

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XIII, številka 1
APRIL 2010

03 UVODNIK

Iztok Palčič

ZNANSTVENI PRISPEVKI

04 Projektni menedžment v državni upravi

Klavdija Snežič, Milka Pungartnik, Rok Snežič

10 Projektna usposobljenost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji

Igor Vrečko

17 Inovacijska sposobnost kot ključna kompetenca v industrijskem okolju

Marjan Leber, Majda Bastič

STROKOVNI PRISPEVEK

22 Vloga marketinga pri projektu uvajanja medicinskih pripomočkov na trg - Praktični primer iz farmacevtske industrije

Veronika Obu

28 UJETO V MREŽO

30 INTERVJU S STROKOVNJAKOM

33 PREDSTAVITEV DOGODKA

35 MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

36 DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

37 KNJIŽNE NOVOSTI

38 STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

40 NOVICE IN INFORMACIJE ZPM

43 ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

44 KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

45 OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE

46 POVZETKI | ABSTRACTS

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment

Project management review

Letnik XIII, številka 1, april 2010

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 REVIFE

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

POS LANSTVO REVIFE

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 REVIFE

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

UVODNIK

Iztok Palčič



Prijatelji in sodelavci v okviru Slovenskega združenja za projektni management so mi izkazali veliko čast in mi zaupali urednikovanje naše revije Projektna mreža Slovenije. Naloga zahteva, kot to vemo in učimo projektni menedžerji, učinkovito planiranje, tehten premislek, ekipo sodelavcev in nenehno lovljenje idej ter rokov. Uspešni bomo, če boste še naprej z veseljem prebirali našo revijo, saj bomo s tem dosegli naš namen. Omenjena ekipa sodelavcev pomeni, da smo nekoliko prevetrili naš uredniški odbor, in vanj povabili ljudi, ki so pripravljeni s svojimi idejami in z dejanji tvorno pomagati pri nastanku revije.

Že v prvi številki uvajamo nekaj sprememb oziroma rubrik. Opozarjam predvsem na rubriko Ujeto v mrežo, v kateri želimo objavljati vaša razmišljanja, mnenja in poglede na različne vsebine projektnega menedžmenta. Želimo, da dobijo prispevki v tej rubriki vaš odziv, ki ga bomo objavili v naslednji številki. Omeniti želim še nekaj novosti – v vsaki številki revije bomo predstavili vsaj tri strokovne knjige s področja projektnega menedžmenta, za katere menimo, da se jih splača prelistati. Objavili pa bomo tudi seznam strokovnih in znanstvenih člankov iz dveh svetovno uveljavljenih revij *International Journal of Project Management* in *Project Management Journal*. Tako boste imeli informacije o tem, katere vsebine so aktualne v svetovnem merilu. V tej številki objavljamo tudi intervju z izbranim projektnim menedžerjem. V intervjujih želimo predstaviti ljudi, ki stojijo za odmevnimi projekti, in projekte kot take. Svojo redno rubriko bodo dobili tudi Mladi projektni menedžerji.

V tokratni številki predstavljamo štiri prispevke. Prvi prispevek, ki ga je pripravila Klavdija Snežič s soavtorji, govori o projektnem menedžmentu v javni upravi, ki se, enako kot gospodarske organizacije, srečuje z različnimi problemi pri upravljanju projektov. Namen prispevka je analiza projektnega načina dela v državni upravi in predlogi možnih rešitev obstoječega stanja. Igor Vrečko v svojem prispevku prikaže pomen ustrezne projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev in drugih članov projektnih timov. Oriše tudi postopke preverjanja tovrstne usposobljenosti ter podrobneje prikaže potencialne koristi. Marjan Leber in Majda Bastič izpostavita pomen inovacijske sposobnosti organizacij. Izvedla sta obširno analizo slovenskih podjetij in ocenila njihovo inovacijsko moč, ki predstavlja velik potencial za nadaljnje izboljšave. Veronika Obu pa predstavi projekt uvajanja medicinskih pripomočkov na tržišče na podlagi praktičnega primera malega podjetja iz farmacevtske industrije, katerega osnovna dejavnost je trgovina na debelo z medicinskimi pripomočki.

Pogosto slišim očitek, da so v reviji objavljeni članki preveč akademski. S tem mnenjem se ne morem v celoti strinjati, saj v vseh številkah revije objavljamo tako znanstvene kot strokovne prispevke. In zadnjih bi si želeli še več. Zato pozivam naše strokovnjake, da predstavijo svoje projekte, izkušnje in organizacije, v katerih izvajajo projekte. Lahko mi verjamete, da naša revija ni namenjena zbiranju akademskih točk, saj je trenutno premalo svetovno odmevna.

Ob koncu imam za vas, cenjeni bralci, dve vabili in zahvalo. Najprej vas vabim, da se na začetku meseca junija udeležite tradicionalnega Projektnega foruma, ki ga letos prirejamo v Velenju. Vsakokratno tematiko forumov povezujemo z aktualnimi dogajanjem v svetu, EU in naši domovini. Letošnje leto 2010 je v EU označeno kot Evropsko leto boja proti revščini in socialni izključenosti, hkrati pa je to leto, ko je v okviru EU pripravljena in sprejeta strategija za izhod iz gospodarske krize, v izvajanju je izhodna strategija naše države in seveda bi lahko našli še vrsto aktualnih dogajanj, ki pomembno vplivajo na razvoj na marsikaterem področju. Zaradi vsega tega smo letošnji Forum ZPM tematsko opredelili z naslovom Projekti in projektni menedžment v vlogi reševanja globalnih sprememb in gospodarske krize. Več informacij najdete na spletni strani ZPM.

Vabim vas tudi k sodelovanju pri oblikovanju revije. Ne mislim zgolj na posredovanje člankov, ampak tudi posredovanje prispevkov za rubriko Ujeto v mrežo. Lahko mi sporočite, za koga si želite, da ga intervjuvamo oziroma kateri projekt naj predstavimo. Morda imate doma na polici odlično knjigo, ki bi jo priporočili tudi drugim? Ali pa ste udeležili dogodka, katerega vsebino bi radi delili z nami v obliki kratke reportaže?

Zahvaljujem se vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti.

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

Projektni menedžment v državni upravi

¹Klavdija Snežič, ²Milka Pungartnik, ³Rok Snežič

¹Koroška cesta 221, 2351 Kamnica, Slovenija

²Orehova cesta 60d, 2312 Orehova vas, Slovenija

³Fiesa 26a, 6330 Piran, Slovenija

e-pošta: klavdija.snezic@guest.arnes.si; milka.pungartnik@gmail.com; rok.snezic@poravnavas.si

Povzetek

Prispevek obravnava projektni menedžment v neprofitnih organizacijah, ki pa v našem primeru predstavlja državno upravo. Državna uprava se namreč tako kot gospodarske organizacije srečuje z različnimi problemi pri upravljanju projektov. Namen prispevka ni kritiziranje projektnega načina dela v državni upravi, temveč skozi našeto problematiko predlagati možne rešitve obstoječega stanja.

Ključne besede: državna uprava, projektni menedžment, upravljanje projektov

1. Uvod

Vsi se srečujemo s projekti v svojem vsakdanjem delu v raznih organizacijah in različnih panogah. Čeprav so vsebine projektov zelo različne, imajo vse eno skupno značilnost; upravljanje projektov oziroma projektni menedžment.

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, lahko bi rekli tudi prvine, ki pripomorejo k opredelitvi, kaj je projektni menedžment. Projektni menedžment je koncepcija vodenja; gre za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji, v določenem roku, z določenimi sredstvi in želenim učinkom (Hauc, 1982, str. 172). Projektni menedžment je tudi skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta (Fachmann, 1991, str. 10). Temeljna značilnost uspešnega projektnega menedžmenta je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega menedžmenta pa se po Turnerju (2003) opredeljuje s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Ameriški inštitut za projektni menedžment (PMI) pa opredeljuje projektni menedžment kot večino vodenja in koordiniranja človeških ter materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta (Cleland, 1997, str. 7).

Tudi državna uprava se, tako kot gospodarske organizacije, srečuje z različnimi problemi pri upravljanju projektov. Projektni menedžment se tudi v neprofitnih organizacijah vedno hitreje uveljavlja. Seveda pa se omenjene organizacije pri njegovem uvajanju srečujejo z zelo podobnimi problemi kot gospodarske organizacije. Tako je v prispevku prikazana predvsem problematika podpore vodstva organizacije izvajanju projektov,

avtoritete vodje projekta, slabega poznavanja metodoloških osnov projektnega menedžmenta, planiranja človeških in finančnih virov in podobno. V zadnjih nekaj letih se državna uprava srečuje predvsem z naslednjo problematiko (<http://www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm>):

- pomanjkanje koordinacije pri planiranju in uporabi virov,
- pomanjkanje koordinacije pri planiranju in izvajanju aktivnosti,
- pomanjkanje komunikacije med udeleženci na projektu,
- nepravilno planiranje časa, finančnih in ostalih virov,
- pomanjkanje nadzora nad napredkom projekta,
- pomanjkanje nadzora nad kakovostjo izdelkov projekta,
- pomanjkanje podpore vodstva projektom.

Vsi našti razlogi vodijo v to, da so storitve (izdelki) projekta neprimerni za uporabnika; da projekti trajajo dlje, kot bi lahko in da stanejo več denarja, kot bi bilo potrebno.

Na srečo je danes že prodrlo spoznanje, da je edini primerni način izvajanja velikih nalog projektni pristop in z njim uporaba metodologije, ki zagotavlja planiranje, spremljanje in nadziranje vseh potrebnih izdelkov, aktivnosti in virov ter primerjavo s cilji projekta in z merili kakovosti.

Metodologija vodenja projektov v državni upravi je začela nastajati že daljnega leta 1996, zdaj pa se uresničuje eden izmed največjih in najsodobnejših medresorskih programov projektov v državni upravi, znan kot e-uprava, katerega cilj je realizacija elektronskih upravnih storitev. Metodologija vodenja projektov v državni upravi je nastala leta 1997 in je bila na 13. seji Vlade Republike Slovenije 15. maja 1997 sprejeta kot splošno veljavna metodologija v državni upravi. Metodologija obsega priročnik za splošni del, katerega nosilec uvajanja je Ministrstvo za notranje zadeve in priročnik za vodenje projektov s področja informacijske tehnologije, katerega nosilec uvajanja je Center Vlade RS za informatiko. Slednji je bil na podlagi

izkušenj preteklih let prenovljen in sprejet na seji kolegija CVI 28. 5. 2001 (www.gov.si/cvi/).

2. Prince metodologija vodenja projektov v državni upravi

Metodologija vodenja projektov v državni upravi in njegov aneks za področje informacijske tehnologije sta nastala na podlagi originalnih priročnikov o vodenju projektov po metodologiji *PRINCE* (*Project in controlled environment*) ter na podlagi izkušenj pri vodenju projektov informacijske tehnologije. Metodologijo Prince je na zahtevo angleške vlade razvila agencija CCTA (*Central computer and telecommunication agency*) za potrebe nadzora porabe denarja, kakovosti izdelkov projekta in pravočasnosti izdelanih rešitev. Prva verzija metodologije je bila razvita za projekte s področja informacijske tehnologije (IT). Kasneje se je metodologija, zaradi svoje prilagodljivosti, uveljavila na vseh področjih projektne dela in pred kratkim je izšla nova verzija priročnika Prince 2.00 (Prince, Version 2, 1996). Metodologija se, kot ena izmed treh standardnih metodologij vodenja projektov, uporablja tudi v državah evropske skupnosti in je v skladu s standardi ISO 9000.

Sistem vodenja kakovosti, zgrajen po načelih, smernicah in zahtevah, ki so opredeljene v družini standardov ISO 9000, je široko priznan kot trden temelj za poslovno uspešnost. V teh standardih so zbrane učinkovite metode vodenja kakovosti in zanesljive tehnike zagotavljanja kakovosti. Tako proizvajalne kot storitvene organizacije so z ISO 9000 dobile osrednji oporni steber, na katerega lahko naslonijo svoja prizadevanja za zadovoljstvo kupcev, za stroškovno učinkovito operativno, za napredno obvladovanje sposobnosti osebja ter optimalno uporabo materialnih virov (http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html).

Prince je strukturirana metodologija namenjena le vodenju projektov. Zgrajena je tako, da lahko za razvoj rešitev uporabljamo katerokoli ustrezno metodologijo glede na vrsto projekta, čeprav za razvoj rešitev na področju informacijske tehnologije (IT) že obstaja specifična metodologija (Structured System Analysis and Design Methodology - SSADM). Podpira tudi Metodologijo upravljanja z izdelki projekta (Configuration Management Method - CMM) in Metodologijo analize in obvladovanja tveganj pri projektih (CCTA's Risk Analysis and Management Method - CRAMM), ki jih je prav tako za svoje potrebe pripravila angleška vlada. Čeprav je bila metodologija sprva namenjena vodenju projektov le na področju razvoja informacijske tehnologije, se je zaradi svoje prilagodljivosti uveljavila na vseh strokovnih področjih. Vključuje tako vodstvene kot tudi izvedbene naloge in ima za njihovo podporo izdelane specialne tehnike (Prince, Version 2, 1996). Glavni značilnosti metodologije Prince sta:

- usmerjenost v izdelke projekta in
- razdelitev projekta na faze.

Ti značilnosti pomagata zagotoviti, da bomo ob zaključku projekta predali naročniku take rezultate, kot jih je

zahteval. Projektni svet, ki je vključen v projekt od začetka načrtovanja in nadzira projekt na najvišjem nivoju, posreduje vodji projekta podrobneje razdelane naloge in odgovornosti.

3. Metoda mednarodnega Inštituta za razvoj managementa (IMD)

IMD izdeluje od leta 1989 skupaj s partnerskimi inštituti iz različnih držav letno nacionalno listo konkurenčnosti držav in izdaja letopis svetovne konkurenčnosti (WCY), imenovan tudi "Garellijev indeks". Inštitut IMD ima petdesetletno tradicijo v menedžerski šoli s programsko globalno usmeritvijo. V njenem okviru deset raziskovalcev pod vodstvom prof. Stephane Garellija ocenjuje od leta 1989 dalje skupaj z 29-imi partnerskimi inštituti vsako leto nacionalno konkurenčnost in izdaja Letopis svetovne konkurenčnosti (WCY, imenovan tudi Garellijev indeks). V letopisu leta 2001 je bilo analiziranih že 49 držav, ki so ključnega pomena za svetovno gospodarstvo. 28 držav je iz skupine članic OECD, 14 je novooindustrializiranih držav in 7 držav iz srednje in vzhodnoevropskih gospodarstev v prehodu (Češka, Madžarska, Poljska, Rusija, Estonija, Slovaška in Slovenija). Metodologija IMD se spreminja iz leta v leto. V letu 2000 je bilo upoštevanih 288 kazalcev konkurenčnosti, ki so bili združeni v osem skupin, ki oblikujejo sintezno nacionalno konkurenčnost in s tem rang posamezne države (Gmeiner, Figar, 1999; Stanovnik, Kovačič, 2000, str. 26):

1. internacionalizacija,
2. državne institucije oziroma državna uprava,
3. finančni sistem,
4. infrastruktura,
5. menedžment,
6. znanost in tehnologija,
7. človeški kapital.

Leta 2001 so konkurenčno sposobnost sicer še naprej analizirali na podlagi 286-ih kazalcev, le da so bili ti grupirani v štiri skupine kazalcev konkurenčnosti posameznega nacionalnega gospodarstva: ekonomska uspešnost, učinkovitost državnih institucij, učinkovitost podjetij in infrastruktura. V okviru posameznih skupin kazalcev nacionalne konkurenčnosti se preverjajo sledeče značilnosti (Rosset, 2001, str. 58):

- ekonomska uspešnost (stanje domačega gospodarstva, mednarodne investicije, zaposlenost in cene);
- učinkovitost državnih institucij oziroma državne uprave (javne finance, fiskalna politika, institucionalno in poslovno okolje ter izobraževanje);
- učinkovitost podjetij, ki označujejo, v kolikšni meri podjetja poslujejo na inovativen, dobičkonosen in odgovoren način;
- infrastruktura vključuje kriterije, ki označujejo, koliko ta ustreza potrebam podjetij (osnovna infrastruktura, tehnološka infrastruktura, znanstvena infrastruktura, zdravstvo in okolje ter sistem vrednot).

Uporabnost mreže kriterijev, predstavljenih v zgoraj

navedenih štirih skupinah, je poudarjena tudi z oblikovanjem dveh posebnih skupin kazalcev, ki naj bi usmerjali mednarodni kapital v dežele gostiteljice, skladno z njihovimi primerjalnimi prednostmi. Ena skupina kazalcev predstavlja privlačnost (primernost in pripravljenost države na tuje naložbe), druga pa agresivnost državne dinamike pri uveljavljanju na tujih trgih. Ti dve skupini kazalcev omogočata boljše opredeliti dve ločeni ali hkrati uporabljeni poti za večjo konkurenčnost. Dve državi z enako oceno sintezne nacionalne konkurenčnosti imata lahko različno mesto na lestvici glede na privlačnost in agresivnost. Ena izmed predstavitev oblik IMD je tudi izdelava bilance nacionalne konkurenčnosti države, ki na eni strani prikazuje kazalce, ki kažejo konkurenčne prednosti, na drugi strani pa kazalce, ki prikazujejo konkurenčne slabosti države (Stanovnik, Kovačič, 2000, str. 7).

Po podatkih iz leta 2002 (Kovačič in Kunšič, str. 521-537) je Slovenija pri učinkovitosti državne uprave zasedala mesta nad štiridesetim. Svojo mednarodno konkurenčnost sta izboljšali Finska in Republika Irska. Finska predvsem zaradi učinkovitosti državne uprave in hkrati uvajanja tehnoloških inovacij (telekomunikacije: Nokia) ter nastajanja industrijskih gozdov. Irska pa dosega najvišja mesta zaradi nizkih davkov in stroškov dela, izobražene delovne sile ter učinkovite državne uprave, ki je uspela ustvariti ugodno poslovno okolje za podjetja, s čimer privablja naložbe več nacionalnih podjetij, kar je precej okrepilo domače gospodarstvo (Tanzi, 2000, str. 2-8).

Zanimiv je tudi primer Ameriške reforme, ki se je začela z Government Performance and Results Act (GPRA), objavljenim leta 1993 (Klun, 2005, str. 113-120). Chicaška šola je ponudila standardne ukrepe za reformo javnega sektorja. Ti ukrepi bi naj povzročili tekmovalnost znotraj javnega sektorja, nove načine izvajanja storitev, iskanje alternativnih virov za delovanje in večjo učinkovitost delovanja. Glavni namen reforme so bile večje zaupanje prebivalcev, večja usmeritev k rezultatom in ciljem delovanja javnega sektorja. Vladne organizacije ter državna in lokalna samouprava so do leta 1997 predstavile svoje programe merjenja rezultatov, kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov. Obenem so leta 2000 pripravila še petletni strateški plan uvajanja reformnih procesov v svoje delovanje in prva poročila o delu.

Države, ki so se takrat udeleževale z reformami, niso imele enotnega pristopa. Pa vendar je skupna ugotovitev, da kljub velikim sredstvom, vloženim v reforme, redko naletimo na njihovo ovrednotenje tudi z vidika uspešnosti in učinkovitosti. V praksi se veliko predvidenih sprememb ni zgodilo in je bilo veliko kritik, predvsem britanskih teoretikov (Pollit in Bouckaert, 2004, str. 232), ki so opozarjali na vrsto negativnih posledic ter velik odpor do reforme s strani javnih uslužbencev.

4. Novi javni menedžment

Modernizacija državne uprave skuša doseči bolj odprt in decentraliziran menedžerski model, ki naj bi nadomestil klasično in praviloma togo hierarhijo. Njeno bistvo je prepričanje, da je potrebno in možno v delovanje

javnega sektorja (in ožje državne uprave) uvesti omejena načela in pozitivne izkušnje menedžmenta iz zasebnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomiko poslovanja, faze menedžerskega procesa, delovne metode in tehnike, podjetniško-poslovni način razmišljanja, usmerjenost k ljudem (tako k uporabnikom kot zaposlenim), poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, določitev odgovornosti za rezultate ter povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni. To pomeni uvajanje podjetniško-poslovnih konceptov, kot so (Žurga, 1997, str. 477):

- ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne) funkcije;
- določitev vizije, poslanstva in ciljev organizacije ter uvedba strateškega menedžmenta s podobnimi značilnostmi kot v zasebnem sektorju;
- naravnost k rezultatom in doseganju učinkovitosti ter uspešnosti, kar pomeni tudi racionalno obnašanje, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti; avtonomija, decentralizacija in prenašanje odgovornosti;
- večja prilagodljivost in spodbujanje konkurence (privatizacija, deregulacija ipd.); izboljšanje ravnanja z ljudmi pri delu;
- izboljšanje komunikacije preko deregulacije in informacijske tehnologije ter smotrna izraba finančnih sredstev.

Reformno uvajanje menedžerskih načel delovanja zasebnega sektorja v državno upravo samo po sebi še ni zadostno zagotovilo za njeno pozitivno in predvsem trajno spremembo, saj mora to postati način delovanja in mišljenja državnih uslužbencev ter del stalnega procesa vseobsegajočega izboljšanja državne uprave, skratka odkrivanje novega poslanstva in funkcije državne uprave. Paradigma novega javnega menedžmenta vsebuje tri glavne smeri, in sicer (Farnham in Horton, 1996, str. 24):

1. neotaylorizem z vpeljevanjem racionalnih metod dela v državno upravo;
2. uvedbo poslovno naravnanih podjetniških metod in tehnik dela v državni upravi;
3. javni menedžment kot sredstvo za pretvorbo birokratske in demokratsko pasivne državne uprave v učinkovito, odzivno in k uporabniku usmerjeno oblast.

Značilnosti glavnih elementov univerzalnega modela novega javnega menedžmenta, ki se nanašajo na celotni javni sektor, so (Falconer, 1997, str. 69-70): profesionalni menedžment; jasni standardi in merjenje uspešnosti; poudarek na kontroli produkta; decentralizacija v javnem sektorju; spodbujanje konkurence; zasebno-sektorske lastnosti menedžerskega procesa; ekonomična raba virov; novi javni menedžment zahteva tudi zniževanje stroškov opravljanja oziroma zagotavljanja storitev ob hkratnem izboljševanju kakovosti teh storitev.

Bistvo paradigme novega javnega menedžmenta v državni upravi je njena *reorganizacija*.

5. Metodološke osnove projektnega menedžmenta

Osnovni elementi projektnega menedžmenta so (www.ednevnik.si/uploads/d/drustvo-pomlad/14509.pdf):

- življenjski cikel projektov (predprojektna priprava, vzpostavitev projekta, izvajanje projekta, zaključek projekta);
- potrebna dokumentacija za uspešno izvajanje projektov in
- uporaba informacijske podpore pri izvajanju projektov.

Hauc (2002) meni, da z vpeljavo projektnega menedžmenta v organizacijo in s tem tudi projektnega načina dela zagotovimo osnovo za začasno projektno organizacijo, ki zagotavlja hitrejšo, bolj usklajeno, smotrno in racionalno izvajanje zahtevnejših in kompleksnih nalog – projektov. Ta način (metoda) dela predstavlja eno od najsodobnejših orodij za razvoj in poslovno uspešnost velikih in kompleksnih sistemov. Izvedba vseh aktivnosti, ki so predvidene v MVPDU-IT (Metodologija vodenja projektov v državni upravi) in jih predvideva projekt, mora biti opredeljena v Vzpostavitvenem dokumentu projekta (v nadaljnjem besedilu: VDP).

5.1 Predprojektna priprava

V primeru državnih organov je velika večina projektov finančno omejena z letnim proračunom organa, tako da morajo vodje sektorjev/služb v zadnji tretjini tekočega leta planirati finančna sredstva za izvajanje projektov za naslednje leto. Pri planiranju se upoštevajo potrebna finančna sredstva za obstoječe delovne naloge posameznega sektorja/službe oziroma pogodbene obveznosti do zunanjih izvajalcev, ki izvajajo določene storitve v sklopu letnih projektov. Finančna sredstva se planirajo za dve proračunski obdobji.

5.2 Vzpostavitev projekta

Aktivnosti v fazi vzpostavitve projekta so razdeljene v naslednje glavne skupine (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf):

1. definiranje in vzpostavitev organizacije projekta,
2. definiranje ciljev projekta, predpostavk planov projekta in dejavnikov tveganja,
3. priprava planov,
4. ostale aktivnosti.

Za izvedbo projekta se opredeli vloge na projektu, ki so zadolžene za vodenje in izvajanje projekta. Imenovanje posameznika za nosilca vloge potrdi projektni svet. Z izvedbo vseh omenjenih aktivnosti so podani vsi ustrezni pogoji za uspešen začetek projekta oziroma za začetek izvajanja planiranih projektnih aktivnosti. V kolikor kot zunanji izvajalec na projektu sodeluje zunanja institucija, ki mora biti izbrana v skladu z zakonodajo o javnih naročilih, potem predstojnik projektnega sveta z njo podpiše pogodbo, h kateri je kot obvezna priloga dodan odobren VDP.

5.3 Izvajanje projekta

Projekt se izvaja v skladu s predhodno odobrenim VDP, pri čemer so upoštevani:

- plani in dinamika projekta,
- organiziranost projekta,
- optimalna izkoriščenost razpoložljivih in predvidenih virov za izvedbo projekta.

Vodja projekta na podlagi kontrolnih poročil vzdržuje plan projekta, ugotavlja odstopanja ter planira in izvaja korektivne ukrepe. Na podlagi omenjenih kontrolnih poročil vodja projekta mesečno oziroma ob vsakem sklicu projektnega sveta pripravi poročilo o napredku projekta, ki ga posreduje vsem članom projektnega sveta. Da bi se projektne aktivnosti izvajale kontrolirano, je potrebno ob vzpostavitvi projekta določiti tudi redne nadzorne točke na projektu. S tem zagotovimo, da se bo tudi nadzor izvajal, kot je planirano v planu projekta. V primeru, da so na kontrolnih točkah in/ali drugače ugotovljena odstopanja (kakovost rezultatov; časovna; stroškovna) od plana projekta, ki so večja od tistih, ki so opredeljena v VDP, mora vodja projekta obvestiti projektni svet, ki lahko potrdi predlog nadomestnega plana, zahteva nov predlog nadomestnega plana s konkretnimi pripombami ali predčasno zaključi projekt (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf).

5.4 Zaključek projekta

Da bi vodja projekta lahko uspešno zaključil projekt, mora preveriti, ali so bili narejeni vsi predvideni deli projekta. S soglasjem predstojnika projekta (projektnega sveta) vodja projekta nato pripravi tudi obvestilo za vse sodelujoče in njihove organizacije, da se bo projekt zaključil. V obvestilu navede, ali bo po zaključku še potrebno njihovo sodelovanje in v kakšnem obsegu. Po uskladitvi termina s člani projektnega sveta vodja projekta skliče zaključni sestanek projekta, na katerem projektni svet obravnava poročilo za zaključek projekta, ki ga mora pripraviti vodja projekta.

Vsak projekt bi moral prinesiti nekatere pozitivne učinke oziroma koristi. Zaradi tega je priporočljivo, da vodja projekta v sodelovanju z vsemi sodelujočimi na projektu pripravi poročilo o izvedbi projekta. Le-ta se pripravi po zaključku projekta, ko je možno oceniti vse učinke projekta in s tem tudi dejanske koristi, ki jih ob zaključku projekta še ni bilo možno oceniti. V nasprotnem primeru se ob zaključku projekta sprejme plan, ki določa:

- kdaj bo izvedena ocena po izvedbi projekta,
- kako bodo merjene koristi izdelkov,
- katere naloge je treba izvršiti,
- kdo je odgovoren za njihovo izvršitev.

V primeru ugotovitve, da projekt ne izpolnjuje zastavljenih koristi, je treba poiskati vzroke in predlagati nadaljnje aktivnosti. Manjša odstopanja se poskušajo popraviti v postopku vključitve projekta v sistem, večja odstopanja pa zahtevajo nadgradnje.

Podrobneje v nadaljevanju pogledimo najpomembnejše problemske situacije, ki neposredno vplivajo na uspešnost izvajanja projektov.

Premajhna podpora vodstva državnih organov pri projektih

Vodstvo organa na projektu predstavlja projektni svet, ki kot najvišji organ projekta imenuje vodjo projekta. S tem le-ta dobi mandat, da v skladu z opredelitvami v VDP v planiranem času, z viri in s finančnimi sredstvi pripelje projekt do uspešnega zaključka. Da pa bi to lahko tudi dejansko realiziral, potrebuje vodja projekta avtoritativno podporo in pomoč projektnega sveta, ki potrjuje predloge vodje projekta za izvedbo pomembnejših korakov oziroma aktivnosti na projektu. Nema lokrat pa se dogaja, da projektni svet kot vrhovni organ projekta ne podpira vodje projekta s svojo avtoriteto, kar odločujoče vpliva na uspešnost izvajanja projekta. Dosedanje izkušnje so pokazale, da je omenjena podpora potrebna vsaj v naslednjih situacijah:

1. V skladu z MVPDU-IT ima vodja projekta določene naloge in pristojnosti, med katere sodita tudi koordinacija in delegiranje izvajanja nalog/aktivnosti na projektu. Tu pa se pojavi problem avtoritete vodje projekta, predvsem kadar ima vodja v funkcijski organiziranosti nižji naziv in/ali funkcijo kakor sodelavec na projektu, ki mu je bila delegirana določena naloga.
2. Podobna situacija nastane tudi ob konfliktnih pristojnosti vodje projekta in funkcijskimi vodji nad sodelavci organa, ki imajo lahko v določenem trenutku dva »šefa«. Tu je potrebna predvsem koordinacija potreb po sodelavcih obeh vodij, kar mora zagotoviti vodstvo organa oziroma projektni svet.
3. Tretji podoben primer je tudi avtoriteta vodje projekta in njegove možnosti koordinacije dela s sodelavci sodelujočih organov, t. j. v primeru medresorskih projektov. Tudi v tem primeru mora projektni svet zagotoviti vodji projekta ustrezno avtoriteto.

Navedeni problemi so rešljivi le, če projektni svet podpre izvajanje projekta in delo vodje projekta skozi celoten življenjski cikel projekta - od priprave do zaključka. Ob ustreznih podpori in angažiranju vodstva projekta, pa se le-ta največkrat zaključi uspešno na veselje in zadovoljstvo vseh vključenih organov oziroma sodelavcev v projekt.

Nerazumevanje projektnega menedžmenta in neustrezna podpora vodstva

Kot vzrok takšnemu stanju lahko izpostavimo predvsem nerazumevanje pomena in vsebine projektnega menedžmenta kot takšnega s strani najvišjega vodstva državnih organov. Največkrat se projektni menedžment uvršča med orodja in tehnike za izvajanje projektov. Poleg tega je v veliki večini organov projektni menedžment pozicioniran kot manj pomemben nabor znanj in tehnik, ki sicer pomaga dosegati določeno učinkovitost dela, še bolj pa posledično poveča administrativno delo. Kot smo že omenili, je pri državnih organih problematična tudi (ne)uporaba informacijske podpore, ki je na voljo

tako za potrebe pisarniškega in finančnega poslovanja kot projektnega menedžmenta. Za podporo slednjemu je bila za vse državne organe razvita aplikacija Projekta pisarna, ki podpira celoten življenjski cikel projekta. Aplikacija je v skladu z dogovorom s Centrom Vlade RS za informatiko (ki je zadolžen za njen razvoj in skrbništvo) na voljo brezplačno (www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm). Kljub temu pa se aplikacija uporablja samo pri nekaterih državnih organih, kjer se trudijo, da bi z ustrezno uporabo aplikacije povečali učinkovitost dela na projektih zagotavljali spremljanje izvajanja projektov ter bolje planirali potrebne vire.

Kot zadnjega izmed problemov pogledimo še problem planiranja finančnih sredstev:

Gre za situacijo, ki je posledica izvajanja oziroma trošenja proračunskih sredstev, ki so predvidoma odobrena za določen projekt za obdobje, po novem, dve proračunski obdobji. To pa pomeni, da se dinamika izvajanja projektov prilagaja prilivom finančnih sredstev, kar pa je v nasprotju z metodološkimi osnovami projektnega menedžmenta. Celotna dinamika takšnih projektov tako ponavadi ni na prvi pogled vidna, enako pa velja tudi za cilje.

6. Sklep

V Sloveniji je pri nekaterih organih projektni menedžment že na dokaj visoki ravni. Problem se pojavlja predvsem pri vodstvu organov, ki morajo sama spregledati prednosti projektnega dela, ki je urejeno in transparentno. S pravilno uporabo projektnega načina dela bodo tudi sodelavci na izvedbenem nivoju spregledali, da je metoda dela na način projektnega delovanja koristna za izboljšanje in dokumentirano izvajanje nalog. Za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je tako potrebno dvigniti učinkovitost delovanja državne uprave. Izkušnje zadnjih let kažejo, da so največjo gospodarsko rast dosegale ravno majhne in odprte države s kakovostno oziroma učinkovito državno upravo.

Celovita reforma slovenske državne uprave je zato nujna, saj predstavlja eno izmed največjih ovir prihodnjemu družbeno-ekonomskemu razvoju Slovenije. Državna uprava bi morala na splošno cilje dosegati z minimalnimi posegi na trg, s čim manjšim omejevanjem tržnih aktivnosti, s čim manjšo davčno obremenitvijo rezidentov, s čim manjšim številom državnih uslužbencev in s čim manjšim prisvajanjem ekonomskih virov. Sodobni trendi narekujejo, da naj državna uprava postane bolj prilagodljiva, hkrati pa naj ne bo več oblastna, temveč partnerska institucija državljanom, podjetjem in ostalim družbam ljudi (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf).

Državna uprava bi morala na splošno cilje dosegati z minimalnimi posegi na trg, s čim cenejšim omejevanjem tržnih aktivnosti, s čim manjšo davčno obremenitvijo rezidentov, s čim manjšim številom državnih uslužbencev in s čim manjšim prisvajanjem ekonomskih virov. Tudi kazatelji sodobnih trendov, ki jim sledimo, narekujejo, da naj državna uprava postane bolj prilagodljiva ter

partnerska institucija državljanom, podjetjem in drugim skupinam ljudi.

Viri in literatura

Bakan Toplak, M. (2003). *Sistemi vodenja kakovosti. SIST ISO 9000:2002*. Pridobljeno 12. 01. 2010 s spletne strani: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html.

Cleland, D. (1997). *Project Managements handbook*. New York: McGraw-Hill, str. 7.

CVI (2003). *Metodologija vodenja projektov v državni upravi*. Pridobljeno 19. 1. 2010 s spletne strani: <http://www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm>.

Farnham, D., Horton, S. (1996). *People management reform in the UK public services*.

since 1979; learning from the private sektor or learning to cope whit change? Sheffield: Sheffield Hallam University, str. 24.

Fachmann. (1991). *Projekt management - 10 DIN 69 901*, str. 10.

Falconer P. K., (1997). *Publik administation and the New Public Management. Lessons from the OK experience*. Ljubljana: Visoka upravna šola, str. 69-70.

Gmeiner, P. Figar, L. (1999). *Koncept in empirični rezultati merjenja nacionalne konkurenčne sposobnosti v Sloveniji za obdobje 1995-1998 in napovedi do leta 2001*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.

Hauc, A. (1982). *Projekti v organizaciji združenega dela*. Ljubljana: GV Založba, str. 172.

Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

Projektni management. Društvo za projektno organizacijo managementa. Pridobljeno 17. 1. 2010 spletne strani: www.ednevnik.si/uploads/d/drustvo-pomlad/14509.pdf.

Pavcin, P. (2002). *Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnika konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva*. Pridobljeno 18. 1. 2010 s spletne strani www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf.

Kovačič, A., Kunstič, P. (2000). *Globalna konkurenčnost slovenskega gospodarstva v povezavi s tokovi neposrednih investicij*. Ljubljana: Naše gospodarstvo, str. 521-537.

Klun, M. (2005). *Reforma javnega sektorja. Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, str. 113-120.

Pollit, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform A Comperatice Analysis*. 2. Edition. New York: Oxford Uneversity Press Inc.

Prince, Version 2. (1996). Norwich: CCTA.

Rosset, S. (2001). *Metodology and Princeples of Analisis. The World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: IMD, str. 50.

Stanovnik, P., Kovačič, A. (2000). *Measuring competitiveness of national economies whit emphasis on Slovenia*. Ljubljana: IER, str. 26.

Tanzi, V. (2000). *The Role of the State and the Qulaity of the Public Sector*. Washington DC: IMF Working Paper, str. 2-8.

Turner, R. K. (2003). *Sustainable enviromental economics and Management*. New York: J. Willy and Sons.

Žurga, G. (1997). *Načela novega upravljanja javnega sektorja in državna uprava. Zbornik referatov*. 16. posvetovanje organizatorjev dela - Quo vadis management. Kranj: Moderna organizacija, str. 470-477.

Klavdija Snežič je študentka doktorskega študija na Evropski pravni fakulteti v Novi Gorici. Je avtorica in soavtorica strokovnih člankov ter soavtorica dveh izvirnih znanstvenih del. Je samostojna raziskovalka človeških virov in njihovega vse večjega pomena v podjetjih ter nepremičninske problematike na področju obdavčitve in vrednotenja. Ima nekajletne izkušnje na področju vodenja in marketinških dejavnosti ter kadrovske politike v podjetju.

Milka Pungartnik je študentka na Evropski pravni fakulteti v Novi Gorici in soavtorica strokovnih in znanstvenih člankov. Ima nekajletne izkušnje na področju vodenja, nadziranja in upravljanja s področja komunalnih dejavnosti ter bogate izkušnje s področja javnega naročanja in upravljanja z javnimi dobrinami.

Rok Snežič je študent doktorskega študija na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru in doktorskega študija na EPF Nova Gorica. Je soavtor strokovnih in znanstvenih člankov ter prispevkov in ima bogate izkušnje na področju vodenja in marketinga ter organizacije in nadzora v podjetju.

Projektna usposobljenost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji

Igor Vrečko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si

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 sta 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 smo na področju certificiranja projektnih menedžerjev še precej za povprečjem v gospodarsko razvitejših državah EU. To je spoznanje, ki po eni strani verjetno nakazuje na nižjo povprečno projektno usposobljenost projektne osebja in tako deloma pojasnjuje tudi nižjo uspešnost pri realizaciji projektov v Sloveniji v primerjavi s podatki iz tujih analiz, po drugi strani pa podaja smernice nadaljnjemu razvoju podjetjem, posameznikom in regulatornim državnim inštitucijam.

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

1. Uvod

Skozi zgodovino človeštva je bila izvedena vrsta projektov, ki so pomembno vplivali na nadaljnji razvoj človeštva. Pogosto izpostavljeni tovrstni projekti so na primer gradnja piramid v starem Egiptu, gradnja Kitajskega zidu, Kolumbovo 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. V bistvu gre 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 druga vprašanja uspešnega obvladovanja projektov. Pomemben del tako pridobljenih spoznanj je aktualnih 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 (projektne) okolja ter novim pričakovanjem in ciljem projektov.

Pomembna značilnost 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 je bila kdajkoli 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 sistemov¹ 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

¹ V nadaljnjem tekstu 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.

² Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

³ Usposobljenost je sposobnost za opravljanje določenega dela (SSKJ, 2009).

odmiki od zastavljenih ciljev; kar 25 % projektov se nikoli ne zaključi in jih lahko opredelimo kot popolnoma neuspešne. Glede na raziskave Inštituta za projektni management², 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 izraba 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.

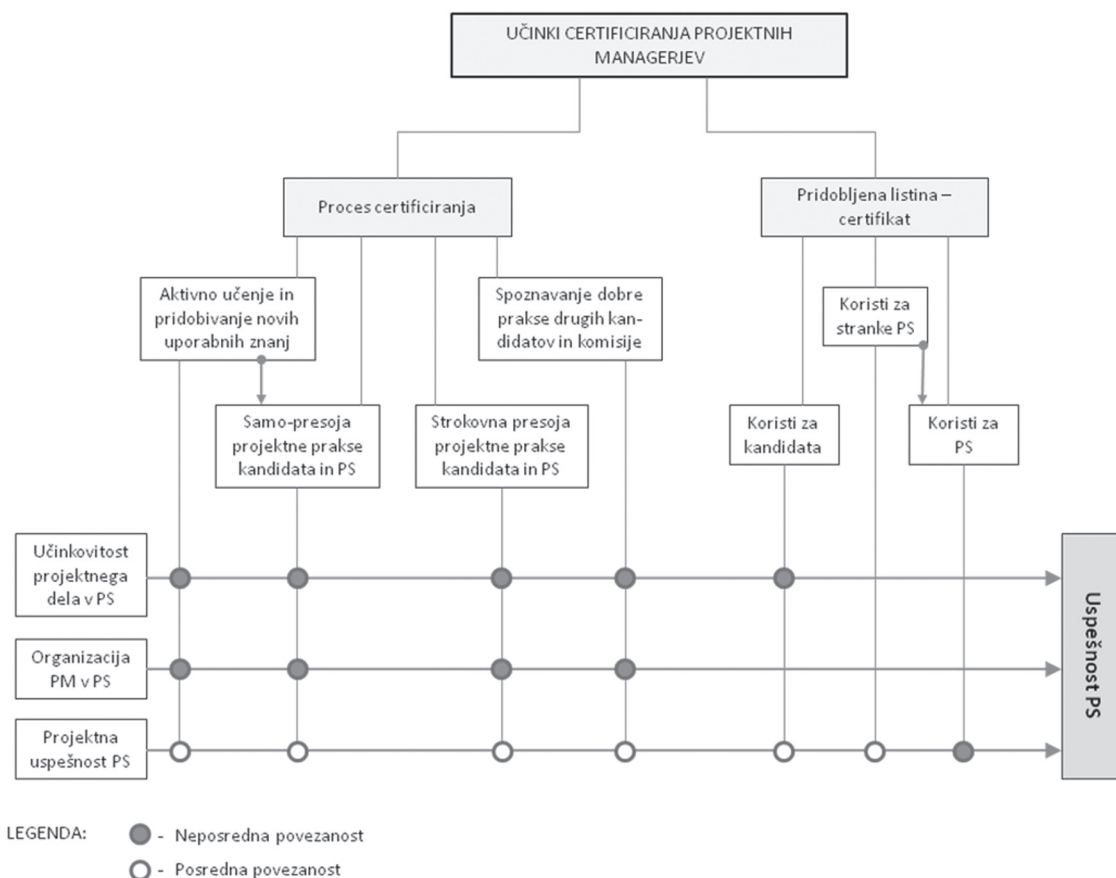
V nadaljevanju prispevka predstavljamo modele presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev in podrobneje analiziramo koristi oziroma učinke, do katerih prihaja skozi te procese presojanja. Nadalje prikazujemo najpogostejše oblike presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev, kot jih lahko zasledimo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

2. Proces preverjanja projektne usposobljenosti in njegovi učinki

Usposobljenost za opravljanje nekega dela se najpogosteje ne pridobi le z učenjem ali študijem, s čimer se sicer pridobi določeno potrebno znanje. Šele na osnovi uporabe znanja skozi aktivno praktično delovanje posameznika ter ob tem še z eventualnim (pravičnim) usmerjanjem s strani izkušenejših »mentorjev«, posamezniki postopoma razvijajo tudi dejansko usposobljenost³ 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 avtomatizma, 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



Slika 1: Učinki in pomen preverjanja projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev

potrebno, izkazane osebnostne lastnosti.

Za opredelitev procesa preverjanja usposobljenosti oseb za izvajanje nekih opravil slovenski jezik uporablja različne izraze. Najpogostejše zasledimo izraza *presoja* in *potrjevanje*, ki sta kot takšna opredeljena tudi v SSKJ (2009). Za preverjanje usposobljenosti oseb s področja projektnega menedžmenta pa najpogostejše 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 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 si širijo bazo znanj, s katerimi razpolagajo, in jih 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 večanju 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 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 spoznajo. 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 svetovanje 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:
 - zagotovljeni 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 sodelavcev ter tako pridobijo konkurenčne prednosti pred drugimi »necertificiranimi« konkurenti;
 - zagotovljena enotnost razumevanja certificiranih projektnih menedžerjev o pomenu in metodah projektne menedžmentatervečja 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 in v Sloveniji lahko najdemo različne programe in organizacije, po katerih potekajo preverjanja usposobljenosti kandidatov na področju projektne menedžmenta. Če govorimo o mednarodno uveljavljenih in prepoznavnih programih certificiranja s področja projektne 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 projektne menedžmenta in obe tudi izvajata program certificiranja projektne menedžerjev.

IPMA je po številu članov druga največja svetovna organizacija na področju projektne menedžmenta. Njena primarna uveljavljenost je na področju Evrope, sicer pa je z nacionalnimi združenji, ki jo tvorijo, prisotna v 50-ih državah po vsem svetu. Ustanovljena je bila leta 1965 in ima danes več kot 40.000 članov. Slovensko združenje za projektne management (ZPM) je osrednja strokovna organizacija s področja projektne menedžmenta v Sloveniji in je tudi članica mednarodnega združenja IPMA. Certificiranje projektne menedžerjev po programu IPMA-in (imenovan tudi »4LC« oziroma v ZPM »IPMA SloCert«) se izvaja na štirih ravneh:

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

Osnova za presojanje usposobljenosti kandidatov po programu IPMA je tako imenovani ICB – IPMA Competence Baseline (ver. 3.0, 2006), v katerem je opredeljenih 44 elementov oziroma področij, ki bi jih moral obvladovati projektne menedžer.

Po številu članov največja svetovna organizacija na področju projektne 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. Pod njegovim okriljem postopka PMI certificacije zaenkrat ni možno opraviti, zato so potencialni kandidati napoteni k opravljanju PMI certificiranja v hrvaški PMI *chapter* v Zagreb. 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 (uradnega slovenskega prevoda teh nazivov ni, zato jih predstavljamo v originalnem 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).

Posebno mesto v presojanju usposobljenosti s področja projektne 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 projektne 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, od katerih dejansko izvajata preverjanje in potrjevanje zaenkrat samo dve (<http://www.nrpslo.org/ris/previewizvajalec.aspx?strokovnopodrocjeid=3400&poklicnistandardid=005&katalogid=0>). Te institucije praviloma redno izvajajo tudi programe usposabljanja s področja projektne menedžmenta, katerih namen je zagotovitev dobre priprave kandidatov za uspešnost na preverjanju njihove usposobljenosti.

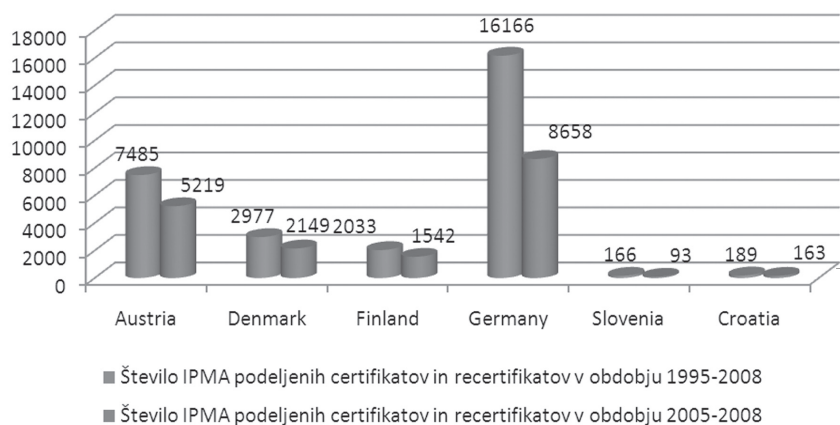
4. Trenutno stanje usposobljenosti projektne menedžerjev v Sloveniji

V Sloveniji ima najpomembnejšo vlogo na področju certificiranja projektne 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. Čeprav gre za najbolj uveljavljen, prepoznaven in razširjen certifikat s tega področja v Sloveniji, kaže podatek o številu podeljenih certifikatov na relativno majhno razširjenost tega certifikata v slovenski 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 posameznih ravneh v različnih državah, kjer izvajajo IPMA certificiranje. Iz poročila za leto 2009 (*IPMA Certification*

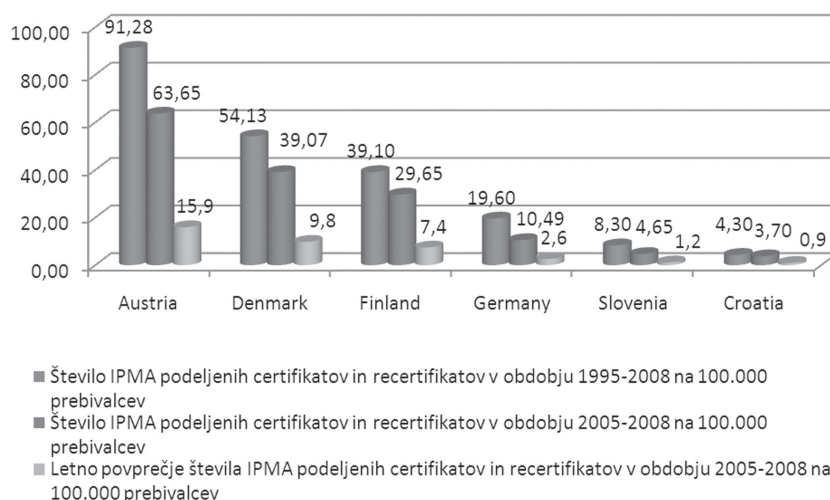
Yearbook, 2009) smo povzeli podatke o številu podeljenih certifikatov v Sloveniji in v nekaterih drugih izbranih državah EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija) ter na Hrvaškem. Na sliki 2 je prikazano število podeljenih IPMA certifikatov in t. i. recertifikatov (za ravni certifikatov A, B in C je namreč potrebno vsakih pet let izvesti postopek ponovne presoje in podaljšanja veljavnosti certifikata, kar opredeljujemo kot *recertifikacijo*) – 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 2 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.



Slika 2: Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov (vir: podatki povzeti in obdelani iz *IPMA Certification Yearbook*, 2009)

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 številno podeljenih IPMA certifikatov na

100.000 prebivalcev, in sicer ločeno za obdobje od leta 1995 naprej (slika 3 – prvi stolpec) ter za obdobje od leta 2005 do leta 2008 (slika 3 – drugi stolpec). V tretjem stolpcu na tej sliki prikazujemo za obdobje od leta 2005 do leta 2008 povprečno letno število podeljenih IPMA certifikatov.



Slika 3: 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 v primerjavi z izbranimi drugimi državami, gotovo pa na nek način nakazujejo na splošno nižjo projektno usposobljenost projektnih menedžerjev in

članov projektnih timov v Sloveniji. Morda bi sicer lahko ugotovili, da je splošna projektna usposobljenost v Sloveniji 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 projektnih menedžerjev v Sloveniji namreč kažejo na nizko stopnjo zanimanja za pridobitev certifikata. Tako se je po PMI programu certificiranja (Vrečko, Barilović, 2009), ki se sicer v Sloveniji niti ne izvaja, pač pa se kandidate napoti 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 »projektni 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 »projektni 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 ta 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 teh slabih rezultatov resnično v slabši prepoznavnosti teh programov v Sloveniji ali pa v dejansko nižji stopnji projektne usposobljenosti oseb, ki v Sloveniji sodelujejo na projektih, je dejstvo, da so predstavljeni pozitivni učinki, ki izhajajo iz postopka certificiranja v Sloveniji 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 Sloveniji nižja, kot to velja za to osebje 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, so v prispevku prikazani dejanski dosežki na področju projektnega certificiranja oseb v Sloveniji in v primerjavi z nekaterimi državami EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija) ter sosednjo Hrvaško.

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

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 projektni 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. i Mantel, S. J., Jr. (2008). *Project management: A menedžerial 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, *Ospodobljenost projektnih 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, univ.dipl.gosp.inž., je predavatelj za področje "projektnega management" ter "organizacije in splošnega managementa" na UM, Ekonomsko-poslovni fakulteti, kjer je tudi aktiven član Inštitutu 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 projektnih managerjev v Sloveniji, podpredsednik ZPM, ocenjevalec raziskovalno-razvojnih projektov na JAPTl, član državne komisije za oceno inovacij in ocenjevalec za državno poklicno kvalifikacijo »vodja projekta«.

Programi, portfelji, večprojektni sistemi

¹Marjan Leber, ²Majda Bastič

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Smetanova ulica 17, 2000 Maribor, Slovenija

² Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
e-pošta: marjan.leber@uni-mb.si; majda.bastic@uni-mb.si

Povzetek

Inovacijska sposobnost je eden izmed elementov, ki vpliva na globalno konkurenčnost in se izgrajuje sistematično. Predstavlja zmožnost podjetja za pravočasno ustvarjanje invencij, zasnovanih na poznavanju razpoložljive znanosti, ter pretvarjanje teh invencij v inovacije v obliki novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo. Izpeljava od ideje do uresničitve je kratkoročno zelo naporna, vendar predstavlja izboljšavo in blaginjo na dolgi rok. Za razvoj večje inovacijske sposobnosti je potrebno sodelovanje podjetij z univerzami, tehnološkimi mrežami in parki, razvojnimi centri ter povečanje mednarodnega sodelovanja na področju razvoja in raziskav. Inovacijska moč podjetja je danes eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja. Kako pa definiramo inovacijsko moč podjetja in kako jo lahko merimo? Inovacijska moč podjetja je sestavljena iz inovacijske kompetence in inovacijskega potenciala. Inovacijska kompetenca odraža sposobnosti zaposlenih, inovacijski potencial pa predstavlja v podjetju obstoječe osnovne pogoje za inovacije ter razpoložljive vire. Analizno orodje, razvito v organizaciji ISN za merjenje inovacijske moči, je zastavljeno tako, da je koristno za podjetja vseh velikosti, panog in inovacijskih moči: kot instrument občutljivosti in učenja za začetnike na področju inovacij, kot spodbuda za inovacijam naklonjena podjetja in kot instrument benčmarkinga za podjetja s poudarkom na raziskovanju in razvoju. Virtualna gospodična »Miss iScan« uporabnika v »Hiši inovacij« vodi skozi šest prostorov, ki so usklajeni z obema komponentama inovacijske moči – inovacijsko kompetenco in inovacijskim potencialom: inovacijska kompetenca je predstavljena v sobah Menedžment, Kultura in Znanje podjetja, inovacijski potencial pa v sobah Finance, Tehnologija in Trg.

Key words: inovacija, inovacijski menedžment, inovacijska moč, kompetence, trg

1. Uvod

V 21. stoletju je zelo pomembno, da se podjetja dobro pripravijo na prihodnost. Svojo odličnost in konkurenčno prednost morajo nenehno vzdrževati, saj jim drugače preti nevarnost, da izgubijo tržni delež ter s tem tudi ogrozijo obstoj. Nenehno se morajo usmerjati h kupcu in njihova inovacijska dejavnost mora biti čim bolj razširjena in dodelana ter polna znanja. To obvladujejo z raziskavami in razvojem oziroma s tehnološkimi spremembami, k temu pa veliko pripomoreta ustvarjalnost in inovativnost – hitre akcije in reakcije ter hitro prilagajanje. Danes družba prehaja iz ustaljene – rutinske – v inovativno družbo, pri čemer ima veliko vlogo menedžment, ki skrbi za potek te spremembe.

V Evropski uniji dajemo inoviranju čedalje večji pomen. To potrjuje tudi odločitev, kjer je v začetku januarja 2009 Evropska komisija razglasila to leto kot leto ustvarjalnosti in inovativnosti pod geslom: "Zamisli si. Ustvarjaj. Prenovi." Poleg tega je Evropska komisija na konferenci Innova izbrala najboljše inovacijsko orodje – Best Innovation Tool 2008, in sicer orodje, imenovano IMP3rove, ki omogoča podjetjem, da preverijo inovacijsko učinkovitost podjetja in se nato še primerjajo s svojimi konkurenti znotraj istega sektorja v različnih državah ali pa znotraj ene države v različnih sektorjih (benchmarking). To orodje prav tako omogoča, da podjetja preverijo, kako inovativno je njihovo podjetje. Gospodarska zbornica Slovenije je v Beli knjigi na Forumu: 3 resnice in 7 potez za tehnološki

preboj Slovenije julija 2008 zapisala, da Slovenija zaostaja za povprečjem EU in da jih želimo dohiteti, da se bomo lahko primerjali z najrazvitejšimi državami.

V Sloveniji imamo veliko podjetij, ki imajo visoko stopnjo inovativnosti, vendar pa je po dosedanjih raziskavah inovativnost v slovenskih podjetjih na relativno nizki stopnji oziroma še v "povojih". Za spodbujanje inovativnosti skrbi v Sloveniji kar nekaj organizacij, kot npr.: Inštitut za inovativnost in tehnologijo (www.inovativnost.net), portal za inovativne (www.imamidejo.com), tehnološki inkubatorji po Sloveniji, Inovacijski relejni center Slovenija – IRC (<http://www.irc.si/si/oirc.asp>), Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI in ostali. Vendar je to še vedno premalo oziroma je potrebno narediti še kaj več na področju pospešenega vlaganja v znanje in v tehnološki razvoj.

2. Inovacijska dejavnost v slovenskih podjetjih

Okolje se spreminja, globalizacija poslovanja narašča, konkurenca je vse ostrejša in izkoristiti je potrebno čim več danih priložnosti. V Sloveniji se je razvoj inovacij pričel po letu 1955, ko je bil glavni namen spodbujanja inovacij povečati produktivnost gospodarstva (Wikipedia, 2010). Inovativnost je v podjetjih rasla, vendar prepočasi. Leta 1996 je Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) pričel s prvo statistično obdelavo

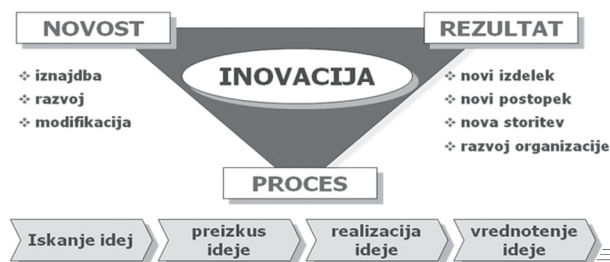
podatkov o inovacijski dejavnosti v skladu z mednarodno OECD-jevo metodologijo Oslo (OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development pomeni organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj). Ta raziskava poteka vsako drugo leto. V obdobju 2002–2004 je bilo ugotovljeno, da je inovacijsko aktivnih slovenskih podjetij 26,9 %, v obdobju 2004–2006 pa se je z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo že 35,1 % podjetij (SURS, 2010). Inovacijsko aktivna so tista podjetja, ki so v opazovanem obdobju uvedla vsaj en novi izdelek ali novi postopek ali pa oboje.

Opazimo lahko, da se danes trend inovativnosti spreminja oziroma se povečuje, saj je tržišče že tako zasičeno, da je to prej nuja kot pa možnost izbire. Posamezno podjetje mora ugotoviti, kaj je zanj najboljše in hkrati razmišljati o prihodnosti. Z vstopom v Evropsko unijo smo pridobili priložnosti subvencioniranja, ki jih ne smemo zanemariti.

2.1 Inovacijski menedžment

Menedžment je kompleksno in zelo razvejano področje. Je vodenje poslovanja organizacije in vodenje ljudi v delu (Markič, 2004, str. 106). Ena veja menedžmenta v podjetjih je tudi inovacijski menedžment, ki se ukvarja z inovacijami in povezuje celoten inovacijski proces. Menedžer vodi, nadzoruje in usklajuje delo tima specialistov v procesu inoviranja, ki ga lahko v določenih primerih opredelimo kar kot inovacijski projekt. Proces inoviranja je sestavljen iz iskanja idej, preizkusa idej, realizacije in vrednotenja ideje (slika 1). Da pa sploh začnemo s tovrstnimi projekti, potrebujemo zahteve kupcev, saj so le-te ključne za uspeh inovacije na tržišču.

Zelo pomembna je opredelitev strategije, ki mora biti usklajena z globalno strategijo podjetja, s potrebami tržišča in z realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih, oblikovana pa na podlagi zastavljenih ciljev (Likar, Križaj, Fatur, 2006, str. 143).



Slika 1: Inovacijski proces kot projekt

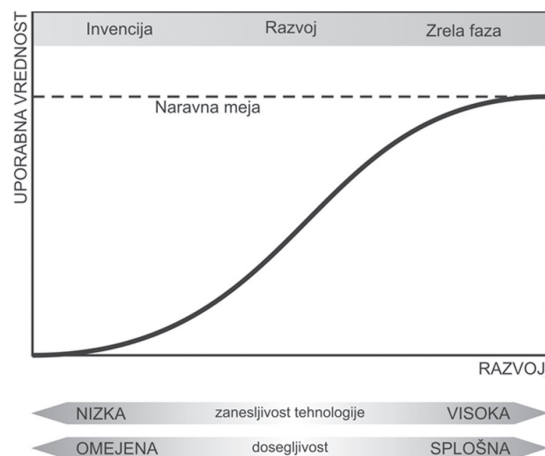
Inovacijska strategija prepozna področja, kjer lahko podjetje doseže dobro stopnjo rasti dobička. Pri tem sta prav tako zelo pomembni organizacija in kultura podjetja, ki morata podpirati strategijo. Kulturo podjetja predstavljajo navade, vrednote in prepričanja zaposlenih, ki so v vsakem podjetju različni. Menedžer mora svoj tim pripraviti do tega, da je odprt za ideje, da si člani tima zaupajo med seboj in so hkrati predani delu v podjetju – da delajo za podjetje in ne le za mesečno plačilo.

2.2 Inovativnost in inovacijski proces

Inovativnost je simbioza ustvarjalnosti in podjetnosti. Je zelo pomembna lastnost organizacije, saj povečuje produktivnost in dobiček ter prinaša gospodarsko rast (Piskar, Dolinšek, 2006, str. 170). Lahko rečemo tudi, da je to zelo negotov in zapleten proces. Predvsem pa dobiva inovativnost novo dimenzijo, saj prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo in ustvarjalnostjo (Likar, 2001, str. 106).

Inovacijski proces se začne z iskanjem ideje, nadaljuje z invencijo, ki je preizkus ideje, in potencialno inovacijo ter zaključi z inovacijo (Mulej) (www.imamidejo.si). Inoviranje je po Mirku Markiču (2004) generiranje, sprejem in implementacija novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Ideja je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev, izvedbo česa, zamisel ali pa je rezultat, ki nakazuje človekov odnos do materialnega ali duhovnega sveta. Invencija in inovacija nista preblisk genialnosti (Mirko Markič, 2004, str. 65). Po SSKJ je invencija odkrivanje in vnašanje novih elementov v ustvarjanje, inovacija pa nov pojav, oziroma invencija, ki jo trg sprejme. Obe temeljita na rezultatih novega tehnološkega razvoja ali pa na kombinaciji že obstoječe tehnologije. Za podjetje mora biti to novost ali izboljšava, ni pa nujno, da je novo na tržišču. Razumevanje inovacij je odvisno od odnosa družbe do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Za uspešno realizacijo ideje je potrebnih kar nekaj dejavnikov. Najprej je potrebno, da vodstvo podjetja zagotovi ugodno klimo med zaposlenimi in hkrati zagotovi finančna sredstva. Za razvoj ideje sta nujno potrebni tehnologija in informacijska podpora. V fazi preverjanja stanja tehnike je zelo važna zaščita intelektualne lastnine, saj si s tem podjetje zagotovi, da je to njihovo delo. Pri vseh omenjenih dejavnikih pa so najpomembnejši človek oziroma inventor in udeleženci, brez katerih invencije ne bi bilo.

Inovacija predstavlja konkurenčno prednost, ki je časovno omejena z življenjskim ciklom le-te. Življenjski cikel ideje je tesno povezan z življenjskimi cikli potrebe, tehnologije ali proizvoda (Likar, 2001, str. 100). Življenjski cikel inovacije prikažemo s krivuljo S oblike (slika 2), ki se deli na invencijo, razvoj in zrelo fazo.



Slika 2: S-krivulja (Likar, 2001, str. 100)

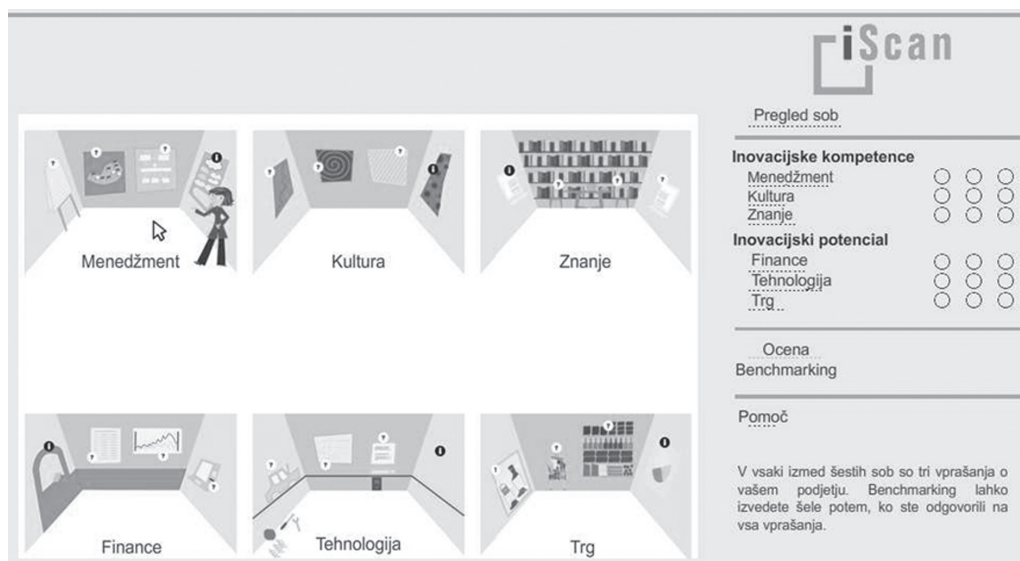
Na začetku gre za preizkušanje uporabnosti z nizko zanesljivostjo tehnologije. Ko preide v zrelo fazo, se povečata dostopnost in zanesljivost, medtem ko se uporabna vrednost približuje naravni meji. Življenjski cikel se z večanjem konkurence oziroma s pospeševanjem inoviranja skrajšuje, izdelek ali storitev se stara in cena posledično pada. Inovacija slej kot prej postane na trgu pozabljena, zato mora podjetje graditi na novi ideji, še posebej sedaj, ko se tržišče spreminja zaradi globalizacije in drugačnih potreb kupcev. Življenjski cikel je možno tudi podaljšati tako, da se poiščejo novi trgi, se naredi nova različica oziroma nova uporabnost ali pa se pospeši prodaja.

3. Podporno orodje za ugotavljanje inovacijske moči iSCAN

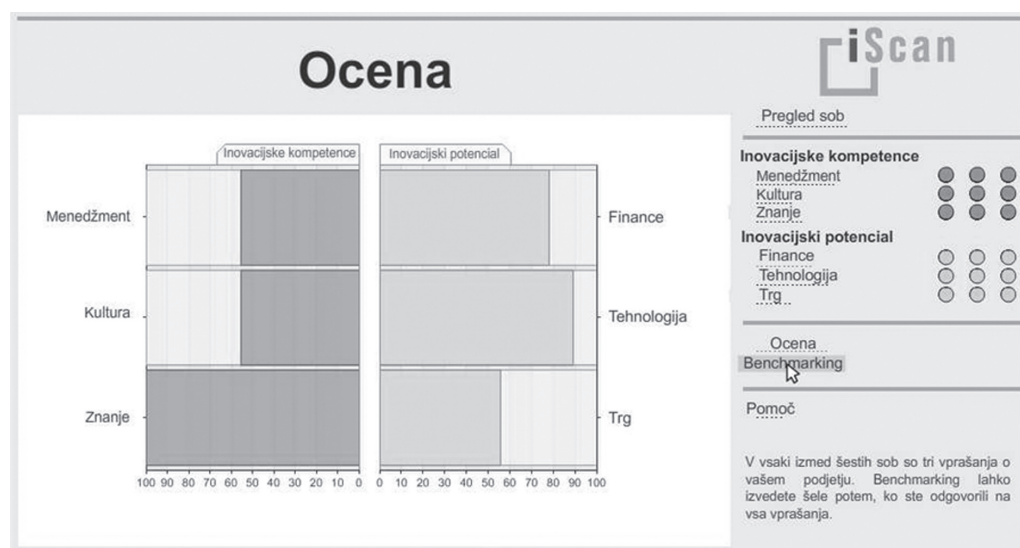
Analizno orodje za določitev inovacijske moči iScan® je razvito v kooperacijskem projektu s partnerji iz univerzitetnih in zunaj univerzitetnih krogov v podjetju Innovation Service Network. Podporno orodje nas

sistematično vodi z vprašalnikom skozi šest virtualnih sob "Hiše inovacij". Vprašalnik je razdeljen na dva sklopa – inovacijske kompetence in inovacijski potencial. V prvem delu so vprašanja oz. trditve iz področij: Menedžment, Kultura in Znanje, v drugem pa na Finance, Tehnologija in Tržna orientacija (slika 3). Ko uporabnik odgovori na vsa vprašanja v desnem navigacijskem oknu, sledi prikaz rezultatov v stolpičnem diagramu (slika 4) in Benchmarking pregled v portfoliju.

Inovacijska sposobnost je eden izmed elementov, ki vpliva na globalno konkurenčnost in se izgrajuje sistematično. Predstavlja zmožnost podjetja za pravočasno ustvarjanje invencij, zasnovanih na poznavanju razpoložljive znanosti, ter pretvarjanje teh invencij v inovacije v obliki novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo. Izpeljava od ideje do uresničitve je kratkoročno zelo naporna, vendar predstavlja izboljšavo in blaginjo na dolgi rok. Na inovacijske sposobnosti ima velik vpliv država, ki sprejema zakone in nudi subvencije. Za razvijanje dobrih inovacijskih sposobnosti je potrebno tudi večje sodelovanje podjetij z univerzami, tehnološkimi mrežami in parki, razvojnimi centri ter povečanje mednarodnega sodelovanja na področju razvoja in raziskav.



Slika 3: Področja analize orodja iSCAN



Slika 4: Inovacijska moč srednje velikega podjetja

4. Izvedba analize

Osnovni cilj raziskave je bil za slovenska podjetja ugotoviti:

- kakšne imajo inovacijske kompetence,
- kakšen imajo inovacijski potencial,
- kakšen imajo odnos do inoviranja,
- kako upoštevajo metode IM pri strateškem odločanju in členitvi razvojnih aktivnosti.

S pomočjo analiznega orodja iSCAN smo z vprašalnikom izvedli raziskavo inovacijske moči v več kot 60-ih slovenskih podjetjih. Cilj analize je seveda bil določiti inovacijske kompetence in potencial posameznega podjetja ter oblikovati ukrepe za izboljšanje stanja. Na osnovi odgovorov, ki smo jih ovrednotili, lahko komentiramo obstoječe stanje, kot sledi v nadaljevanju.

Menedžment predstavlja osnovo za uspeh inovacij in slovenska podjetja imajo to področje kar dobro urejeno – strategije imajo jasno postavljene, prav tako organizacijsko ureditev, gospodarnost pa preverjajo občasno. Za kulturo jim ni treba skrbeti, saj so zaposleni zelo motivirani za inovacijske projekte, v katere vključujejo tudi zunanje partnerje, pri vsem tem pa je najbolj pomembno, da je vzpostavljena dobra komunikacija. Napake podjetja obravnavajo zelo dobro in jih uporabljajo kot veliko priložnost. Znanja podjetjem ne manjka, saj vanj investirajo zelo veliko, poleg tega pa še poskrbijo za to, da ga na različne načine zavarujejo. Večni problem v podjetjih so finančna sredstva, zato rezultati vprašalnika niso nepričakovani. Podjetja imajo malo lastnih sredstev za inovacije in malo uspeha pri subvencijah. Uporaba tehnologije je zadovoljiva, zaposleni jo obvladujejo delno ter tudi spremljajo dogajanje na tržišču, kolikor je to v njihovi moči. To privede do dobrega spremljanja povratnih informacij kupcev in držanja koraka s konkurenco.

V statistično analizo s statističnim programom SPSS Statistic 17.0 smo vključili spremenljivke, ki se nanašajo na vprašalnik o inovacijskem menedžmentu. Osnovni namen je, da preverimo, katere spremenljivke lahko združimo v faktorje in z njimi izvedemo podrobnejšo analizo glede stanja inoviranja v slovenskih podjetjih. Pri tem smo uporabili faktorsko in korelacijsko analizo. Zanesljivost faktorjev je preverjena s Cronbachovo alfo. Faktor je zanesljiv, če je Cronbachova alfa večja od 0,6.

V faktor ZNANJE smo združili naslednje spremenljivke: učenje, metode in zavarovanje znanja. Iz teh spremenljivk sestavljen faktor ZNANJE je zanesljiv, saj znaša Cronbachova alfa 0,74. V faktor FINANCE smo združili spremenljivke lastni kapital, tuji kapital, proračun ter v faktor TEHNOLOGIJA spremenljivke ustvarjanje vrednosti, uporaba tehnologije in aktualnost. Faktor TRŽNA ORIENTACIJA združuje spremenljivke tržno raziskovanje, inovacijska orientacija, konkurenca, nastop ideje na trgu in kupce ter faktor INOVACIJE spremenljivke inovacijska orientacija in nastop ideje na trgu. Na koncu smo združili tudi vse sestavine dejavnikov za INOVACIJSKE KOMPETENCE in INOVACIJSKI POTENCIAL v faktorja. Vrednosti za Cronbachove alfe za posamezen faktor se nahajajo v preglednici 1.

Preglednica 1: Vrednotenje faktorjev

Spremenljivke	Ime faktorja	Cronbach's alpha
strategija	MENEDŽMENT	0,480
organizacija		
kontroling		
motivacija	KULTURA	0,461
komunikacija		
kooperacija		
napake	ZNANJE	0,740
učenje		
metode		
zavarovanje znanja	FINANCE	0,698
lastni kapital		
tuj kapital		
proračun	TEHNOLOGIJA	0,618
ustvarjanje vrednosti		
uporaba tehnologije		
aktualnost	TRŽNA ORIENTACIJA	0,719
tržno raziskovanje		
inovacijska orientacija		
konkurenca	TRG	0,571
nastop ideje na trgu		
kupci		
tržno raziskovanje	INOVACIJE	0,661
konkurenca		
kupci		
inovacijska orientacija	INOVACIJSKE KOMPETENCE	0,812
nastop ideje na trgu		
menedžment		
kultura	INOVACIJSKI POTENCIAL	0,826
znanje		
finance		
tehnologija		
tržna orientacija		

S korelacijsko analizo smo ugotavljali, ali obstaja linearna soodvisnost med proučevanimi faktorji. Korelacijski koeficienti med faktorji so podani v preglednici 2, ki so poševno simetrični. Med faktorjema tehnologija in inovacije skoraj ni soodvisnosti, saj je faktor manjši od 0,3. To pomeni, da na primer izboljšanje tehnologije v slovenskih podjetjih ne prispeva bistveno k pogostejšemu izvajanju inoviranja. Najmočnejše sta soodvisna faktorja inovacije in tržna orientacija, saj njun koeficient spada v najvišjo kategorijo. To pomeni, da so inovacije zelo povezane s povratnimi informacijami na trgu o določenem izdelku/storitvi.

Preglednica 2: Rezultati korelacije

FAKTOR	Znanje	Finance	Tehnologija	Tržna orientacija	Inovacije
Znanje	1	0,534	0,374	0,539	0,396
Finance	0,534	1	0,448	0,563	0,445
Tehnologija	0,374	0,448	1	0,502	0,269
Tržna orientacija	0,539	0,563	0,502	1	0,86
Inovacije	0,396	0,445	0,269	0,86	1

5. Zaključek

Inovacijska sposobnost je eden izmed elementov, ki vpliva na globalno konkurenčnost in se izgrajuje sistematično. Predstavlja zmožnost podjetja za pravočasno ustvarjanje invencij, zasnovanih na poznavanju razpoložljive znanosti, ter pretvarjanje teh invencij v inovacije v obliki novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo.

V povprečju so inovacijske kompetence boljše od inovacijskega potenciala, kar pomeni, da je podjetje notranje dobro organizirano, vendar nima dovolj sredstev, s katerimi bi uporabilo boljšo tehnologijo ter promoviralo in prodalo izdelek/storitev na trgu. Za razvijanje dobrih inovacijskih sposobnosti je potrebno tudi večje sodelovanje podjetij z univerzami, tehnološkimi mrežami in parki, razvojnimi centri ali zunanjimi svetovalci ter povečanje mednarodnega sodelovanja na področju razvoja in raziskav.

Na osnovi rezultatov analize lahko sklepamo na podpovprečno inovacijsko moč slovenskih podjetij, kar predstavlja velik potencial za nadaljnje izboljšave.

Kvantitativno ocenjevanje privede do zelo dobre pripravljenosti za spremembe, upošteva potrebe vključenih ter daje osnovo za učinkovito izboljšanje motivacije zaposlenih, izkoriščenosti virov znanja ter na osnovi izvedenih ukrepov vodi k boljšim poslovnim rezultatom.

Viri in literatura

Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.

Beacham, J. (2008). *60 Minute Guide to innovation: Turning Ideas Into Profit*, United Kingdom: The Stationery Office, 2006. Dostopno na WWW: <http://www.berr.gov.uk/files/file34902.pdf>.

Čuš, F. (1998). *Vrednostna analiza*. Maribor : Fakulteta za strojništvo.

Hace, B., Jesenko, J. (2007). Navodila za delo s programom SPSS. Komenda, 2007. Dostopno na WWW: http://oraport.fov.uni-mb.si/pls/portal/PORTAL.www_user_utilities.exec_procedure?p_session_id=&p_module_id=1389253212&p_version=1&p_arg_names=SIFRA&p_arg_values=4040

Kropivnik, S., Kogovšek, T., Gnidovec, M. (2006). *Analize podatkov z SPSS-OM 12.0: Predavanja in vaje*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.

Likar, B. (2006). *Management inoviranja*, 3. izdaja. Koper : Fakulteta za management.

Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: pogoj za odločnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

Olson, P. (2008). *Europe's Most Innovative Countries* [svetovni splet]. New York. Dostopno na WWW: http://www.forbes.com/2008/06/18/european-innovative-countries-tech-innovationeu08-cx_po_0618countries.html.

Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K. (2007). *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007* [svetovni splet]. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008. Dostopno na WWW: <http://www.gemslovenia.org/index/GEM2007.pdf>.

Skupina avtorjev (2005): *Menedžment znanja 3.del, Uspešna uporaba znanja – danes in v prihodnosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

http://www.gzs.si/slo/storitve/421073/resnice_in_7_potez_za_tehnološki_preboj_Slovenije.

Marjan Leber je po večletnih delovnih izkušnjah v industrijskem podjetju zaposlen kot docent na Fakulteti za strojništvo v Mariboru - aktiven je na področju Organizacija in menedžment proizvodnje. Je avtor številnih raziskav, prispevkov in knjig, v zadnjih letih pa aktivno raziskuje na področju inovacijskega menedžmenta, intelektualnega kapitala in menedžmenta znanja ter uvaja nove pristope vrednotenja mehkih dejavnikov v podjetniško okolje.

Majda Bastič je zaposlena kot redna profesorica na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Svoje raziskovalno delo usmerja v optimizacijo poslovnega procesa, v zadnjem obdobju predvsem v proučevanje inovacijskega menedžmenta v slovenskih podjetjih ter uvajanju projektnega pristopa pri optimizaciji transportnih problemov. Svoje raziskovalne dosežke je objavila v mednarodnih revijah, v knjigah in monografijah ter predstavila na številnih mednarodnih konferencah doma in v tujini. Je urednica revije Naše gospodarstvo.

Vloga marketinga pri projektu uvajanja medicinskih pripomočkov na trg - praktični primer iz farmacevtske industrije

Veronika Obu

Podgorje 17, 3320 Velenje, Slovenija

e-pošta: veronika.obu@gmail.com

Povzetek

Samozdravljenje, ki je v zadnjih desetih letih v močnem porastu, pomeni uporabo proizvodov in/ali raznih pripravkov na osnovi lastnega znanja, izkušenj ali po nasvetu strokovnjaka. Tudi v Sloveniji smo priča vse večjemu številu proizvodov v lekarnah, ki jih je mogoče kupiti brez recepta. Med njih spadajo tudi medicinski pripomočki.

V nadaljevanju besedila je predstavljen projekt njihovega uvajanja na tržišče na podlagi praktičnega primera malega podjetja iz farmacevtske industrije, katerega osnovna dejavnost je trgovina na debelo z medicinskimi pripomočki. Uvajanje medicinskega pripomočka na tržišče traja okoli pol leta (brez raziskav in razvoja medicinskega pripomočka) in v samem podjetju vključuje zaposlene ter zunanje izvajalce.

Ključne besede: projekt uvajanja novega proizvoda, farmacevtska industrija, medicinski pripomoček

1. Uvod

V zadnjem času smo priča velikemu porastu samozdravljenja. Dejavnika, ki na to vplivata, sta vse večja ozaveščenost in skrb za lastno zdravje ter vedno krajši seznam zdravil na recept. Temu sledijo tudi farmacevtska podjetja z vedno večjim poudarkom na raziskavah in pri razvoju zdravil brez recepta in medicinskih pripomočkov.

Za medicinske pripomočke je značilno, da jih je mogoče dobiti v lekarnah in specializiranih prodajalnah brez recepta. Njihov glavni namen je pomagati blažiti simptome raznih bolezenskih stanj (za razliko od zdravil, ki bolezenska stanja zdravijo).

Danes je glavna vloga pri uvajanju medicinskih pripomočkov na tržišče skoncentrirana v marketingu. Dokler so bila v obtoku zdravila, ki jih je bilo možno dobiti le na recept, je bila vloga marketinga zanemarljiva. Z odpiranjem tržišč in vse večjo ponudbo raznih proizvodov pa je njegova vloga močno narasla. Ravno kakovostna marketinška podpora je danes ključna za učinkovito predstavitev proizvoda med množico konkurenčnih in ozaveščenostjo o njem pri potrošnikih in farmacevtih/farmacevtskih tehnikih.

V nadaljevanju bo predstavljena faza izvedbe projekta uvajanja medicinskih pripomočkov na tržišče ter njenih sklopov aktivnosti, za katere so odgovorni marketing in pomembnejši notranji in zunanji izvajalci teh aktivnosti. Projekti uvajanja medicinskih pripomočkov na tržišče se nenehno izvajajo v podjetju, ki po klasifikaciji sodi v Trgovino na debelo s farmacevtskimi izdelki ter medicinskimi potrebščinami in materiali. Gre za malo podjetje, katerega osnovna dejavnost je trgovina na debelo z medicinskimi pripomočki.

2. Samozdravljenje in medicinski pripomočki

Samozdravljenje je najstarejša oblika zdravljenja, saj je poznana iz pradavnine. Sprva so bili to vrači in starešine v plemenih, ki so izdelovali posebne mešanice zelišč za pomoč pri blažitvi raznih tegob in bolečin. Znanja in izkušnje so se prenašale iz roda v rod. Danes ga lahko razumemo kot uporabo domačih zelišč in pripravkov. V zadnjem desetletju pa je razširjeno predvsem zdravljenje oziroma blaženje raznih simptomov s pomočjo OTC¹ proizvodov. To kategorijo dopolnjujejo še medicinski pripomočki ter prehranska dopolnila. Samozdravljenje tako pomeni uporabo proizvodov in/ali raznih pripravkov na osnovi lastnega znanja, izkušenj ali po nasvetu strokovnjaka.

Za zdravila brez recepta je značilno, da so varna za uporabnika in klinično učinkovita, nimajo močnih bioloških učinkov in tako zdravijo blažje bolezni, ki so lahko prepoznavne in pri katerih nasvet zdravnika ni potreben.

Zakon o medicinski pripomočkih le-te opredeljuje kot vsak instrument, aparaturo, napravo, programsko opremo, material ali drug predmet, ki se uporablja samostojno ali v kombinaciji z dodatki in ki svojega glavnega predvidenega učinka na človeško telo ne dosegajo na farmakološki², imunološki³ ali metabolični⁴ način, vendar pa so jim lahko ti procesi pri njihovem delovanju v pomoč (Uradni list

¹ OTC (eng. »over the counter«) pomeni prosto prodajo, to je prodajo brez recepta v lekarnah.

² Farmakološki način se nanaša na medsebojno delovanje zdravil in organizma.

³ Imunološki način se nanaša na imunske pojave.

⁴ Metabolični način pomeni vse kemične in fizikalne procese, s katerimi nastaja, se vzdržuje in razgrajuje organizirana živa snov ter na procese, v katerih se sprošča energija, potrebna za življenjske funkcije.

RS, št. 98/2009). Razvrščamo jih v več skupin, od katerih je najpomembnejša stopnja tveganja za uporabnika. Medicinski pripomočki so razvrščeni v razrede I, IIa, IIb in III, pri čemer v razred I spadajo medicinski pripomočki z nizko stopnjo tveganja, v razred III pa medicinski pripomočki z najvišjo stopnjo tveganja,

Ko pa govorimo o medicinskih pripomočkih, ki se uporabljajo za samozdravljenje, je zanje značilno še, da zdravnikov nadzor pri tem ni potreben ter da se izdajajo brez recepta. Kljub temu pa morajo izpolnjevati zakonska določila, ki se nanašajo na varnost, učinkovitost in kakovost. Ti medicinski pripomočki se v večini izdajajo le v lekarnah, kjer lahko potrošnik pridobi tudi ustrezen strokovni nasvet, lahko pa tudi v določenih specializiranih prodajalnah.

Pravilnik o prehranskih dopolnilih določa, da so to živila, katerih namen je dopolnjevati običajno prehrano. So koncentrirani viri posameznih ali kombiniranih hranil ali drugih snovi s hranilnim ali fiziološkim učinkom so v prometu v obliki kapsul, pastil, tablet, v vrečkah s praškom, ampulah s tekočino, v kapalnih stekleničkah, ki so oblikovane tako, da se jih lahko uživa v odmerjenih majhnih količinskih enotah (Uradni list RS, št. 82/03). Prehranska dopolnila torej niso prehranski dodatki, kot se pogosto napačno uporablja, saj so prehranski dodatki snovi, ki jih dodamo v hrano, da izboljšamo njen vonj, okus, izgled ali stabilnost.

Rast svetovne farmacevtske industrije je v zadnjih desetih letih enakomerno rastla okoli 8 % na leto (Kesič 2006, str. 153). Tudi osveščenost potrošnikov o zdravju in načinih zdravljenja ter blaženju simptomov raznih bolezenskih stanj ter zavedanje in odgovornost posameznikov za lastno zdravje se povečuje. Pomemben dejavnik, ki ga ne kaže spregledati, so nenehno rastoči stroški zdravljenja ter vedno večji seznam zdravil, ki so uvrščeni na listo plačljivih.

Prav rast samozdravljenja vodi podjetja v farmacevtski panogi, da razvijajo čim bolj kakovostne proizvode, jih uvedejo na čim več tržišč in tudi čim bolje predstavijo. Pri slednjem igra, poleg prodajne funkcije podjetja, pomembno vlogo tudi marketing.

3. Sklop aktivnosti v fazi izvedbe projekta uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče

Projekt uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče traja okoli pol leta (brez raziskav in razvoja medicinskega pripomočka). Ker se takšni projekti odvijajo nenehno in so podprti z mnogo aktivnostmi, navedenimi v nadaljevanju, lahko rečemo, da obravnavano podjetje, ki po klasifikaciji spada v Trgovino na debelo s farmacevtskimi izdelki ter medicinskimi potrebščinami in materiali, posluje multiprojektno. Pri tem v večini uporablja dva modela organiziranja projektov, in sicer notranje ali lastno projektno vodenje ter sistem skrbništva, ki ga predstavlja najvišji menedžment (Hauc 2002, str. 163-165). Pri obeh modelih predstavlja naročnika podjetja najvišji menedžment podjetja, vodje projekta oziroma projektne menedžerje pa predstavljajo vodje blagovnih znamk

v podjetju oziroma izbrani zaposleni iz marketinga. Notranji sistem izvajanja predstavljajo sodelavci iz logistike in nabave, financ, regulative in trženja. V projekt pa so za izvajanje določenih aktivnosti projekta na osnovi pogodb vključeni tudi zunanji izvajalci – pri tem gre za t.i. outsourcing. Te zunanje izvajalce predstavljajo lektorji, oblikovalske agencije, tiskarne, medijske agencije, produkcijska in lahko tudi logistična podjetja.

Kot navaja Hauc (2004, str. 214) je vsak projekt osnovan na viziji podjetja in njegovem poslanstvu. Tako je tudi pri projektu uvajanja medicinskih pripomočkov na tržišče. Sledi cilju čim večje prodaje, kar se odraža v doseganju planiranega letnega dobička podjetja. Na podlagi cilja je opredeljena tudi tržno naravnana strategija blagovne znamke medicinskega pripomočka, ki določa, kako bo medicinski pripomoček uveden na tržišče. Zato se oblikuje akcijski načrt vseh faz in njihovih aktivnosti, ki pripeljejo proizvod na tržišče (Kotler 1996, str. 346). Strategija podjetja pa narekuje tudi, kateri medicinski pripomoček uvesti. V nadaljevanju pa bo podrobneje razdelan sklop aktivnosti faze izvedbe projekta uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče.

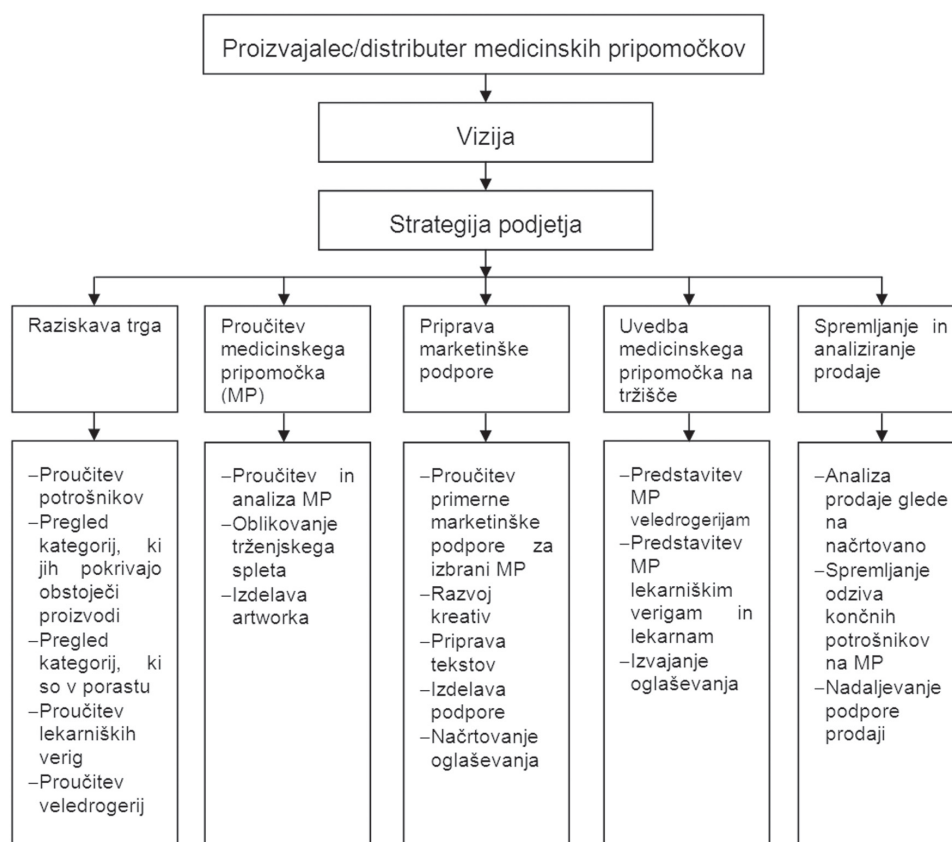
3.1 Raziskava trga

Da se lahko odločimo, kateri medicinski pripomoček uvesti na določenem tržišču, je potrebno najprej raziskati trg, ki predstavlja prvi sklop aktivnosti v fazi izvedbe. Ugotoviti je potrebno, kako se potrošniki obnašajo pri nakupovanju medicinskih pripomočkov, zdravil brez recepta ter prehranskih dopolnil. Ugotoviti moramo, na podlagi česa kupujejo, to je, kaj je glavni dejavnik nakupa omenjenih proizvodov. Nadalje nas zanima, kakšen je način prodajanja v lekarnah ter kako se obnašajo prodajalci, ki so v našem primeru farmacevti in farmacevtski tehniki. S tem pa je povezan tudi odnos veletrgovalnic⁵ do lekarn. Pomembno je raziskati tudi, katere kategorije⁶ so najbolj pokrite, kar pomeni, po katerih proizvodih ljudje povprašujejo oziroma katere bolezenske problematike obstoječi proizvodi pokrivajo. Pri tem je še potrebno ugotoviti, katere kategorije so v porastu ali pa to bodo v kratkoročnem obdobju. Ali kot navaja Kotler (1996, str. 130), potrebno je narediti raziskavo za posamezne probleme in priložnosti ter pri tem proučiti mikro in makro okolje. Ko so ti podatki pridobljeni, se je lažje usmeriti v kategorijo (t.j. problem, reševanju katerega so namenjeni določeni proizvodi), ki bi bila za podjetje zanimiva.

Naslednji način, kako določiti, kateri proizvod uvesti na tržišče, pa je proučiti izbor proizvodov večjih farmacevtskih podjetij. Slednja namreč nimajo svojih predstavništva na vseh tržiščih in zaradi tega njihovi predstavniki iščejo primerne distributerje, ki bi uvedli njihove proizvode na lokalnih trgih. Distributer ima tako možnost dobiti natančen vpogled v sam proizvod,

⁵ Veletrgovalnice so podjetja, ki od proizvajalcev in distributerjev zdravil, medicinskih pripomočkov in ostalih proizvodov naročajo te proizvode in jih prodajajo naprej lekarnam. V Sloveniji imamo tri veletrgovalnice.

⁶ Kategorija je problem, ki ga pokrivajo proizvodi (npr. prehlad, akne, uši, bolečine v sklepih ...).



Slika 1: Sklop aktivnosti faze izvedbe projekta uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče

morebitne klinične študije, njegovo podporo, podatke o proizvodu in kako se le-ta »obnaša« na podobnih tržiščih ipd. Tudi v tem primeru se naredi tržna raziskava, ki zajema proučitev obstoječih proizvodov na tržišču (če le-ti obstajajo) ter nakupne navade potrošnikov za kategorijo, v katero spada proizvod. Opazovati je potrebno še prodajo morebitnih obstoječih proizvodov in njihovo podporo prodaji. Slednja zajema vse vrste oglaševanja določenega konkurenčnega proizvoda.

Na podlagi tržne raziskave se lahko distributer odloči, ali je določen medicinski pripomoček primerno uvesti na lokalnem tržišču ali ne. Razlogi za zavrnitev proizvoda se običajno nanašajo na:

- zasičenost tržišča s podobnimi proizvodi,
- generičnost medicinskega pripomočka,
- problem, ki mu je medicinski pripomoček namenjen, na določenem lokalnem tržišču ni dovolj velik.

Če je proizvod zanimiv, ima svoje konkurenčne prednosti, rešuje problem, ki je dokaj razširjen na lokalnem tržišču in ima s tem prodajni potencial ali je to prvi proizvod, ki bo namenjen reševanju določenega problema, se začno izvajati naslednje aktivnosti, ki bodo pripomogle k uvedbi proizvoda na tržišče.

⁷ 4P opredeljuje naslednje sestavine trženjskega spleta: proizvod (eng. product), ceno (eng. price), distribucijo (eng. place) ter tržno komuniciranje (eng. promotion).

⁸ Vigilanca medicinskih pripomočkov je sistem ugotavljanja, zbiranja in vrednotenja zapletov z medicinskimi pripomočki ter drugih spoznanj o varnosti v zvezi z njimi in ukrepanja za zmanjšanje tveganja, povezanega z njimi (UR.L.RS 2009, št. 98, 9. člen).

3.2 Proučitev medicinskega pripomočka

Teoretična razlaga pri uvajanju proizvoda na tržišče je določena z opredelitvijo trženjskega spleta – 4P⁷ za proizvod, ki predstavlja drugi sklop aktivnosti faze izvedbe. To je kombinacija sestavin trženja, namenjenih vplivanju na povpraševanje ter spodbujanju želenih odzivov na ciljnem trgu. Namenjena je doseganju zastavljenih tržnih oziroma prodajnih ciljev (Kotler 1996, str. 98). Pri uvajanju medicinskega pripomočka pa te sestavine še malo razširimo. Po natančni proučitvi tržišča in konkurence ter medicinskega pripomočka, ki ga bomo uvedli, se določijo osnovni okviri uvedbe na tržišče:

- proizvod,
- velikost trga,
- datum uvajanja,
- distribucija,
- cena proizvoda,
- marketinška podpora.

Opredelitev proizvoda, oziroma v našem primeru medicinskega pripomočka, zajema:

- pozicioniranje v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi,
- izpostavitve imena in blagovne znamke,
- embalažo, ki mora odražati čemu je medicinski pripomoček namenjen,
- glavne prednosti, s katerimi bo proizvod predstavljen.

Velikost trga opredeljujeta razširjenost problema, ki ga določen medicinski pripomoček pomaga reševati, in število prebivalcev na določenem lokalnem trgu. Iz tega

sledi, da večja, kot sta razširjenost problema in število prebivalcev, večja je velikost trga. Le-ta opredeljuje tudi možno prodajo proizvoda (seveda ob upoštevanju prodaje in tržnega deleža konkurenčnih proizvodov).

Datum uvajanja lahko opredeljujeta naslednja dejavnika. Prvi je vsekakor načrtovana letna prodaja podjetja. Nekateri proizvodi se tako uvajajo na tržišče, da zapolnijo morebitno manjkajočo prodajo. Drugi dejavnik se nanaša na to, ali je medicinski pripomoček namenjen pomoči problemom, ki so sezonski, ali problemom, ki se pojavljajo skozi celo leto. Če gre za proizvod, povezan s sezonskim problemom, se mora uvesti na tržišče ob začetku sezone ali celo nekaj tednov pred njo. Če pa gre za celoletni proizvod, se le-ta uvaja glede na predhodno postavljen načrt uvajanja proizvodov v določenem letu, ki si ga zastavi podjetje.

Distribucijski kanal medicinskih pripomočkov v Sloveniji predstavlja pot od distributerja medicinskih pripomočkov do ene izmed treh veleprodaj, od tukaj pa do lekarn in specializiranih prodajal. Pri tem gre za lekarne tako v fizični kot v spletni obliki.

Ceno medicinskega pripomočka se določi na osnovi naslednjih dejavnikov:

- cene konkurenčnih proizvodov v kategoriji,
- konkurenčne prednosti medicinskega pripomočka,
- pozicioniranje medicinskega pripomočka in s tem njegove ciljne skupine,
- morebitna podpora, katere je medicinski pripomoček deležen.

Pomembno je poudariti, da sam Zakon o medicinskih pripomočkih cen ne določa, temveč dopušča, da se le-te oblikujejo svobodno na trgu.

Marketinška podpora v osnovi zajema:

- izobraževalni letak za strokovno javnost (farmacevte, farmacevtske tehnike in zdravstvene delavce),
- izobraževalni letak za potrošnike oziroma paciente.

Ko proučimo proizvod in mu določimo trženjski splet, sledi aktivnost izdelave artwoka, t.j. komponente embalaže za lokalno tržišče. Običajno zajema škatlico, v kateri je medicinski pripomoček, navodila za uporabo ter nalepko. Osnovne tekste za komponente embalaže priskrbi proizvajalec. Distributer poskrbi za prevod teh tekstov v lokalni jezik ter njegovo lekturo. Za razliko od ostalih proizvodov na trgu imajo medicinski pripomočki (tako tudi zdravila in OTC proizvodi) še posebno zahtevo. Pregledati in odobriti jih mora odgovorna oseba za vigilanco⁸ medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 98/2009). Izraz, ki je v praksi uporabljen za sodelavca, ki skrbi za vigilanco, je regulativa.

Zakon o medicinskih pripomočkih zahteva, da imajo vse komponente embalaže medicinskih pripomočkov oznako CE, ki mora biti v vidni, berljivi in neizbrisljivi obliki (Uradni list RS, št. 98/2009). S 33. členom pa določa označevanje in navodila za uporabo, ki morajo vsebovati podatke za varno in pravilno uporabo, ob upoštevanju znanja uporabnikov, podatke o medicinskem pripomočku ter podatke o proizvajalcu in distributerju/predstavniku proizvajalca.

Ta zakon še določa, da morajo biti navodila za uporabo

v slovenskem jeziku (prevod embalaže pa mora biti enak izvirniku), razumljiva, berljiva ter vsebovati datum zadnje revizije. Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke v Pravilniku o označevanju zdravil določa še minimalne zahteve, s katerimi potrošniku zagotovijo berljivost in razločnost (JAZMP 2009, str. 7).

Na osnovi ustreznega teksta se lahko začnejo postavljati komponente embalaže. Ko so končane, se pošljejo v tisk/proizvodnjo. Izdelava artwoka se dokončno zaključi šele po tem, ko proizvajalec vodi blagovne znamke pošlje v potrditev tako imenovani »blue print« ali »proof print«, ki je osnova za »offset« oziroma ploski tisk.

Zaključen artwork pa podjetju omogoča, da lahko zaprosi za delovno šifro pri Inštitutu za varovanje zdravja Republike Slovenije (IVZ). Delovna šifra je identifikacijska oznaka zdravila, medicinskega pripomočka, prehranskega dopolnila ali kozmetike. Je šestmestna in predstavlja uradno šifro omenjenih proizvodov (IVZ – Uvod 2009, str. 4). S pridobitvijo delovne šifre je lahko medicinski pripomoček dan v promet.

3.3 Priprava marketinške podpore

Naslednji sklop aktivnosti predstavlja pripravo podpore prodaji oziroma marketinško podporo, ki je bila v grobem opredeljena že s proučitvijo proizvoda (4P). Omejena je z Zakonom o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 98/2009). Le-ta v 59. členu določa načine oglaševanja, ki prepovedujejo kakršno koli zavajajoče oglaševanje, navajanje neresničnih učinkov o proizvodu ter zavajajočih izrazov o možnostih okrevanja. Ne smejo vsebovati podatkov, usmerjenih izključno/pretežno otrokom ali takih, ki bi posegali v človekovo dostojanstvo, ne smejo se sklicevati na priporočila znanstvenikov, zdravstvenih delavcev ali v javnosti znanih oseb ipd. Pri tem je pomembno, da je prepovedano dajanje, ponujanje ali obljubljanje daril, finančnih ugodnosti ali materialnih koristi, dovoljeno pa je dajanje vzorcev medicinskih pripomočkov strokovni javnosti.

Kot omenjeno, marketinška podpora v osnovi zajema izobraževalniletaka za strokovno javnost (eng. professional leaflet) ter za potrošnike (eng. consumer leaflet). Oba predstavljata problem, ki ga proizvod pomaga reševati, in njegove najpomembnejše prednosti. Razlikujeta pa se v izrazoslovju ter tudi v delu vsebine. Letake za potrošnike lahko kot potrošniki zasledimo na policah v lekarnah, specializiranih prodajalnah ter v čakalnicah zdravstvenih domov in bolnic. Strokovni sodelavci podjetja, ki skrbijo za pospeševanje prodaje, pa ob uvajanju določenega medicinskega pripomočka na tržišče poskrbijo, da zaposleni v lekarnah prejmejo letak za strokovno javnost. Vsa naslednja podpora je odvisna od medicinskega pripomočka samega in problema, ki mu je namenjen. Pri tem gre na eni strani za posterje, policičnike/akrobate (eng. wobblers), nalepke na tleh (eng. floor sticker), povečane embalaže (eng. dummy pack) in POS stojala. Na drugi strani pa marketinška podpora zajema spletno oglaševanje z oglasnimi pasicami in oglasi, radijskimi ter televizijskimi oglasi, jumbo plakati in oglaševanjem v tiskanih medijih.

Za razvoj vseh kreativnih rešitev za materiale poskrbijo zunanji izvajalci – oblikovalske agencije. Kreativne

rešitve so lahko iskane čisto na novo, pogosto pa so že izoblikovane s strani proizvajalca in so nato le adaptirane na lokalno tržišče.

Ves tekst, tako za izobraževalne letake kot tudi POS (POS pomeni materiale na samem prodajnem mestu, eng. Point of Sale) materiale, mora biti v skladu s tekstom na ovojnicah in navodilih za uporabo, priloženimi proizvodu. Kreativne ideje običajno iščejo za glavni slogan, ki bo določeno blagovno znamko predstavljal na vseh materialih. Pomembno je, da s sloganom dosežemo največje zavedanje, kar pomeni, da sporočilo proizvoda prodre skozi množico vseh ostalih sporočil in doseže našo ciljno skupino/potrošnike razumsko kot tudi čustveno (Kotler 1996, str. 661). Marketinška podpora, ki cilja na potrošnika in ga ozavešča o proizvodu, se nanaša na televizijsko in radijsko oglaševanje. Televizijske/video in radijske oglase razvijajo produkcijska podjetja. Proizvajalec razvija čisto novi oglas, medtem ko distributer obstoječi proizvajalčev oglas le adaptira na lokalno tržišče. Novega razvije le v primeru, da proizvajalec nima razvitega oglasa. V zadnjem času pa je pomembno še spletno oglaševanje s pasicami, video oglasi in informativnimi predstavami proizvodov.

Ob vseh navedenih možnih podporah se postavlja vprašanje, kje oglaševati, kako pogosto, kdaj in s kakšnimi materiali. Odgovore na ta vprašanja oglaševalcu predstavi medijska agencija (ki predstavlja pogodbenega zunanega izvajalca) po predhodni predstavitvi proizvoda. Medijski agenciji je namreč potrebno predstaviti sam proizvod, čemu je namenjen, kakšne so njegove prednosti, kakšna je ciljna skupina potrošnikov ter kaj želi oglaševalec z oglaševanjem doseči. Na podlagi teh podatkov pripravi načrt oglaševanja, ki je sestavljen tako, da z vsemi oglaševalskimi kanali dosega in cilja le na ciljno skupino potrošnikov medicinskega pripomočka.

3.4 Uvedba medicinskega pripomočka na tržišče

Uvedba medicinskega pripomočka na tržišče predstavlja ključen sklop aktivnosti. Sama uvedba mora že v osnovi slediti zastavljenemu časovnemu okvirju. Pomembne aktivnosti pri tem so:

- predstavitev medicinskega pripomočka veledrogerijam (v Republiki Sloveniji imamo 3 veledrogerije, ki oskrbujejo lekarne),
- informiranje in obveščanje farmacevtov in farmacevtskih tehnikov s pomočjo strokovnih sodelavcev na terenu,
- marketinška podpora.

Osnovna aktivnost pred prihodom medicinskega pripomočka na tržišče je predstavitev le-tega veledrogerijam. Na tej osnovi veledrogerije od proizvajalca oziroma distributerja naročijo proizvode in jih prodajo naprej lekarnam oziroma lekarniškim verigam. Z dnem, ko lahko lekarne naročijo proizvod pri svoji veledrogeriji, začnejo strokovni sodelavci delo na terenu. Farmacevtom in farmacevtskim tehnikom natančno predstavijo proizvod ter razdelijo prej omenjene letake.

Marketinška podpora je najmočnejša ob uvajanju proizvoda na trg. Osredotoča se na vse primerne kanale

ozaveščanja potrošnikov in farmacevtov o novem medicinskem pripomočku. Če pa gre za sezonski proizvod, je podpora toliko bolj osredotočena, saj je skupaj s prodajo omejena le na določeno obdobje v letu.

Značilno za sklop aktivnosti uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče je tudi, da se podjetje samo o proizvodu še vedno uči, saj imajo tako strokovna javnost kot potrošniki veliko vprašanj, idej in komentarjev. Zaradi tega je v podjetju potrebno tesno sodelovanje sodelavcev iz marketinga ter strokovnih sodelavcev na terenu.

3.5 Spremljanje in analiziranje prodaje

Ko je proizvod že na trgu, se prične sklop aktivnosti, ki vključujejo spremljanje prodaje in na podlagi le-te ugotavljanje, kako uspešno je bilo pripravljeno in izvedeno uvajanje medicinskega pripomočka. Uspešnost se ugotavlja s primerjavo načrtovane in dejanske prodaje za določeno obdobje ter tudi, kakšen učinek je imela marketinška podpora pri prodaji. Nadalje se uspešnost kaže tudi v tem, kako hitro se povrnejo stroški uvajanja proizvoda.

Če je bil medicinski pripomoček predhodno uveden na kakšnem drugem tržišču, se lahko prodajni podatki primerjajo tudi med seboj, pri čemer je potrebno upoštevati značilnosti posameznega trga. Morda se takšna primerjava sliši nerealna, a je podatek o prodaji z drugih tržišč vedno zelo dobrodošel, saj nam pove, kje so bili poudarki, kaj je bilo narobe, kakšni so bili odzivi potrošnikov, kdaj je bila prodaja najvišja in kdaj najnižja ipd.

Po uvedbi medicinskega pripomočka na tržišče, se prične faza nadzora s sklopom aktivnosti, ki obsegajo nadzor prodaje in njeno podporo ter vključujejo tako sodelavce iz marketinga kot tudi strokovne sodelavce. Podpora prodaji v grobem vključuje:

- nadaljevanje obstoječe marketinške podpore oziroma njeno nadgradnjo,
- prodajne akcije pri veledrogerijah,
- prodajne akcije pri lekarniških verigah,
- pridobivanje strokovnih mnenj o proizvodu,
- tržne raziskave o mnenju potrošnikov o proizvodu,
- dopolnitev blagovne znamke še z drugimi proizvodi.

Vse omenjene aktivnosti pa so ključ do uspešnega obstoja medicinskega pripomočka na tržišču v obdobju njegovega življenjskega cikla.

4. Zaključek

S povečevanjem pomena samozdravljenja se povečuje tudi število medicinskih pripomočkov na posameznem tržišču. Le-ti uživajo veliko zaupanje pacientov, saj imajo za razliko od zdravil blažje neželene učinke ali pa jih sploh nimajo in so tako varni za uporabo.

Vodenje faze izvedbe projekta uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče je zaradi usklajevanja velikega števila aktivnosti in izvajalcev ter zagotavljanja vseh zakonskih predpisov zahtevno. Ključno vlogo pri tem igra marketinška funkcija podjetja, ki mora zagotoviti, da bo proizvod ob zagotavljanju vseh predpisanih določil obenem prepoznaven tudi pri potrošnikih. Zaradi tega

je potrebno vložiti veliko napora v natančno oblikovanje strategije blagovne znamke medicinskega pripomočka ter razvoj vseh potrebnih materialov, ki bodo ta proizvod in njegovo ime podpirali in ga predstavljali potencialnim potrošnikom. Ob vsem omenjenem pa je potrebno natančno izpolnjevati določila Zakona o medicinskih pripomočkih ter določila Javne agencije Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke.

Projekt uvajanja medicinskega pripomočka na tržišče je uspešno zaključen, če v prvi vrsti prinese zadovoljstvo in novo rešitev za potrošnike ter pozitivne oziroma načrtovane prodajne rezultate za distributerja.

Viri in literatura

Hauc, A. 2004. Je strategija projekt ali je projekt strategija? Slovensko združenje za projektni management: Projektni forum 2004, Nova Gorica.

Hauc, A. 2002. Projektni management. Ljubljana: GV založba.

Inštitut za varovanje zdravja (IVZ). 2009. Uvod.

Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (JAZMP). 2009. Pravilnik o označevanju zdravil.

Kesič, D. 2006. Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. Fakulteta za management Koper: Management.

Kotler, P. 1996. Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Pravilnik o prehranskih dopolnilih. Uradni list RS, št. 82/03.

Zakon o medicinskih pripomočkih. Uradni list RS, št. 98/2009.

Veronika Obu je univerzitetna diplomirana ekonomistka Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru. Projekti so del njene celotne poklicne kariere. Sprva je bila zaposlena v podjetju Gorenje, d. d., na področju Tržnega komuniciranja, kjer je sodelovala pri projektih Gorenje Made for iPod, Gorenje Ora-Ito White ter SmarTable. Trenutno je zaposlena v manjšem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s trženjem medicinskih pripomočkov. Kot vodja blagovnih znamk vodi več projektov uvajanja novega proizvoda na tržišče. Obenem obiskuje podiplomski magistrski študijski program na Fakulteti za management v Kopru.

UJETO V MREŽO

Renato Golob

Perspektive ZPM v novem mandatu

Članek bi lahko poimenoval tudi Popotnica novemu predsedniku. Po navadi tovrstne vsebine pišejo ljudje z dolgimi kilometrinami, ki prinašajo izkušnje. So modri, pravimo. Sam sem si drznil pričeti s pisanjem predvsem zaradi tega, ker sem, sicer nerad, že med starejšimi član ZPM in ker bo novi predsednik najverjetneje precej mlajši od mene. V omenjenem smislu v članku predstavljam sintezo razmišljanj o prehojeni poti in o dilemah ter morebitnih rešitvah, ki nas, predvsem pa vodstvo združenja, čakajo v novem mandatu. Mogoče mu (novemu predsedniku) »pride kaj prav«.

Že dolgo nazaj, mislim da leta 1993, sem se prvič udeležil dogodka, ki ga je organiziralo ZPM. Bil je to dvo- ali tridnevni seminar v Rogaški Slatini, moj edini namen pa je bil preveriti, ali projekte kot »laik« na tem področju pripravljam in vodim tako, kot to počnejo strokovnjaki. S predavateljskimi sposobnostmi me je navdušil dr. Hauc (ki ga še danes uvrščam med najboljše predavatelje, kar sem jih kdaj poslušal), vsebinsko pa so tudi vsi ostali govorili o »meni zelo domačih« metodah oziroma načinih razmišljanja in reševanja problemov. Prav ta »domačnost« ali prepoznavnost »visoke stroke« v praksi me je pritegnila, da sem postal član, prav tako pa sem kasneje spoznal, da je prav omenjena karakteristika največji magnet, ki privlači ali bi lahko privlačili številne posameznike najrazličnejših profilov. Na žalost pa smo večinoma sposobni te dokaj enostavne metode zelo koristno in natančno uporabljati le v privatnem življenju. V službah oziroma pri delu za drugega lastnika pa so aksiomi projektnega vodenja veliki večini povsem tuji, odveč in prej v veliko breme, kot v pomoč. Zanimiva je človeška narava, ki je sposobna teže osebne odgovornosti sprejeti zgolj v primerih neposredne odvisnosti od doseženega uspeha. Prav neverjetno je, da je projektno vodenje, kljub temu, da temelji predvsem na razmišljanju »zdrave kmečke pameti in logike« in je prav zato izjemno uspešna metoda za uvajanje sprememb in reševanje problemov, v večini delovnih organizacij tako slabo sprejeto. Res je, da je mogoče povsod prebrati ali slišati termin »projekt« in da se potemtakem skoraj vsi vsak dan ukvarjamo ali srečujemo s projekti, prav tako pa lahko na osnovi lastnih izkušenj trdim, da večinoma zgolj uporaba termina nima skoraj nobene povezave z metodologijo projektnega vodenja.

V vsem tem obdobju, od včlanitve pa do danes, sem se v zelo različnih vlogah ukvarjal s projekti in projektnim vodenjem, nenehno sem se učil in spoznaval nove malenkosti, ki, kot sol izboljša hrani okus, dajejo metodi večjo aplikativno vrednost. Hkrati sem spremljal in deloma tudi sodeloval pri razvoju združenja. »Kapo dol« in vsa čast gospodom Haucu, Kovaču, Semoliču, Škarabotu, Faleskiniju, Kerinu ... Opravili so izjemno veliko delo.

V tem obdobju sem bil član še treh združenj, v dveh sem bil tudi član v upravnih odborih. Zaradi tega zelo dobro poznam napore, ki so potrebni že za zagotavljanje obstoja (ta je povezan predvsem z zadovoljstvom članov), za rast združenja pa sploh. Uveljavitev poklicnega standarda, certifikacijskega sistema, sistema permanentnega usposabljanja, dela s podmladkom, vključenost v mednarodne mreže in tradicionalni letni Projektni forum so rezultati, ki pri drugih združenjih upravičeno vzbujajo zavist. Le malokdo se zaveda, kako velik dosežek je lastna strokovna revija.

Aktualni mandat je od starejših kolegov prevzela mlajša ekipa. Glede na obsežnost in raznolikost zapuščine, ki so jo prevzeli, ji je potrebno čestitati že zgolj za to, da so uspeli zadržati frekvenco dogodkov iz preteklosti in ohraniti kondicijo Združenja. Podarili so številne ure svojega prostega časa, le-ta pa je, poleg zdravja, v današnjem času postal največja vrednota, kar jih sploh obstaja. Zdi se, da je prav omejenost časa, ki je nujno potreben za ohranjanje stanja, še bolj pa za ustvarjanje in udejanjanje novih zamisli, edina resna ovira za nadaljnji kreativni razvoj.

Verjamem, da bomo tudi na koncu naslednjega mandatnega obdobja vodstveni ekipi in predsedniku lahko čestitali za že omenjene uspehe. Vendar bomo hkrati lahko ugotavljali, da smo že kar pred nekaj časa dosegli najvišjo raven lastne sposobnosti in kreativnosti in da je uspeh že (in dejansko je), če to raven lahko vzdržujemo. Osebno mislim, da smo sposobni ustvariti še precej več.

Združenje za projektni management je nastalo na osnovi pobude znanstveno-raziskovalnega kadra. Kljub očitnim naporom v preteklosti za vključevanje prakse, se zdi, da smo uspeli vključiti zgolj nekaj gospodarskih

družb in posameznikov iz različnih državnih organov. Struktura se jasno zrcali v »raznovernosti« udeležencev na Projektnih forumih, kjer se število znanstvenih raziskovalcev ne spreminja, število »aplikativcev« pa se, vsaj po mojem občutku, celo zmanjšuje. Prav tako je strukturo članstva mogoče jasno prepoznati iz člankov v Projektni mreži. Le-ta je bila že v začetku najverjetneje predvidena kot znanstveno-raziskovalna revija, vendar je kot taka vse premalo zanimiva za neposredne uporabnike projektnega vodenja. Za to ji manjkajo predstavitve praktičnih izkušenj (manj na sistemski in bolj na parcialni ravni priprave in izvedbe posameznega projekta), ki bi bralcu pomagale pri reševanju njegovih lastnih problemov. Manjka ji ustvarjanje projektne prakse, posrednega dialoga bralcev, manjka ji posredovanje informacij o izkušnjah posameznikov, ki se v različnih vlogah ukvarjajo s projektnim vodenjem ...

Kot omenjeno, je vodstvenim strukturam združenja v preteklosti izjemno dobro uspelo angažirati znanstveni kader, ki se ukvarja s projektnim vodenjem, na žalost pa so se zadovoljile zgolj z zelo omejenim številom vključenih podjetij. Prav vključevanje širšega števila gospodarskih družb, kar bi po mojem mnenju pozitivno dopolnilo bazo strokovnega znanja, bi lahko bila prva prioriteta naloga v naslednjem mandatu. »Želja« ne le, da ni nova, temveč so se vse dosedanje ekipe trudile za njeno realizacijo. Predvidevam, da je temeljni razlog za aktualni rezultat že omenjeno pomanjkanje časa. Edini način, ki bi omogočil preskok, je profesionalizacija dela sekretarja. Če bi, na primer, ZPM želeli vključiti v strukturo Gospodarske zbornice Slovenije, bi nam tam zelo hitro povedali, da je to možno le, če razpolagamo s 50.000 do 60.000 EUR letno. Kajti mrežo posamezne »njihove« zbornice ali združenja lahko vzdržujejo in širijo le, če za to skrbita eden ali dva profesionalca. Težave so torej finančna sredstva. Rešitev pa je kar precej. Ena izmed njih je že omenjeno povečanje števila korporativnih članov, druga je aktivno vključevanje njihovih vodstvenih struktur (načini so lahko zelo različni), tretja je posledično intenziviranje certificiranja in usposabljanja.

Vse je torej mogoče. Zaradi tega menim, da sta edini vprašanji, na kateri naj bi bodoča vodstvena ekipa odgovorila, ali to dejansko želimo in hočemo ter, ali si upamo.

»Zakaj bi se trudili in kaj spreminjali? Saj nam tudi sedaj nič ne manjka!«

Torej, veliko uspeha v novem mandatu,

Renato Golob

INTERVJU S STROKOVNJAKOM

Martin Hostnik, Vodja Službe za investicije v Elektro Slovenija d. o. o.

Največje GIS stikališče v Sloveniji

Martin Hostnik, univ. dipl. inž. el., je vodja Službe za investicije v Elektro Slovenija d. o. o. (ELES d. o. o.). Bil je med prvimi, ki so v letu 2003 pridobili nacionalno poklicno kvalifikacijo »vodja projekta« – kar ustreza certifikatu IPMA CPM.

Marko Nemec Pečjak

Spoštovani kolega, Martin Hostnik, vodil si zelo zahteven projekt prenove RTP (razdelilna transformatorska postaja) Brestanica z novim 110 kV stikališčem v GIS (Gas Insulated Switchgear = kovinsko oklopljeno stikališče, izolirano s plinom SF6) izvedbi. Kaj pomeni novozgrajeni objekt za slovenski elektro-energetski sistem?

Razmere v slovenskem elektroenergetskem postroju na območju Krškega in Brestanice so se od začetka obratovanja 110 kV stikališča v Termoelektrarni (TE) Brestanica do danes močno spremenile. V Krškem že dalj časa obratuje jedrska elektrarna, ki je bila do leta 2002 povezana v elektroenergetski sistem samo na 400 kV napetostnem nivoju, kar je še danes. Kljub temu pa se je njen vpliv na 110 kV omrežje močno povečal z izgradnjo stikališča RTP 400/110 kV Krško. V bližnji prihodnosti je v RTP Krško predvidena dogradnja druge transformacije 400/110 kV, kar bo pomenilo povečanje zanesljivosti dobave električne energije na 110 kV napetostnem nivoju, po drugi strani pa se povečajo kratkostične razmere na celotnem omenjenem območju vključno s 110 kV vozliščem v TE Brestanica. Na povečanje kratkostičnih razmer, ki že prekoračujejo nazivne moči vgrajene opreme v Termoelektrarni Brestanica (TEB), poleg zgoraj omenjenega, vplivata tudi novi plinski enoti v TEB in seveda gradnja verige hidroelektrarn na spodnji Savi.



TEB predstavlja pomemben objekt v elektroenergetskem sistemu Slovenije s stališča stabilnosti elektroenergetskega sistema samega. Poleg tega pa je rezervni vir električne energije za varno zaustavitev jedrske elektrarne Krško v primeru razpada slovenskega elektroenergetskega sistema. 110 kV stikališče služi povezavi TEB z omrežjem, prav tako pa je pomembno energetska vozlišče daljnovodov iz Posavja, Zasavja in Dolenjske v prenosnem omrežju na 110 kV napetostnem nivoju. Zaradi slabih daljnovodnih povezav Dolenjske z ljubljanskim bazenom je 110 kV stikališče v TEB še toliko bolj pomembno za vse tri regije. V času koničnih obremenitev lahko okvara visoko-napetostnega (VN) aparata povzroči izpad celotnega 110 kV stikališča, kar povzroči preobremenitev transformatorja 400/110 kV v RTP Krško, ki je ob izpadu 110 kV stikališča v Brestanici najmočnejša napajalna točka za omenjeno področje, posledica pa je izpad transformatorja.

Okvara VN aparata v enem izmed 110 kV polj, ki so potrebna za napajanje lastne porabe Jedrske elektrarne Krško, povzroči, po remontu v jedrski elektrarni, zakasnitev priklopa jedrske elektrarne na elektroenergetsko omrežje, česar posledica je večja finančna škoda in negativno vpliva na varno obratovanje jedrske elektrarne

Motnje v prenosnem omrežju se nujno odražajo tudi na nivoju distribucijskega omrežja. Ker se distribucijsko omrežje za področje Brestanica napaja iz 110 kV stikališča v TEB, se vsaka večja in daljša okvara odraža v zmanjšani zanesljivosti dobave električne energije, česar posledica je lahko nastanek gospodarske škode. Glede na dejstvo, da je distribucijsko stikališče v Brestanici tudi rezervna napajalna točka za področje Krškega in Sevnice, se zmanjšana zanesljivost dobave električne energije odraža tudi na teh dveh področjih.

Zaradi starosti naprav v 110 kV stikališču TEB le-te že dolgo ne ustrezajo več novim kratkostičnim razmeram, ki se bodo v prihodnosti s stališča ustreznosti visoko-napetostne opreme obstoječega 110 kV stikališča še poslabšale. Obstoječe stikališče je bilo zadnjič obnovljeno sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja, posamezna visoko-napetostna oprema pa je stara že skoraj štirideset let in ne zagotavlja zanesljivega obratovanja. Zaradi vloge, ki jo ima TEB pri varnosti obratovanja jedrske elektrarne Krško, je zelo pomembna visoka zanesljivost obratovanja naprav v 110 kV stikališču ter njihova neprestana razpoložljivost.

To je bil osnovni razlog za odločitev o rekonstrukciji 110 kV stikališča. Idejni projekt (izdelan v novembru 2006) je pokazal, da je tehnično najbolj smiselni in ekonomsko najbolj upravičen koncept rekonstrukcije stikališč, pri katerih se v novo stavbo namesti novo 110 kV stikališče v GIS tehnologiji.

Katere posebnosti so značilne za ta projekt?

To je največje GIS stikališče v Sloveniji in eno večjih v Evropi. Na projektu je bil prvič združen skupni interes proizvodnje, prenosne in distribucijske družbe. Skupna investicija je bila velik izziv tako pri sočasnem planiranju sredstev kot pri izgradnji projekta. Porabljena sredstva projekta so pod investicijsko vrednostjo. Izgradnja je končana pred rokom v 10-letnem planu ELES-a. Od začetka gradnje do tehničnega pregleda je poteklo samo 18 mesecev. Montaža GIS postroja je bila opravljena v 53-ih dneh, kar je tudi za izdelovalca GIS-a (Švica) rekord. Bili smo omenjeni tudi v njihovem internem glasilu. Montaža sekundarne opreme je bila izvedena v 43-ih dneh, kar pomeni izredno dobro testiranje v tovarni. Prvič se je zgodilo, da so se priklapljala istočasno štiri polja na novo stikališče. Na projektu je sodelovalo 21 pogodbenih partnerjev in 45 podizvajalcev, od tega 7 iz tujine. Pri delu na objektu ni bilo nobenih poškodb osebja. Uporabljeno je bilo slovensko znanje: parametriranje Scade so v celoti izvedli slovenski strokovnjaki, vsa elektromontažna dela so izvedla slovenska podjetja.

Kakšno je tvoje mnenje o tem, da je bila ob gradnji dosežena vrsta rekordov v primerjavi z drugimi podobnimi objekti?

Nikoli se ne lotim projekta z namenom, da »porušimo« rekord. Vsak projekt je specifičen. Ko začutim, da bi lahko kaj pospešili, tedaj poskušam celotno ekipo motivirati, da bi to uspeli narediti v krajšem času. Seveda pa nikoli na škodo varnosti. Na konkretnem projektu je bil velik imperativ Jedrska elektrarna Krško, ki je pogojevala način obratovanja in razpoložljivosti posameznih daljnovodov in plinskih blokov. Zato je bila faza preklapov polj iz obstoječega na novo stikališče najbolj zahtevna. V posamezni fazi smo istočasno preklapljali tudi štiri polja, kar je pomenilo bistveno povečanje delavcev izvajalca in nadzornikov. Poleg tega so morala dela potekati na uro natančno. Enemu izvajalcu je takoj sledil drugi. Izvajalci so morali imeti npr. rezervni bager (če bi se en pokvaril, ne bi bilo časa za popravilo, pač pa ga bi bilo potrebno enostavno zamenjati z drugim). Poleg tega je potekalo delo v bližini visoke napetosti. Zato smo pred pričetkom preklapov za vse izvajalce organizirali obvezno šolanje v smislu poznavanja dela v stikališču. Prav tako smo se skupaj nadzorniki in izvajalci »naučili« terminski plan dva meseca prej, da je vsakemu prišlo »v kri«, kaj mora narediti. V času preklapov ni nihče imel časa razmišljati, kaj bo moral narediti, pač pa je »rutinsko« delal po planu.

Kakšna pa je bila organizacija projekta in kako si obvladoval vodenje tako kompleksnega projekta?

Imenovana je bila projektna skupina po zakonu o graditvi objektov. Vključene so bile tudi spremljajoče dejavnosti (nabava, finance, pravna služba ...). Ker smo bili trije investitorji, je bilo potrebno vključiti tudi nadzornike letih, vendar je vse glavne odločitve vedno sprejemala in nosila odgovornost ekipa nadzornikov in ELES-a. Le tako je bilo možno slediti poteku del in pogodbenim obvezam. Obvezno smo imeli enkrat tedensko sestanek (koordinacijo) z investitorji, izvajalci in nadzorniki. Po potrebi so bili individualni sestanki v manjših zasedbah za posamezne probleme. Projekt je bil deljen v več podprojektov, nad katerimi so bedeli nadzorniki. Informacije od njih sem dobival vsakodnevno. Največji problem so predstavljala javna naročila, za katera je zelo težko predvideti časovno karakteristiko uspešnosti. Vendar smo imeli pri tem res srečno roko, morda pa tudi izkušnje

Pred leti si uspešno vodil projekt obnove RTP Koper, ki je manjši od tega projekta, vendar je bila tam prvič

uporabljena GIS tehnologija v ELES-u. V gradnji tovrstnih objektov imaš največ izkušenj v slovenskem prostoru. S kolegi si pripravil tudi prispevek za CIGRE (Conseil Internationale des Grands Réseaux Électriques; SLOKO CIGRE = slovenski komite združenja CIGRE). Kakšne izkušnje si pridobil za še uspešnejše vodenje bodočih zahtevnih projektov v elektro-prenosni dejavnosti?



Ne morem reči, da imam v slovenskem prostoru največ izkušenj pri gradnji GIS stikališč, saj je na tem področju vodilna Elektro Gorenjska. Res pa je, da sem si z vsakim projektom pridobil nove izkušnje, ki jih z veseljem prenašam na moje sodelavce. Tako se uspešno izvaja gradnja RTP Moste, prav tako v GIS tehnologiji, v pripravi sta tudi RTP Ilirska Bistrica in RTP Plave, ki ju vodita mlajša sodelavca in jima z veseljem pomagam. Izkušnje: Potrebno je veliko komunicirati s projektno skupino. Zlasti v začetni fazi moramo vse veliko informirati o projektu. V fazi izgradnje se vsak osredotoči bolj na zaupano mu delo. Veliko časa je potrebno posvetiti pripravi na javna naročila in dobri izdelavi tehničnih pogojev. Zasledovati vsako aktivnost, da je v okviru terminskega plana. Posvečati veliko pozornost varstvu pri delu. Če projekt traja dolgo (več kot 8 mesecev) bodriti sodelavce in izvajalce, da ne zapadejo v rutino ali apatijo.

Hvala za odgovore in veliko uspehov na bodočih projektih.

Osnovne informacije o projektu:

Projekt:	RTP 110/20 kV Brestanica	
Vodja projekta:	Martin Hostnik, udi el., VP	
Naložbena vrednost:	23.800.000 EUR	
Soinvestitorji:	Elektro Slovenija	14.800.000 EUR
	Termoelektrarna Brestanica	6.700.000 EUR
	Elektro Celje	2.300.000 EUR
Izvajalci:	21 pogodbenih partnerjev s 45 podizvajalci, 7 partnerjev iz tujine	
Čas izgradnje:	18 mesecev, montaža GIS opreme v 53-ih dneh	

PREDSTAVITEV DOGODKA

Milan Zajc

Poročilo s konference »Win-Win-Win«, Tokyo 2009

Zbornica za gradbeništvo in Ministrstvo japonske vlade za nepremičnine, infrastrukturo, transport in turizem-MLIT, sta v Tokiu v novembru 2009 organizirala drugo letno konferenco z imenom »Win-Win-Win«. Prisotnih je bilo kakšnih 500 udeležencev: predstavnikov japonske vlade, izvajalskih podjetij, novinarjev in druge publike. Člani TOC ICO (Theory of Constraints International Certification Organizations – <http://www.tocico.org>), ki smo prav tako imeli svojo letno konferenco v Tokiu, smo bili na konferenco povabljeni.

Japonska vlada se je pred petimi leti (ko je E. M. Goldratt dovolil prevod svojih knjig v japonščino) odločila, da testno preizkusi za svoje infrastrukturne projekte v okviru MLIT vpeljavo vodenja projektov z uporabo principov kritične verige (v ang. Critical Chain) in potrebnega miselnega procesa, ki jih v vodenje poslovnih procesov uvaja teorija omejitev (v ang. Theory of Constraints - TOC). Avtor teorije omejitev in principov kritične verige je legendarni izraelski strokovnjak Eliyahu M. Goldratt (<http://www.toc-goldratt.com>).

Prva delovna skupina MLIT je ob podpori Goldratt Group izdelala enostavno analizo stanja z uporabo miselnega procesa TOC, ki je pokazala, da so jedra problemov njihovih projektov:

- prepočasen pretok informacij do izvajalcev,
- počasno dokončanje specifikacij,
- pomanjkanje ali viški virov ob nenadnih zahtevah dela,
- pomanjkljiva sinhronizacija informacij in dela.

To je poleg ostalih neželenih učinkov, povezanih s principi »vzrok-posledica«, povzročalo povečanje stroškov, prekoračitve rokov dokončanja projektov ipd. Za razrešitev jedra problema so oblikovali dva konflikta v skladu z metodologijo miselnega procesa TOC (pomanjkljivo poznavanje vodenja projektov in prepočasen odziv državnih uradnikov) ter izoblikovali dve smeri rešitev:

- Državni uradniki se na zahteve izvajalce odzovejo v enem dnevu (24ih urah)!
- Obvezna je vpeljava vodenja projektov s principi kritične verige CCPM (v ang. CCPM Critical Chain Project Management) za uradnike in izvajalce, ki uporabljajo te principe pri prijavi na razpise, pri vodenju in izvedbi projektov.

Vse skupaj so strnili v enoten projekt »One day response«, ki je sedaj znan v celotni Japonski, in ga promovirajo tudi z velikimi plakati in razlago: »Win-Win-Win – zadovoljni prebivalci, zadovoljni izvajalci in zadovoljni uradniki!«

Pred nadaljnjo razgradnjo potrebnih aktivnosti projekta so skladno s principi miselnega procesa tudi testirali rešitve z ugotavljanjem zelenih učinkov in doprinosov. Skupno so ugotovili, da jim veljava principov CCPM prinese:

- hitrejša izvajanje projektov,
- skrajšanje pretočnih časov projektov,
- odpravo časov mirovanja,
- izvajalci bodo ustvarili dobičke,
- varnost v blazilcu omogoča varno in višjo kakovost dela,
- izboljša se komunikacija,
- dober vpliv na okolje in prebivalstvo,
- realizacija ekonomskega efekta je hitrejša,
- razvoj človeških virov.

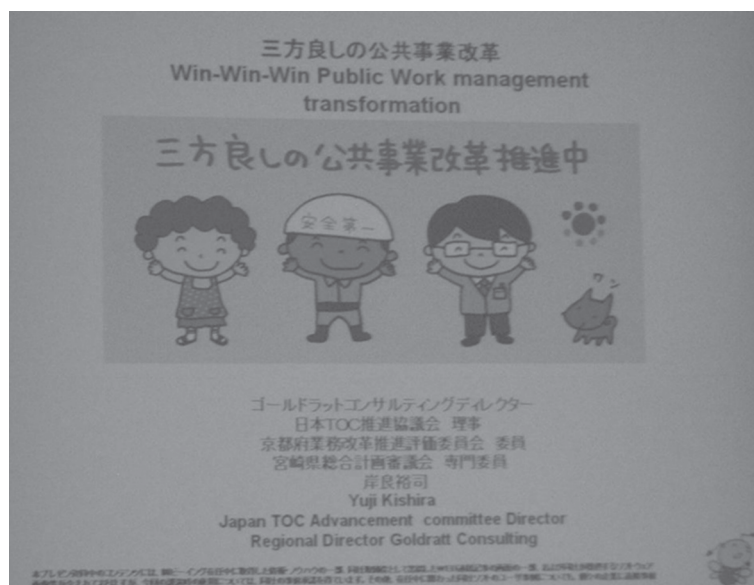
Na osnovi tako izdelanega strateškega načrta vpeljave so izoblikovali podroben plan vpeljave in izbrali pilotni projekt izgradnje večjega zaščitnega zidu v okrožju Kochi na otoku Hokaidu. Rezultati pilotnega projekta z uporabo principov CCPM so osupnili tudi največje dvomljivce:

- Skrajšanje povprečnega pretočnega časa projekta za 20 % v primerjavi z 28 % povprečjem zamud ostalih projektov!
- Povečanje povprečnega dobička za 7 %!

- Povečanje povprečnih točk merjenja kakovosti na 80 (splošno povprečje 73)!

Skrajšanje izgradnje zaščitnega zidu je rešilo otok in veliko prebivalcev na njem pred večjim tajfunom, ki je več kot mesec dni predčasno udaril po obali. Na osnovi tega je dr. Goldratt leta 2008 na prvi konferenci »win-win-win« dobil japonsko državno odlikovanje (leta 2009 pa še posebno od mesta Hokaido). To je bil začetek hitrega razvoja uporabe TOC miselnega procesa in kritične verige v vodenju in izvedbi infrastrukturnih projektov (ceste, mostovi, valobrani, jezovi ...) na Japonskem. Iz poročil na konferenci 2009 je ta obseg sedaj že več kot 10.000 projektov, in sicer v vrednosti skoraj 60 milijard EUR letno, kar omogoča delo 5,5 milijonu izvajalcem. Koristi uporabe omenjenih konceptov so v povprečju še večje kot pri pilotnem projektu.

Poročila vključenih izvajalcev na konferenci, tako uradnikov MLIT-a iz različnih območij Japonske, predstavnikov izvajalskih podjetij, predstavljene ankete zadovoljstva prebivalcev, potrjujejo več kot 80 % zadovoljstvo vseh vključenih, ob že 20 % skrajšanju pretočnih časov projektov. Namestnik ministra MLIT je poudaril, da je projekt »One day response« z uporabo CCPM več kot dosegel svoj cilj in začel spodbujati tudi želeno zaupanje med vključenimi, zato ga Japonska vlada že širi na ostala področja dela vlade in ministrstev. Ko je govornik na konferenci, eden najbolj priljubljenih novinarjev na Japonskem, Seichii Takarabe, ob realnih ocenah razmer na Japonskem projekt »Win-Win-Win« označil kot nekaj najbolj čudovitega za Japonsko ljudstvo v novejši zgodovini, smo vsi prisotni iz TOC ICO začeli počasi dojemati, da je to resnično drug svet.



Na sliki: Izdelani plakati, ki promovirajo projekta

Na konferenci je kot govorniki nastopil tudi Tadashi Ohnishi, dolgoletni direktor TOYOTE in eden glavnih učencev in sodelavcev dr. Taiichija Ona (ustanovitelja Toyote in avtorja TPS-Toyota Production System). Prikazal je razvoj TPS in procesa izboljšav KAIZEN za proizvodnjo in možno uporabo principov pri sedanjem načinu dela in vodenja projektov urada MLIT v povezavi s kritično verigo. Kot govornik je nastopil še dr. Eli Goldratt in vsem prisotnim povedal, da še zdaleč ne smejo biti zadovoljni z doseženim, kajti uporaba principov kritične verige in miselnega procesa pri vodenju projektov po izkušnjah iz sveta, omogočata najmanj 25 % povprečnega skrajšanja pretočnih časov projektov, zato se morajo še bolj osredotočiti na ugotavljanje vzrokov zajejanja blažilca dokončanja projekta v rdečo cono in temu primerno fokusirano načrtovati izboljšave.

Ob takšnem dogajanju na letni konferenci TOC ICO, kjer je veliko najuspešnejših podjetij (tudi japonskih) predstavljalo svoje dosežke z vpeljavo TOC v svoje poslovne procese, in prikazom dosežkov japonske vlade, in to samo pet let po tem, ko je dr. Goldratt dovolil prevod svoje prve knjige »Cilj« v japonski jezik, sem spoznal, da ni meja, če so ljudje pripravljeni razmišljati, uporabljati zdravo pamet in trdo delati, tako pri izboljšavah medsebojnega sodelovanja in izgradnji zaupanja kot pri izboljšavah najzahtevnejših poslovnih procesov in to še v času hude recesije. Japonci so nam pokazali, da so v poslovnem svetu dejansko ljudje, ki jih zaradi teh dosežkov lahko samo spoštujemo.

Milan Zajc, univ. dipl. inž. str.
Scepter d. o. o.
scepter@siol.net

MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

Vili Ambrožič

Motivacijski vikend – Radenci ob Kolpi 4.-6. December 2009

Prvi petek v decembru sem se podala v neznano, bolj natančno v Stari trg ob Kolpi, oborožena z zemljevidi in navigacijsko napravo Garmin. Hvala bogovom za vso tehnologijo, drugače bi nočila pri kočevskih medvedih. Mogoče se vam zdi smešno, meni ni bilo. Sama v avtu, ponoči, na poti čez Kočevski Rog. Pa vendar mi je uspelo in to še pred večerjo. Vsa neučakana sem pobirala stvari iz avta in se odpravila spoznavat nove prijatelje. Poznala nisem nikogar, vendar smo se kmalu ujeli. Vsi z istimi pričakovanji in napolnjenimi baterijami smo čakali, s čim nam bodo MPM-ovci postregli. Poskrbeli pa so za enkraten vikend zabave, druženja in nabiranja znanja o projektnem menedžmentu v ČŠOD Radenci.

Takoj po večerji smo se odpravili na spoznavni večer, vsak se je predstavil, da smo si ogreli glasilke in premagali tremo. Nato je sledilo mreženje. Kako me veseli spoznavanje novih ljudi, predvsem takih, s katerimi deliš podobne interese. Skupnih interesov pa nam ni manjkalo: projektni menedžment, znanje, zabava, nova poznanstva, nove vezi ... Preizkusili smo se tudi v salsi, plezanju in karaokah. Vsak večer je bil drugače obarvan, prvi je temeljil na druženju, drugi pa na kodranju možganov. Miselne igrice so nam krajšale večer. Naj povem, da nas je obiskal tudi Sveti Miklavž s polno vrečo daril.

Neprespani smo se zjutraj odpravili na zajtrk in nujno potrebno kavo pred predavanji. Predavanja so bila namreč tako zanimiva, da nismo želeli izpustiti niti besede. Navdušena sem bila nad temami predavanj in predavatelji. Občasno je postalo malce naporno ob vsem pomanjkanju spanca, pa sta nas odmor in kava napolnila z novo energijo. Da pa nismo le poslušali, smo bili izzvani v skupinsko delo. Izdelati smo morali maketo mostu in obrazložiti, zakaj je le-ta najboljši, pred petčlansko komisijo. Na koncu smo izvedeli, da so na nas izvajali »eksperiment«, saj so naše skupine namerno oblikovali nefunkcionalno. Vendar smo kljub temu vsi opravili svoje delo.

Po vseh predavanjih sta nas čakala le še kosilo in slovo. Ni se bilo lahko posloviti od tako prijaznih in ambicioznih MPM-ovcev, vendar sem vedela, da jih ne vidim zadnjič. S svojim delom so me tako prepričali, da sem se odločila, da se jim pridružim. Sedaj že z velikim veseljem pričakujem naslednji motivacijski vikend, kjer bom lahko svoje znanje delila z drugimi.

Maja Jeraj, udeleženka

Kot ste lahko prebrali, nam je prvi motivacijski vikend, ki smo ga organizirali v okviru sekcije MPM, uspel bolje, kot smo si lahko sploh predstavljali. Res je, da ni bilo vse popolno, ampak, kako drugače se pa človek lahko česa nauči? Zagotovo pa je, da so nam pri celotni izpeljavi bili v pomoč izredno kvalitetni in motivirani predavatelji. Brez njih nam zagotovo ne bi uspelo, zato bi se ob tej priložnosti zahvalil vsem. Ne le za sodelovanje, temveč za vso njihovo navdušenjem nad prenašanjem znanja med motivirane mlade ljudi.



Na sliki: organizatorji vikenda pred domom Radenci (od leve proti desni: Vili Ambrožič, Gašper Zagorčnik, Renata Kenda in Sabina Čepon)

Ker, konec koncev, to resnično šteje, kajne? Zato je pošteno, da se vsem še enkrat javno zahvalimo, mag. Aljažu Staretu (EF), ker je poskrbel za dobro teoretično podlago o projektnem menedžmentu. Mag. Izi Login (IZZIS), ki nam je skrajšala popoldne z izredno zabavno in praktično poučno delavnico o team buildingu, Urošu Strelu Lenčiču, mag. Renatu Golobu ter g. Marku Nemcu Pečjaku.

Poleg vsega znanja smo se tudi odlično zabavali ter ob tem navezali veliko novih mladih ambicioznih kontaktov. Kaj več bi si sploh že želeli kot organizatorji? Za nas je bila to popolna zmaga.

Sedaj lahko uporabimo, kar smo se naučili in organiziramo še en, boljši, kvalitetnejši in zabavnejši motivacijski vikend na slovenski obali, od 7. do 9. maja 2010.

Ali boste tudi tokrat zraven?

Vili Ambrožič, MPM; organizator team

DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

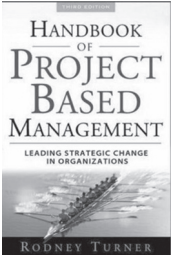
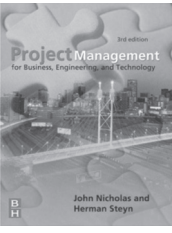
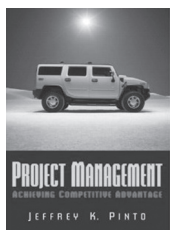
Iztok Palčič, Tanja Arh

 24th IPMA WORLD CONGRESS 1-3 November 2010 ISTANBUL	24. IPMA Svetovni kongres 2010 Datum: 1.-3. November 2010 Lokacija: Istanbul, Turčija Kontakt: http://www.ipma2010.com/contact.php Več informacij: http://www.ipma2010.com/
 SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT	ZPM Projektni forum 2010 Datum: 2. junij - 4. junij 2010 Lokacija: Velenje, Slovenija Več informacij: http://www.zpm-si.com; info@zpm-si.com
 IPMA» international project management association	PM05-Advancing Project Management for the 21st Century Datum: 29. – 31. maj 2010 Lokacija: Heraklion, Kreta, Grčija Več informacij: http://2010.pmgreece.gr
 PMI Global Congress E M E A 2010	PMI Global Congress —EMEA 2010 Datum: 10. -12. maj 2010 Lokacija: Milano, Italija Več informacij: http://congresses.pmi.org/EMEA2009/NextYearsCongress.cfm
 IPMA» international project management association	Project Management Days (Projektipäivät) Datum: 9. -10. november 2010 Lokacija: Dipoli, Espoo, Finska Več informacij: http://www.ipma.ch
 happy projects'10 PROJECTS & SUSTAINABILITY	Happy Projects '10: Projects & Sustainability Datum: 27. – 28. maj 2010 Lokacija: Dunaj, Avstrija Več informacij: http://www.happyprojects.at/

KNJIŽNE NOVOSTI

Iztok Palčič

Predstavitev 3 knjig s področja projektnega menedžmenta

	John Rodney Turner Handbook of Project Based Management: Leading Strategic Change in Organizations Leto izida in založnik: 2009, McGraw-Hill 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, izpostavljamo pa predvsem sledeče prednosti: ▪ Odličen vodnik za menedžmentov projektov v 21. Stoletju za praktike. ▪ Opis vseh orodij za menedžment procesa projekta. ▪ 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. 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.
	John M. Nicholas, Herman Steyn Project Management for Business, Engineering and Technology Leto izida in založnik: 2008, Elsevier Tretja izdaja knjige obsega preko 700 strani, na katerih najde bralec vpogled v začetke, filozofijo in metodologijo projektnega menedžmenta v različnih okoljih. Kot pove že naslov knjige, je primerna tudi za tiste, ki se s projekti ukvarjajo v inženirskih okoljih. Avtorja opišeta tehnike in koncepte od začetka projekta, določanja obsega projekta, terminiranja, priprave stroškov, kakovosti, nabave, tveganj, kontrole ter organizacije projekta in tudi programa projektov. Knjiga vključuje preko 100 primerov in študij primera, večinoma iz realnih projektov. Priporočamo jo praktično vsem, ki se ukvarjajo s projekti, še posebej pa je primerna za tiste inženirje, ki nimajo dovolj izkušenj s planiranjem in izvedbo projektov.
	Jeffrey K. Pinto Project Management: Achieving Competitive Advantage Leto izida in založnik: 2006, Pearson Education, Inc. Knjiga ima holističen, integriran pristop k projektnemu menedžmentu, saj se osredotoča na tehniške in upravljalске izzive. Poudarek ni zgolj na izvedbi projektov, ampak prinaša knjiga na 490-ih straneh tudi strateško perspektivo ter podaja pristope k menedžmentu projektov na nivoju programov in portfeljev. Knjiga ima 14 poglavij. Prva tri poglavja predstavijo projekte, organizacijski kontekst ter načine izbire projektov ter menedžment portfelja projektov. Poglavji 4 in 6 govorita o vedenjskih kompetencah in HRM vidikih dela na projektih. Vsa preostala poglavja, razen zadnjih dveh, govorijo o planiranju projektov. Lepo zaokrožene celote predstavijo metode in tehnike za planiranje obsega, tveganj, stroškov, virov in časa projekta. Avtor sklene knjigo s poglavjema o izvedbi ter nadzoru projektov in zaključku projektov. Knjigo priporočamo predvsem tistim, ki bi radi spoznali čare projektnega menedžmenta in se šele podajajo v svet projektov. Avtor je vključil tudi veliko praktičnih primerov, ki pomagajo pri razlagi tematike, pohvaliti pa je treba tudi zelo enostaven in razumljiv jezik.

STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

Iztok Palčič

Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektnega menedžmenta *International Journal of Project Management (IJPM)* in *Project Management Journal (PMJ)*.

International Journal of Project Management 1/2010

Avtorji	Naslov prispevka
J.R. Turner	Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management
Yasin Ozelik	Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States
Robert C. Mahaney, Albert L. Lederer	The role of monitoring and shirking in information systems project management
Zayyana Shehu, Akintola Akintoye	Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment: A critical analysis
Terry Williams, Ole Jonny Klakegg, Ole Morten Magnussen, Helene Glasspool	An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK
D.J. Watt, B. Kayis, K. Willey	The relative importance of tender evaluation and contractor selection criteria
Mohammad S. El-Mashaleh, Shaher M. Rababeh, Khalied H. Hyari	Utilizing data envelopment analysis to benchmark safety performance of construction contractors
Kamrul Ahsan, Indra Gunawan	Analysis of cost and schedule performance of international development projects
Ping Yung, Brenda Yip	Construction quality in China during transition: A review of literature and empirical examination

International Journal of Project Management 2/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Saara Kujala, Karlos Artto, Pertti Aaltonen, Virpi Turkulainen	Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models
Miiia Martinsuo, Tuomas Ahola	Supplier integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer-supplier relationships
Hedley Smyth, Magnus Gustafsson, Elena Ganskau	The value of trust in project business
Jonas Söderlund	Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects
Christophe Midler, Romain Beaume	Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric Vehicle
Tim Brady, Andrew Davies	From hero to hubris – Reconsidering the project management of Heathrow's Terminal 5
Ravikiran Dwivedula, Christophe N. Bredillet	Profiling work motivation of project workers
Alain Asquin, Gilles Garel, Thierry Picq	When project-based management causes distress at work
Jacqueline de Bony	Project management and national culture: A Dutch-French case study
Christophe Bredillet, Faysal Yatim, Philippe Ruiz	Project management deployment: The role of cultural factors

International Journal of Project Management 3/2010

Avtorji	Naslov prispevka
O.K.B. Barima	Examination of the best, analogous, competing terms to describe value in construction projects
François Chiocchio, Geneviève Beaulieu, Jean-Sébastien Boudrias, Vincent Rousseau, Caroline Aubé, Estelle M. Morin	The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations

Hervé Corvellec, Nikos Macheridis	The moral responsibility of project selectors
Julie Yu-Chih Liu, Henry Houn-Gee Chen, James J. Jiang, Gary Klein	Task completion competency and project management performance: The influence of control and user contribution
Shamas-ur-Rehman Toor, Stephen O. Ogunlana	Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects
Alex Coman, Boaz Ronen	Icarus' predicament: Managing the pathologies of overspecification and overdesign
Elmar Kutsch, Mark Hall	Deliberate ignorance in project risk management
David Howell, Charlotta Windahl, Rainer Seidel	A project contingency framework based on uncertainty and its consequences
Bon-Gang Hwang, Stephen R. Thomas, Carlos H. Caldas	Performance metric development for pharmaceutical construction projects
Sidhartha S. Padhi, Pratap K.J. Mohapatra	Centralized bid evaluation for awarding of construction projects – A case of India government
Paul Bowen, Peter Edwards, Keith Cattell, Ian Jay	The awareness and practice of value management by South African consulting engineers: Preliminary research survey findings
Wei Tong Chen, Shen Li Liao, Chun Sheng Lu, Leonard Mortis	Evaluating satisfaction with PCM services for school construction: A case study of primary school projects

International Journal of Project Management 4/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Roland Gareis	Changes of organizations by projects
Valérie Lehmann	Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers
Adel Beldi, Walid Cheffi, Prasanta K. Dey	Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company
Pernille Eskerod	Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company
Martina Huemann	Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company
Stefan Fiedler	Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company
Michael Stummer, Dagmar Zuchi	Developing roles in change processes – A case study from a public sector organisation
Kathy Cowan-Sahadath	Business transformation: Leadership, integration and innovation – A case study
Lynn Crawford, Anat Hassner Nahmias	Competencies for managing change

Project Management Journal 1/2010

Avtorji	Naslov prispevka
Bredillet, Christophe N	Mapping the dynamics of the project management field: Project management in action (part 5)
Blomquist, Tomas; Hällgren, Markus; Nilsson, Andreas; Söderholm, Anders	Project-as-practice: In search of project management research that matters.
Leybourne, Steve	Project management and high-value superyacht projects: An improvisational and temporal perspective
Meier, Steven R	Causal inferences on the cost overruns and schedule delays of large-scale U.S. federal defense and intelligence acquisition programs
Rose, Timothy M.; Manley, Karen	Financial incentives and advanced construction procurement systems.
Ohtaka, Hiroshi; Fukazawa, Yoshiaki	Managing risk symptom: A method to identify major risks of serious problem projects in SI environment using cyclic causal model
Skulmoski, Gregory J.; Hartman, Francis T.	Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation.
Krane, Hans Petter; Rolstadås, Asbjørn; Olsson, Nils O. E..	Categorizing risks in seven large projects—Which risks do the projects focus on?
Marsh, David J	How to save a failing project: Chaos to control
Rose, Kenneth H.	Governance frameworks for public project development and estimation.



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 projektne 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.

Urniki seminarjev in delavnic v prvi polovici leta 2010 (za jesenski del bodo razpisane poleti - urnik bo objavljen v naslednji številki revije, v začetku poletja pa si urnik že lahko ogledate na naši spletni strani).

MESEC	DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
MAJ	13.05.10	Menedžment tveganj in sprememb projekta	mag. A. Stare	NAD
	27.05.10	Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. P. Meža	APL
	02.-04.06.10	ZPM Projektni forum 2010		
JUNIJ	10.06.10	Tao vodenja projektov	dr. J. Berce	NAD
	22.06.10	Organiziranje projektov in IPMA model projektne odličnosti	mag. D. Gošnik	OSN

Za spodaj našete 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	Strateški menedžment in projekti	dr. A. Hauc, mag. I. Vrečko	NAD
Naknadno	Financiranje projektov	A. Hauc	NAD
Naknadno	Uvajanje projektnega načina dela v podjetje	A. Križnič	NAD

Opis vsebin delavnic najdete na spletnih straneh Agencije Poti (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

mag. Aljaž Stare

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: 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



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) 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
GSM: +386 (31) 643 655

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



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

Mednarodni združenji IPMA, ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA in ICEC.

Projektni forum ZPM

Člani ZPM imajo 10 % znižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku Forum ZPM, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov in drugi, ki se srečujejo s projekti ali jih zanima področje projektnega menedžmenta.

Program SloCert

Člani ZPM imajo 3 % popust pri vključitvi v ZPM-ov program certifikacije SloCert, v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega menedžmenta.

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.

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 področij projektnega menedžmenta.

Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnovejše domače in mednarodne informacije s področja projektnega menedžmenta ter imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj s pomembnimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

Spletna stran ZPM

Spletna stran ZPM nudi veliko informacij in podatkov, ki so povezani z delovanjem združenja.

Baze podatkov

Člani ZPM prejemajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po potrebi pa

prejmejo tudi informacije o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektnega menedžmenta.

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

Študenti dodiplomskega in podiplomskega študija se v okviru združenja združujejo v sekcijo "Mladih Projektnih Managerjev", ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (opravljanje obvezne ali kako drugače dogovorjene prakse), prireajo srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva.

Družabni dogodki

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 prijetno sproščenem vzdušju in ambientu.

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 znižani 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/>.

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

**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
Spletna stran: 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

**ESOTECH d.d.**

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje
Tel. 03/899-45-00
Faks 01/899-45-03
E-pošta: esotech@velenje.si
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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
Spletna stran: www.savatech.si

**Telekom Slovenije d. d.**

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana
Tel. 080 80 00
E-pošta: matjaz.madzarac@telekom.si
Spletna stran: 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

**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

**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
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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
Spletna stran: 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



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 projektnega 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) ali tehnično urednico, Tanjo Arh (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 REViji PROJEKTNa 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. 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 ali 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).

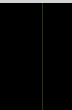
7. Druge oblike oglaševanja

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]	1.050,00	520,00	520,00	420,00	420,00	270,00	270,00	1.900,00

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 in the Public Administration

Klavdija Snežič, Milka Pungartnik, Rok Snežič

In this report we will examine the project management in non-profit organizations which will in our case represent the government. Government like economic organizations, are confronted with different problems concerning the management of projects. The purpose of the report is not to criticize the project way of working in the government, but to suggest possible solutions for the improvement of listed problems.

Keywords: government, project, project management, management of projects

Project management qualification and certification of project managers in the Republic of Slovenia

Igor Vrečko

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 is 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 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

Innovation Capability as a Key Competence in Industrial Environment

Marjan Leber, Majda Bastič

Innovation capability is one of the factors affecting the global competitiveness and systematic construction. It represents the

ability of companies to ensure on time creation of inventions, based on available scientific knowledge, and change of these inventions into innovation in the form of new products or services with their own innovative capacity. The change from idea to the realization in the short term seems hard, but over a long term it provides improvement and prosperity. To develop greater innovation capacity of enterprises it is the needed proper cooperation with universities, technology parks and networks, development centres and enhancement of the international cooperation especially in research and development. The innovation of the firm is now one of the most important business success factors. How do we define innovation in companies and how it can be measured? The innovation of the firm is composed of innovation competencies and innovation potential. Innovation competence reflects the employees capabilities and knowledge and innovative potential. Also it represents existing basic conditions for innovation and available resources of the company. Analysis tool to measure innovation power was developed in the ISN organization. The tool was created with an intention to be used by companies of all sizes, by different industries and with different innovation potentials: as sensitivity tool and learning method for beginners in the field of innovation, as an incentive for innovation-friendly businesses and as a tool for benchmarking in companies with an emphasis on research and development activities. Virtual Miss "Miss iScan" user in the "House of Innovation" leads through six rooms that are consistent with the two components of innovation power - innovation competence and innovation potential: innovation competence is presented with the rooms Management, Enterprise Culture and Knowledge, innovative potential is represented with the rooms Finance, Technology and Market.

Keywords: innovation, innovation management, innovative strength, competence, market

The Role of Marketing in Launching Medical Devices on the Market - a Case Study from Pharmaceutical Industry

Veronika Obu

Self-medication, which is in last ten years growing increasingly, means use of products and/or various preparations on basis of knowledge, experiences or expert's advice. Also in Slovenia increased number of products without prescription is noticed in pharmacies. Medical devices are one of them. In text below project of launching medical devices on basis of case study from small company of pharmaceutical industry, which main activity is wholesale of medical devices, is represented. The project of launching a medical device on the market lasts approximately six months (without researches and development of medical device). It includes employees and external contractors.

Keywords: new product launching project, pharmaceutical industry, medical device

[illegible]