

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management  
The professional review of the Slovenian project management association

POSEBNA IZDAJA, letnik IX, številka 1  
APRIL 2011

**03 UVODNIK**

*Iztok Palčič*

**04 NAGOVOR PREDSEDNIKA ZPM**

*Andrej Kerin*

**06 PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA PROJEKTNI MANAGEMENT**

*Iztok Palčič*

**IZBRANI PRISPEVKI**

**09 Projektna kompetentnost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški**

*Igor Vrečko, Zlatko Barilović*

**18 Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev**

*Janja Šuler*

**25 Primerjava izkušenj projektnega vodenja v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih**

*Michael S. Tomasik*

**30 Uvedba projektnega načina dela v podjetju TPV**

*Mateja Burgar Makovec*

**35 INTERVJU S STROKOVNJAKINJO - Cvetka Žerajič, Krka, d. d.**

*Igor Vrečko*

**38 VABILO NA PROJEKTNI FORUM 2011**

**40 KNJIŽNE NOVOSTI**

**41 NOVICE IN INFORMACIJE ZPM**

**44 VRSTE ČLANSTVA V ZPM**

**45 KORPORACIJSKI ČLANI ZPM**

**46 OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE**

**47 POVZETKI | ABSTRACTS**

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment

Project management review

Posebna izdaja, letnik IX, številka 1, april 2011

ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik

Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Norma Bale

## TISK

A PRINT

Alan Dvoršak, s.p.

## IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA

PROJEKTNI Menedžment

Sekretariat združenja/uredništvo revije

Stegne 7, SI -1000 Ljubljana

Tel.: (051) 383 193

E-pošta: revija@zpm-si.com

## IZHAJA

3-krat letno

(april, september, december)

## CENA REVIE

Za posameznike: 9,00 EUR

Za pravne osebe: 12,00 EUR

## NAKLADA

350 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija

Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija

Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija

Dejan Petrovič, Univerza v Beogradu, Srbija

Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija

Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija

Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija

Michael Poli, Stevens Institute, ZDA

Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška

Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija

Peter Pustatičnik, Vzajemna d. v. z., Slovenija

Pieter Steyn, Cranfield College, JAR

Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## POSLANSTVO REVIE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem menedžmentu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki menedžment in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega menedžmenta:

- nastajanje in zagon projektov,
- organiziranje projektov,
- načrtovanje projektov,
- kadrovanje za projekte,
- vodenje projektov,
- spremljanje in nadziranje projektov,
- zaključevanje projektov,
- ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov,
- povezovanje projektov z organizacijo, menedžmentom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektnim menedžmentom.

## SPLETNA STRAN REVIE

<http://sl.zpm-si.com/projektna-mreza/>

# UVODNIK

Iztok Palčič

*Spoštovana menedžerka, cenjeni menedžer!*

*Ali ste se kdaj poigrali z razmišljanjem o tem, kakšne vrste menedžer ste? Menedžer v splošnem pomenu te besede, proizvodni, produktni, prodajni... Morda pa se prištevate med tiste, ki se v današnjem času še posebej zavedate pomena projektov, projektnega načina dela in ste tisti, ki se na spremembe odzivajte s projektnim načinom razmišljanja? Dovolite, da Vas nagovorim v imenu prav teh, torej projektnih menedžerjev.*

*Pred vami je promocijska številka Projektne mreže Slovenije, osrednje slovenske strokovne revije s področja projektnega menedžmenta, ki nastaja v okviru Slovenskega združenja za projektni management (ZPM), najpomembnejše organizirane skupine projektnih menedžerjev v Sloveniji. Odločili smo se, da vam predstavimo naše delo in Vas pozovemo, da se nam kot posamezniki ali organizacije pridružite. V reviji Vam predstavljamo paletu storitev, ki jih ponujamo našim članom in drugim zainteresiranim. Prepričan sem, da boste ugotovili koristi sodelovanja. Morda Vas navdušimo, da postaneta tudi naši člani. V tem primeru posebej izpostavljam promocijsko akcijo oziroma posebno ponudbo za nove člane, ki jo najdete na strani 44.*

*V promocijsko revijo smo uvrstili nekaj prispevkov, da Vam predstavimo naše poslanstvo. V uvodu Vas bo nagovoril predsednik ZPM mag. Andrej Kerin in Vam predstavil pomen projektnega menedžmenta. Sledi kratek opis našega združenja. Osrednji del revije predstavljajo štirje skrbno izbrani prispevki, v katerim predstavljamo nekaj dobrih praks. Mag. Igor Vrečko predstavi pomen izobraževanja in usposabljanja projektnih menedžerjev ter sistem certificiranja pri nas in v svetu. Mag. Janja Šuler prikaže rezultate raziskave med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji o uporabi projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev ter model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev ter tako izpostavlja strateški pomen projektov v organizacijah. Objavljamo tudi prispevek mednarodno priznanega strokovnjaka s področja projektov v gradbeništvu Michaela Tomasika, ki je podal svoje izkušnje na področju gradbenih projektov. Predstavil je razlike pri vodenju gradbenih projektov na treh različnih lokacijah: v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih. Zadnji prispevek mag. Mateje Bugar Makovec ponazarja uvajanje projektnega pristopa v praksi. Avtorica poudarja, da pri tem ne gre le za uvajanje programskega orodja za podporo menedžmentu projektov, ampak za proces vzpostavitve ustrezne organiziranosti, ki*

*obsega optimizacijo organizacijske strukture podjetja, določanje projektnih tipov in standardov, postavitev menedžmentu projektnega portfelja, izgradnjo projektnega informacijskega sistema ter vzpostavitev projektne pisarne.*

*V vsaki številki revije objavljamo intervju s strokovnjakom, tokrat smo izbrali mag. Cvetko Žerajič, prvo IPMA certificirano direktorico projektov (Certified Projects Director – IPMA level A) v Sloveniji. Mag. Žerajič predstavi svoje življenje s projekti in poudari, kako ji postopek pridobitve mednarodno veljavnega certifikata še danes pomaga pri njenem delu. V svetu obstaja ogromno literature s področja projektnega menedžmenta, zato je težko ločiti seme od plevela. Zaradi tega vam predstavljamo tri knjige, s katerimi ne morete zgrešiti, če želite spoznati pomen projektov danes ali poglobiti svoja znanja.*

*Vabimo vas tudi na osrednji dogodek ZPM v letu 2011, in sicer tradicionalni Projektni forum. Peljali Vas bomo na slovensko obalo, v Portorož, in to že v mesec maju (11. – 13. 5. 2011). Tokratni forum bo potekal pod sloganom S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi. Forumi niso namenjeni zgolj predstavitvi strokovnih prispevkov in dobrih projektnih praks, ampak predvsem spoznavanju ljudi, ki se tako ali drugače ukvarjamo s projekti. Na naših forumih se tkejo prijateljstva in poslovna partnerstva.*

*Zahvaljujem se Vam, ker boste z veseljem prelistali celotno našo revijo in verjamem, da boste postali naši zvesti bralci.*

*Srečno!*

*dr. Iztok Palčič, glavni urednik*

# NAGOVOR PREDSEDNIKA ZPM

Andrej Kerin

*V ZPM – Slovenskem združenju za projektni management – smo se odločili za izdajo posebne številke revije Projektna mreža Slovenije z namenom predstavitve združenja vsem tistim, ki so spoznali, da je projektni pristop prava rešitev za udejanjanje njihovih načrtov, od ideje do realizacije, pa naj si bodo to posamezniki ali pa predvsem vodstva podjetij in odgovorni za projekte v njih. Sodelovanje omenjenih z ZPM in s strokovnjaki združenja bi lahko pomenilo korak naprej v spoznavanju stroke in veščin pri vodenju projektov. Predstaviti vam želimo značilnosti celovitega obvladovanja projektov ali s tujko projektnega managementa oziroma projektnega menedžmenta kot to velewa zadnja izdaja Slovarja slovenskega knjižnega jezika, v uporabi pa je tudi kratica PM.*

*Podpisani se bom v nadaljevanju tega nagovora posvetil predvsem vprašanju pogleda na stroko projektnega menedžmenta v Sloveniji in v svetu. Pri tem naj uvodoma ugotovim, da v teoriji ni velikih razlik med pristopi v svetu in pri nas, saj veljajo zanje isti dogovorjeni standardi, projekti pa so vsepovsod enkratni procesi, ki imajo svoj začetek v zasnovi, omejeno trajanje v izvedbi in svoj konec ko dosežejo cilj, do katerega naj bi pripeljali.*

*V praksi so razlike večje in odvisne predvsem od sestavljenosti in velikosti projektov ter od kulture okolja v katerem tečejo, saj beseda management ali menedžment pomeni na kratko načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor nad opravljenim delom. Definicija je lahko tudi precej daljša še daljši pa opis – enega lahko najdete npr. na spletni strani ZPM povzetega po knjigi prof. Antona Hauca. Po teh pravilih je opravljanje navedenih funkcij poverjeno vodjem projektov, direktorjem projektov, projektnim menedžerjem in projektnim timom, pa naj si bo to kjerkoli v svetu ali pa doma v Sloveniji. Kjer koli se srečujemo ob tem z mednarodno konkurenco je že vnaprej jasno, da so pravila ista za vodstva, pa naj prihajajo iz nerazvitega ali najbolj razvitega okolja. In ker je Slovenija majhna, praviloma segajo njeni prepoznavni projekti daleč preko meja, pa ne le tistih, ki so npr. v Evropski uniji povsem nevidne.*

*Zanimivo je ob vsem tem dejstvo, da imata vodilni svetovni organizaciji IPMA (International Project Management Association) ali ICEC International Cost Engineering Council) katerih član je tudi Slovensko združenje za projektni management zapisano v svojih izhodiščih, da sta neprofitni organizacije, ki predstavljata svoje člane in aktivno promovirata PM pri podjetjih in drugih organizacijah*

*v svetu in zato, da bi povečali prepoznavnost te stroke in veščin dajeta priznanja in nagrade najboljšim projektom, certificirata projektne menedžerje in večata dostopnost do strokovne literature s področja PM. Skratka prizadevata si za prepoznavnost PM in stroškovnega inženirstva in za razvoj stroke in veščin s tega področja.*

*Človek bi pričakoval, da je PM popolnoma udomačen v vseh okoljih, kjer je nujen projektni pristop, vendar pa analize kažejo, da je zrelost organizacij v tem smislu zelo različna, tako v svetu kot pri nas. V okoljih, kjer je primarna funkcijska organiziranost so projekti še vedno nekaki pastorki, ki si ponavadi v projektno matrični obliki organizacije utirajo svojo pot in veljavo. Vodstva stalnih funkcijskih enot, ki so praviloma strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami le stežka sprejemajo vlogo servisa projektom in so zato vodje projektov tisti, ki morajo najti ustrezne mehanizme, da lahko uspešno obvladujejo svoje projekte. Nekaj referatov na Projektne forumu ZPM v maju 2011, bo obravnavalo trenutno stanje zrelosti PM v Sloveniji, pa tudi kam naj bi šel nadaljnji razvoj PM pri nas in v svetu.*

*Omenjeno nagrajevanje odličnosti projektov npr. po merilih za IPMA International Project Management Award je namenjeno tistim izmed več tisoč uspešnih projektov, ki so zbrali pogum za sodelovanje na tekmovanju in si tako med najboljšimi prijavljenimi prislužili mednarodno nagrado projektne odličnosti v svoji kategoriji. Take nagrade v zadnjih letih podeljujejo na svetovnih kongresih IPMA. Eno takšno tekmovanje na nacionalni ravni po enakih merilih pa smo izvedli kot pilotsko tudi v Sloveniji v letu 2007. Z upoštevanjem meril uspešnosti pa si lahko pomaga vsak projektni vodja ali tim, ki se odloči za celovito izboljšanje delovanja in za pot k projektni odličnosti. Kdor se zgleduje po najboljših lahko postane tudi zgled drugim. Razlike torej obstoje med boljšimi in slabšimi projekti v vsakem okolju in v kulturi med različnimi okolji.*

*Kako vpliva organizacijska kultura in okolje na uspešno vodenje projektov in njihovo doseganje ciljev si lahko preberete v tej posebni številki v članku Michaela Tomasika, ki je imel priložnost voditi tri investicijske projekte v različnih sredinah od ZDA, prek Italije do Združenih arabskih emirats. In vendar se povsod izkaže, da je transparentnost delovanja tista, ki omogoča najboljše rezultate z vidika vseh vpletenih, kajti že po naravi vsak od teh vidi predvsem svoje korist in morda niti ne opazi nevarnosti, ki pretijo projektu kot celoti.*

Številni so primeri neuspešnih projektov, ki so padli zaradi nepričakovanih stroškov, ker so bili spregledani apetiti in želje posameznih vplivnežev, ki so imeli možnost uveljavljanja svojih pravic in s tem oškodovati projekt. Tu gre predvsem za poseganje projekta v lastnino zainteresirane strani, ki vidi svojo moč v preprečevanju napredovanja del in postavljanju pretiranih zahtev po odškodninah, ki se praviloma pojavljajo pri velikih investicijskih projektih. Na negativne vplive niso imuni niti manjši razvojni, interni projekti, ki posegajo v ustaljene odnose, vnašajo spremembe, ki se jih tisti, ki izgubljajo z njimi privilegije, kolikor je mogoče branijo. Zato standardi s področja PM v novih izdajah vse bolj poudarjajo pomen obvladovanja vseh zainteresiranih strani že v fazi zasnove projekta, ko jih je treba prepoznati in sistematsko reševati probleme tako, da se prisluhne dejanskim potrebam vpletenih in s prilagajanjem projektov tako, da na koncu ne bo nezadovoljnih ko bo projekt dokončan.

PM je torej stroka in so veščine, kar omogoča uspešno načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzor nad opravljenim delom na projektu v kateremkoli okolju in s tem doseči cilj dogovorjene kakovosti, s čim manjšimi stroški, v roku in v zadovoljstvo vseh zainteresiranih strani. Zato je PM nujno potreben vsem, ki želijo s projektnim pristopom uresničevati svoje cilje in

programe. Zato so vodje, ki imajo znanja o PM, še posebej, če to dokazujejo s certifikati in uspešnimi izvedenimi projekti povsod iskana in zaželena dobrina.

Ob koncu naj poudarim, da je za uspešno uveljavitev PM v praksi v okoljih, ki to želijo pomembno zagotoviti:

- visoko postavljene cilje za organizacijo kot za projekte,
- znanje in izkušnje o PM,
- podporo najvišjega vodstva,
- timsko delo na projektih, ki pomeni priložnost za mlade,
- urejenost organizacije,
- ustvarjanje inovativnega okolja,
- ozaveščanje vseh ravni o njihovi vlogi za uspešnost projektov, npr. funkcijska organizacija kot servis projektom in
- organizacijsko kulturo prijazno do projektov.

ZPM lahko ob tem pomaga, da si tisti, ki to žele pridobijo znanja s predavanji po programu EDUCA in po posebnih dogovorih, nadalje certifikate po programu certifikacije SloCert, dostopnost do člankov v Projektni mreži Slovenije in informacij na spletnih straneh ZPM, za izkušnje pa bodo morali poskrbeti sami in njihova vodstva.

Andrej Kerin, predsednik ZPM



# PREDSTAVITEV ZPM

Iztok Palčič

## Kratek opis ZPM-a, njegovega namena in preteklega razvoja

Slovensko združenje za projektni management (ZPM) je neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena 9. decembra 1992 in skoraj istočasno sprejeta v IPMA (Mednarodno združenje za projektni menedžment). Delovanje in prepoznavnost ustanoviteljev ter prvih članov združenja se je na področju projektnega menedžmenta pričela že dolgo pred samo ustanovitvijo združenja, saj so bili vsi ustanovitelji že mnogo let individualni člani IPMA in so neposredno sodelovali s tem združenjem. To sodelovanje sega v sedemdeseta leta in je prve rezultate dalo že v osemdesetih letih, ko so skupaj z IPMA (tedaj še INTERNET) organizirali v Cankarjevem domu dva mednarodna posveta na temo projektnega menedžmenta. Prvi predsednik združenja in osrednji pobudnik za njegovo ustanovitev je bil prof. dr. Anton Hauc, ki je skoraj 10 let uspešno vodil združenje in spodbujal njegov razvoj.

Združenje je bilo ustanovljeno, da:

- preučuje in raziskuje področje projektnega menedžmenta ter omogoča članom združenja izmenjavo izkušenj s tega področja;
- oblikuje in razvija lik projektnega menedžerja in drugih strokovnjakov projektnega menedžmenta;
- uveljavlja stroko projektnega menedžmenta in poklica projektni menedžer v Sloveniji;
- uveljavlja in oblikuje etična načela v projektne menedžmentu.

Za realizacijo osrednjih namenov izvaja združenje naslednje naloge:

- spodbujanje razvoja kvalitetnega dela in večje produktivnosti v podjetjih;
- razvijanje in pospeševanje stroke projektnega menedžmenta;
- identificiranje potreb in zahtev po projektne menedžmentu in menedžmentu podjetij;
- nenehno dvigovanje strokovnega nivoja članstva;
- uveljavljanje stroke in aktivno sodelovanje pri izboljševanju strokovnosti projektnega menedžmenta v vseh organizacijah in ustanovah;
- organiziranje pomoči pri konkretnih projektih v podjetjih, organizacijah in ustanovah;
- prirejanje predavanj, strokovnih seminarjev ter drugih oblik usposabljanja s področja projektnega menedžmenta;
- izdajanje strokovnih publikacij;
- usklajevanje delovnega programa s potrebami okolja;
- aktivno sodelovanje z drugimi društvi in zvezami doma in v tujini;
- posredovanje mnenj in pobud za strokovno ter raziskovalno delo pri uvajanju projektnega menedžmenta v prakso;
- izvajanje postopkov za certificiranje projektne menedžerjev.

## Splošni podatki

|                    |                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| Ime združenja:     | Slovensko združenje za projektni management               |
| Kratika združenja: | ZPM                                                       |
| Sedež združenja:   | Stegne 7, 1000 Ljubljana                                  |
| Matična številka:  | 5830559                                                   |
| Številka TR:       | 03104-1000009376                                          |
| Davčna številka:   | 48549983                                                  |
| Spletna stran:     | <a href="http://www.zpm-si.com">http://www.zpm-si.com</a> |
| E-pošta:           | <a href="mailto:info@zpm-si.com">info@zpm-si.com</a>      |

## Organi ZPM

Organi društva so:

- skupščina,
- predsednik,

- izvršilni odbor,
- nadzorni odbor,
- strokovni odbor,
- sekcije.

Skupščina je najvišji organ društva in voli druge organe. Sestavljajo jo vsi aktivni in častni člani društva.

Predsednik društva je hkrati tudi predsednik izvršilnega odbora. Predsednik ZPM je mag. Andrej Kerin (SCT).

**Izvršilni odbor** šteje 7 članov in opravlja naslednje naloge:

- redno spremlja dejavnost društva in zagotavlja organizacijsko pomoč,
- spremlja delo komisij in sekcij ali daje pobude za njihovo ustanavljanje,
- neposredno upravlja s premoženjem društva,
- pripravlja gradivo za skupščino društva,
- skrbi za izvršitev sklepov, ki jih je sprejela skupščina in drugi organi društva,
- predlaga skupščini letni program dela in finančni načrt,
- predlaga skupščini statusne spremembe in spremembe v organizaciji društva,
- opravlja tudi druge naloge, ki mu jih naloži ali poveri skupščina.

Izvršilni odbor za mandat 2010-2014 sestavljajo:

- mag. Igor Vrečko (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management) – podpredsednik ZPM,
- dr. Iztok Palčič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo) – podpredsednik ZPM,
- mag. Matjaž Madžarac (Telekom Slovenije d. d.) – sekretar,
- dr. Tanja Arh (Inštitut "Jožef Stefan"),
- Boštjan Božič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko Celje-Krško),
- Neda Bogdanović Golić (Elektro Slovenija d.o.o.).

**Strokovni odbor** šteje 7 članov, ki so izbrani iz različnih sfer družbe, ki uporabljajo projektni menedžment. Strokovni odbor ima naslednje naloge:

- obravnava, razpravlja, odloča o strokovnih vprašanjih, pomembnih za nadaljnji razvoj projektnega menedžmenta v Sloveniji,
- pripravlja vsebinska in strokovna izhodišča za izvedbo programov ZPM,
- usklajuje razvoj projektnega menedžmenta v Sloveniji z razvojem v svetu.

Strokovni odbor za mandat 2010-2014 sestavljajo:

- dr. Brane Semolič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko Celje-Krško) – predsednik strokovnega odbora ZPM,
- dr. Anton Hauc (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management),
- dr. Jure Kovač (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede),
- dr. Andrej Škarabot,
- mag. Cvetka Žerajič (Krka d. d., Novo mesto),
- dr. Aljaž Stare (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta),
- dr. Majda Bastič (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).

**Nadzorni odbor** šteje 3 člane in ima naslednje pristojnosti:

- spremlja delo organov društva ter nadzoruje izvrševanje sklepov skupščine in drugih organov društva,
- nadzoruje finančno in materialno poslovanje društva in pregleduje polletni in zaključni račun,
- nadzoruje spoštovanje določb statuta,
- nadzoruje zakonitost poslovanja društva in opozarja skupščino in druge organe na ugotovljene nepravilnosti.

Nadzorni odbor za mandat 2010-2014 sestavljajo:

- dr. Peter Meža (Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije) – predsednik nadzornega odbora ZPM,
- mag. Peter Pustatičnik,
- Drago Pavlič (Esotech d. d.).

## Razlogi za članstvo v ZPM

### Mednarodni združenji IPMA in ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA (International Project Management

Association) in ICEC (International Cost Engineering Council).

### **Projektni forum ZPM**

Člani ZPM imajo 10 % znižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku s področja projektnega menedžmenta v Sloveniji Projektni forum ZPM, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov, projektni menedžerji in drugi, ki se srečujejo s projekti ali jih zanima področje projektnega menedžmenta (glej stran 38).

### **Program Slo-Cert**

Člani ZPM imajo 3 % popust pri vključitvi v ZPM-ov program certificiranja – SloCert – v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega menedžmenta na štirih različnih zahtevnostnih nivojih (glej stran 43).

### **Revija Projektna mreža Slovenije**

V okvir članstva v ZPM spada tudi letna naročnina na recenzirano in v slovenskem strokovnem prostoru uveljavljeno revijo Projektna mreža Slovenije, ki vsebuje vrsto znanstvenih, strokovnih, informativnih in drugih prispevkov s področja projektnega menedžmenta. V letu 2011 se ji bo pridružila še mesečna elektronska verzija v obliki »ZPM newsletter«.

### **Program ZPM Educa**

Člani ZPM imajo 10 % popust v okviru programa usposabljanja ZPM Educa, v katerem se v majhnih skupinah – lahko tudi v zaključenih skupinah za izbrano podjetje – vrši izobraževanje in usposabljanje iz vseh področjih projektnega menedžmenta, ki jih definirajo mednarodne strukture znanj (glej stran 41).

### **Informacije in povezave**

Člani ZPM imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj z najpomembnejšimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki, ki jim lahko pomagajo z nasveti pri izvedbi njihovih projektov, vpeljevi projektnega načina dela v podjetje, pri prijavi na najrazličnejše razpise ipd.

### **Mednarodna povezava SENET**

Člani ZPM imajo možnosti sodelovanja v projektu povezovanja IPMA članic iz področja srednje in jugovzhodne Evrope, ki je bil zasnovan pod pokroviteljstvom in na pobudo ZPM ter smo ga poimenovali SENET – South East European Project Management Networking.

### **Promocija**

Člani ZPM imajo možnosti promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji Projektna mreža Slovenije in drugih brošurah ali ob različnih dogodkih združenja.

### **MPM**

Naši najmlajši člani – študenti dodiplomskega in podiplomskega študija – se v okviru združenja združujejo v sekcijo »Mladih projektnih managerjev – MPM«, ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (bodisi da lahko opravljajo obvezno ali kako drugače dogovorjeno prakso), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva. Sekcija MPM pa ni namenjena samo najmlajšim članom, pač pa tudi vsem ostalim, saj imajo ob sodelovanju z mladimi možnost prepoznati najprimernejši in najperspektivnejši novi kader za svoje potrebe.

### **Družabni dogodki**

Sicer strokovno združenje ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektnih simpatizerjev, zato prirejamo vrsto družabnih dogodkov in ogledov zanimivih projektov, na katerih imate možnost razviti ali pa utrditi osebna in poslovna partnerstva v prijetnem vzdušju.



# Projektna kompetentnost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški

Igor Vrečko<sup>1</sup>, Zlatko Barilović<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija

<sup>2</sup> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, Hrvatska  
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si; zlatko.barilovic@vspu.hr

## Povzetek

Ustrezna usposobljenost projektnih menedžerjev in članov projektnih timov je eden od ključnih elementov za zagotavljanje učinkovite izvedbe projektov ter celovite uspešnosti projektov. Sistematična izgradnja in nadgrajevanje potrebne projektne usposobljenosti posameznikov je proces, katerega izvajanje je tako v interesu projektnih menedžerjev in članov projektnih timov kot tudi organizacij, znotraj katerih se projekti izvajajo ter organizacij, ki vodenje in izvedbo projektov naročajo pri za to specializiranih organizacijah. Tudi presojanje projektne usposobljenosti, ki se izvaja v obliki certificiranja, je proces, katerega namen in učinki so bistveno večji, kot izhajajo iz samega pridobljenega certifikata. V Sloveniji in Hrvaški smo na področju certificiranja projektnih menedžerjev še precej pod povprečjem gospodarsko razvitejših držav EU. To je spoznanje, ki po eni strani verjetno nakazuje na nižjo povprečno projektno usposobljenost projektnega osebja in tako deloma pojasnjuje tudi nižjo uspešnost pri realizaciji projektov v Sloveniji in Hrvaški v primerjavi s podatki iz tujih analiz, po drugi strani pa podaja smernice nadaljnjemu razvoju podjetjem, posameznikom in regulatornim državnim institucijam.

**Ključne besede:** projektna usposobljenost, certificiranje, projektno vodenje, projektni menedžment

## 1. Uvod

Skozi zgodovino človeštva je bilo izvedenih vrsto projektov, ki so pomembno vplivali na nadaljnji razvoj človeštva. Pogosto izpostavljeni tovrstni projekti so na primer gradnja piramid v starem Egiptu, Kitajskega zidu, Columbovo odkritje Amerike in še vrsta drugih, ki si zaslužijo posebno mesto v zgodovini projektov. Ob vseh tovrstnih projektih je prihajalo tudi do vrste novih spoznanj oziroma vedenja in torej do novih temeljev za širitev znanja. Gre pa v bistvu za dve področji novih spoznanj – po eni strani za strokovna spoznanja (povezana z vsebino in namenom projektov) ter po drugi strani za spoznanja o tem, kako organizirati, voditi in izvajati projekte in o drugih vprašanih uspešnega obvladovanja projektov. Pomemben del tako pridobljenih spoznanj je aktualen še danes, žal pa smo jih skozi zgodovino veliko tudi »izgubili« (zaradi različnih objektivnih in pogosto tudi subjektivnih razlogov – neustrezen prenos spoznanj na druge, neustrezen zapis spoznanj in podobno). S spreminjanjem okolja, v katerem se projekti izvajajo, se pojavljajo potrebe po novih rešitvah, tako na strokovnih področjih, ki jih projekti obravnavajo, kot tudi na področju obvladovanja projektov. Spoznanja o tem, kako voditi projekte, se zato stalno spreminjajo in prilagajajo posebnostim aktualnega poslovnega (projektnega) okolja ter novim pričakovanjem in ciljem projektov.

Pomembni značilnosti sodobnega poslovnega okolja sta številčnost in dinamika sprememb, ki se v okolju pojavljajo, in imajo neposredni ali vsaj posredni vpliv na poslovne sisteme. Dinamika spreminjanja okolja je danes veliko večja kot kadarkoli prej in je zaznamovana z eksponentno rastjo. V sled tega se kot odziv na spremenjene razmere v okolju (nova konkurenca, pojav

komplementarnih izdelkov/storitev, težave na nekem trgu ipd.) permanentno pojavljajo potrebe po novih projektih, katerih namen je prilagajanje oziroma kar izkoriščanje novo nastalih razmer. Z izvajanjem novih projektov pa se pravzaprav ustvarjajo nove spremembe v okolju. S tem sta cikel ustvarjanja sprememb, in posledično nujnost po izvajanju novih projektov, sklenjena in verjetno ni realno pričakovati, da bi se v bližnji prihodnosti takšen krogotok bistveno spremenil.

Zaradi navedenega je soočanje poslovnih sistemov<sup>1</sup> s potrebo po zagonu, vodenju in izvajanju projektov nujno in neizogibno. Seveda to ne velja samo za t.i. projektno usmerjena podjetja oziroma organizacije, katerih osrednja dejavnost je projektne narave (kot na primer področje gradbeništva, izdelava orodij, svetovanje in podobno), pač pa tudi za tipično »neprojektna« področja, kot so bančništvo, zavarovalništvo, proizvodnja in predelava in podobno. V teh primerih gre za potrebo po obvladovanju projektov, ki so strateškega pomena za organizacije in so vezani na zagotavljanje njihove nadaljnje rasti in razvoja.

Na žalost pa se veliko projektov ne zaključi uspešno. Različne tuje študije so pokazale (npr. Standish Group, 2009), da se le približno 30 % projektov zaključi skladno s pričakovanji in postavljenimi cilji. Nadaljnjih približno 45 % projektov se sicer zaključi, vendar s pomembno velikimi odmiki od zastavljenih ciljev; kar 25 % projektov se nikoli ne zaključi in jih lahko opredelimo kot popolnoma neuspešne. Glede na raziskave Inštituta za projektni management<sup>2</sup>, je neuspešnost strateško pomembnih projektov v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih kar 38 % (Hauc in Vrečko, 2008). Ti podatki so precej zaskrbljujoči, zlasti zaradi navedenega dejstva, da se število projektov povečuje. Tako se povečuje tudi absolutno število neuspešnih projektov in s tem neracionalna

iznosa oziroma izguba sredstev (finančnih sredstev, časa zaposlenih, konkurenčne pozicije in drugih virov, večajo se oportunitetni stroški in podobno).

Razlogov za tako slabe rezultate je več. Med njimi je potrebno izpostaviti tudi pogosto neustrezno usposobljenost projektnih menedžerjev in članov projektnih timov za izvajanje opravil s področja projektnega menedžmenta (Morris 2007, Cleland 2006, Meredith in Mantel 2008, Kerzner 2005). Prav zaradi tega mora biti zagotovitev ustreznega nivoja usposobljenosti sodelujočih na projektih tako v interesu podjetja oziroma organizacije kot tudi v interesu posameznikov, ki se pri pripravi in izvajanju projektov pojavljajo v različnih vlogah.

V nadaljevanju prispevka predstavljamo modele presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev in podrobneje analiziramo koristi oziroma učinke, do katerih prihaja skozi te procese presojanja. Nadalje prikazujemo najpogostejše oblike presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev, kot jih lahko zasledimo v republikah Sloveniji in Hrvaški, ter končno predstavljamo analizo stanja usposobljenosti v republikah Sloveniji in Hrvaški v primerjavi z nekaterimi izbranimi državami EU.

## 2. Proces preverjanja projektne usposobljenosti in njegovi učinki

Usposobljenost za opravljanje nekega dela se najpogosteje ne pridobi le z učenjem ali s študijem, s katerimi se sicer pridobi določeno potrebno znanje. Šele na osnovi uporabe znanja skozi aktivno praktično delovanje posameznika ter ob tem še z morebitnim (pravilnim) usmerjanjem s strani izkušenejših »mentorjev«, posamezniki postopoma razvijajo tudi dejansko usposobljenost<sup>3</sup> za delovanje na nekem področju.

Izraz usposobljenost se pogosto enači z izrazom kompetentnost, kar pa načeloma v slovenskem jeziku ni najbolj pravilno. Po SSKJ (2009) se kompetentnost namreč opredeljuje kot področje, za katerega je posameznik pristojen oziroma odgovoren. Tako velja, da kompetentnost posameznika za neko področje še ne pomeni, da je posameznik za to področje tudi ustrezno usposobljen. Seveda pa velja tudi obratno – usposobljenost posameznika za opravljanje določenega dela ne pomeni po avtomatizmu, da je za to delo v neki organizaciji tudi dejansko odgovoren, torej kompetenten.

Pogosto enačenje izraza kompetentnost z usposobljenostjo izhaja iz angleškega izraza competence, kar pa dejansko označuje sposobnost za uspešno izvedbo neke naloge, aktivnosti ali funkcije (Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2008). Standard ISO/IEC 17024, ki opredeljuje »Splošne zahteve za telesa, ki izvajajo certificiranje oseb«, definira competence kot izkazano

zmožnost uporabe znanja in/ali veščin in, kjer je to potrebno, izkazane osebnostne lastnosti.

Za opredelitev procesa preverjanja usposobljenosti oseb za izvajanje nekih opravil se v slovenskem jeziku uporabljajo različni izrazi. Najpogosteje zasledimo izraza presoja in potrjevanje, ki sta kot takšna opredeljena tudi v SSKJ (2009). Za preverjanje usposobljenosti oseb s področja projektnega menedžmenta pa najpogosteje zasledimo izraz certifikacija ali certificiranje (izhajajoč iz angleškega izraza certification), ki ga v tovrstnih postopkih uporablja tudi Slovensko združenje za projektni management. Ob uspešno zaključenem postopku certifikacije praviloma prejme oseba o tem pisno potrdilo. Gre za certifikat oziroma listino, ki potrjuje usposobljenost osebe za izvajanje opravil, na katera se certifikat nanaša. V nadaljnjem besedilu tega prispevka bomo praviloma uporabljali izraz certificiranje ali certifikacija.

Učinki, ki potencialno izhajajo iz certificiranja, so v praksi pogosto razumljeni bistveno ožje, kot so dejansko lahko. Tako se kot cilj certifikacije postavlja samo pridobitev listine – torej certifikata, ki naj nato služi kot referenca; drugi potencialni učinki so praviloma zanemarjeni ali celo spregledani. Dejansko je učinkov certificiranja projektnih menedžerjev kar nekaj in jih je potrebno obravnavati vsaj iz dveh vidikov: učinki, ki izhajajo iz procesa certificiranja, ter učinki oziroma kar koristi, ki jih prinaša sam certifikat (slika 1).

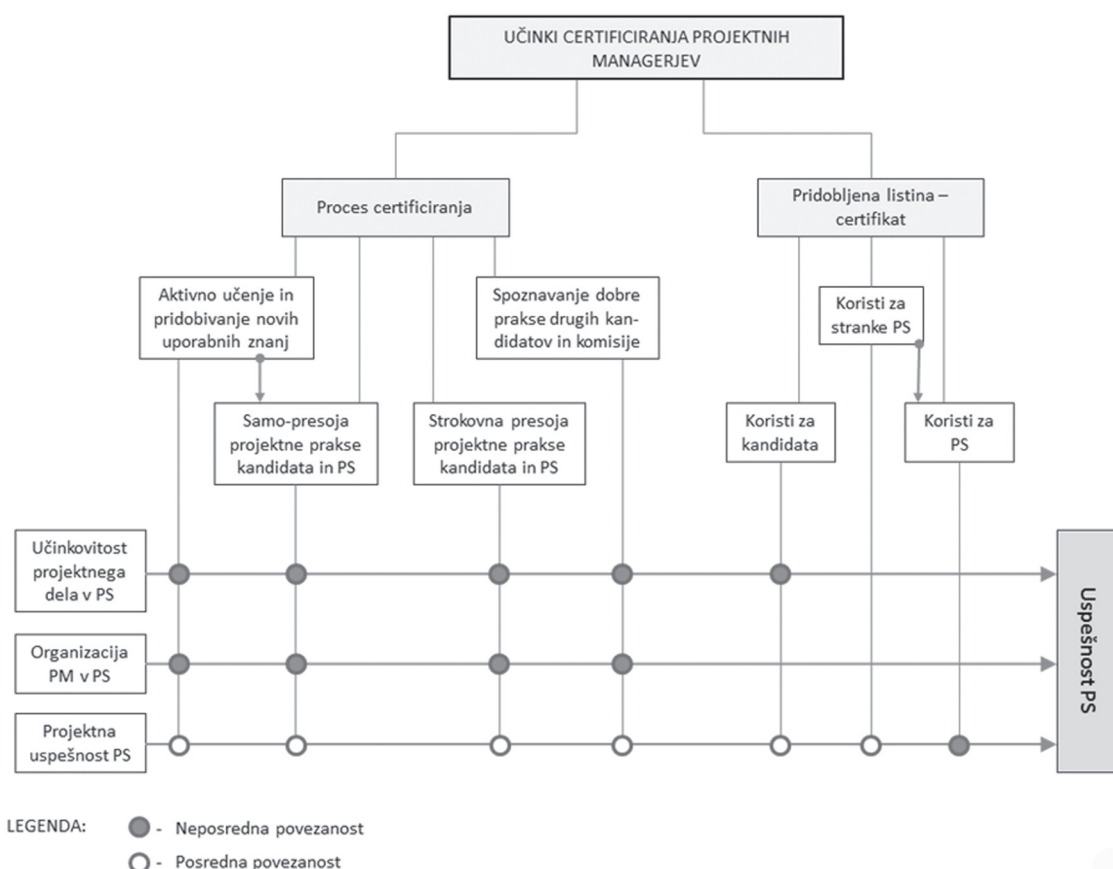
Učinki, ki lahko izhajajo iz procesa certificiranja kandidatov in preverjanja njihove usposobljenosti so:

- Kandidati se praviloma na preverjanja lastne usposobljenosti aktivno pripravljajo. To pomeni, da ob vstopu v postopek certificiranja pričnejo intenzivno iskati vire informacij o teoriji in praksi projektnega menedžmenta ter vsebino iz teh virov analizirajo in poskušajo doumeti. S tem širijo bazo znanj, s katero razpolagajo, in jo zavestno, deloma pa morda tudi podzavestno, kasneje prenašajo v svoje delovno okolje. Posledica tovrstnega prenašanja novih znanj v prakso se praviloma kaže v večanju učinkovitosti projektnega dela te osebe in preko njega tudi na večanje učinkovitosti ostalih projektnih menedžerjev tega PS. Pogosto prihaja tudi do spoznanj o potrebnih korekcijah v organizaciji projektnega delovanja PS. Povečana učinkovitost projektnega dela in izboljšana organizacija projektnega delovanja PS pa po izkušnjah in raziskavah številnih avtorjev vodita do večanja celovite projektne uspešnosti PS.
- Ob spoznavanju kandidatov z novimi znanji s področja, na katerem redno deluje v PS, praviloma pričnejo kandidati analizirati svojo prakso projektnega delovanja. Presojajo pozitivne in negativne strani obstoječih načinov lastnega delovanja in delovanja v PS ter presojajo možnosti in podajajo predloge uvedbe sprememb, tako neposredno v svojem delu kot tudi v celoviti organizaciji projektnega menedžmenta PS.
- Skozi proces preverjanja usposobljenosti projektnih menedžerjev se kandidati – v kolikor je proces preverjanja dobro in pravilno oblikovan – srečujejo z ocenjevalci oziroma komisijo za njihovo preverjanje. Člani teh komisij so izključno visoko usposobljeni posamezniki na področju, za katerega presojajo kandidate. Komisija je tako v stanju podati zelo

<sup>1</sup> V nadaljevanju teksta bomo pogosto uporabljali izraz poslovni sistem (PS), pri čemer imamo v mislih različne oblike podjetij, organizacij in podobne sisteme, ki izvajajo različne poslovne funkcije – zato jih pojmujejo enotno kar poslovni sistemi.

<sup>2</sup> Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

<sup>3</sup> Usposobljenost je sposobnost za opravljanje določenega dela (SSKJ, 2009).



Slika 1: Učinki in pomen preverjanja projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev

objektivno in popolnoma neobremenjeno strokovno presojo projektne prakse kandidata in PS.

- Preverjanja projektne usposobljenosti kandidatov je za kandidata sicer individualen proces, vendar pa je v nekem ciklusu certificiranja praviloma vključenih več kandidatov. Ti se tako v nekaj mesecev trajajočem procesu certificiranja srečujejo in spoznavajo. Ker imajo v PS, iz katerih izhajajo, praviloma podobne vloge, saj so v procesu certificiranja vsi z enakim namenom, prihaja med njimi do intenzivnega izmenjevanja informacij in izkušenj o njihovi projektni praksi in načinih delovanja. Podobno se dogaja tudi v interakciji kandidata s člani komisije. Ker naloga članov komisije praviloma ni omejena samo na presojanje usposobljenosti kandidatov, pač pa je poslanstvo ocenjevalcev tudi strokovno usmerjanje in sugeriranje izboljšav v praksi kandidata, je lahko njihov prispevek k povečanju učinkovitosti projektnega dela in izboljševanju projektne organiziranosti PS precejšen.

Učinki oziroma koristi, ki izhajajo iz pridobljene listine oziroma certifikata na področju projektnega menedžmenta, so: (prirejeno in razširjeno po ICB, 2006 ter Vrečko in Barilović, 2009):

- Za kandidate:**
  - pridobitev mednarodno veljavnega dokazila o ustreznih kompetencah za uspešno obvladovanje projektnega dela ter s tem zagotovitev možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere;
  - prenosljivost listine v druga okolja in organizacije (lahko pomaga pri kandidiranju za novo delovno

mesto);

- zaposleni prejme formalno priznanje usposobljenosti za svoje delo na področju projektnega vodenja;
  - zaposleni lahko dojemajo možnost pridobitve certifikata in sam certifikat kot pohvalo za svoje delo, kar lahko deluje zelo motivirajoče za prihodnje delo in izpopolnjevanje še na drugih področjih dela;
  - s sodelovanjem v postopku certifikacije se posameznikom poveča samozavest pri opravljanju projektnih in menedžerskih nalog.
- Za stranke organizacije kandidata:**
    - zagotovljena večja profesionalnost in usposobljenost s strani certificiranih projektnih menedžerjev ter tako manjše tveganje za uspešno realizacijo projektov;
    - certifikat olajša in zagotavlja pravilnejšo presojo primernosti potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
    - certifikat zagotavlja, da je strokovna in neodvisna organizacija potrdila usposobljenost potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
    - komunikacija in sodelovanje s potencialnim izvajalcem in le-tega z drugimi izvajalci je hitrejša zaradi mednarodne kompatibilnosti certifikacijskih procesov pri mednarodnih certifikacijskih institucijah;
    - omogoča oblikovanje in razvoj standardov v svoji organizaciji in s tem zagotavljanje večje učinkovitosti dela na projektih.

- Za organizacijo kandidata:**

- svojim obstoječim in potencialnim partnerjem lahko zagotavljajo profesionalne in strokovno usposobljene projektne sodelavce ter tako pridobitev konkurenčne prednosti pred drugimi »necertificiranimi« konkurenti;
- zagotovljena enotnost razumevanja certificiranih projektnih menedžerjev o pomenu in metodah projektnega menedžmenta ter večja profesionalnost in usposobljenost projektnih menedžerjev in s tem manjše tveganje za uspešno realizacijo prihodnjih projektov;
- v primeru, da podjetje finančno in drugače omogoči svojim zaposlenim pridobitev takšnega certifikata, lahko torej to predstavlja pomemben motivacijski element, saj po eni strani izkazuje priznanje za pretekle napore in projektne dosežke, hkrati pa nova pričakovanja v prihodnje;
- certifikat se lahko uporablja v promocijske namene za izkazovanje zavezanosti organizacije k zagotavljanju strokovnega vodenja projektov;
- zagotavlja strankam zaupanje, da bodo uspešno realizirali njihove zahteve.

### 3. Preverjanje projektne usposobljenosti – certificiranje v Sloveniji

V svetu ter tudi v Sloveniji in na Hrvaškem lahko najdemo različne programe in organizacije, po katerih potekajo preverjanja usposobljenosti kandidatov na področju projektnega menedžmenta. Če govorimo o mednarodno uveljavljenih in prepoznavnih programih certificiranja s področja projektnega menedžmenta, potem je potrebno predvsem izpostaviti organizaciji IPMA – International Project Management Association ter PMI – Project Management Institute. To sta najbolj razširjeni svetovni strokovni organizaciji, ki primarno delujeta na področju projektnega menedžmenta in obe tudi izvajata program certificiranja projektne menedžerjev.

#### 3.1 Certificiranje v okviru International Project Management Association

IPMA ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)) je neprofitna organizacija projektnega menedžmenta, registrirana v Švici. Nastala je leta 1965 kot delovna skupina menedžerjev, ki so delali mednarodnih projektih. Od takrat se je IPMA stalno širila, tako po številu članov kot po regijah, na katerih deluje in od koder prihajajo člani. Danes ima več kot 40.000 članov in je ena od dveh najpomembnejših svetovnih organizacij s področja projektnega menedžmenta. IPMA tvori mednarodno mrežo, ki povezuje že več kot 50 nacionalnih organizacij s področja projektnega menedžmenta z vseh koncev sveta. IPMA aktivno promovira projektne menedžment v poslovnem svetu ter različnih drugih organizacijah po vsem svetu. Za doseganje večje prepoznavnosti stroke projektnega menedžmenta se ukvarja s certificiranjem projektne menedžerjev, nagraduje najuspešnejše projektne time

in posameznike, objavlja veliko publikacij iz področja projektnega menedžmenta in podobno. Poslanstvo te organizacije je vzpodbujanje projektne uspešnosti svojih članov, aktivna promocija in razvoj stroke projektnega menedžmenta.

V okviru svojega razvoja je IPMA razvila tudi svetovno znan certifikacijski program za projektne menedžerje. Gre za štirinivojski sistem preverjanja projektne kompetentnosti posameznikov, ki organizacijam po vsem svetu omogoča prepoznavanje usposobljenih kadrov s področja projektnega menedžmenta. Iz tega razloga imajo tudi projektne menedžerji, certificirani po IPMA sistemu, določeno konkurenčno prednost pri zaposlovanju s področja projektnega vodenja pred ostalimi, necertificiranimi projektnimi menedžerji, kar pomeni, da si z IPMA certifikatom povečujejo možnosti za karierno napredovanje.

Vsaka nacionalna članica IPMA, ki želi izvajati program IPMA certifikacije, je odgovorna za vzpostavitev in razvijanje svojega programa certificiranja, ki mora biti metodološko in vsebinsko popolnoma skladen s smernicami IPMA.

Osnova za presojanje usposobljenosti kandidatov po programu IPMA je tako imenovani ICB – IPMA Competence Baseline (ver. 3.0, 2006), v katerem je opredeljenih 46 elementov oziroma področij, ki bi jih moral obvladovati projektni menedžer. Med temi elementi jih je 20 t.i. elementov tehničnih kompetenc (*Technical competence elements*), 15 elementov je s področja vedenjskih kompetenc (*Behavioural competence elements*) ter 11 elementov s področja kompetenc okolja (*Contextual competence elements*).

Certificiranje projektne menedžerjev po programu IPMA (imenovan tudi »4LC« oziroma v ZPM »IPMA SloCert«) se izvaja na štirih ravneh (slika 2):

- Raven A: Certificiran direktor projektov (angl. *Certified Projects Director*),
- Raven B: Certificiran senior projektne menedžerje (angl. *Certified Senior Project Manager*),
- Raven C: Certificiran senior projektne menedžerje (angl. *Certified Project Manager*),
- Raven D: Certificirani vodja projektne naloge (angl. *Certified Project Management Associate*).

V Republiki Hrvaški je članica IPMA *Hrvatska udruga za upravljanje projektima* (HUUP, <http://www.capm.hr>), medtem ko je iz Republike Slovenije članica IPMA *Slovensko združenje za projektne management* (ZPM, <http://sl.zpm-si.com>). Obe združenji delujeta skladno z IPMA pravili in izvajata preverjanja kompetentnosti projektne menedžerjev v skladu z IPMINIM univerzalnim modelom štiristopenjskega sistema certifikacije.

V okviru teh programov se običajno ponujajo tudi posebna dodatna usposabljanja za tiste kandidate, ki ocenjujejo, da bi jim tovrstna usposabljanja, ki jih izvajajo najbolj ugledni nacionalni strokovnjaki s tega področja, bila dodatno koristna. Izkušnje kažejo, da večina kandidatov za certificiranje izkoristi to priložnost in se vključijo v ta intenzivna in praktično naravnana usposabljanja.



| NAZIV                                                                         | SPOSOBNOST                                             | POSTOPEK CERTIFICIRANJA |                                                                              |                                   |                                                                                 |                                                                                |       |                       | Veljavnost                |                  |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|---------------------------|------------------|---------------------|
|                                                                               |                                                        | 1)                      | 2)                                                                           | Op.)                              | 3)                                                                              | 4)                                                                             | 5)    | 6)                    |                           | 7)               |                     |
| Certificirani direktor projektov (Certified Projects Director)                | KOMPETENTNOST =<br>ZNANJE + IZKUŠNJE + OSEBEN<br>ODNOS | A                       | - PRIJAVA,<br>- CV,<br>- SAMOOCENA,<br>- REFERENCE,<br>- SEZNAM<br>PROJEKTOV | Info dan in razgovori s kandidati | Delavnice vezane na SKPM za poglobljanje znanja kandidatov in pripravo an izpit | Delavnica z ocenjevalci (ocenjevanje določenih elementov kompetenc kandidatov) | Izpit | Razgovori o poročilih | Predaja in ocena poročila | Zagovor poročila | 5 let               |
| Certificirani senior projektni manager (Certified Senior Project Manager)     |                                                        | B                       |                                                                              |                                   |                                                                                 |                                                                                |       |                       |                           |                  |                     |
| Certificirani projektni manager (Certified Project Manager)                   |                                                        | C                       |                                                                              |                                   |                                                                                 |                                                                                |       |                       |                           |                  |                     |
| Certificirani vodja projektne naloge (Certified Project Management Associate) | ZNANJE                                                 | D                       | - PRIJAVA,<br>- CV,<br>- SAMOOCENA                                           |                                   |                                                                                 |                                                                                |       |                       |                           |                  | Ni časovne omejitve |

Slika 2: IPMIN univerzalni štiristopenjski sistem certifikacije (Vir: Slovensko združenje za projektni management)

### 3.2 Certificiranje v okviru Project Management Institute (PMI)

Po številu članov največja svetovna organizacija na področju projektnega menedžmenta je PMI, s primarnim pokrivanjem geografskega področja Severne Amerike, ob tem, da je s svojimi hčerinskimi organizacijami (imenovanimi *chapters*)

prisotna v več kot 70-ih državah po vsem svetu. Takšen *chapter* deluje tudi v Sloveniji – *PMI Chapter Slovenia*. Osnovo za preverjanje znanja kandidatov po tem programu predstavlja tako imenovani PMBoK Guide (Project Management Body of Knowledge, 2007). Po PMI programu se certificiranje izvaja za pet različnih področij oziroma ravni (slika 3) – uradnega slovenskega prevoda teh nazivov ni, zato jih predstavljamo v originalnem

| The PMI Family of Credentials                  |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | CAPM®                                                                                                               | PMI-SP™                                                                                                                                                                                                                                                               | PMI-RMP™                                                                                                                                                                                                                                                                                  | PMP®                                                                                                                                                                                                                                                          | PgMP®                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Full Name                                      | Certified Associate in Project Management                                                                           | PMI Scheduling Professional                                                                                                                                                                                                                                           | PMI Risk Management Professional                                                                                                                                                                                                                                                          | Project Management Professional                                                                                                                                                                                                                               | Program Management Professional                                                                                                                                                                                                                               |
| Project Role                                   | Contributes to project team                                                                                         | Develops and maintains project schedule                                                                                                                                                                                                                               | Assesses and identifies risks and mitigates threats and capitalizes opportunities                                                                                                                                                                                                         | Leads and directs project teams                                                                                                                                                                                                                               | Achieves an organizational objective through defining and overseeing projects and resources                                                                                                                                                                   |
| Eligibility Requirements                       | High school diploma/global equivalent<br><b>AND</b><br>1,500 hours experience<br><b>OR</b><br>23 hours pm education | High school diploma/global equivalent<br>5,000 hours project scheduling experience<br>40 hours project scheduling education<br><b>OR</b><br>Bachelor's degree/global equivalent<br>3,500 hours project scheduling experience<br>30 hours project scheduling education | High school diploma/global equivalent<br>4,500 hours project risk management experience<br>40 hours project risk management education<br><b>OR</b><br>Bachelor's degree/global equivalent<br>3,500 hours project risk management experience<br>30 hours project risk management education | High school diploma/global equivalent<br>5 years project management experience<br>35 hours project management education<br><b>OR</b><br>Bachelor's degree/global equivalent<br>3 years project management experience<br>35 hours project management education | High school diploma/global equivalent<br>4 years project management experience<br>7 years program management experience<br><b>OR</b><br>Bachelor's degree/global equivalent<br>4 years project management experience<br>4 years program management experience |
| Steps to Obtaining Credential                  | application process + multiple-choice exam                                                                          | application process + multiple-choice exam                                                                                                                                                                                                                            | application process + multiple-choice exam                                                                                                                                                                                                                                                | application process + multiple-choice exam                                                                                                                                                                                                                    | 3 evaluations – application panel review + multiple-choice exam + multi-rater assessment                                                                                                                                                                      |
| Exam Information                               | 3 hours; 150 questions                                                                                              | 3.5 hours; 170 questions                                                                                                                                                                                                                                              | 3.5 hours; 170 questions                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4 hours; 200 questions                                                                                                                                                                                                                                        | 4 hours; 170 questions                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fees For PMI Members                           | US\$225                                                                                                             | US\$520                                                                                                                                                                                                                                                               | US\$520                                                                                                                                                                                                                                                                                   | US\$405                                                                                                                                                                                                                                                       | US\$1500                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Credential Maintenance Cycles and Requirements | 5 years; re-exam                                                                                                    | 3 years; 30 PDUs in project scheduling                                                                                                                                                                                                                                | 3 years; 30 PDUs in risk management                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 years; 60 PDUs                                                                                                                                                                                                                                              | 3 years; 60 PDUs                                                                                                                                                                                                                                              |

Slika 3: PMI-jev sistem certifikacije (Vir: Project Management Institute)



angleškem zapisu:

- Certified Associates in Project Management (CAPM)
- Project Management Professionals (PMP)
- Program Management Professionals (PgMP)
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)

### 3.3 Druge možnosti usposabljanja in certificiranja s področja projektnega menedžmenta v Sloveniji in na Hrvaškem

Posebno mesto v presojanju usposobljenosti s področja projektnega menedžmenta v Sloveniji pa ima t.i. nacionalna poklicna kvalifikacija (NPK). Skladno z Zakonom o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (Uradni list RS št. 1/2007) je zagotovljeno odraslim pridobivanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij s preverjanjem in potrjevanjem strokovnega znanja, spretnosti in izkušenj, pridobljenih zunaj formalnega šolskega sistema. NPK je tako formalno priznana usposobljenost za opravljanje poklica na podlagi poklicnega standarda. Tako pridobljena poklicna kvalifikacija – certifikat – je namenjena odraslim pri iskanju dela in tudi pri nadaljnjem šolanju, saj lahko z njo dokazujejo, da so del izobraževalnega programa za pridobitev izobrazbe že opravili.

Na področju projektnega menedžmenta obstaja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge«. V Sloveniji je za izvajanje neformalnega izobraževanja in postopkov preverjanja in potrjevanja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge« registriranih osem institucij (<http://www.nrpslo.org/ris/previewizvajalec.aspx?strokovnopodrocjeid=3400&poklicnistandardid=005&katalogid=0>), od katerih dejansko izvajata preverjanje in potrjevanje zaenkrat samo dve – Center za poslovno usposabljanje pri Gospodarski zbornici Slovenije ter Izobraževalni center energetskega sistema. Ti dve instituciji praviloma tudi redno izvajata programe usposabljanja s področja projektnega vodenja, katerih namen je zagotovitev dobre priprave kandidatov

za uspešnost na preverjanju njihove usposobljenosti.

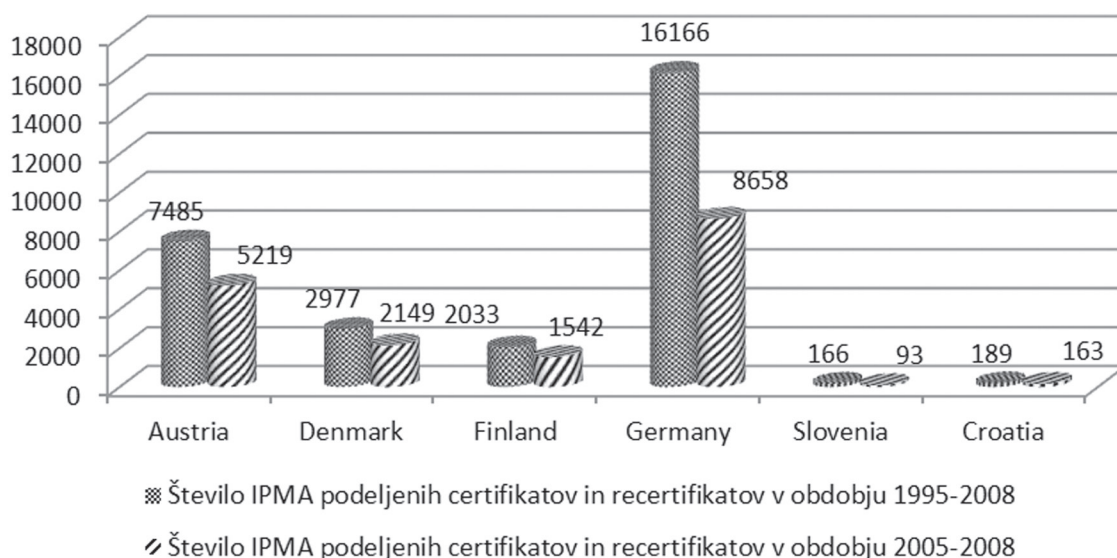
Na Hrvaškem sistem, ki bi bil podoben slovenski nacionalni poklicni kvalifikaciji za poklic »vodja projekta« ali »vodja projektne naloge«, še ne obstaja. Kot pomemben dosežek in relativno novost na Hrvaškem pa je potrebno omeniti specialistični diplomski študij »Projektni menadžment«, ki poteka na *Visoki šoli za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“* v Zaprešiću pri Zagrebu. Študenti tega programa imajo sistemsko urejeno možnost zaključka študija s pridobitvijo IPMA certifikata, pri čemer se v izvedbo programa na tem mestu vključuje *Hrvatsko udruženje za upravljanje projekta*.

### 4. Trenutno stanje usposobljenosti projektnih menedžerjev v Sloveniji in na Hrvaškem

V Sloveniji ima najpomembnejšo vlogo na področju certificiranja projektnih menedžerjev program IPMA SloCert, ki ga izvaja Slovensko združenje za projektni management. Ta program se je pričel izvajati v letu 1998 in do konca marca 2010 je po tem programu certifikat pridobilo 179 kandidatov. Podoben položaj je tudi na Hrvaškem, kjer ima IPMA certifikat prav tako prevladujoč vpliv in razširjenost. Certificiranje po IPMA sistemu se je na Hrvaškem pričelo nekoliko kasneje kot v Sloveniji, in sicer leta 2002.

Čeprav gre pri IPMA certifikatu za najbolj uveljavljen, prepoznaven in razširjen certifikat s tega področja v Sloveniji in na Hrvaškem, pa podatki o številu podeljenih certifikatov kažejo na relativno majhno razširjenost tega certifikata tako v slovenski kot tudi v hrvaški družbi. Nekoliko podrobnejša analiza, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, to tudi dejansko potrjuje.

IPMA vsako leto pripravi za svoj program certificiranja projektnih menedžerjev poročilo v obliki t.i. *IPMA Certification Yearbook*, v katerem so med drugim zapisani tudi podatki o številu podeljenih certifikatov po

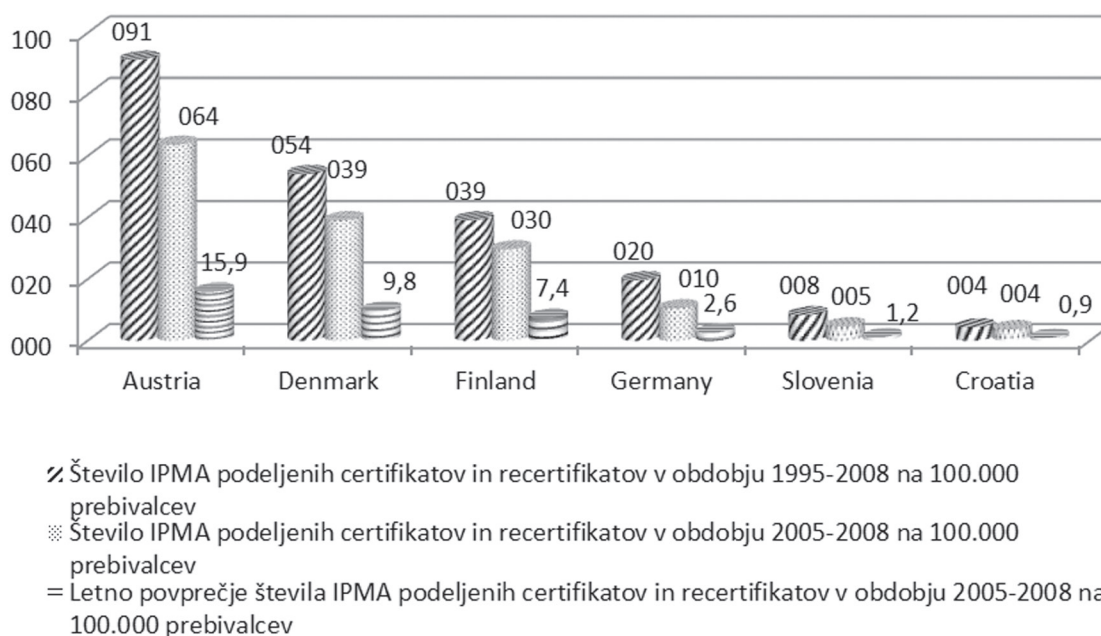


**Slika 4:** Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov (vir: Podatki povzeti in obdelani iz IPMA Certification Yearbook, 2009)

posameznih ravneh v različnih državah, kjer izvajajo IPMA certificiranje. Iz poročila za leto 2009 (IPMA Certification Yearbook, 2009) smo povzeli podatke o številu podeljenih certifikatov v Sloveniji in na Hrvaškem ter v nekaterih drugih izbranih državah EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija). Na sliki 4 je prikazano število podeljenih IPMA certifikatov in t.i. recertifikatov (za ravni certifikatov A, B in C je namreč potrebno vsakih pet let izvesti postopek ponovne presoje in podaljšanja veljavnosti certifikata, kar opredeljujemo kot *recertifikacija*) – prvi stolpec pri posamezni državi. Ker pa posamezne države niso pričele s postopkom IPMA certifikacije v enakem letu, lahko prihaja ob interpretaciji teh podatkov do zmot. Zato so v drugem stolpcu slike 4 prikazani še podatki o številu certifikatov in

recertifikatov v obdobju zadnjih štirih let oziroma od leta 2005 do leta 2008, ko so vse navedene države že v polnem zagonu izvajale program IPMA certificiranja.

Ker pa je razumljivo, da se v različno velikih državah certificira različno veliko število ljudi, smo absolutne vrednosti števila podeljenih IPMA certifikatov zrelativizirali s številom prebivalcev posamezne države. Tako smo dobili število podeljenih IPMA certifikatov na 100.000 prebivalcev, in sicer ločeno za obdobje od leta 1995 naprej (slika 5 – prvi stolpec) ter za obdobje od leta 2005 do leta 2008 (slika 4 – drugi stolpec). V tretjem stolpcu na tej sliki prikazujemo za obdobje od leta 2005 do leta 2008 povprečno letno število podeljenih IPMA certifikatov.



**Slika 5:** Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov na 100.000 prebivalcev (vir: podatki povzeti in obdelani iz IPMA Certification Yearbook, 2009)

Prikazani podatki jasno kažejo na pomemben zaostanek Slovenije v številu IPMA certificiranih oseb glede na izbrane države EU. Hkrati doseženi rezultati v analiziranem obdobju kažejo na relativno skladnost dosežkov z rezultati sosednje Hrvaške. Neposredno nam predstavljeni rezultati sicer ne podajo dokončne sodbe o stopnji projektne usposobljenosti projektne osebe v Sloveniji in na Hrvaškem v primerjavi z izbranimi drugimi državami, gotovo pa na nek način nakazujejo na splošno nižjo projektno usposobljenost projektnih menedžerjev in članov projektnih timov v teh dveh državah. Morda bi sicer lahko ugotovili, da je splošna projektna usposobljenost v teh državah primerljiva z drugimi izbranimi državami in da je izrazit odmik v številu certifikantov posledica drugih razlogov (morda slabe prepoznavnosti programa IPMA certifikacije med projektnim osebjem, nezainteresiranosti PS za certificiranje oseb, neprepoznavnost smiselnosti certifikacije in podobno), vendar pa se bojimo, da temu ni tako.

Tudi podatki o drugih oblikah certificiranja projektne menedžerjeve za Slovenijo in podobno tudi za Hrvaško namreč kažejo na nizko stopnjo zanimanja za pridobitev certifikata. Tako se je po PMI programu certificiranja

(Vrečko, Barilović, 2009) – ki se sicer do nedavnega v Sloveniji niti ni izvajalo, pač pa so bili kandidati napoteni na certificiranje v PMI chapter v Zagreb – od leta 1998 do danes skupaj certificiralo 128 kandidatov (torej skupaj za Hrvaško in Slovenijo; točnega podatka o tem, koliko jih je bilo dejansko iz Slovenije in koliko iz Hrvaške sicer nimamo, lahko pa sklepamo, da je bilo več hrvaških kandidatov).

Potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij za poklica »projektne vodja« in »vodja projektne naloge« sicer kaže nekaj več zanimanja za te nazive v zadnjih nekaj letih, pa vendar je tudi teh še pomembno premalo (Vrečko, Barilović, 2009). Od pričetka tega nacionalnega certificiranja v letu 2007 se je do konca septembra 2009 za poklic »projektne vodja« certificiralo 130 kandidatov, za poklic »vodja projektne naloge« pa samo 5. To nakazuje, da zanimanja za poklic »vodja projektne naloge« skorajda ni, je pa kar nekaj zanimanja za poklic »vodja projekta«. Za slednji poklic se je v manj kot treh letih po nacionalnem programu certificiralo samo nekaj manj posameznikov (približno 80 % vseh), kot so se sicer do konca leta 2009 certificirali po programu IPMA (v več kot desetletnem obdobju). Da postaja nacionalni poklicna

kvalifikacija za poklic »vodja projekta« vse bolj zanimiva, priča tudi podatek, da se je v letu 2009 registriralo šest novih organizacij iz vseh koncev Slovenije, ki nameravajo ponujati tudi usposabljanja in certificiranja za ta poklic.

Končno pa lahko ugotovimo, da četudi seštejemo vse certificirane projektne menedžerje oziroma vodje projektov, ki so se certificirali v zadnjih petih letih v Sloveniji po programih IPMA, PMI in NPK, je teh (na 100.000 prebivalcev) še vedno manj, kot samo po programu IPMA v državah, s katerimi smo primerjali Slovenijo. Neodvisno od tega, ali so vzroki za te slabe rezultate resnično v slabši prepoznavnosti teh programov v Sloveniji in na Hrvaškem ali pa v dejansko nižji stopnji projektne usposobljenosti oseb, ki v teh dveh državah sodelujejo na projektih, je dejstvo, da so predstavljeni pozitivni učinki, ki izhajajo iz postopka certificiranja v Sloveniji in na Hrvaškem, precej manj izkoriščeni, kot to velja za (tudi sicer) gospodarsko razvitejše države EU. Če pa ob tem lahko potrdimo tudi slutnjo, da je dejanska usposobljenost projektnih menedžerjev in članov projektnih timov v analiziranih državah nižja, kot to velja za to osebo v drugih državah EU, je to spoznanje toliko pomembnejše in podaja jasne smernice nadaljnjim potrebnim razvojnim usmeritvam podjetjem, posameznikom in regulatornim državnim institucijam.

## 5. Sklep

V prispevku smo prikazali pomen ustrezne projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev in drugih članov projektnih timov. Prikazali smo postopke preverjanja tovrstne usposobljenosti ter podrobneje prikazali potencialne koristi, ki izhajajo iz postopkov preverjanja – certificiranja – za kandidate, podjetja, ki svojim zaposlenim omogočijo (ali, kot bi bilo še bolje, zahtevajo) certificiranje ter za organizacije, ki naročajo storitve projektnega menedžmenta pri drugih organizacijah. Ob okvirni predstavitvi možnosti projektnega certificiranja v Sloveniji in na Hrvaškem, so v prispevku prikazani dejanski dosežki na področju projektnega certificiranja oseb v teh dveh državah ter v primerjavi z nekaterimi državami EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija).

Ugotavljamo lahko, da je projektne menedžerje v Sloveniji in na Hrvaškem certificiranih relativno precej manj kot v primerjanih državah. To dejstvo kaže, da se v Sloveniji in na Hrvaškem ne izkorišča pomembnega dela pozitivnih potencialnih učinkov, ki izhajajo iz procesa certifikacije in bi lahko prinašali neposredne in posredne koristi organizacijam. Nakazujejo pa rezultati še na morebitne daljnosežnejše posledice, v kolikor sta tudi dejanska stopnja projektne usposobljenosti ter praksa projektnega menedžmenta v Sloveniji in na Hrvaškem nižja oziroma manj razvita. Iz predstavitve analize sicer ne moremo statistično potrjeno trditi, da je temu tako, vendar pa rezultati nakazujejo na spoznanja tudi nekako v tej smeri. V izogib morebitnim tovrstnim dilemam, bi bilo v prihodnje smiselno narediti podrobnejšo primerjalno analizo dejanske usposobljenosti slovenskih projektne menedžerjev s projektnimi menedžerji iz drugih držav.

Neodvisno od tega pa že sedanja spoznanja podajajo

jasne smernice potrebnim razvojnim usmeritvam, ki bi jih morali sprejeti tako posamezniki, ki se srečujejo s projektne delom, kot tudi organizacije, v katerih se projekti izvajajo. Jasen signal pa je podan tudi različnim odgovornim ministrstvom, ki bi morala tovrstne napore in usmeritve vzpodbujati in podpirati.

## Viri in literatura

Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2008. Cambridge University Press, Cambridge.

Cleland, D. I. (2006). *Project management : strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Hauc, A. in Vrečko, I. (2008). *Predlog izboljšanja modela projektnega izvajanja strategij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektne management.

International Project Management Association (IPMA) (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3,0.* Nijkerk: IPMA.

International Project Management Association (IPMA) (2009). *IPMA Certification yearbook, marec 2009*. IPMA.

Kerzner, H. (2005). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Meredith, J. R., Mantel, S. J., Jr. (2008). *Project management: A managerial approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Morris, P. W. G. (2007). *The validity of knowledge in project management and the challenge of learning and competency development*. U: Morris, P. W.G. i Pinto, J. K. (ur.) (2007) *Project organization & Project management competencies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, str. 193-205.

Project Management Institute (PMI) (2008). *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. 4th Edition. Newton Square.

Standish Group (2009). *Chaos Povzetek 2009*. Boston: Standish Group Inc.

Slovar slovenskega knjižnega jezika - Spletna izdaja, Ljubljana 2000, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.

Vrečko, I., Barilović, Z., 2009, *Osposobljenost projektne menadžera u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji*. Skledar, N. (ur.), *Zbornik radova. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić*. Str. 403-429.

---

**Igor Vrečko** je predavatelj za področje “projektne management” ter “organizacije in splošnega managementa” na UM, Ekonomsko-poslovni fakulteti, kjer je tudi aktiven član Inštituta za projektni management. Raziskovalno je usmerjen v projektni management ter integracijo le-tega s strateškim, kriznim in inovacijskim managementom. Je direktor mednarodnega IPMA-programa certificiranja projektne managerjev v Sloveniji, podpredsednik ZPM, ocenjevalec raziskovalno-razvojnih projektov na JAPT, član državne komisije za oceno inovacij in ocenjevalec za državno poklicno kvalifikacijo »vodja projekta«.

**Zlatko Barilović** je zaposlen kot asistent za management in projektne management na Visoki šoli za poslovanje i upravljanje “B.A.Krčelić”, Zaprrešić, Republika Hrvatska (VŠPU). Razvojno in raziskovalno je usmerjen v področja organizacije, managementa ter projektne in strateškega managementa. Je član Hrvatske udruge za upravljanje projektima (HUUP), v kateri je tudi član predsedstva, in član International Project Management Association (IPMA). Na VŠPU je koordinator vseh aktivnosti vezanih na sodelovanje s HUUP in IPMA, posebno pa za izvajanje IPMA mednarodne certifikacije za projektne managerje.



# Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev

Janja Šuler

Ministrstvo za pravosodje, Župančičeva 3, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-pošta: janja.suler@gmail.com

## Povzetek

Temeljni namen prispevka je predstaviti rezultate raziskave med slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji o uporabi projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev ter model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev. V pregledu obstoječega korpusa literature s področja projektnih portfeljev so opredeljeni koncepti projektnega izvajanja strategij, projektnih portfeljev in njihovega oblikovanja ter proces menedžmenta projektnih portfeljev. Pri slednjem je posebej poudarjen še strateški kontroling, ki podjetjem omogoča kontinuirano prilagajanje portfeljev in strategij spremenjenim razmeram v okolju. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena v letu 2007, temeljijo na vzorcu 138-ih slovenskih podjetij, zajemajo pa ugotovitve o prisotnosti projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev v slovenskih podjetjih, o kriterijih izbora projektov, razlogih za morebiten razkorak med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti ter o doseganju skladnosti izbranih projektov in strategij. Nenazadnje je v razmislek in pomoč predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev, ki služi kot smerokaz in vodnik na poti k projektnemu izvajanju strategij.

**Ključne besede:** projektno izvajanje strategij, projektni portfelj, menedžment projektnega portfelja

## 1. Uvod

Intenzivna dinamika poslovanja, ki jo zaznamujejo predvsem hitre in nenehne spremembe ter naraščajoča konkurenčnost, zahteva v poslovnem svetu hitro odzivanje in nenehno prilagajanje. Slednje je nujno, če želijo podjetja preživeti in uspešno delovati na dolgi rok. Zahteva po fleksibilnosti tako narekuje projektno usmerjenost organizacij, ne samo na operativni, ampak tudi na njihovi strateški ravni. Izbor pravih projektov je pri tem ključnega pomena, saj se podjetja vselej srečujejo z omejenimi resursi. Proces izbora projektov in kasnejše upravljanje tega skupka projektov se morata zato izvajati po načelih portfelja projektov, ki ravno zaradi zgoraj omenjenega postaja vse pomembnejše orodje za realizacijo zastavljenih strategij in strateških ciljev. Vsak izmed izbranih projektov mora biti usklajen z izbranimi strategijami podjetja in prispevati k doseganju strateških ciljev organizacije [1]. Izbrani projekti se morajo medsebojno podpirati, se dopolnjevati ter tako prinašati sinergijske učinke in omogočati uspešnejše doseganje zastavljenih strateških ciljev.

Temeljni namen prispevka je predstaviti idejo o projektnih portfeljih kot načinu za doseganje strateških ciljev in osvetliti trenutno stanje na tem področju v slovenskem gospodarskem prostoru. Najprej so strnjeno predstavljeni teoretični koncepti in ideje tako domačih kot tujih strokovnjakov in akademikov s področja projektnih portfeljev in projektnega izvajanja strategij. Nato sta opisana uporabljena metodologija in vzorec, na katerem temelji aplikativna raziskava. Temu sledijo ključni rezultati in ugotovitve, ki so bili prvič predstavljeni leta 2008 v avtoričinem magistrskem delu [2]. Prispevek se zaključuje

s predstavitvijo modela uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev in kritičnim ovrednotenjem prispevka v zaključku.

## 2. Pregled literature

Konceptu projektnega izvajanja strategij se v zadnjem desetletju v strokovni literaturi s področja projektnega menedžmenta namenja kar precej pozornosti, saj tako teorija kot praksa opozarjata na pomembne pozitivne učinke projektne implementacije strategij [3-13]. Večini avtorjev je skupno prepričanje, da je s pomočjo projektov in projektnega menedžmenta v konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju lažje in učinkoviteje dosegati zastavljene strateške cilje.

### 2.1 Projektno izvajanje strategij

Pregled strokovne literature razkrije vsaj štiri modele projektnega izvajanja strategij, nekateri med njimi pa raven posameznih projektov že nadgrajujejo s konceptom projektnih portfeljev. Tako Artto [14] govori o procesu menedžmenta projektnih portfeljev, Milosevic in Srivannaboon [3] predstavlja teoretični model povezanosti strategij in projektnega menedžmenta, Hauc [15] govori o modelu zagona strategij s projekti in programi projektov, Lan-ying in Yong-dong [16] pa predstavlja model implementacije strategij z menedžmentom projektnih portfeljev.

Projektno izvajanje strategij mora potekati kot dinamičen proces med strateško in izvedbeno ravno,

saj je za uspešno realizacijo strateških ciljev ključno, da med zastavljenimi strategijami in projekti za njihovo uresničitev poteka nenehen proces usklajevanja. Bistveno je, da vsi načrtovani projekti izhajajo iz zastavljenih strategij podjetja, so usklajeni z njimi, jih podpirajo in prispevajo k njihovi uresnitvi. Poleg tega je treba ob revidiranih izvajanja posameznih projektov upoštevati tudi morebitne zaznane spremembe v okolju podjetja, ki bi lahko pomembno vplivale ali na aktualnost obstoječih strategij ali na možnost njihovih uresnitvev. V tem primeru je treba tudi obstoječi nabor strategij ustrezno dopolniti ali spremeniti. Tako vzpostavljen proces omogoča podjetju večjo fleksibilnost in hitrejšo odzivanje na zaznane spremembe okolja.

## 2.2 Projektni portfelj

Pojem projektnega portfelja je mogoče razumeti na dva načina. Po ožjem pojmovanju se koncept nanaša le na posamezno poslovno področje in je zgolj orodje za prikaz različnih alternativ in projektov glede na vsaj dva kriterija, ki omogočata lažje strateško odločanje. Po širšem razumevanju projektnega portfelja in njegovega upravljanja je slednji opredeljen kot način za doseganje strateških ciljev organizacij. Natančneje povedano, gre za optimalen nabor oziroma zbir projektov, ki uresničujejo iste strateške cilje podjetja in medsebojno tekmujejo za njegove omejene resurse, kot so finance, ljudje in čas [7, 17-19]. Pomembna lastnost projektnih portfeljev je sinergija, ki jo z medsebojno povezanostjo dosegajo projekti, ki so vključeni v portfelj. Projekti so med seboj povezani na takšen način, da prinašajo maksimalno korist in doprinašajo k uspehu celotnega podjetja [5, 20]. Ali kot pravi Hauc [15], projektni portfelj je »niz velikih projektov, programov projektov ali posameznih projektov, ki so izbrani, injicirani, koordinirani, kontrolirani in vodeni s centralnega mesta, da bi za podjetje dosegli večje koristi, v nasprotju s tem, da bi vsak projekt obravnavali posamezno in neodvisno od drugih.«

Implementacija strategij in doseganje strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev prinašata podjetjem številne koristi. Tako jim pomaga, da izberejo prave projekte, ki so usklajeni s strategijo, ter da se odločajo na temelju strateških podatkov. Podjetja lažje optimizirajo in maksimirajo vrednosti projektov, enostavneje in hitreje dosegajo strateške cilje ter učinkoviteje in racionalneje porabljajo vselej omejene resurse podjetja. Projektni portfelji kot način doseganja strateških ciljev prinašajo finančne koristi, zagotavljajo večjo konkurenčnost podjetja ter bolj optimizirano poslovanje na ravni celotnega podjetja, kar vodi k uspehu na dolgi rok [1,7,8,15,21-23].

## 2.3 Oblikovanje projektnega portfelja

O oblikovanju projektnega portfelja, s pomočjo katerega podjetje uresničuje zastavljene strateške cilje, pišejo številni avtorji [9,15,22,23]. Izbor projektov mora vselej izhajati iz poslanstva in vizije podjetja, organizacijske kulture, ciljev in prioritete podjetja. Ohlapen nabor projektov mora podjetje nato ovrednotiti in rangirati v skladu z izbranimi kriteriji, ki pa morajo izhajati iz strateškega plana in

strateških ciljev [24]. Tako oblikovan projektni portfelj je treba nato še optimizirati in ga v procesu kontrolinga tudi ustrezno prilagajati.

V strokovni literaturi obstajajo različne tipologije kriterijev izbire projektov v projektni portfelj [1,8,23]. Podjetje mora projekte v prvi vrsti presojati glede na to, ali in v kolikšni meri prispevajo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Projekte, ki ne prispevajo ali pa prispevajo premalo, mora podjetje takoj izločiti, ostale pa ovrednotiti in rangirati po pomembnosti glede na izbrane kriterije, ki jih izbere glede na svojo specifično situacijo in razmere [2]. Univerzalnih pravil, kateri so najboljši kriteriji, ki naj bi jih podjetja upoštevala, ni. Vsako podjetje se odloči za specifičen nabor kriterijev, ki so v danem trenutku zanj najpomembnejši. Pomembno je, da se podjetja ne osredotočajo zgolj na finančne kazalce, temveč da upoštevajo tudi druge dejavnike. Poleg finančnih učinkov so med pomembnejšimi kriteriji izbire projektov v projektni portfelj še dejavniki tveganja, zahteve po resursih, odvisnost med projekti, tip projekta in značilnosti njegove eksploatacije [24].

Podjetja morajo v nekem časovnem obdobju aktivirati le toliko projektov, kot so jih sposobna izvesti in to v čim krajšem času. Želje in potrebe za uresničitev strateških ciljev namreč dostikrat presegajo zmožnosti za njihovo uresničitev, zato morajo podjetja izziv pomanjkanja resursov premostiti z ustrezno izbiro projektov. Preveliko število projektov se namreč odraža v preobremenjenosti resursov podjetja, kar posledično povzroča zamude v izvajanju projektov ter zmanjšuje vrednost in koristi, ki naj bi jih posamezen projekt prinesel [1]. Hauc [15] pravi, da zahtevajo zamude pri izvajanju projektov z neposrednimi ekonomskimi učinki vlaganje dodatnih finančnih sredstev ter povzročijo časovni zamik pri vračanju vloženih sredstev in znižajo stopnjo dobička, saj se izdelek na trgu stara. Hauc [15] še opozarja, da morajo podjetja na eni strani zagotavljati resurse za redno poslovanje, na drugi strani pa za projekte rasti in razvoja, ki pa včasih ne prinašajo neposrednih ekonomskih učinkov, a v danem trenutku vseeno porabljajo resurse podjetja.

## 2.4 Menedžment projektnih portfeljev

Številni strokovnjaki s področja projektnega menedžmenta in projektnih portfeljev [1,15,20-23] se strinjajo, da je ustrezno oblikovan in upravljan projektni portfelj strateško orodje, ki prispeva k učinkovitemu doseganju strateških ciljev in posledično k dolgoročnemu uspehu organizacije. Pri tem poudarjajo, da je treba projektni portfelj za doseg maksimalnih učinkov tudi ustrezno upravljati, saj zaradi intenzivne dinamike poslovanja in nenehnih sprememb v okolju podjetij ta sam po sebi še ne prinaša koristi.

»Proces menedžmenta projektnih portfeljev se prične s popisom projektov oziroma njihovim prvim evidentiranjem, nadaljuje z določitvijo kriterijev za njihov izbor in vrednotenjem projektov med sabo po izbranem enotnem sistemu ter zaključi z optimizacijo projektnega portfelja in kontinuiranim procesom kontrole izvedbe posameznih projektov, njihovega doprinosa k uresnitvi strategije in aktualnosti postavljenih strategij« [2]. Po Pennypackerju in Sepateu (v Levine 2005, 496-502) sestoji

menedžment projektnih portfeljev iz petih dinamičnih in ponavljajočih se faz: 1. Faza popisa projektov združuje vse projekte projektnega portfelja (aktivne, predlagane, začasno ustavljene, zamujajoče); 2. V fazi analize portfelja poteka periodično preverjanje, ali posamezni projekti še vedno ustrezajo zastavljeni strategiji, so koristni za organizacijo, kakšna je njihova medsebojna povezanost, in ali prinašajo določeno vrednost. Gre za vprašanje, kako ta skupek projektov optimizirati in tako zagotoviti maksimiranje vrednosti portfelja ob vselej omejenih resursih podjetja. Pri postavljanju prioritet upoštevajo podjetja različne kriterije izbire; 3. Planiranje portfelja zajema predvsem časovno opredelitev in razdelitev virov podjetja po posameznih projektih; 4. Spremljanje portfelja vključuje preverjanje izvedbe projektov, pri tem pa podjetje uporabi različne kriterije ovrednotenja, na osnovi katerih z določenimi projekti nadaljuje, jih začasno ustavi ali pa dokončno opusti; 5. Ocena in ponovno planiranje projektnega portfelja pa zajemata ponoven pregled kritičnih dejavnikov uspeha posameznega projekta, ki se lahko zaradi spremenjenih razmer na trgu, novih tehnologij in drugih dejavnikov bistveno spremenijo. [2]

Ustreznost in optimalnost izbranega portfelja projektov se zaradi intenzivne dinamike poslovanja in nenehnih sprememb v okolju skozi čas spreminjata, zato morajo podjetja kontinuirano kontrolirati oblikovani portfelj projektov ter ga po potrebi prilagajati. Pri tem gre za kontroling na več ravneh, ki so medsebojno povezane: na ravni izvajanja posameznega projekta oziroma programa projektov; usklajenost projektov in programov projektov s postavljenimi vhodnimi in tudi strategijami podjetja; kontroling optimalnosti in ustreznosti izbranega portfelja ter kontroling na ravni strategij, ki zagotavlja njihovo skladnost z dejanskimi razmerami v okolju podjetja [2]. Gre za vprašanje, ali nek projekt sploh še prispeva k uresničevanju zastavljene strategije, in še pomembneje, ali so zastavljeni strateški cilji še vedno relevantni. V primeru, da podjetje kot rezultat spremenjenih razmer poslovanja ugotovi neskladje na katerikoli ravni, mora izbrane projekte v projektnem portfelju ponovno ovrednotiti v skladu z novimi kriteriji izbire in novimi prioritetami. Če se izkaže, da nek projekt porablja preveč virov in ne prispeva k uresničevanju relevantnih strateških ciljev, mora podjetje resurse prerazporediti drugam oziroma v skrajnih primerih projekt celo ukiniti. Temeljni cilj kontrolinga je torej ustrezno replaniranje projektov in s tem prilagoditev projektnega portfelja.

### 3. Metodologija

Empirično raziskovanje projektnih portfeljev kot načina za doseganje zastavljenih strateških ciljev je del obsežnejše raziskave »Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega menedžmenta in komuniciranja«, avtorjev mag. Igorja Vrečka, prof. dr. Antona Hauca, Simona Gregorčiča in Janje Šuler [25]. Raziskava je bila izvedena v letu 2007 na Inštitutu za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, rezultati, ki se nanašajo na projektne portfelje, pa so bili

prvič predstavljeni v avtoričinem magistrskem delu [2].

Iz obširnega anketnega vprašalnika je bilo za potrebe raziskave o projektnih portfeljih uporabljenih 16 vprašanj, v katerih so bile raziskovane dimenzije merjene večinoma na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Pridobljeni podatki so bili nato obdelani s statističnim programom SPSS.

Vzorec je zajemal 138 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, izmed katerih jih je na anketni vprašalnik v celoti odgovorilo 112. Podjetja so bila izbrana iz baze IPIS junij 2007 in IPIS junij 2006, in sicer po kriteriju popolnih podatkov o številu zaposlenih, prihodku, sredstvih ter izgubi oziroma dobičku za leto 2005 in 2006.

## 4. Empirična raziskava

Z aplikativno raziskavo so bile merjene sledeče dimenzije projektnega izvajanja strategij s pomočjo projektnih portfeljev: 1. V kolikšni meri slovenska podjetja uresničujejo strateške cilje s projekti oziroma projektnimi portfelji; 2. Katere kriteriji podjetja upoštevajo pri izbiri projektov za uresničitev zadanih strateških ciljev; 3. Kakšen je razkorak med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti slovenskih podjetij za uresničitev zastavljenih strateških ciljev ter kateri so ključni razlogi za nastali razkorak; 4. V kolikšni meri in na kakšen način slovenska podjetja preverjajo in dosegajo skladnost med zastavljenimi strategijami in projekti iz projektnega portfelja [2].

### 4.1 Projektni portfelji kot način doseganja strateških ciljev

Operativne ukrepe za realizacijo strategij (projekte) ima v strateškem razvojnem planu opredeljenih 61 % podjetij, večina anketiranih (92,9 %) pa tudi uresniči več kot 50 % načrtovanih projektov. Rezultati raziskave so pokazali, da poslovanje srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji še ne temelji na portfeljih projektov, ki bi celostno podpirali in uresničevali zastavljene strateške cilje podjetja, čeprav se pri nekaterih akterjih že kažejo zametki takšnih praks. Težnje po projektnem uresničevanju zastavljenih strategij so sicer prisotne, celostni sistem oblikovanja in upravljanja projektnih portfeljev, kot ga zagovarja strokovna literatura, pa še ni razvit. [2]

### 4.2 Kriteriji za izbor projektov v projektni portfelj

Finančni vidik je pri slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih še vedno najpomembnejši odločitveni kriterij pri izbiri projektov za izvedbo zastavljenih strategij in uresničitev strateških ciljev [2]. Donosnost projekta, razpoložljivost resursov in pričakovan obseg stroškov projekta so namreč dosegli najvišja povprečja. Poleg tega podjetja v precejšnji meri upoštevajo tudi kriterij skladnosti projektov s strategijo (preglednica 1). Slovenska podjetja se torej dobro zavedajo pomena usklajenosti projektov s postavljenimi strategijami, a pri končni odločitvi še

vedno dajejo prednost predvsem finančnim aspektom. Usklajenost projekta z zastavljenimi strategijami bi morala biti vselej predpogoj za njegovo uvrstitev v ožji izbor, saj je šele iz takšne množice projektov smiselno in učinkovito izbirati projekte po ostalih finančnih kriterijih [2].

**Tabela 1:** Kriteriji, ki jih podjetja upoštevajo pri izbiri projektov [2]

| Kriteriji izbire<br>(1 – se nikakor ne strinjam,<br>5 – se popolnoma strinjam)      | Povprečje |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| donosnost investicije oziroma projekta                                              | 4,39      |
| razpoložljivost resursov                                                            | 4,13      |
| obseg stroškov projekta                                                             | 4,13      |
| skladnost projekta z izbranimi strategijami<br>oz. s strateškim razvojnim programom | 4,01      |
| hitrost doseganja učinkov projekta                                                  | 3,92      |
| količina tveganja                                                                   | 3,86      |

4.3 Razlika med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti v portfelju ter razlogi za razkorak

Slaba polovica anketiranih podjetij (49,1 %) ima za uresničitev zastavljenih strateških ciljev opredeljenih do pet projektov, tretjina (31,3 %) pa od 6 do 10 projektov. Slaba polovica podjetij (45,1 %) dejansko realizira med 60 in 81 % načrtovanih projektov, slaba tretjina (28,3 %) pa med 40 in 60 %. Kot je razvidno iz preglednice 2, so preveliki stroški in premajhna donosnost projekta med najpogostejšimi razlogi, zaradi katerih prihaja do razkoraka med načrtovanimi in dejansko realiziranimi projekti. [2]

**Tabela 2:** Razlogi, zaradi katerih v podjetjih prihaja do razkoraka med načrtovanimi ter dejansko izvedenimi projekti [2]

| Kriteriji izbire<br>(1 – se nikakor ne strinjam,<br>5 – se popolnoma strinjam)               | Povprečje |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| stroški projekta so preveliki                                                                | 3,50      |
| donosnost projekta je premajhna                                                              | 3,47      |
| potrebe podjetja se spremenijo in projekt ne prispeva dovolj k uresničenju strateških ciljev | 3,35      |
| projekt predstavlja preveliko tveganje za varno poslovanje                                   | 3,29      |
| koristi in učinki projekta se ne pokažejo oziroma so premajhni                               | 3,29      |
| nezadostnost razpoložljivega osebja                                                          | 3,25      |
| nezadostnost finančnih resursov                                                              | 2,98      |

4.4 Preverjanje skladnosti projektov iz projektnega portfelja s strateškim razvojnim planom

Večina podjetij preverja skladnost projektov, ki so jih izbrala za uresničevanje strateških ciljev, z zastavljenimi strategijami in s strateškim razvojnim programom. Dvakrat letno to preverja 45,1 % anketiranih podjetij, enkrat letno pa 44,2 %. Skladnost projektov in strategij zgolj ob spremembah in dopolnitvah strateškega razvojnega programa preverja 7,1 % podjetij [2]. Raziskava je pokazala, da ima večina slovenskih srednje velikih in velikih podjetij svoje plane projektov povezane z letnim planom poslovanja za obdobje veljavnosti trajanja strateškega razvojnega programa. Kljub relativno pogostemu revidiranju strateških razvojnih programov pa podjetja po večini nimajo vzpostavljenega kontinuiranega sistema, s katerim bi redno preverjala in zaznavala že najmanjše spremembe v poslovanju in okolju [2].

5. Model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev

Predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev je nastal na podlagi preučitve različnih modelov projektnega uresničevanja strategij in modelov projektnih portfeljev [3,9,15,26]. Služi predvsem kot razmislek o projektni organiziranosti lastnega podjetja ter smerokaz za nove korake v smeri projektne implementacije strategij.

V skladu s predstavljenim modelom oblikuje podjetje svoje strateške cilje na osnovi vizije in poslanstva, pri tem pa upošteva tudi dogajanja v svojem okolju in pojavljajoče se trende. Z oblikovanjem strateških ciljev se preverjanje okolja in morebitnih sprememb ne konča, temveč se oblikuje kot kontinuiran proces. Podjetje mora na pomembne in drastične spremembe odgovoriti s prilagoditvijo obstoječih strateških ciljev, zato je pomembno, da vse projekte za uresničitev strategij poveže v usklajeno in uravnoteženo celoto (portfelj projektov). To omogoča podjetju optimalno razporejanje resursov, stalno nadzorovanje in hitro odzivnost na morebitne spremembe.

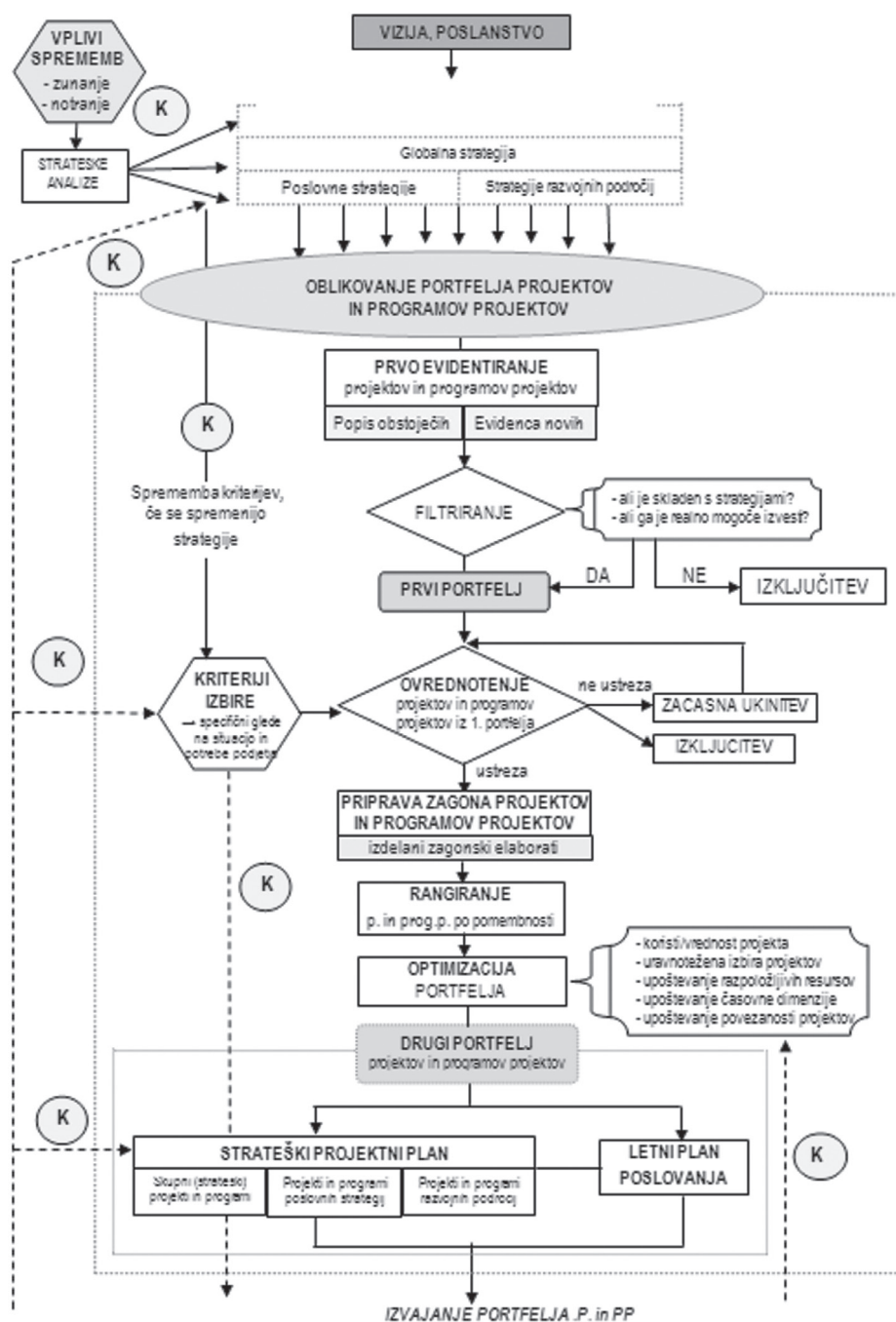
Po popisu vseh obstoječih in potencialnih projektov mora podjetje najprej izvesti filtriranje, s katerim oblikuje prvi portfelj projektov. Ta je zelo obsežen in vsebuje projekte in programe projektov, ki niso povsem primerljivi. Z nadaljnjim procesom ovrednotenja projektov na podlagi merljivih kriterijev, ki si jih podjetje izbere glede na svojo specifično situacijo, razmere in zadane strateške cilje, se število projektov in programov projektov še dodatno zmanjša. Takšen zožen nabor projektov je treba nato rangirati po njihovi pomembnosti oziroma koristi, ki jo prinašajo podjetju. Zaradi omejenosti resursov podjetje ni zmožno izvesti vseh projektov, zato mora portfelj projektov še optimizirati. Pri tem mora upoštevati medsebojno povezanost projektov, ki v nekem časovnem obdobju konkurirajo za iste resurse, ter zagotoviti uravnoteženo izbiro projektov in programov projektov. Rezultat tega

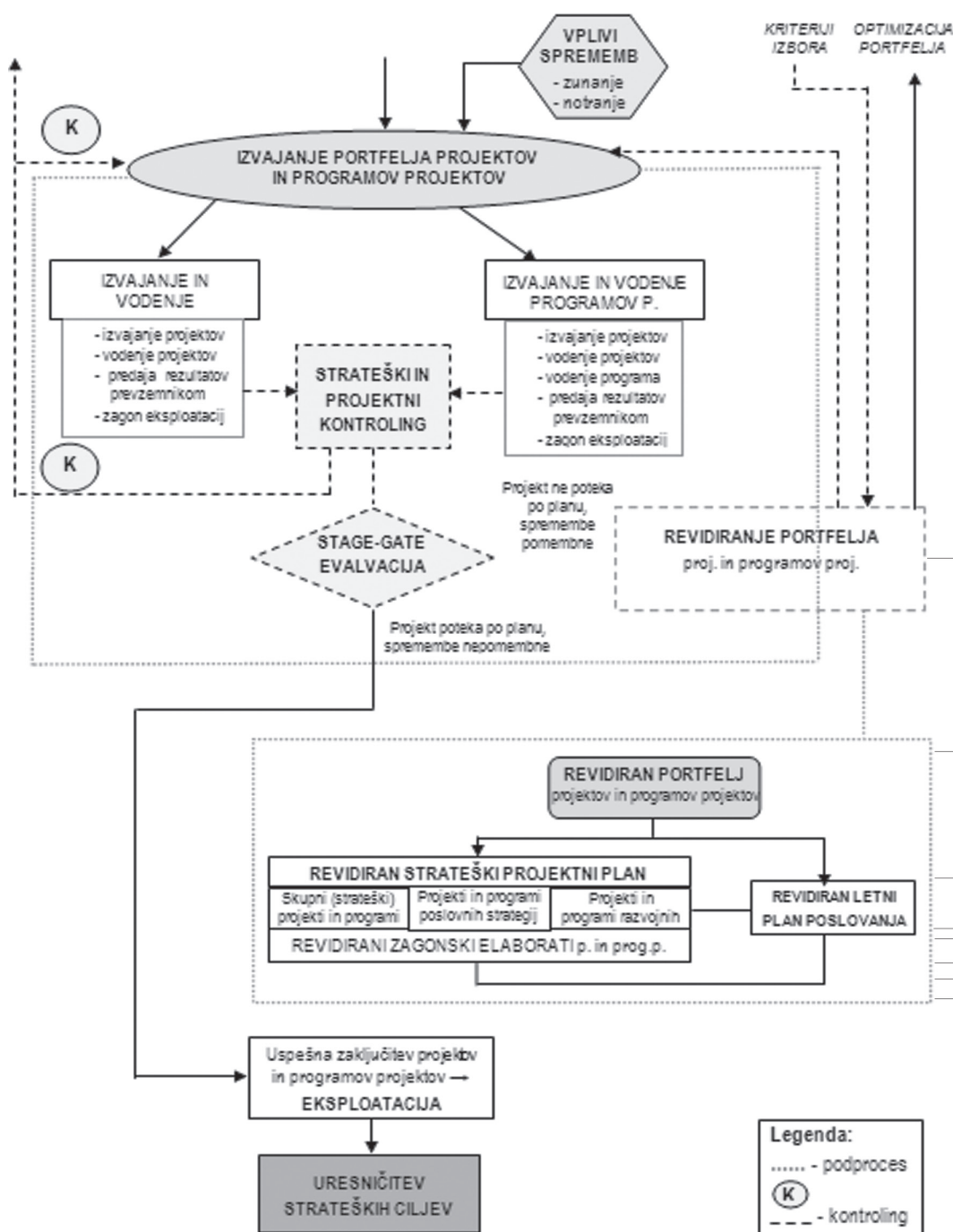


procesa je uravnotežen in najbolj optimalen (drugi) projektni portfelj. Na tej osnovi podjetje izdela strateški projektni plan s konkretiziranimi zagonskimi elaborati projektov in programov projektov, v portfelju pa upošteva tudi letni plan poslovanja. Temu nato sledi izvajanje izbranega portfelja projektov, ki obsega izvajanje in vodenje posameznih projektov in programov projektov, vključuje pa tudi proces projektnega in strateškega kontrolinga. Slednji je pri izvajanju strategij s projektnimi portfelji ključen, saj se podjetja bolj kot kdajkoli prej soočajo s številnimi spremembami, ki jih morajo dovolj hitro zaznati in se jim ustrezno prilagoditi. Proces kontrolinga poteka na več ravneh [15]. Na ravni izvajanja posameznih projektov poteka kontroling s pomočjo stage-gate metode, kjer se projekt in njegova dotedanja realizacija v ključnih mejnikih posameznih faz ponovno ovrednoti glede na plan in želene cilje projekta. Spremembe v okolju imajo dostikrat neposreden vpliv na izvajanje projektov, zato je prav, da jih podjetje upošteva in po potrebi revidira

drugi portfelj ali pa celo prilagodi zastavljene strategije in posledično tudi projektni portfelj. Ob spremenjenih razmerah v okolju je treba projekte v portfelju znova ovrednotiti z obstoječimi ali prilagojenimi kriteriji izbire, če se je njihova relevantnost spremenila. Pri revidiranju in ponovni optimizaciji portfelja je treba upoštevati tudi morebitne potrebe po novih projektih, ki so lahko rezultat spremenjenih oziroma novih strategij. Idejo o treh portfeljih in revidiranju projektnega portfelja v času njegovega izvajanja sta predstavila že Hauc in Vrečko [26] v modelu procesov v podjetju.

Izvajanje strategij s portfelji projektov in programi projektov je nenehno potekajoč proces, ki aktivno povezuje strateško in izvedbeno raven menedžmenta. Takšen način narekuje vzpostavitev posebne organizacijske strukture, ki bo podpirala in omogočala vse procese menedžmenta, kakor tudi ustrezno informacijsko podporo in podporo najvišjega vodstva [2].





Slika 1: Model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev [2]

## 6. Zaključek

V slovenskih podjetjih ima praksa implementacije strategij s pomočjo celovitega, uravnoteženega in optimiziranega portfelja projektov še veliko rezerve, saj se večina podjetij zaenkrat še ne poslužuje takšnega celovitega pristopa. Teoretiki in dosedanja praksa dokazujejo, da ustrezno oblikovan in upravljan portfelj projektov kot način doseganja strateških ciljev prinaša številne pozitivne učinke ter koristi za celotno podjetje, zato razmah tega področja v Sloveniji zagotovo še sledi. Predstavljena raziskava se osredotoča predvsem na ugotavljanje obstoječega stanja na področju uresničevanja strategij s projekti in oblikovanja projektnih portfeljev, za pojasnitev razlogov za obstoječe stanje in poglobljeno analizo posameznih merjenih

dimenzij je potrebno še nadaljnje raziskovanje.

V prispevku predstavljen model uresničevanja strateških ciljev s pomočjo projektnih portfeljev lahko služi podjetjem kot nasvet in smerokaz. Takšen način poslovanja zahteva vzpostavitev projektne organiziranosti podjetij, saj podpira vzporedno potekajoče procese menedžmenta na različnih ravneh.

Uresničevanje strateških ciljev s pomočjo celovitega menedžmenta projektnih portfeljev se je izkazalo za uspešno in učinkovito orodje pri projektne izvajanju strategij, predvsem na področju boljše izrabe resursov podjetja in hitrejšega doseganja zastavljenih strategij. S tega vidika bodo predstavljene ideje zagotovo dobrodošle tudi v slovenskem gospodarskem prostoru, saj sem prepričana, da je projektno izvajanje strategij edini učinkovit odgovor za preživetje in uspešno poslovanje na dolgi rok.

## Viri in literatura

LEVINE, H. A. (2005). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.

ŠULER, J. (2008). *Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev*, magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Maribor, Slovenija.

MILOSEVIC, D. Z. in SRIVANNABOON, S. (2006). *A theoretical framework for aligning project management with business strategy*, *Project management journal*, let. 37, št. 3 (avgust 2006), str. 98-110.

CRAWFORD, L., HOBBS, B. in TURNER, R. J. (2006). *Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right*, *Project management Journal*, let. 37, št. 2 (junij 2006), str. 38-50.

MORRIS, P. W.G. in JAMIESON, A. (2005). *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, *Project Management Journal*, let. 36, št. 4 (December 2005), str. 5-18.

GAREIS, R. (2004). *Management of the project-oriented company*, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley, New York, dosegljivo na: [http://www.poi.pmggroup.at/fileadmin/pmggroup.at/Dokumente/poi/Papers/Pinto\\_Morris\\_Management\\_of\\_the\\_POO.pdf](http://www.poi.pmggroup.at/fileadmin/pmggroup.at/Dokumente/poi/Papers/Pinto_Morris_Management_of_the_POO.pdf), 13.12.2007.

KENDALL, I. G. in ROLLINS, C. S. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Publishing, Boca Raton, Florida.

COOPER, R.G., EDGETT, S.J. in KLEINSCHMIDT, J.E. (2001). *Portfolio management for new product Development*, *R&D Management*, let. 31, št. 4 (2001).

ARCHER, N.P. in GHASEMZADEH, F. (1999b). *Project Portfolio Selection Techniques: A Review and a Suggested Integratged Approach*. V Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competative advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 207-238.

CLELAND, D.I. (1999). *The stratigic Context of Projects*. V Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competative advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 3-22.

GRUNDY, T. (1998). *Strategy implementation and project management*, *International Journal of Project Management*, let. 16, št. 1 (februar 1998), str. 42-50.

PELLEGRINELLI, S. in BOWMAN C. (1994). *Implementing strategy through projects*, *Long Range Planning*, let. 27, št. 4 (avgust 1994), str. 125-132.

HAUC, A., KOVAČ, J. in SEMOLIČ, B. (1993). *Projektno usmerjen strateški management*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija.

ARTTO, K.A. (2001). *Project Portfolio Management – The link between projects and Business Management*. The

Finnish National Project day 2001 Conference, 1-22.

HAUC, A. (2007). *Projektni management*, GV založba, Ljubljana, Slovenija.

LAN-YING D. in YONG-DONG S. (2007). *Implement Business Strategy via Project Portfolio Management: a model and Case study*, *Journal of America Academy of Business*, let. 11, št. 2 (september 2007), str. 239-244.

DIETRICH P., POSKELA, J. in ARTTO, K. (2003). *Organizing for managing multiple projects – a strategic perspective*, dosegljivo na: [http://www.bit.hut.fi/ppm/pdfs/Artto\\_011111c\\_eng.pdf](http://www.bit.hut.fi/ppm/pdfs/Artto_011111c_eng.pdf), 13.12.2007.

SOMMER, R. J. (1999). *Portfolio Management for Projects: A New Paradigm*. V: Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competative advantage*, Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 55-60.

ARCHER, N. P. in GHASEMZADEH, F. (1999a). *An integrated Framework for Project Portfolio Selection*, *International Journal of Project Managemen*, let. 17, št. (4), str. 207-216.

SCHWALBE, K. (2006). *Introduction to project management*. Course Technology – Thomson Learning, Boston, ZDA.

YELIN, K.C. (2005). *Linking Strategy and Project Portfolio Management*. V: Levine H.A. (urednik), *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 137-145.

PENNYPACKER, J.S. in SEPATE, P. (1999). *Integrating Project Portfolio Management with Project Management Practices to Deliver Competative Advantage*. V: Levine, H.A. (urednik), *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 496-506.

MEREDITH, J.R. in SAMUEL, J.M. Jr. (1999). *Project selection*. V: Dye, L.D. in Pennypacker, J.S. (urednika), *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competative advantage*. Center for business practices, West Chester, ZDA, str. 135-168.

PMI Knowledge and Wisdom Center. (2005). *Project Portfolio Management Basics*. V: Levine, H.A., *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, ZDA, str. 492-495.

VREČKO, I., HAUC, A., GREGORČIČ, S. in ŠULER, J. (2007). *Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega managementa in komuniciranja*, Inštitut za projektni management., Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor, Slovenija.

HAUC, A. in VREČKO, I. (2008). *Multiple-project processes in companies*, IPM, dosegljivo na: <http://pmi.epf.uni-mb.si/pdf/shema.pdf>, 8.10.2008.

---

Janja Šuler je magistra ekonomskih in poslovnih ved. Leta 2008 je pod mentorstvom prof. dr. Antona Hauca z odliko magistrirala na smeri Strateški in projektni management, in sicer z magistrskim delom *Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev*. V okviru dodiplomskega študija komunikologije, smer Trženje in tržno komuniciranje, se je udeležila enosemestrsk študijske izmenjave v ZDA. Na Augsburg Collegeu v Minnesoti se je pod mentorstvom dr. Kathy Schwalbe tudi prvič srečala s teorijo projektnega menedžmenta.



# A comparison of project management experiences in the U.S.A, Italy and the U.A.E.

Michael S. Tomasik

Axioma plus d. o. o., Potrčeva ulica 6, 1000 Ljubljana, Slovenija  
e-pošta: mstomasik@axioma-plus.com

## Abstract

Global prosperity and vigorous economic activity have fostered many ambitious construction projects throughout the world in recent years. The author, an architect, program manager and business consultant, led project teams on several significant projects from 2004 to 2009. All of the projects were exceptionally ambitious and forward thinking with an aggregate value of approximately \$5.5 billion. Although each of the project organizations had many similarities, there was significant variation in the performance of the projects due to the owner's approaches, and the cultural differences of the owners and team members. This paper, through the personal observations of the author, explores the levels of project management maturity in three of the projects in which he was involved by highlighting some of their strengths and weaknesses. Practical recommendations are presented that transcend cultural differences along with a listing of lessons learned during project initiation, planning, execution and control.

**Keywords:** Project management, cultural differences, architectural design, construction management

## 1. Introduction

From the middle of 2004 until the middle of 2009, the author led, as a senior program/project manager, a series of large international architectural design projects. Three of the projects, one in the U.S.A., one in Italy, and a third in the UAE were each, in their own right, "once in a career" type projects. Even though they were located in quite different cultures; and were performed in different contractual circumstances for dramatically different kinds of clients; they each offered universal learning opportunities. The author learned:

- It is absolutely crucial that large projects be planned very well in an interactive way involving as many of the team and stakeholders as is possible.
- The complexity of large projects increases exponentially.
- Expect and plan for massive changes.
- Cultural differences are important and should be recognized, but they do not impact a large project as much as one might think.
- A project manager's soft skills are as important as his or her technical and managerial skills.

## 2. Project Descriptions and Background

### 2.1 U.S.A.-Project Vdara

Project Vdara is a large design and construction project located in a major entertainment venue, Las Vegas,

Nevada, U.S.A. It is part of the CityCentre project which has been described, by the owners, MGM Mirage, as the largest privately financed project in the history of the U. S. The CityCentre project, costing \$11 billion, contains approximately 6,000 luxury hotel rooms, 900 condominiums, a 14,000m<sup>2</sup> casino, 46,000 m<sup>2</sup> of retail and entertainment space, a 6,900 space parking garage, a \$100 million central power plant, and a 640 meter elevated tram. Project Vdara, a portion of this larger project, consists of a 1,500 room luxury condo-hotel, 57 stories in height, along with a convention facility, spa and restaurants. Also included in Project Vdara are a municipal fire station and an elevated tram station.

The architectural design contracts for the CityCentre project were awarded in several portions entitled, blocks. The first block to be tendered was Block A. The author's employer, Leo A Daly Inc.(LAD), requested him to lead a team to prepare a detailed fee proposal. It was a full time effort involving 15 professionals plus support staff over a period of 6 weeks. Although the proposal was not successful, it was well enough received by the owner of the project for them to place LAD's name on the list for the second portion of the project, Block B (Vdara). The author was once again asked to lead a proposal effort. This time it was successful. Upon award of the project, in early 2005, the author was appointed to the position of project director for LAD.

LAD contracted with MGM Mirage to serve as the Architect-of-Record for Vdara. In the USA, the term Architect-of-Record, is the title assumed by the architect who is legally responsible for the design of a project. The Architect-of-Record, working for the client, normally designs the project, aesthetically and technically, produces the tender documents, and issues a package of documents



for construction by a general contractor. During construction the Architect-of-Record reviews the general contractor's work to answer questions and to guard the owner against defects in the construction.

The project design team, led by LAD, was large and complicated, due in part to the nature of the project, but also due to the owner's desire to have only the "best of the best" working on the project. LAD worked closely with the owner to find and hire the best companies in the world to perform specialized design tasks. As a result, at the project's manpower peak, LAD's team had approximately 50 designers along with 25-30 sub-consultant design companies. The sub-consultants assisted with architectural design, and performed all structural, mechanical, electrical, fire protection, security, IT, interior design, furnishings, artwork, and other specialty design services such as restaurants and spas. Although total staff counts on the Vdara project were not tracked, the author estimates that the project design team managed by LAD during the peak work effort amounted to 300-400 design professionals.

In addition to the complexity associated with its size, the Vdara project was further complicated by an aggressive schedule requiring commencement of construction well in advance of the completion of the design, a very tight site requiring substantial coordination with other design teams, and an owner that changed design requirements in response to market conditions. In spite of the difficulties, the project was completed on time in late 2009, achieving its final approved scope. The budget was revised numerous times with the project conforming to the final approved budget. The design team's contract was profitable.

## 2.2 Italy – Project Varesine

Project Varesine is a large, mixed-use project and part of the Porto Nuovo project in Milano, Italy. Porto Nuovo consists of over 346,000m<sup>2</sup> of office, residential, cultural and retail space with over 3,800 parking spaces. Varesine contains 42,000m<sup>2</sup> of office space in one high rise and two mid rise buildings, along with 33,000m<sup>2</sup> of luxury apartments in 3 high rise residential structures and 4 low rise villas. In addition Varesine contains 7,000m<sup>2</sup> of retail and 3,000m<sup>2</sup> of cultural space, all on top of an urban park and 4-level basement housing 2,000 parking spaces and support space. The total size of Varesine is approximately 85,000m<sup>2</sup> of useable building space.

The architectural design contracts for Varesine were awarded to Jacobs Italia, a subsidiary of Jacobs Engineering, a U.S. firm, by Hines Italia, the Italian subsidiary of Hines, a large US based development company. Jacobs Italia was hired to serve as the Executive Architect. Although this title is different from the role, Architect-of-Record for the Leo A Daly/MGMMirage Vdara project mentioned above, the responsibilities were much the same. That is, Jacobs Italia's responsibility was to perform technical architectural design services as the official project architect and to lead the entire design team during the design process. In this instance, Hines Italia elected to hire all of the major consultants such as structural, mechanical, electrical, security, building codes, etc. while assigning

the management of these consultants to Jacobs Italia, the Executive Architect.

Approximately two thirds of the way through the design process, the project owner expressed extreme dissatisfaction with the project team. The owner contacted the parent company of Jacobs Italia and asked that a new, experienced project director be added to the team. It was at this point that the author was asked to relocate to Milano and assume leadership of the Jacobs Italia team. Upon joining the team, the author found a team confused about their roles and responsibilities, communication breakdowns with the project owner, and a project significantly behind schedule. After 12 months of hard work, the project design was completed, the project tendered and construction commenced. While the original schedule could not be maintained, a revised schedule was negotiated that the owner accepted, the quality of the design work was acceptable and the project was on budget, with the design contract yielding a modest profit.

## 2.3 U.A.E – The Great Mall of Dubai

The Great Mall of Dubai is a large, mixed used project in Dubai, UAE consisting of 276,000m<sup>2</sup> of retail space, 149,000m<sup>2</sup> of entertainment and restaurants, 132,000m<sup>2</sup> of office space in a single tower, 2 hotels, and 395,000 m2 of housing in 12 towers along with 4,600 covered parking spaces. This project, for Nakheel Retail a subsidiary of Dubai World, was designed by the U.S. architectural engineering firm, the author's employer, Carter Burgess, who contracted with Nakheel Retail to provide Schematic Design Services for this project. At the very beginning of the project, Carter Burgess was purchased by Jacobs Engineering converting the project to a Jacobs Engineering project. The designs were produced by teams in three U.S. locations; Boston, Baltimore and Los Angeles with consultants in other cities, along with an associated architectural firm in Dubai. The project, a relatively straightforward planning exercise, was made more difficult by a client that changed staff frequently and revised it's proforma during the design process. The project team was able to cope with these dynamics because their initial planning was strong. Unfortunately, complications associated with the Jacobs buyout of Carter Burgess caused the owner to assign the balance of the project after Schematic Design to another design team. The project has since been put on hold.

## 3. Obervations

### 3.1 General

In general, there is a large gap between theory and practice throughout the world in the architectural design, engineering and construction industry. Although schedule, quality and cost control are well thought out, the project management disciplines of interactive planning, stakeholder analysis, risk analysis and communication planning are underdeveloped.

Project management in the UAE is somewhat more

advanced than in the U.S. or Italy. Perhaps this is due to the large amount of big projects and UAE's willingness to bring in the best international consultants. In the UAE, owners understand project management and are willing to be involved with it early in the project.

U.S. project management is less developed, particularly in the design industry. While there is an intellectual understanding of getting off to a good start, few teams are given time to really plan their work. Detailed risk analysis and communication planning is almost nonexistent. Few firms have standard project management approaches or tools.

Italy is perhaps the furthest behind in developing project management as a discipline. There is a reluctance to plan, share plans, or collaborate in planning.

## 3.2 Project Initiation

### Project Initiation - Vdara

The Vdara project in Las Vegas had extensive project initiation efforts by the design team since the project in its initial stages was not very well defined by the owner. However, one component, the stakeholder's identification and analysis, was inadequately addressed, a fact that was not recognized by the team at the time. This immense and extraordinarily complicated project had at least 75 stakeholder organizations, each with numerous members. The team was itself, a stakeholder on numerous other components of the master project. At the inception of the project at least one full time person should have been working to clarify the stakeholder community and define its needs.

Additionally, because of the massive capital investment, owners of privately owned projects in Las Vegas are under tremendous pressure to complete the projects and start their revenue stream as soon as is humanly possible. This pressure is transferred to the design teams. In this instance, the team settled for a less than optimum project charter. The result was unnecessary confusion during the project's execution.

### Project Initiation - Varesine

Upon joining the Italian Varesine project team in Milano, the author saw evidence of strong project initiation and planning activities performed earlier by the team. However, in spite of that fact, there was fundamental misunderstanding between the team and the owner. The Italian team of Jacobs did not understand the extent to which the owner expected them to lead the entire team during the design phases. This led to other team members, and even the owner, taking the leadership role, causing a great deal of confusion and erosion of trust. It is critical on multi-cultural projects that extra effort is extended to assure that all stakeholders in the project understand the project charter in the same way.

### Project Initiation - The Great Mall of Dubai

The Great Mall of Dubai project team, like the Las Vegas project team, was under great pressure to get started and get done quickly. The project initiation phase was generally well done and proved a good foundation for

subsequent work. However, one aspect had room for improvement. Although the stakeholder structure was much more modest than the Las Vegas project, it was more vertically segregated than either the Las Vegas or the Milano projects. The upper levels of the stakeholder structure, leading all the way to Sheikh Maktoum, the ruler of Dubai, were totally inaccessible to the project team. As a result, the team had to rely only on information provided by surrogate stakeholders, a condition which caused considerable anxiety during the project execution. While there is nothing more the team could have done to gain access to the upper level stakeholders, the team should have done a better job of separating, in writing, the reported needs of the high level stakeholders with the sources of that information clearly identified.

### Project Initiation - Lessons Learned

- Do not underestimate the exponential complexity of stakeholder structures on large projects.
- Assume that buried misunderstandings exist in multi-cultural project charters. Find and clear them up early.
- Do not settle for surrogate stakeholder representation without extensive, carefully worded documentation

## 3.3 Project Planning

### Project Planning - Vdara

Vdara, in Las Vegas was well planned early in the project utilizing rolling planning with downstream phases planned initially at the summary level. The plan consisted of extensive lists of design activities and deliverables (mostly drawings) couple with pre-scheduled project reviews and an open issues list. Detailed schedules and resource and cost plans were prepared indicating staff and financial requirements on a monthly basis throughout the entire multi-year project. Again, the complexity of the project team and the owner's organizational structure was not fully appreciated early in the project. As a result the project plans were not as deeply coordinated with all sub-consultants as they should have been. Even though this was the first time many companies and individuals were working together, there was a tendency to assume that everyone understood how everyone else was working. This caused the team to be confused at times and to experience unnecessary extra effort before interim milestones, when the misunderstandings were discovered.

### Project Planning - Varesine

The Varesine project was planned initially with extensive documentation. Unfortunately the plans appeared to be viewed solely as a project management tool with few of the team members privy to the plans. Furthermore, they were viewed as not likely to change. However, the owners changed the scope of the project a number of times, but the team was unwilling or unable to revise the plan. When the author joined the project, the original plan, although initially of high quality, was outdated and useless. The team was in a totally reactive mode.

### **Project Planning – The Great Mall of Dubai**

The Dubai project had good planning from the start with adequate plans shared with all team members. A quantitative and qualitative risk analysis was performed with mitigation strategies identified. Communication planning, however, was weak which caused some problems due to the geographic dispersion with the design team in Boston, and the owner in Dubai.

### **Project Planning – Lessons Learned**

- On large projects hold extra meetings to coordinate and to explain the project plan. Make sure the sub-teams fully integrate into the main projects.
- Never think the project plan is done. It is a work in progress. Respond to all of the owner's changes with a plan revision.
- Always do a formal communications plan as a separate document in the overall project plan

## **3.4 Project Execution**

### **Project Execution – Vdara**

The Vdara project was exceptionally difficult during execution because it was heavily phased; meaning construction was commenced long before the design was completed. At times, the construction team was only one or two floors behind the design team. The owners introduced major changes during the design process. In one instance the scope was changed from 1 condominium building plus two 500 room hotels, to a single 1,500 room hotel. However, throughout this phase, the team performed strongly enough for the owner to transfer additional work to the team from one of the other design teams.

### **Project Execution – Varesine**

The Varesine project in Milano was not phased, so simpler to execute in some respects. The owner was very demanding, however, with many special studies and extra requests during the execution phase. Seeing the disruption to the project team, the author formed a special, separate team, lead by a project manager, to be available for special requests from the owner. This allowed the main team to work relatively undisturbed.

### **Project Execution – The Great Mall of Dubai**

The schematic design phase of the Great Mall of Dubai project was executed smoothly with a normal amount of difficulties associated with working at great distances. Some unpaid, owner initiated, revisions to the design were performed by the team due to misunderstandings caused by the inaccessibility of the top level people and their lack of direct involvement in the project.

### **Project Execution – Lesson Learned**

- Find a way to structure a separate team during times of very heavy workload to address unexpected items. Make sure the sub-team has a project manager so that it can be truly independent.

## **3.5 Project Controls**

### **Project Controls - Vdara**

The Vdara project in Las Vegas, was controlled through regular project reviews, conducted monthly, where the effort and the time required to complete each budgeted task was assessed and compiled. This was done through reviewing a representative sample of the deliverables (drawings). A representative sample was used since the quantity of drawings made it impossible for them to be reviewed monthly. Weekly review meetings were conducted with the team and the owner to address open issues impacting project progress and to offer supplementary information to assist the owner with its decision making. A monthly report was prepared for external consumption highlighting progress, decisions, staffing and upcoming cash flow requirements as well as any new open issues. Internally, the design team prepared a monthly statement for its management projecting staffing requirements, verifying the projected financial outcome of the project and assessing the owner's current level of satisfaction with the design team. Although the team anticipated changes to the project, the magnitude was not foreseen. As a result, change control was understaffed, causing a lag in claims processing for additional design fees. At times, the project team was working ahead of formal authorizations, causing fee revision negotiations to occur after the additional work was already completed. This put the team in a weak negotiating position.

### **Project Controls - Varesine**

Varesine, in Milano, was controlled in much the same way as the Las Vegas project with regular meetings, monthly reviews and monthly reports. After the author joined the team and the project plan was updated, it was used to evaluate the team's progress in a more effective manner than earlier on the project. Unlike the Las Vegas project, the Varesine project benefited from a monthly "cold-eye" review which was a presentation by the team to management. This served to highlight unaddressed issues and bring previously unforeseen risks to the attention of the team.

### **Project Controls - The Great Mall of Dubai**

The Great Mall of Dubai was controlled in the same way as the other projects except that there were fewer regular meetings due to the time and expense of travel. Review meetings were accordingly carefully planned and well orchestrated often lasting two days or more. Changes to the scope were carefully controlled and addressed when they first arose. Owners in the UAE place much more value on the end product and less on the process than do owners in other parts of the globe. Review meetings and phase close out meetings focused heavily on proving to the owner that every drawing anticipated at the beginning of the project was provided, regardless of whether it was ultimately needed or not. Owners in the U.S. particularly, view the list of deliverables as an approximation of what they will get at the end of the design.

### **Project Controls - Lessons Learned**

- Employ extra staff as soon as changes occur to assure



that claim processing does not get delayed

- Utilize “cold-eye reviews” regularly
- If review meetings occur infrequently, organize them with great care.

### 3.6 Close-out

All of the above projects were closed out efficiently and quickly with documents and files packaged and archived into standard filing systems. Unfortunately, none of the companies have a strong “lessons learned” system, so none of the experiences on the project were captured in a formal way.

## 4. Cultural Differences

Although the multi-cultural environments of these projects certainly impacted them every day in many ways, their size and complexity caused the projects to generate a culture of their own that dominated the teams. Regardless, there are some fundamental differences between the projects that can be explained by their cultural environments.

The Las Vegas Vdara project was driven by a “can do” attitude fueled by a willingness to take calculated risks—a typical U.S. and in particular, Las Vegas mindset. When a seemingly impossible task was identified, the first statement heard was usually: “How can we do that?”. One almost never heard: “That can’t be done.” Unfortunately, on occasion, this resulted in the project team “just doing it”, when a pause to plan might have been more appropriate. Keeping the U.S. team on target in a controlled manner was a challenge.

In contrast, the Milano project environment was often focused on the impossibility of the task. Italy’s complicated, often conflicting and often changing construction codes and authorities seemed to make the simplest of problems into an unsolvable problems. Keeping meetings focused on decision making required significant effort. However, once aligned to a clear vision with a clear process, the Italian team’s performance was reliable.

In the UAE, the environment is, in a way, a combination of the above two projects. It is similar to the “can do” attitude of the Las Vegas Vdara project except driven by a larger appetite for risk. However, it is also complicated by unwritten rules, changing laws and unexpressed opinions and evaluations. In the UAE, one can experience the excitement of ambitious visions, but at the same time, never be sure that they are real. Clear and specific project charters are indispensable in this environment.

## 5. Conclusions

Large, complicated international projects are exciting and professionally rewarding endeavors for project managers. They require the best management skills, strong soft skills, and practical knowledge of the fundamentals.

Large projects such as these usually require more than one project manager. One should attempt to *overstaff* the project management role at the beginning of the project.

There will always be more project management tasks than can be imagined at project inception. Time spent at the beginning in planning and organizing pays off 10 to 1 later on.

Cultural differences are important on international projects but should not be overemphasized at the expense project planning and control. Disappointing performances on these projects were, perhaps, amplified in some instances by cultural differences, but were not the root causes.

## References

- Wikipedia, *CityCentre*, <http://en.wikipedia.org/wiki/CityCenter> 8. 1. 2010.
- Vdara Hotels and Spa, <http://www.vdara.com/>, 8. 1. 2010.
- Vegas.com, [www.vegas.com](http://www.vegas.com), 24. 8. 2010.
- Skyscraper City(Varesine), <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=546408>, 24. 8. 2010.
- Nakheel, <http://www.nakheel.com/en/developments>, 9.2.2010.
- Jones, M., T., Fleming, P. (2003): *Unpacking Complexity Through Critical Stakeholder Analysis The Case of Globalization Business & Society*, 42, str. 430-454.
- Sharp, H., Finkelstein, A., Galal, G. (1999): *Stakeholder identification in the requirements engineering process*. In: *Proceedings of 10th International Workshop on Database & Expert Systems Applications (DEXA)*, IEEE Computer Society Press, str. 387-391.
- Using Stakeholder Theory to Analyze Telecenter Projects Information Technologies and International Development archive*, 3(3), 2006, str. 61-80.
- Quality and Change Management Model for Large Scale Concurrent Design and Construction Projects*, J. Constr. Engrg. and Mgmt., 2005, 131(8), str. 890-902.
- International Differences in Work-Related Values: Geert Hofstede*, 1980, 1984, Sage Publications Inc.
- Mao-Lin Chiu (2002): *An organizational view of design communication in design collaboration*, *Design Studies*, 23(2), str. 187-210.

---

**Michael S. Tomasik** je menedžer in arhitekt z izkušnjami vodenja velikih kompleksnih projektov, projektnih timov in projektnih pisarn. Za sabo ima ogromno uspešnih mednarodnih projektov, vključujoč projekte na Srednjem Vzhodu. Zraven gradbenih projektov ima izkušnje v zdravstvu, letalski industriji, bolnišnicah, izobraževanju, trgovini za zasebni in javni sektor, državnih in lokalnih vladah. Zaposlen je bil v podjetjih Jacobs, Leo A Daly, Hillier, Rossetti Associates Architects in The Smith Group. Poučeval je projektni menedžment na dodiplomskih študijskih programih na Lawrence Technological University. Je ustanovitelj slovenskega podjetja Axioma plus d. o. o., specializiranega za projektni menedžment, usposabljanje in mentorstvo pri vodenju.



# Uvedba projektnega načina dela v podjetju TPV

Mateja Burgar Makovec

TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenija

e-pošta: mateja.burgar-makovec@tpv.si

## Povzetek

Pri uvedbi projektnega načina dela ne gre le za uvajanje programskega orodja za upravljanje projektov, ampak za proces organiziranja za ravnanje v projektih, ki obsega izboljšanje organizacijske strukture podjetja, določanje projektnih tipov in standardov, postavitve ravnateljstva projektnega portfelja, gradnjo projektnega informacijskega sistema ter postavitve projektne pisarne. Vsak od teh pristopov povzroči spremembe v organizaciji, ki jih je treba izvesti sistematično in postopoma, pri tem pa nujno izhajati iz podjetja samega, kar pomeni iz posameznih procesov, dobrih izkušenj in zaposlenih. Za projekten način dela prenova poslovnega procesa ni nujna, saj gre v tem primeru le za konkreten projekt. Projektna organiziranost kot taka pa ne more sloneti samo na organiziranosti za projektno ravnanje, na standardih in projektnem informacijskem sistemu, ampak mora upoštevati organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, človeške dejavnike in obremenjenost udeležencev z minulimi izkušnjami in navadami.

**Ključne besede:** projektni informacijski sistem, projektni način dela, projektna pisarna, projektno ravnanje, projektni ravnatelj

## 1. Uvod

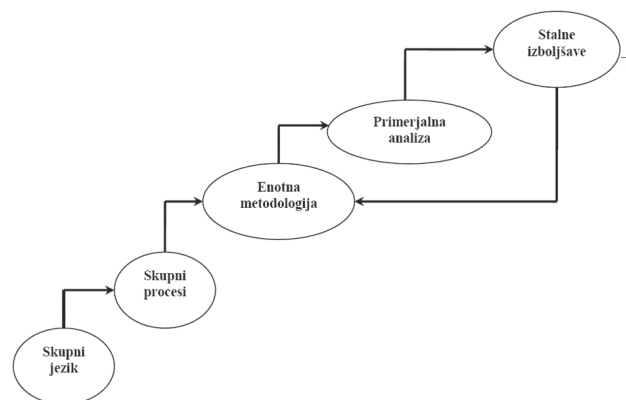
Projektni način dela danes uporabljamo na vseh področjih človekovega delovanja, na katerih lahko uresničimo enkratne cilje, pri čemer mora sodelovati več strok, več ljudi in več organizacij. Podjetja lahko brez projektov in razvoja živijo uspešno le kratek čas in vprašanje je, kako dolgo lahko to traja.

Projektni način dela je izrazito ciljno naraven projektni pristop v delovni proces. Razumevanje projektnega načina dela se začne z razumevanjem okolja projektov. To se razlikuje od klasičnega organizacijskega okolja, naklonjenega nalogam v podjetju, ki so stalno v izvajanju (Šajteg, 2003). Samo uvajanje projektnega načina dela lahko poteka kot projekt, katerega cilj je, da iz neprojektnega dosežemo projektni način dela.

Uvajanje uspešnega projektnega načina dela (v nadaljevanju PND) je pogosto strateško pomemben projekt. V projektno usmerjenih organizacijah je model PND, ki zagotavlja višjo konkurenčnost ali celo strateško prednost, pogosto poslovna skrivnost. Pri teh projektih seveda ne gre samo za uvajanje programskega orodja za vodenje projektov, ampak za celostno uvajanje od pridobitve znanja za projektno ravnanje, za pripravo zagona projektov, gradnjo projektnega informacijskega sistema, povezovanje procesov priprave in izvajanja projektov s trenutnimi procesi, dokumentacijsko usklajevanje ali dokumentacijsko ravnanje, povezanost projektnega in strokovnega ravnanja, financiranje projektov, pravno projektno svetovanje in izvajanje, projektno nadziranje v povezavi s strateškim in drugim, kakovost, razvoj zaposlenih, vključevanje načrtov projektov v letne načrte poslovanja, uvajanje projektnega motiviranja, načrtno in projektno organizacijsko kulturo in reševanje psiho-socioloških težav, ki so najbolj očitne pri dislociranih projektih. Vse to pa mora biti prilagojeno

vrstam projektov in značilnostim ter velikosti organizacije (Španič, 2003).

Pri uvedbi projektnega načina dela je pomembno, da podjetje ve, na kateri ravni projektnega ravnanja se nahaja (glej sliko 1). Tako Kerzner prepozna 5 ravni razvitosti projektnega ravnanja, in sicer od najnižje ravni razvitosti projektnega ravnanja, ko je znotraj podjetja uporabljen skupen jezik, do najvišje ravni, na kateri podjetje uvaja stalne izboljšave s pomočjo predhodno uvedenih ravni enotne metodologije in primerjalne analize.



Slika 1: Prikaz ravni razvitosti projektnega ravnanja (Kerzner, 2001)

Namen uvedbe PND v gospodarski družbi je bil predvsem v tem, da se dokumentira projektno ravnanje in projektno pisarno (v nadaljevanju PP) kot model dobre prakse, s čimer se poenoti projektno ravnanje v celotni skupini podjetij in doseže sistematično delo ravnateljev projektov. Vendar pa ima ključni pomen pri izvedbi takega projekta, kako organizirati PND v podjetju in kako uvesti PP, da se omogoči prenos znanja z ravni projektov na celotno podjetje in/ali skupino podjetij. Med vzroke, ki so privedli

do uvedbe PND in PP v podjetje, lahko uvrstimo:

- specializacijo posameznih družb znotraj skupine podjetij, skrajševanje življenjskega cikla proizvodov in časa za uspešno izvedbo projektov, večji obseg poslovanja zaradi strateškega programa projektov, ki zahteva samostojno projektno ravnanje;
- stalno izboljševanje obstoječih ter razvijanje novih proizvodov in storitev zaradi pojava in uporabe novih tehnologij v proizvodnem procesu, kratkega tržnega okna proizvodov visoke tehnologije, nenehno pričakovanih novosti, ki jih zahtevajo kupci, časovnega prekrivanja projektov, ostrejših zahtev po kakovosti proizvodov, dodatnih pritiskov po zniževanju cen in stroškov, pospešenega razvoja IT;
- sedanje stanje podjetja, ki se je odražalo v vse večji kompleksnosti in strokovni zahtevnosti projektnega dela, v večjem številu projektov (najprej so se pojavljali posamični nato nekaj 10, sedaj 50 in več projektov), v neobvladovanju velikega števila projektov ter v dinamičnem spreminjanju poslovnega okolja podjetja (globalizacija trgov) in v potrebi po strokovni pomoči ravnateljev projekta.

## 2. Uvedba projektnega načina dela v gospodarski družbi

Dosedanji sistem PND v podjetju je izhajal iz zahtev sistema kakovosti in je temeljil na organizacijskem predpisu, ki je le na najvišji ravni urejal sistem ravnanja s projekti v podjetju. Pomanjkljivost takega sistema je bila, da z njim niso bili natančno urejeni postopki ravnanja projektov, kar pomeni, da je vsak ravnatelj projekta imel

svojo lastno metodo ravnanja. Tako tudi ni bilo skupnega standarda načrtovanja projektov, pogosto so bili načrti projektov izdelani ob upoštevanju le najnujnejših zahtev kupcev podjetja (Burgar in Premec, 2004).

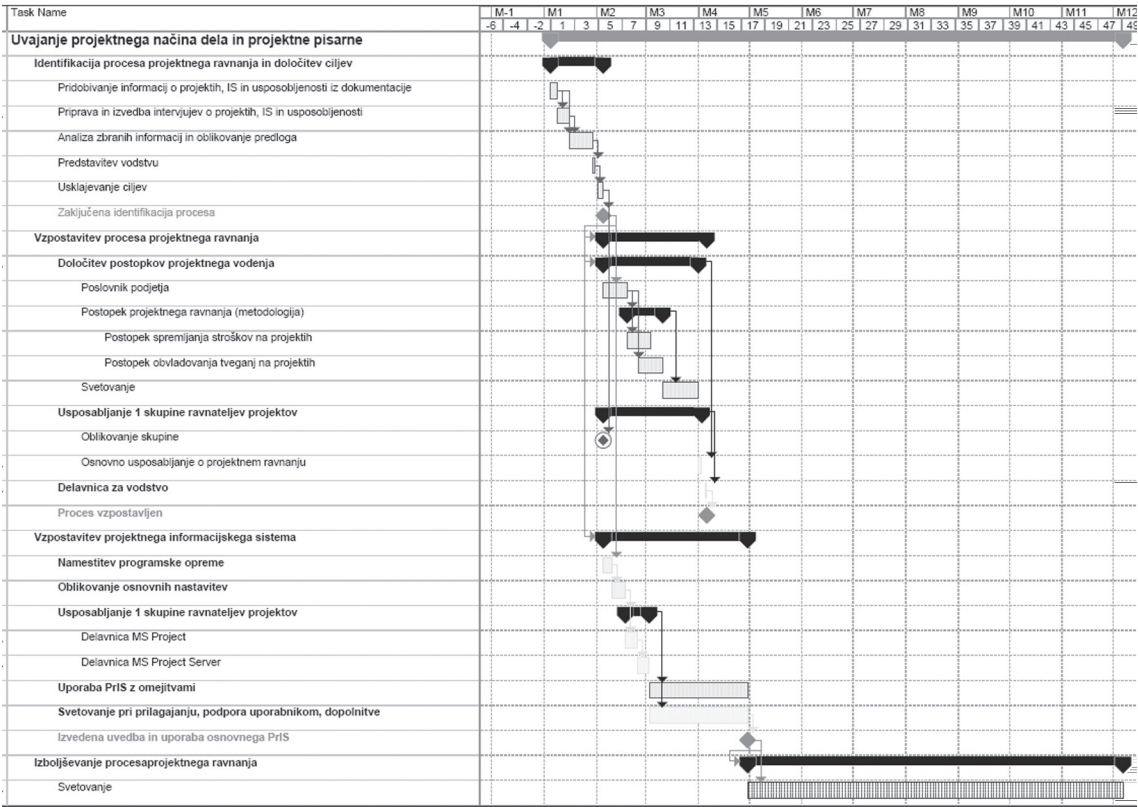
Uvajanja PND in PP smo se lotili z notranjimi sodelavci in s pomočjo zunanjih svetovalcev. S časovnega vidika smo imeli za uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne na voljo eno leto, ki je bilo razdeljeno v štiri večja obdobja ali stopnje, in sicer na (glej sliko 2) (Burgar Makovec, 2005):

- opredelitev procesa in določitev ciljev,
- organizacijo procesa,
- vzpostavitev projektnega informacijskega sistema (v nadaljevanju kot PrIS) in
- izboljševanje procesa

### 2.1 1. faza: Opredelitev procesa ravnanja projektov in določitev ciljev

Lastniki podjetja so se odločili pristopiti k uvedbi novega, projektnega načina dela, obenem pa tudi nastopiti kot naročniki posameznih projektov.

V prvi fazi smo z internimi vprašalniki o stanju PND skušali pridobiti čim več informacij o projektih in ravnanju v njih, o informacijskem sistemu, usposobljenosti udeležencev v projektih, proučili pa smo tudi projektno dokumentacijo. Izvedli smo intervjuje z zaposlenimi, ki so bili udeleženi pri dotedanjem ravnanju projektov, in sicer kot ravnatelji projektov, naročniki, člani nadzornih organov v projektih ali kot člani projektne skupine. Vse te aktivnosti so bile izvedene interno, in sicer so jih opravili skrbnik uvedbe in strokovni zaposleni iz še ne ustanovljene projektne pisarne. S pomočjo izbranega



Slika 2: Prikaz terminskega načrta uvedbe projektnega načina dela in projektne pisarne (Interno gradivo podjetja, 2005)

zunanjega partnerja smo zbrane informacije analizirali in oblikovali predlog opredeljenega procesa za najvišje vodstvo podjetja. Sledila je predstavitev, na kateri so bili vodstvu podjetja predstavljeni predlog procesa za ravnanje v projektih (predlog nove projektne organizacije, udeležencev projekta, stopnje življenjskega cikla projekta in ključne izvajalce ter njihove odgovornosti) ter predvideni in potrebni dokumenti projektnega ravnanja, predstavljena sta bila tudi PrIS ter načrt nadaljnjih aktivnosti pri uvajanju PND in PP.

## 2.2 2. faza: Organizacija procesa za ravnanje v projektih

V drugi fazi smo najprej določili postopke projektnega ravnanja, s katerimi smo glede na nastale spremembe popravili in dopolnili Poslovnik podjetja, uvedli pa smo tudi novo metodologijo projektnega ravnanja, in sicer v obliki nižje strukturiranih dokumentov.

V sodelovanju z najvišjim vodstvom podjetja je bila oblikovana skupina ravnateljev projektov, za katero je bilo izvedeno osnovno usposabljanje o uvedenem PND podjetja. Poudarek usposabljanja je bil na metodah in tehnikah ravnanja v projektih, na poenotenju vodenja, na izvajanju, spremljanju in obvladovanju projektov.

Sledila je delavnica za najvišje vodstvo, na kateri smo jih seznanili z uvedenimi postopki in metodami projektnega ravnanja ter z zahtevami uporabnikov paketa »Ms Project Professional« do vodstva, s koristmi vodstva od uvedenega PND in PrIS. Z izvedbo delavnice je bil proces ravnanja v projektih dejansko vzpostavljen.

## 2.3 3. faza: Vzpostavitev projektnega informacijskega sistema (PrIS)

Za tretjo fazo uvedbe projektnega načina dela in projektne pisarne sta imela ključni pomen namestitve programske opreme in oblikovanje osnovnih nastavitev.

Skupina ravnateljev projektov je bila usposobljena na delavnicah za vsakodnevno uporabo »Ms Project Professional« in za uporabo »Ms Project Server«. Po izvedenih usposabljanjih je sledila omejena uporaba PrIS, ki je bila podprta s prilagajanji in dopolnitvami PrIS ter s strokovno podporo uporabnikom v obliki delavnic in svetovanj ipd. (Burgar Makovec, 2005).

## 2.4 4. faza: Izboljševanje procesa ravnanja v projektih

Zadnja faza uvedbe PND je obsegala predvsem izboljševanje uvedenega PND na področju projektne dokumentacije, na ohranjanju in prenosu vseh dobrih izkušenj v vse okolje gospodarske družbe, na prilagajanju uvedenega načina dela posameznim zahtevam kupcev in uveljavljanju PP z njeno strokovno pomočjo pri ravnanju projektov (Burgar Makovec, 2005).

## 3. Rezultati uvedbe projektnega načina dela v gospodarski družbi

Vpeljava novega sistema projektnega ravnanja je pomenila spremembo dotedanje miselnosti na tem področju med ravnatelje projektov in člani projektnih timov, zato smo sklenili, da spremembe uvajamo z manjšimi, a stalnimi koraki. Ker pa je bilo treba v podjetju ustvariti zavedanje, da nastajajo pomembne spremembe, smo se odločili, da na začetku izvedemo večje oziroma bolj udarne korake pri uvedbi novega, projektnega načina dela, kot so sicer bili izvajani pozneje (Burgar in Premec, 2004).

### 3.1 Dokumenti projektnega ravnanja

Prvi rezultat uvedbe PND in PP v podjetju so bile organizacijsko-postopkovne rešitve. To so dokumenti, ki jih lahko hierarhično ponazorimo s piramido (glej sliko 3), in sicer na najvišji točki najdemo poslovnik projektnega ravnanja v podjetju, sledijo krovni dokumentirani postopek, ki predstavlja pravilnik postopka ravnanja projektov, izvedbena organizacijska predpisa (npr. za PP) in navodila ter nižje strukturirani dokumenti sistema ravnanja projektov. Pomembno je dejstvo, da smo pred uvedbo PND upoštevali le zahteve sistema kakovosti in je le OP na najvišji točki omenjal projekte, postopki ravnanja v projektih pa niso bili urejeni, zato je vsak ravnatelj projektov uporabljal svojo metodo in ni bilo skupnih standardov načrtovanja, izvajanja, nadziranja projektov.



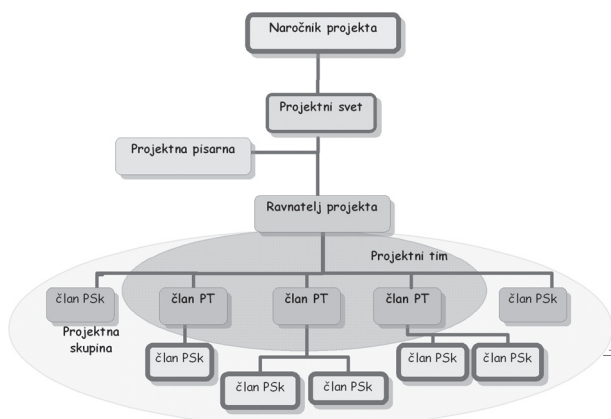
**Slika 3:** Prikaz piramidne strukture dokumentov projektnega ravnanja (Interno gradivo podjetja, 2005)

Vsi zgoraj omenjeni in na sliki 3 ponazorjeni dokumenti projektnega ravnanja seveda niso nastajali hkrati, ampak postopoma, nekateri pa nastajajo ali bodo pripravljeni v bližnji prihodnosti. Dokumenti so privedli do novega, prenovljenega sistema PND, vsebino dokumentov pa so sprejeli tudi ravnatelji projektov.

### 3.2 Projektna organizacija

Oblikovana je bila projektna organizacija, v kateri so bile za vsakega udeleženca projektov opredeljene pristojnosti in odgovornosti ali njegova vloga v organiziranosti za PND. Projektna organizacija se pojavlja pri vsakem posameznem projektu, sestavljajo jo udeleženci projekta (glej sliko 4). To so naročnik projekta, projektni svet, ravnatelj projekta, člani projektnega tima in člani projektne skupine, ki lahko prihajajo iz različnih služb

znotraj podjetja, različnih strokovnih področij in tudi z različnih ravni linijske organizacije.

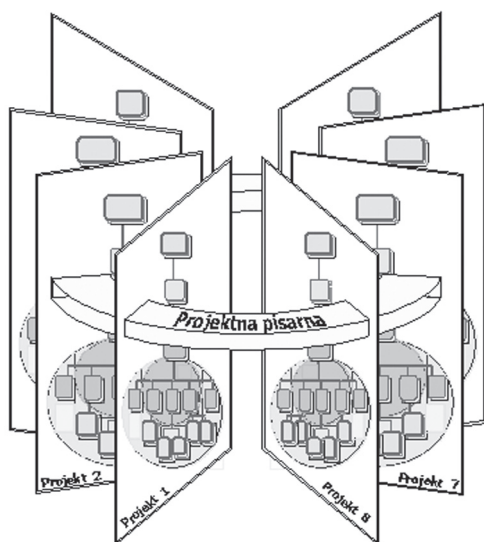


**Slika 4:** Prikaz projektna organizacije z udeleženci projekta (Interno gradivo podjetja, 2005).

Z vidika umeščenosti v organizacijsko strukturo podjetja se PP v podjetju sočasno pojavlja na več ravneh v organizaciji, in sicer na ravni posameznega projekta kot nadzorna PP, na ravni korporacije kot strateška PP in tudi na ravni poslovne enote.

### 3.3 Projektna pisarna

Projektna pisarna je bila formalno vzpostavljena pred pristopom k uvajanju PND in je bila usmerjena centralistično, vendar to ne pomeni izgube fleksibilnosti, kreativnosti in odločanja na samem kraju dogajanja – v projektu, saj je projektna pisarna v prvi vrsti ponujala pomoč ravnateljem projektov. Z uvedbo PND je nastala nova štabna organizacijska enota, ki jo prikazuje kolobar (glej sliko 5).



**Slika 5:** Prikaz projektna pisarne v obliki kolobarja (Interno gradivo podjetja, 2005)

Kolobar, ki ponazarja projektno pisarno, gre skozi vsak projekt in povezuje vse projekte, kar pomeni naslednje (Burgar Makovec, 2005):

- Celotno podjetje ima eno projektno pisarno, ki je skupna vsem projektom in s katero so vsi projekti

prepredeni.

- Projektna pisarna pomeni podporo projektom ali hrbtenico portfelja projektov in je nepogrešljivi del projektne organizacije, ker podpira prav vse projekte in jih »drži skupaj«.
- Kolobar projektna pisarne pomeni mini projektno »informacijsko avtocesto« podjetja, saj PP pogosto deluje kot vezni člen med viri in ravnatelji projektov, zaradi česar preraste v pravo informacijsko središče projekta. Projektna pisarna ima glede na svoj položaj dostop do vseh podatkov projektov in ima vpogled v vsa dogajanja, zato se vanjo lahko stekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, obenem pa lahko vsi projektni podatki pritekajo iz PP.

Če bi imeli za vsak projekt svojo PP, bi bile funkcije posameznih PP med seboj tako podobne, da je smiselna in sprejemljiva ena sama rešitev. To je, da smo postavili skupno PP, ki nadomesti vse posamezne funkcije PP v projektih oziroma vse potrebe projektov reši na enem mestu.

Uvedene PP ne moremo umestiti v noben čist teoretičen model. Po stopnji razvitosti bi jo lahko uvrstili med standardno pisarno za projektno ravnanje, ki je osredotočena na podporo procesov (projektno ravnanje je osnovna dejavnost, razvoj metodologije projektnega ravnanja) in napredno pisarno za projektno ravnanje, ki je osredotočena na usklajenost s poslovnimi cilji (centraliziran pregled in nadzor nad projektnim ravnanjem podjetja, razvoj in integracija standardnih postopkov) (Burgar Makovec, 2005).

### 3.4 Projektni informacijski sistem (PrIS)

Uveden je bil projektni informacijski sistem, ki temelji na »Microsoft Project Serverju 2003«. Kmalu po instalaciji so bila izpeljana tudi usposabljanja za ravnatelje projektov, čeprav sistem še ni polno deloval. Razlog je bil med drugim tudi v tem, da se ustvari zavedanje o spremembah v podjetju. Vzpostavljena je bila omejena vpeljava sistema »Microsoft Project Server 2003«. Z omejeno vpeljavo sistema je mišljena implementacija sistema za uporabo v ožjem krogu uporabnikov, to je predvsem za ravnatelje projektov in predstavnike najvišjega vodstva podjetja ter seveda za PP. V sistem so bili takoj na začetku vneseni tudi indikativni projekti, iz katerih je mogoče v času uporabe sistema pridobiti čim več izkušenj (najboljšo prakso). Po zaključku omejene uporabe sistema, vgradnje pridobljenih izkušenj v postopke uporabe sistema in prilagoditve sistema, bodo pridobljene izkušnje koristile pri dopolnjevanju postopkov uporabe sistema in njegovemu prilagajanju.

Z vzpostavljenim PrIS so bili zastavljeni tudi njegovi glavni nameni, kot so ravnanje portfelja projektov, pregled projektov v različnih obdobjih življenjskega cikla, doseganje rokov in ocenitev nastalih stroškov, seznam modelov projektov, dokumentov in obrazcev itd.



## 4. Sklep

Uvedba projektnega načina dela in projektne pisarne poleg fleksibilnosti, specializacije in spremenjene kulture v podjetju med drugim zahteva tudi uvedbo enotne metodologije in standardov ter sistematičnega dela, ki posledično vodi do večje učinkovitosti udeležencev v projektih, izboljšanja kakovosti izvedbe in zadovoljstva naročnikov.

Če vseh obstoječih projektov ni mogoče primerjati med sabo, podjetje nima načina za strateško ravnanje z njimi, nima načina za inteligentno odločanje o razporejanju virov, ne more vedeti, kaj naj izbriše in kaj naj doda, zato je pravi način, ki omogoča globalen pregled portfelja projektov, uvedba projektnega načina dela in samostojne službe projektne pisarne. Zaradi navedenega mora biti podjetje tako organizirano, da omogoča osamosvojitve ravnateljev projektov iz različnih funkcijskih področij in da imajo ravnatelji projektov svojega ravnatelja, s čimer bi bila zagotovljena formalna in operativna moč za organiziranje in izvajanje nalog projekta.

Ena od pomanjkljivosti uvedbe PND in PP je v še ne vpeljanem mentorskem sistemu projektnega ravnanja (npr. obsežnejše in kompleksnejše projekte vodi izkušeni projektni ravnatelj, ob njem pa se izpopolnjuje in pridobiva izkušnje potencialni kandidat za projektnega ravnatelja ali projektni ravnatelj, ki je do tistega trenutka vodil le projektne naloge), ki bi omogočal razvoj lastnih zaposlenih in pridobivanje izkušenj ter večje veljave projektnega ravnanja. Zato je nujno, da se uvede kultura projektnega ravnanja na vseh hierarhičnih ravneh podjetja in ne samo med glavnimi udeleženci ter da se vzpostavi manjkajoči sistem nagrajevanja udeležencev projekta na podlagi uspešnosti projekta in ocene ravnateljev projektov. Prav tako je treba dopolniti sistem ocenjevanja uspešnosti projektov z vsakoletnim izborom in razglasitvijo „naj projekta podjetja“, katerega člani tima morajo biti primerno nagrajeni.

Projektni informacijski sistem, ki se ga trenutno še ne uporablja v polnosti in niso izkoriščene vse njegove funkcionalnosti, je usklajen s projektno organiziranostjo in z dokumenti, ki urejajo ravnanje projektov. Treba

pa ga je tudi še integrirati s poslovnim informacijskim sistemom. Da bi uporabo informacijske podpore projektnemu delu resnično ukoreninili v vsakdanje delo udeležencev projekta, je treba zapisati preprosta navodila za uporabo in ne le izvesti ustreznega izobraževanja za uporabo programskega orodja, saj je uspeh projektnega informacijskega sistema zelo odvisen od discipline njegove uporabe in precej manj od izbrane programske opreme. Najvišje ravnanje pa lahko udeležence v projektih z lastno uporabo informacijske podpore daje zgled in posledično motivira za redno uporabo PrIS, da to ne postane samo nujno zlo.

## 5. Viri in literatura

Burgar, M., Premec, D. (2004): *Razvoj sistema projektnega vodenja v TPV, d.d. S projekti med vodilne v Evropi! Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Nova Gorica, 16. in 17. september 2004, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, str. 180-185.*

Burgar Makovec, M. (2005): *Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne – primer Skupine TPV. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 89 str.*

*Interno gradivo podjetja (2005): Upravljanje sistema projektov. Dokumentarni postopek 103404. Izdaja 3. 6 str.*

Kerzner, H. (2001): *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.*

Šajtegelj, V. (2003): *Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes SoftLab. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 99 str.*

Španič, Z. (2003): *Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko. Ljubljana, 117 str.*

---

**mag. Mateja Burgar Makovec** je leta 2000 končala dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management in organizacija. Izkušnje iz projektnega managementa si je nabirala v Trimu Trebnje, kjer je kot vodja inženirskih projektov, ki so bili izvajani v sodelovanju s tujimi partnerji. Od jeseni 2003 je zaposlena v podjetju TPV, d.d., kjer se ukvarja s prenovo in operacionalizacijo sistema projektnega vodenja. V letu 2005 je zaključila podiplomski študij mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in sicer z magistrskim delom s področja projektnega managementa.

# INTERVJU S STROKOVNJAKINJO

Cvetka Žerajč, Krka, d. d.

**Cvetka Žerajč** je prva prva IPMA certificirana direktorica projektov (Certified Projects Director – IPMA level A) v Sloveniji.

Z letom 2004, ko ste se certificirali kot projektna menedžerka po IPMA sistemu, ste kot prva v Sloveniji prejeli certifikat na najvišji ravni – ravni A – po IPMA sistemu in ste s tem postali prva slovenska IPMA certificirana direktorica projektov. Povejte, kakšen je danes »status« vaše projektne aktivnosti oziroma ali sta vaše delo in zaposlitev še vedno primarno povezana s projekti in programi?

*Še vedno sem zaposlena v Krki d. d., Novo mesto, v Inženiringu in tehničnih storitvah, in sicer na delovnem mestu namestnice tehničnega direktorja za vodenje in izvajanje projektov. Moje delo je seveda še vedno primarno povezano s programi in projekti.*

Do danes ste si pridobili že ogromno projektnih izkušenj. Se še spomnite, kdaj ste se prvič srečali s projektnim delom in kako je ta izkušnja vplivala na vas?

*S projektnim delo sem se srečala že zelo zgodaj, kmalu po dokončanem študiju, ko sem se kot mlada diplomantka kemijske tehnologije zaposlila v tovarni ZRAK v Sarajevu, na delovnem mestu tehnološkinje v razvoju. V tovarni smo proizvajali optične in opto-elektronske komponente in sklope za vojaško industrijo. Moj nadrejeni je bil mlad, ambiciozen fizik, ki je magistriral in doktoriral na Cambridgeu. Delo pri razvoju novih izdelkov je organiziral na projektni način. Delati v njegovem timu je bilo izredno zanimivo, motivacija vseh je bila visoka. Glede na to, da sta naše delo vodstvo podjetja in širša strokovna javnost ocenjevala kot zelo uspešno, lahko trdim, da je bilo delo organizirano na pravi način.*

Kako pa ste se pravzaprav usposabljali za projektno delo? Ste potrebno znanje in izkušnje pridobivali po sistemu »učenje ob delu« (in tudi učenje iz narejenih napak) ali pa ste se morda (tudi) usmerjeno in sistematično usposabljali na tem področju?

*Svoje znanje sem pridobivala postopoma na domačih in tujih seminarjih, tečajih, kongresih, na podiplomskem študiju na ljubljanski ekonomski fakulteti, ter seveda v postopku pridobivanja certifikata. V Krki je projektno delo že dolgo uveljavljeno na vseh področjih, zato nam je bilo omogočeno ves čas sistematično izobraževanje, tako s področja vodenja za vodje na vseh nivojih kot tudi za projektne time.*

O katerem projektu in/ali programu, ki ste ga vodili v vaši dosedanji kariere, najraje govorite in zakaj?

*Težko bi izbrala samo enega, bilo jih je zelo veliko, saj je KRKA v zadnjem desetletju najhitreje rasla in vlagala v posodobitev proizvodnje in gradnjo novih proizvodnih zmogljivosti. Vsak projekt zase je bil svojevrsten izziv, vsi so bili tehnološko, organizacijsko in časovno zahtevni, predvsem pa pomembni za rast KRKE. Po zaključku vsakega projekta smo v okviru projektnega tima bili veseli in ponosni, ker smo projekt uspešno zaključili in dosegli projektne cilje. Od vseh projektov, na katerih sem sodelovala, pa bi izpostavila projekt NOTOL, na katerega je KRKA upravičeno ponosna, ker pomeni nov pristop pri proizvodnji tablet in kapsul v KRKI in je eden od najsodobnejših obratov za proizvodnjo tablet v Evropi. Drugi bi bil projekt BETA (izgradnja tovarne zdravil v Šentjerneju pri Novem mestu), ker je bil glede na roke tako zahteven, da je večina sodelavcev dvomila, da ga bomo zaključili v roku. Vendar pa smo bili v projektni skupini visoko motivirani in ciljno usmerjeni, tako, da je bil projekt končan pravočasno in kvalitetno.*

Kdaj in kako ste izvedeli za možnost pridobitve IPMA certifikata?

*Pred približno 10 leti sem se udeležila seminarja s področja vodenja projektov v farmacevtski industriji v Amsterdamu. Predavatelj je udeležencem tudi povedal, da obstajata dve večji združenji s področja projektnega menedžmenta, PMI in IPMA, ter da je v Evropi bolj razširjena IPMA. Na podlagi te informacije sem kmalu ugotovila, da v Sloveniji deluje ZPM, ki je osrednja strokovna organizacija s področja projektnega vodenja v Sloveniji in članica IPME. V združenje sem se nato včlanila in na ta način tudi zvedela za Slo Cert in možnost*

*pridobitve IPMA certifikata.*

**Ste vedeli, da v svetu obstajajo še drugi certifikati, ki potrjujejo usposobljenost nosilca certifikata za projektno delo?**

*Tudi to sem izvedela potem, ko sem se vključila v ZPM.*

**Kaj je potem botrovalo vaši odločitvi, da pridobite prav IPMA certifikat?**

*Od kolegov v združenju sem na raznih seminarjih veliko poslušala o certificiranju zato sem pričela razmišljati, da bi svoje znanje na tem področju še poglobila, ker pa v podjetju temu niso nasprotovali, sem se prijavila.*

**Kakšno vlogo in pomen je vaša pridobitev IPMA certifikata imela na vaše kasnejše delo?**

*Predvsem pridobitev dodatnega znanja in veščin in pa tudi pridobitev formalnega priznanja usposobljenosti za svoje delo na področju projektnega vodenja.*

**Ali menite, da je za podjetje Krka d. d., v katerem delate, relevantno dejstvo, da ste v tem podjetju zaposleni kot oseba z IPMA certifikatom najvišje ravni?**

*Izobraževanje je v Krki vrednota. Podjetje pri zaposlenih ceni in spodbuja vse vrste dodatnega izobraževanja, še posebej na strokovnem področju.*

**Kako bi, po vaših izkušnjah, ocenili razpoložljivost projektno usposobljenih ljudi v slovenskih podjetjih in kako visoka je pravzaprav ta usposobljenost?**

*Zelo različno od podjetja do podjetja. Podjetja, ki so inovativna in razvojno usmerjena, v katerih delo poteka v veliki meri na projektni način, imajo dovolj projektno usposobljenih ljudi. Obstajajo pa še podjetja, kjer projektni način slabo poznajo in je tudi projektna usposobljenost zaposlenih temu primerna.*

**Ali lahko, glede na to, da vrsto projektov in programov izvajate tudi v tujini, podate kakšno primerjalno oceno o kvalitetah, lastnostih in kompetencah slovenskih projektne menedžerjev glede na projektne menedžerje, ki prihajajo iz drugih držav?**

*Lahko primerjam kvaliteto, lastnosti, kompetence projektne menedžerjev iz tujine in Slovenije, s katerimi se srečujem pri svojem delu. To so predvsem izvajalci storitev, ki jih na naših projektih najemamo. Veliko poslujemo z nemškimi, švicarskimi, italjanskimi, angleškimi dobavitelji in izvajalci, pa tudi s poljskimi, ruskimi, hrvaškimi na projektih, ki smo jih ali jih gradimo v omenjenih tovarnah. Usposobljenost projektne menedžerjev je mogoče nekoliko višja v zahodno evropskih državah kot v Sloveniji in vzhodnoevropskih državah, vendar pa se iz leta v leto izenačuje.*

**Do danes smo v Sloveniji po IPMA sistemu na ravni A - certificiran direktor projektov, certificirali poleg vas samo še dve osebi. Zakaj menite, da certifikata na tej ravni pri nas še nima več posameznikov?**

*Vzrokov je lahko več. Eden od najpomembnejših sta motivacija in interes. Predvidevam, da projektni menedžerji tehtajo, ko se za certificiranje odločajo, ali se jim glede na svoj vložek to splača. Če ugotovijo, da jim certifikat ne bo bistveno povečal možnosti za napredovanje, se za certificiranje ne bodo odločili. Predvsem bi jih morala k temu spodbujati podjetja oziroma bi certifikat pomenil prednost pri pridobitvi zaposlitve oziroma pri napredovanju. Vendar v Sloveniji še nisem zasledila, da bi v kakršnem koli oglasu za zaposlitev projektne menedžerjev bil potreben kot dokaz usposobljenosti certifikat.*

*Drugi vzrok je verjetno še vedno majhna prepoznavnost. Projektni menedžerji se za projektno delo največkrat usposabljaajo znotraj organizacij, v katerih delajo in velikokrat niti ne vedo za SLO Cert.*

*Vzrokov je verjetno še več, ZPM in Slo Cert bi morala narediti še več pri promociji in prepoznavnosti oziroma doseči, da bi certifikat postal neke vrste strokovni izpit, potreben kot dokaz usposobljenosti projektne menedžerjev.*

**Tudi sicer v Sloveniji ravno ne blestimo po podeljenih certifikatih s področja projektne menedžmenta. Če združimo vse možnosti projektne certificiranja v Sloveniji, pridobimo na 100.000 prebivalcev v povprečju letno nekaj manj kot 2 certificirana projektne menedžerja, medtem ko jih na primer v sosedni Avstriji samo po sistemu IPMA pridobijo letno skoraj 16. Imate predlog, kako pojasniti to diskrepanco?**

*Predvidevam, da projektni menedžerji v Avstriji z opravljenim IPMA certifikatom pridobijo boljše možnosti za zaposlitev in napredovanje kot v Sloveniji.*

Lahko za zaključek podate kakšen napotek oziroma nasvet bralcem v zvezi s projekti, morda projektnim menedžmentom ali projektnim delom in projektnim usposabljanjem, morda v zvezi s certificiranjem ali kaj podobnega?

*Vodenje vsakega projekta je svojevrsten izziv, zadovoljstvo po uspešnem zaključku projekta veliko, zato izkoristite vsako priložnost za pridobivanje dodatnih znanj in veščin.*

Intervju je opravil Igor Vrečko.



# VABILO NA PROJEKTNI FORUM 2011

Neda Bogdanović Golić, Iztok Palčič

Tradicionalni osrednji dogodek Slovenskega združenja za projektni management (ZPM), **Projektni forum**, bo letos potekal od **11. do 13. maja 2011**. Tradicionalno smo tudi zamenjali lokacijo Projektnega foruma. Letos se bomo srečali v **Portorožu**, v hotelu **Metropol**.

Iz leta v leto si prizadevamo, da je konferenca vedno bolj zanimiva, da se dotika aktualnega dogajanja tako v svetu kot pri nas. Leto 2011 je v EU označeno kot Evropsko leto prostovoljstva, hkrati pa je to leto, v katerem naj bi se kazalci v gospodarstvu obrnili navzgor. Nujen je odločen korak naprej, skladno z evropsko strategijo. Prepričani smo, da bodo za vzpon potrebni različni projekti, programi projektov, uspešnejši in učinkovitejši projektni menedžment ter celovito projektno osveščanje. Ugotavljamo, da je na področju turizma nekaj uspešnih projektov in smo tako poimenovali enega od tematskih sklopov.

Morda se skriva rešilna bilka za izhod iz krize prav v smotrnem projektnem pristopu, kjer lahko vsak udeleženec prispeva svoj delež, skladno s svojo odgovornostjo in znanjem – od vodstev na najvišji ravni preko vodstev projektov do članov projektnega tima in drugih zainteresiranih strani, ki so včasih tudi cokla pri izvajanju projektov. Zato smo izbrali za Projektni forum 2011 naslov:

## »S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi«

Del Projektnega foruma bo namenjen tudi mednarodni javnosti in bo potekal v angleščini. Načrtujemo plenarni prispevek priznanega strokovnjaka iz tujine, vzporedno s konferenco bo potekalo tudi delo posebne interesne skupine mednarodnih združenj IPMA in ICEC, ki proučuje nadaljnji razvoj stroke projektnega menedžmenta in obeta nove korake v sodelovanju med svetovnim organizacijama IPMA in ICEC pod naslovom:

**“Shaping Future of Project Management Profession” – Opportunities of Collaboration between Different Global Professional Associations**

Na Projektne forumu 2011 bomo razpravljali o tovrstnih projektih, o potrebnih novih ali dopolnjenih konceptih projektnega menedžmenta, njegovi integraciji v procese načrtovanja strategij, ukrepov in projektov, o globalni celovitosti projektnega dela, kar naj prispeva k obvladovanju ciljnih globalnih sprememb.

### **Program Projektnega foruma 2011:**

**Prvi dan** bodo brezplačna predavanja in delavnice za udeležence konference ter vzporedno mednarodni posvet IPMA & ICEC International Research Forum 2011 – »Shaping Future of Project Management Profession«.

**Drugi dan** bodo potekala plenarna zasedanja s šestimi povabljenimi predavatelji, okrogla miza na temo Veliki projekti v Sloveniji in družabni dogodek (Projekti so v modi – projekti so umetnost – prispevek Mladih projektnih menedžerjev).

**Tretji dan** bodo predstavljeni prispevki v treh tematskih sklopih:

1. **Projekti v turizmu** – tematski sklop A je, kot pove že naslov, namenjen prispevkom, ki potekajo v panogi turizma na različnih ravneh od strategije panoge do posameznih uspešnih projektov, ki lahko doprinesejo s svojimi pristopi k izhodu iz krize ali k uspešnejšemu poslovanju posameznega gospodarskega subjekta, ki je njihova matična organizacija.
2. **Novosti v stroki projektnega menedžmenta** – tematski sklop B je tradicionalno namenjen prispevkom, ki prikazujejo najnovejša spoznanja, koncepte in modele ter metode in orodja projektnega menedžmenta. Tovrstni prispevki bodo tokrat osredotočeni na aktualen prikaz strateške pomembnosti projektnega menedžmenta za izhod iz kriz. Prispevki v tem sklopu temeljijo na novih spoznanjih iz prakse, ugotovitvah teoretičnih in empiričnih raziskav, rezultatih raziskovalnih nalog in projektov ter prispevkih magistrskih del in doktorskih disertacij k teoriji in praksi projektnega menedžmenta.
3. **Dobre prakse projektnega menedžmenta** – tematski sklop C je namenjen prenosu izkušenj med prakso in teorijo, med projekti v različnih panogah in okoljih, med projektnimi menedžerji, menedžerji programov

projektov in projektnih portfeljev, vodij projektnih pisarn in podobno. Gre za sklop, v katerem prispevki praviloma obravnavajo dobro prakso projektnega menedžmenta. Tu je prostor za predstavitev projektov, ki so že prispevali k izhodu iz krize ali pa so očitno na pravi poti, da to uresničijo. Zaželeni pa so tudi prispevki, ki odkrito spregovorijo in opozorijo na nekatere slabe prakse, ki jih moramo poznati in razumeti, da se v prihodnje ne bi ponavljale. Tudi v tem sklopu se prispevki nanašajo na projekte v javnem sektorju, v različnih panogah in tipih gospodarskih družb in drugih organizacijah.

Tretji dan bomo ob koncu izvedli zaključno plenarno zasedanje **»Kako zagotoviti uspešnejši projektni menedžment in s tem doprinesti k izhodu iz krize«?** V sklepnem delu bomo strnili spoznanja avtorjev in udeležencev diskusij v ugotovitve, kako naj se razvija projektni menedžment in kako naj bi ga v posameznih okoljih dojeli ter omogočili njegovo uspešno delovanje v dobrobit teh okolij in celotne skupnosti na poti iz krize.

#### **Komu je forum namenjen?**

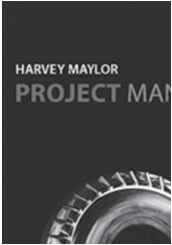
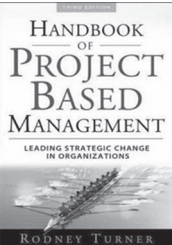
- Direktorjem/vodstvom podjetij, neprofitnih organizacij in vodilnim v javni upravi,
- članom uprav in nadzornih svetov podjetij in drugih organizacij,
- vodjem oddelkov v organizacijah in javni upravi,
- menedžerjem projektov,
- direktorjem programov ali portfeljem projektov,
- strokovnjakom, ki sodelujejo v projektih,
- predstavnikom lokalnih in regionalnih skupnosti in agencij,
- akademski javnosti in raziskovalcem,
- študentom,
- vsem, ki se želijo seznaniti s projektним menedžmentom in ga uspešno uporabljati za razvoj podjetij in organizacij.

*Vse informacije o prijavi, kotizaciji, urniku, namestitvi, lokaciji najdete na spletnem naslovu: <http://www.zpm-forum.si/>*

# KNJIŽNE NOVOSTI

Iztok Palčič

## Predstavitev 3 knjig s področja projektnega menedžmenta

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>Harvey Maylor<br/><b>Project Management (4. Izdaja)</b><br/>Leto izida in založnik: 2010, FT Prentice Hall</p> <p>Dr. Harvey Maylor, strokovnjak z veliko izkušnjami v akademskem svetu in v podjetjih, je napisal knjigo, ki je dober presek obstoječe literature s področja menedžmenta in projektnega menedžmenta. Avtor je s knjigo želel doseči sledeče:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ pripraviti presek baze znanja s področja menedžmenta, ki ga lahko apliciramo tudi na projektni menedžment,</li><li>▪ pripraviti vpogled v praktično rabo vsebin iz knjige,</li><li>▪ bralcu nakazati, kje najti še dodatne vire o določenih vsebinah.</li></ul> <p>Knjiga tudi vključuje opise nekaterih odličnih podjetij in načine, kako pri njih uporabljajo prakse projektnega menedžmenta (npr. Toyota). Prav tako je avtor prikazal, kako Demingov pristop uporabiti pri projektih. Vsebina knjige je razdeljena v štiri velike skupine: zasnova projekta, proces planiranja projekta, izvedba projekta ter izboljšave projektov.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   | <p>John Rodney Turner<br/><b>Handbook of Project Based Management: Leading Strategic Change in Organizations</b><br/>Leto izida in založnik: 2009, McGraw-Hill</p> <p>Gre za eno najbolj vplivnih knjig s področja projektnega menedžmenta, vsaj sodeč po predhodnih dveh izdajah. Od prejšnje izdaje preteklo več kot 1desetlet, zato je nova knjiga popolnoma spremenjena za novo generacijo študentov in praktikov. Največjo spremembo predstavlja preskok od doseganja ciljev organizacije k doseganju strateških sprememb v organizaciji. Knjiga vključuje preko 150 slik na 452-ih straneh, izpostavljam pa predvsem sledeče prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Odličen vodnik za menedžmentov projektov v 21. Stoletju za praktike.</li><li>▪ Opis vseh orodij za menedžment procesa projekta.</li><li>▪ Novosti v tej izdaji: osredotočenost na doseganje strateških sprememb, novosti pri življenjskem ciklu projektov, nove aplikacije v različnih industrijah, nove vsebine o oblikovanju strategij, vplivnih dejavnikov in organizacijskih sposobnostih.</li></ul> <p>Turner, eden največjih evropskih strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta, vsebine popestri z realnimi situacijami iz prakse, predvsem pa v knjigo zliva svoje velike izkušnje. Knjigo priporočamo vsem ljubiteljem projektnega menedžmenta.</p> |
|  | <p>Dennis Lock<br/><b>Project Management</b><br/>Leto izida in založnik: 2009, Gower Publishing</p> <p>Dennis Lock je eden vidnejših strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta. O tem priča vrsta njegovih izjemno priljubljenih knjig. Najbolj znano delo je prav Project management. Pred nami je že deveta izdaja, ki jo je avtor popolnoma prestrukturiral. Zaporedje vsebin zdaj mnogo bolj sledi življenjskemu ciklu tipičnega projekta, od njegove zasnove do zaključka. Knjiga vključuje veliko novih slik ter študij primera. Dodatna poglavja (ta izdaja jih ima že 30) še dodatno poudarjajo vidike vplivnih dejavnikov, pojmovanje uspeha projekta, projekte, ki vodijo do poslovnih sprememb, vlogo ljudi v projektih in širši poslovni kontekst. Knjiga je napisana izredno berljivo, brez nepotrebnega žargona, je logično organizirana in elegantno sledljiva. K temu je treba dodati, da bralci dobijo s knjigo zgoščenko z dodatnimi gradivi, med njimi prosojnicami za vsako poglavje knjige. Glede na vse povedano, menimo, da bo opisana knjiga ostala med temeljnimi deli s področja projektnega menedžmenta tako za menedžerje kot tiste, ki projektni menedžment šele spoznavajo.</p>                                                                                                                                           |



**Program EDUCA** je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektnega menedžmenta. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni menedžerji, ampak tudi menedžerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter menedžerji, ki so odgovorni za obvladovanje projektno usmerjenih poslovanj in proizvodenj. Program EDUCA zajema znanja, ki so v skladu z mednarodnimi standardi:

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI).

Program EDUCA je podlaga za pripravo na strokovne izpite na področjih gradbeništva, inženiringov, projektiranja, mednarodnih projektov, programih projektov EU in na vseh tistih področjih, ki so vezani na projekte in projektni menedžment.

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

- **OSNOVNI MODUL:** Udeleženci pridobijo temeljna znanja s področja projektnega menedžmenta, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektnega menedžmenta.
- **NADALJEVALNI MODUL:** Delavnice podrobneje obravnavajo ožja področja menedžmenta projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektnega menedžmenta.
- **APLIKATIVNI MODUL:** Vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

#### Urnik aktualnih seminarjev in delavnic v drugi polovici leta 2011

| DATUM        | NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE                                                                  | NOSILEC/IZVAJALEC            | MODUL |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|
| 15. 09. 2011 | ABC projektnega managementa                                                                | A. Hauc, I. Vrečko           | OSN   |
| 11. 05. 2011 | Nepovratna sredstva EU – prijava projektov na razpise                                      | D. Struna                    | APL   |
| 21. 04. 2011 | Projektna pisarna in projektni informacijski sistem                                        | A. Stare, A. Karin, I. Čuček | NAD   |
| 29. 09. 2011 | Priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta                          | I. Vrečko                    | OSN   |
| 24.03.2011   | Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project                                       | M. Madžarac                  | OSN   |
| 16. 06. 2011 | Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje                                                 | I. Login                     | OSN   |
| 02. 09. 2011 | TAO vodenja projektov                                                                      | J. Berce                     | NAD   |
| 18. 05. 2011 | Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov                                               | B. Semolič                   | OSN   |
| 02. 09. 2011 | Management tveganj in sprememb projekta                                                    | A. Stare                     | NAD   |
| 02. 09. 2011 | Strateški menedžment in projekti                                                           | A. Hauc, I. Vrečko           | NAD   |
| 03. 06. 2011 | Financiranje projektov                                                                     | A. Hauc                      | NAD   |
| 10. 06. 2011 | Management portfelja in programov - manjkajoča vez med poslovnimi strategijami in projekti | B. Semolič                   | NAD   |
| 18. 05. 2011 | Management IT projektov                                                                    | M. Kovačič                   | APL   |
| 26. 05. 2011 | Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev                                           | P. Meža                      | APL   |
| 03. 06. 2011 | Projektni management v gradbeništvu                                                        | M. Slana, A. Kerin           | APL   |

**Za spodaj našteje delavnice bomo termine določili, ko bomo prejeli zadostno število prijav.**

| DATUM    | NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE                    | NOSILEC/IZVAJALEC | MODUL |
|----------|----------------------------------------------|-------------------|-------|
| Naknadno | Moderiranje planskih in problemskih delavnic | A. Planinc Rozman | NAD   |
| Naknadno | Uvajanje projektnega načina dela v podjetje  | A. Križnič        | NAD   |



Opis vsebin delavnic najdete na spletnih straneh Agencije Poti ([www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si); Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2010).

**CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):**

- |                     |            |
|---------------------|------------|
| ▪ enodnevni seminar | 238,00 EUR |
| ▪ dvodnevni seminar | 368,00 EUR |

**CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):**

- |                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| ▪ osnovni modul                 | 1.435,00 EUR |
| ▪ osnovni modul brez MS Project | 1.056,00 EUR |
| ▪ nadaljevalni modul            | 1.416,00 EUR |

**POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:**

- člani ZPM imajo 10-odstotni popust;
- ob prijavi treh ali več udeležencev iz istega podjetja oz. organizacije priznamo dodatni 10 odstotni popust;
- študentom priznamo 50-odstotni popust s priloženim indeksom za tekoče študijsko leto;
- študentom, članom sekcije MPM, priznamo 80-odstotni popust;
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – A;
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – B;
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – C;

---

**DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:**

**Slovensko združenje za projektni management**

Program ZPM EDUCA

**dr. Aljaž Stare**

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: [zpm-educa@zpm-si.com](mailto:zpm-educa@zpm-si.com)

**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:**

**Agencija POTI**

**ga. Brina Medvešček**

Stegne 7, 1000 Ljubljana

Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247

E-pošta: [brina.medvescek@agencija-poti.si](mailto:brina.medvescek@agencija-poti.si)



Slovensko združenje za projektni menedžment (ZPM) med drugim izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Program IPMA SloCert je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektnega združenja IPMA (International Project Menedžment Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata v celem svetu narašča. Baza vseh IPMA certificirancev se približuje številu 100.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.

Vabimo vas, da v kolikor še niste s strani IPMA certificiran projektni menedžment, lahko to kmalu tudi postanete in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektnih strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. Kmalu pričenjamo z novim ciklusom certificiranja letošnjih kandidatov. V letu 2008 smo, skladno z našo željo po permanentnem izboljševanju procesa certificiranja, vpeljali kar nekaj novosti glede na pretekla leta (npr. skrajšanje časa certificiranja, opcijsko izbiranje dopolnilnih seminarjev, izvajanje dveh ciklusov certificiranja v enem letu, skupinski popusti ipd.). Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2008 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmssp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste morda tudi vi, vsekakor pa ste lahko med njimi kmalu tudi vi!

**Pridobite si mednarodno veljavno dokazilo, da imate ustrezne kompetence za uspešno obvladovanje projektnega dela ter si s tem zagotovite možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere. Svojim »naročnikom« projektov izkažite, da ste profesionalen projektni manager, kar jim zagotavlja manjše tveganje za uspešno realizacijo njihovih projektov. Kot posameznik in kot podjetje si pridobite konkurenčno prednost pred drugimi »necertificiranimi« izvajalci projektov. POSTANITE IPMA CERTIFICIRAN PROJEKTNI MANAGER!**

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla razsežnosti prepoznavnosti, kot jo imajo npr. v Avstriji, Nemčiji, na Finskem ipd., vas prosimo, da po svojih najboljših močeh opozorite oziroma obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znanke, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektnim delom, da je pred vrati novi cikel certificiranja. V kolikor menite, da bi bilo smiselno kje pripraviti nekakšno informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)) in bomo to tudi izvedli. V kolikor bi morebiti potrebovali kakšen promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, prosimo, da nas obvestite tudi o tem in vam bomo materiale posredovali. Torej, če lahko na kakršenkoli način pripomorete k širjenju informacije o programu SloCert, bomo zelo veseli, hkrati pa boste s tem pripomogli k večanju prepoznavnosti projektnega dela in posledično večanju lastne prepoznavnosti!

Lep pozdrav in obilo projektnih uspehov še naprej.

Slovensko združenje za projektni management  
program IPMA SloCert

---

## **DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:**

**mag. Igor Vrečko**, direktor programa IPMA SloCert  
e-pošta: [igor.vrecko@uni-mb.si](mailto:igor.vrecko@uni-mb.si)  
GSM: +386 (31) 643 655

**mag. Matjaž Madžarac**, sekretar ZPM  
e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)  
GSM: +386 (51) 383 193

# VRSTE ČLANSTVA V ZPM

## Individualno članstvo

Individualni člani združenja uživajo vse prej opisane razloge za članstvo, katere se trudimo neprestano širiti, tako da lahko že med letom pričakujete dodatne novosti in koristi, ki iz članstva izhajajo.

**Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov**  
Študenti so ob bistveno nižani članarini deležni vseh ugodnosti, kot jih imajo individualni člani. Ob včlanitvi v združenje morajo študentje svoj študentski status izkazati z ustreznim potrdilom.

## Članstvo organizacij A

Organizacije, ki se odločijo za članstvo A, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 10 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 15 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

## Članstvo organizacij B

Organizacije, ki se odločijo za članstvo B pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v

združenju,

- dodatnih 8 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 10 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

## Članstvo organizacij C

Organizacije, ki se odločijo za članstvo C pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 5 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 5 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in logotipa organizacije v publikacijah ZPM, reviji Projektna mreža Slovenije in na spletnih straneh ZPM z aktivno povezavo do njenih spletnih strani.

**Prijavnice za članstvo v ZPM najdete na spletni strani ZPM: <http://sl.zpm-si.com/clanstvo/>.**

## Promocijska ponudba za korporativne člane

Če vas še nismo popolnoma prepričali, da postanete korporativni član ZPM-a, potem vam ponujamo posebno promocijsko akcijo, ki velja do konca aprila 2011. Če postanete naš korporativni član tipa A, B ali C, vam v letu 2011 nudimo sledeče:

- 1 brezplačna udeležba na Projektne forumu 2011 v Portorožu,
- knjiga Struktura kompetenc projektnega managementa,
- oglas velikosti A4 strani v eni izmed prihodnih števil Projektne mreže Slovenije,
- 1 EDUCA seminar po izbiri brezplačno za 1 osebo iz podjetja,
- 50 % popust za 1 osebo iz podjetja pri vključitvi v SloCert, ne glede na nivo.

Skupna vrednost akcije je preko 1.500 EUR.

Prijavnice za članstvo v ZPM najdete na spletni strani ZPM.

# KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

## Notranjski ekološki center

Ppopokova ulica 4, SI-1380 Cerknica  
Tel. +386 59 044 133  
Faks +386 1 7096 260  
E-pošta: lili.mahne@siol.net  
Spletna stran: [www.nec-cerknica.si](http://www.nec-cerknica.si)



## ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

Hajdrihova 2, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 01/474-30-00  
Faks 01/474-25-02  
E-pošta: [info@eles.si](mailto:info@eles.si)  
Spletna stran: [www.eles.si](http://www.eles.si)



## SMART COM d.o.o.

Brnčičeva 45, SI-1231 Ljubljana Črnuče  
Tel. 01/561-16-06  
Faks 01/561-15-71  
Spletna stran: [www.smart-com.si](http://www.smart-com.si)



## ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje  
Tel. 03/899-45-00  
Faks 01/899-45-03  
E-pošta: [esotech@velenje.si](mailto:esotech@velenje.si)  
Spletna stran: [www.esotech.si](http://www.esotech.si)



## SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE

Oblakova 5, SI-3000 Celje  
Tel. 03/511-40-00  
Faks 03/511-41-94  
Spletna stran: <http://www.sb-celje.si/>



## CENTER ZA EVROPSKO PRIHODNOST

Grajska cesta 1, SI-1234 Mengeš  
Tel. 01/560-8600  
Faks 01/560-8601  
E-pošta: [cep@cep.si](mailto:cep@cep.si)  
Spletna stran: [www.cep.si](http://www.cep.si)



## Savatech, d. o. o.

Škofjeloška c. 6, SI-4000 Kranj  
Tel. 04/206 60 80  
Faks 04/206 64 60  
E-pošta: [savatech@savatech.si](mailto:savatech@savatech.si)  
Spletna stran: [www.savatech.si](http://www.savatech.si)



## Telekom Slovenije d. d.

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 080 80 00  
E-pošta: [matjaz.madzarac@telekom.si](mailto:matjaz.madzarac@telekom.si)  
Spletna stran: [www.telekom.si](http://www.telekom.si)



## Next Level Consulting, Office Slovenia

Tržaška 279, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 01/ 256 48 98  
Faks 01/ 256 48 99  
Spletna stran: [www.nextlevelconsulting.eu](http://www.nextlevelconsulting.eu)



## SAVA d.d. Kranj

Škofjeloška cesta 6, SI-4502 Kranj  
Tel. 04/206-50-00  
Faks 04/206-45-42  
Spletna stran: [www.sava.si](http://www.sava.si)



## SCT d.d.

Slovenska cesta 56, SI-1001 Ljubljana  
Tel. 01/434-50-45  
Faks 01/434-50-46  
E-pošta: [andrej.kerin@sct.si](mailto:andrej.kerin@sct.si)  
Spletna stran: [www.sct.si](http://www.sct.si)



## Litostroj Power, d. o. o.

Litostrojska 50, SI-1515 Ljubljana  
Tel. 01/58 24 100  
Faks 01/58 24 171  
E-pošta: [info@litostroj-ei.si](mailto:info@litostroj-ei.si)  
Spletna stran: [www.litostroj-ei.si/](http://www.litostroj-ei.si/)



## POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/449 2000  
Fax 02/449 2111  
E-pošta: [info@posta.si](mailto:info@posta.si)  
Spletna stran: [www.posta.si](http://www.posta.si)



## Zavod za zdravstveno varstvo Celje

ZZV Celje, Ipavševa 18, SI-3000 Celje  
Tel. 03/ 42 51 200  
Faks 03/ 42 51 115  
Spletna stran: <http://www.zzv-ce.si/>



## ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj  
Tel. 04/207-20-00  
Faks 04/207-27-12  
E-pošta: [marketing@iskratel.si](mailto:marketing@iskratel.si)  
Spletna stran: [www.iskratel.si](http://www.iskratel.si)



## KRKA, tovarna zdravil, d.d.

Šmarješka cesta 6, SI-8000 Novo mesto  
Tel. 07/331-30-13  
Faks 07/332-38-54  
E-pošta: [cvetka.zerajic@krka.si](mailto:cvetka.zerajic@krka.si)  
Spletna stran: [www.krka.si](http://www.krka.si)



## NUMIP, Vzdrževanje, montaža in proizvodnja, d.o.o.

Knezov štrdon 92, 1000 Ljubljana  
Tel. 01 42 04 380  
faks 01 42 04 383  
E-pošta: [info@numip.si](mailto:info@numip.si)  
Spletna stran: [www.numip.si](http://www.numip.si)



## Nova KBM d.d.

Ulica Vita Kraigherja 4, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/229 22 90  
Faks 01/252 43 33  
Spletna stran: [www.nkbm.si](http://www.nkbm.si)





# OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE

## RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti Vaše organizacije ali podjetja, v njej namenjamo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo Vam različne možnosti oglaševanja, z objavo Vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektne načina dela.

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na glavnega urednika, Iztoka Palčiča ([iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si)) ali tehnično urednico, Tanjo Arh ([tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

## SPLOŠNI POGOJI OGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTA MREŽA SLOVENIJE

### 1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov zaračunavamo posebej, glede na obseg dela.

### 2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo, dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: v aprilu, septembru in decembru.

### 3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le v pisni obliki, v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

### 4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

### 5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF formatu, EPS formatu ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj **300 dpi resolucije** in morajo biti v **CMYK barvnem modelu**.

### 6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti 20 dni pred izidom revije v elektronski obliki po e-pošti na naslov: [iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si) ali [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat na leto: v aprilu, septembru in decembru. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni menedžment, Stegne 7, 1000 Ljubljana).

### 7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

### 8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

## MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

| OBLIKA        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| FORMAT        | 1/1                                                                                 | 1/2 ležeča                                                                          | 1/2 pokončna                                                                        | 1/3 ležeča                                                                          | 1/3 pokončna                                                                        | 1/4                                                                                   | pasica                                                                                | 2/1 (sredinska stran)                                                                 |
| VELIKOST [mm] | 210 X 297                                                                           | 210 x 148,5                                                                         | 105 x 297                                                                           | 210 x 99                                                                            | 70 x 297                                                                            | 105 x 148,5                                                                           | 210 x 35                                                                              | 420 x 297                                                                             |
| CENA [EUR]    | 490,00                                                                              | 250,00                                                                              | 250,00                                                                              | 200,00                                                                              | 200,00                                                                              | 150,00                                                                                | 150,00                                                                                | 990,00                                                                                |

Navedene cene že vsebujejo DDV. Možni so še dodatni - posebni popusti, ki so navedeni v Splošnih pogojih oglaševanja v Projektni mreži Slovenije.

# POVZETKI | ABSTRACTS

## **Project management competency and certification of project managers in the Republic of Slovenia and Republic of Croatia**

Igor Vrečko, Zlatko Barilović

The proper qualification of project managers and project team members is one of the key elements to ensure effective implementation of projects and overall project success. Systematic development and upgrading of the necessary project qualification skills of individuals is a process, whose implementation is in the interest of project managers and project team members, as well as the organizations within which projects are being implemented and organizations that conduct and execution of projects procured in this specialized organizations. Also, the estimation of project manager's qualification, implemented in the form of certification, is a process whose purpose and effect are much greater than obtained from the certificate itself. Slovenia and Croatia are in the field of certification of project managers – especially from the aspect of number of certificates – much under the average of the EU economically developed countries. This cognition on one hand probably indicates a lower average qualification of project staff, and so partly explains the lower success in the realization of the projects in Slovenia and Croatia in comparison with data from foreign analysis, and on the other hand, provides guidelines for further development of companies, individuals and the regulatory state institutions.

**Keywords:** project management qualification, certification, leading a project, project management

## **The proces of project selection and management in project portfolio as a tool to achieve strategic goals**

Janja Šuler

The main purpose of this paper is to present results of the research on project portfolio praxis in Slovenian middle-sized and large companies as well as to introduce the model of strategy implementation through project portfolios. Firstly, concepts of strategy implementation through projects, project portfolio and project portfolio management are presented. A great portion of attention is also given to the concept of strategic controlling as a key part of project portfolio management process, since it enables companies to effectively adjust to changes and trends perceived in their environment. The empirical research on project portfolio praxis in Slovenia that was conducted in 2007 is based on the bias of 138 middle-sized and large Slovenian companies. Four different dimensions have been investigated in the research, namely: 1. Extent to which project portfolios as mean of implementing companies' strategies are developed in Slovenia; 2. Key criteria Slovenian companies use to select projects into project portfolios; 3. Reasons for the possible gap between projects planned and projects executed; 4. Maintaining congruency between strategies and projects for their implementation. Finally, the model of strategy implementation through project portfolios is presented, which serves as a thought and a guide towards effective strategy implementation through projects.

**Keywords:** strategy implementation through projects, project portfolio, project portfolio management

## **Primerjava izkušenj projektnega vodenja v ZDA, Italiji in Združenih arabskih emiratih**

Michael Tomasik

Globalni napredek in živahno gospodarsko dogajanje je v preteklih letih botrovalo številnim ambicioznim gradbenim projektom po svetu. Avtor članka, arhitekt, programski vodja in poslovni svetovalec je med leti 2004 in 2009 vodil projektne skupine na številnih pomembnih projektih. Vsi projekti so bili izredno ambiciozni in napredni, v skupni vrednosti okoli 5.5 milijarde dolarjev. Čeprav je bila organizacija projektov v marsičem podobna, so bile med izvedbami posameznih projektov tudi velike razlike, glede na pristop lastnikov in kulturne razlike med lastniki in člani timov. Ta članek skozi osebna opažanja avtorja raziskuje nivoje zrelosti treh projektov, v katere je bil vključen na način, ki izpostavlja nekaj njihovih prednosti in slabosti. Predstavljena so praktična priporočila, ki presegajo kulturne razlike, ter navedba novih znanj in izkušenj, ki jih je pridobil v obdobju med pričetkom projekta, načrtovanjem, izvedbo in nadzorom.

**Ključne besede:** projektno vodenje, kulturne razlike, arhitekturno projektiranje, nadziranje gradnje

# The Initiation of Project Mode of Work in Company TPV

Mateja Burgar Makovec

The introduction of project oriented mode of work does not only include implementation of the project management software but also the organization process; the optimization of the company's organizational structure, the definition of project types and standards, appointment of project portfolio management, implementation of the project information system and establishment of the project office. Each of these steps incurs changes in the organization and these must be carried out systematically and gradually while taking into account the company itself; its individual processes, adopted good practices and personnel. Project oriented way of work does not demand total renewal of the business process as it is only a part of a specific project. Project organization should not be based on standards and project information system alone but must also comprise of the organizational culture, structure, human factor and past experiences and habits of its participants.

**Keywords:** project information system, project mode of work, project office, project management, project manager