

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XII, številka 1  
MAREC 2009

03 **UVODNIK**  
Aljaž Stare

## ZNANSTVENI PRISPEVKI

04 **Analitični hierarhični proces kot orodje za ocenjevanje in izbiro projektov**  
*Iztok Palčič, Borut Buchmeister, Bojan Lalić*

11 **Projektno delo v slovenski medijski produkciji**  
*Srečo Zakrajšek, Aljaž Stare*

21 **Tao veččine za vodenje projektov**  
*Jaro Berce*

## STROKOVNI PRISPEVEK

30 **Obseg projektov glede na osem kriterijev**  
*Mateja Burgar Makovec, Katja Sajtl*

## INTERVJU

35 **John Pelham, Stamford Global**  
*Andreja Križnič*

37 **ABSTRACTS**

38 **DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V LETU 2009**

39 **IN MEMORIAM - ROLAND GUTSCH**

40 **KNJIŽNE IN SPLETNE NOVOSTI S PODROČJA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA**

42 **NOVICE IN INFORMACIJE ZPM**

45 **ČLANSTVO V ZPM**

46 **OGLAŠEVANJE V REVIJI PROJEKTNA MREŽA**

47 **KORPORACIJSKI ČLANI ZPM**

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management  
Project management review  
Letnik XII, številka 1, marec 2009  
ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Aljaž Stare

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik  
Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Sonja Vesel Košmrlj

## TISK

A PRINT  
Alan Dvoršak, s.p.

## IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA  
PROJEKTNI MANAGEMENT  
Sekretariat združenja/uredništvo revije  
Stegne 7, SI -1000 Ljubljana  
Tel.: (051) 383 193  
E-pošta: revija@zpm-si.com

## IZHAJA

3-krat letno  
(marec, junij, december)

## CENA REVIJE

Za posameznike: 9,00 EUR  
Za pravne osebe: 12,00 EUR

## NAKLADA

350 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

Luis Cano, Univerza v Zaragoza, Španija  
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija  
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Andrej Kerin, SCT, d.d., Ljubljana, Slovenija  
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije  
Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Peter Pustatičnik, Vzajemna, d.v.z., Slovenija  
Rudi Rozman, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Brane Semolič, Univerza v Mariboru & InovaConsulting d.o.o., Slovenija  
Pieter Steyn, Cranefield College, Južna Afrika

## POSLANSTVO REVIJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem managementu. 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 management in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega managementa:

- 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, managementom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega managementa,
- povezanost med strateškim in projektnim managementom.

## SPLETNA STRAN REVIJE

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

# UVODNIK

Aljaž Stare



Pred časom mi je eden od študentov postavil zanimivo vprašanje: Ali naj uporabim besedno zvezo »podpora projektne managementu« ali »podpora managementu projektov«? Slovensčina je lep jezik, a nam velikokrat dela težave. V angleškem jeziku je to preprosto – v obeh primerih bi uporabili izraz »project management«, pri nas pa ...? Problematika izrazja se mi vedno znova pojavlja v glavi in z žalostjo ugotavljam, da na tem področju še ne vidim »luči na koncu predora«. S kolegi, ki skrbijo za strokovni del programa certifikacije IPMA SloCert, vsako leto poskušamo poenotiti izraze, pa še nismo zadovoljni, poleg tega je težko zamenjati izraze, ki jih posamezniki uporabljamo že dalj časa in so pogнали korenine v naši glavi. No, če se omejimo le na izraz management, ki smo ga v okviru programa soglasno potrdili, pa nasploh v Sloveniji lahko ugotovimo, da ni poenoten. V knjigah in člankih pišemo o managementu, v praksi govorimo o vodenju?! No, če nekateri uporabljamo oba izraza, da bi stroko približali uporabnikom, drugi grešijo tudi v teoriji (primer ISO-standardov, učna literatura, prevod PMBOK). Spomnimo se, da je vodenje (angl. leadership), poleg načrtovanja, organiziranja in nadziranja le del procesa managementa, in to tisti del, ki se nanaša na vodenje ljudi ali tima. Neznanje, marketinška poteza, so se hoteli izogniti »menedžmentu« ali kaj drugega? Pa smo že pri novi težavi – management ali menedžment? Zadevo dodatno zapletajo lektorji, ki tako kot mi upoštevajo in zagovarjajo svojo stroko, česar jim seveda ne moremo in ne smemo zameriti. Sprašujem se, ali nam bo sploh kdaj v okviru stroke v Sloveniji uspelo poenotiti izrazoslovje, in ko (če) ga bomo, ali bo to v skladu s stroko našega jezikoslovja? Priznan kolega mi je pred leti zaupal recept za ustrezno prevajanje tujih izrazov: Ne prevajaj s slovarjem; poglej, kako stroka opredeli izraz v tujem jeziku, in poišči ustrezen izraz v slovenščini, ki je podobno opredeljen tudi v naši stroki. Do tukaj je vse v redu, malce več problema je le v tem, da moraš potem izraz uveljaviti, da ga bodo sprejeli strokovni kolegi in ljudje v praksi ... Mogoče bi bil to izziv za koga od vas, spoštovani kolegi, da se sistematično loti izrazja. Navsezadnje je to eden od osnovnih namenov ZPM, projektne foruma in te revije.

Za konec svojega uvodnega razmišljanja sem vam dolžan še odgovor, ki sem ga posredoval svojemu študentu. Napisal sem mu: projektni management je stroka, ena od zvrsti managementa, ki ima svoje zakonitosti, orodja in metode; management projekta pa je naloga managerja projekta, ki pa ni nujno izpeljana v skladu s stroko projektne managementa. Se strinjamo?

V nadaljevanju uvodnika pa naj vas kot po navadi povabim, da si preberete prispevke, ki smo jih pripravili v tej številki.

Prvi znanstveni članek avtorjev Palčiča, Buchmeisterja in Lalića predstavlja metode za ocenjevanje in izbiro projektov. Podjetja in druge organizacije so namreč pogosto soočeni z odločitvijo o izbiri pravih projektov za njihovo poslovanje, zato mora biti odločitev o izbiri in izvedbi projekta skrbno premišljena. V prispevku je posebni poudarek namenjen metodi analitičnega hierarhičnega procesa.

Kakšno je izrazje v praksi, konkretno medijski produkciji, je

razvidno tudi iz drugega znanstvenega prispevka, ki prikazuje položaj uporabe projektne pristopa na področju. Avtorja raziskave in članka sta Srečo Zakrajšek z Instituta in akademije za multimedije in avtor tega uvodnika. Za medijsko produkcijo je značilno, da v okviru večjih ali manjših organizacij, z bolj ali manj klasično, hierarhično organizacijo, večina dela poteka projektno. Kot za vse projekte tudi za medijske velja, da gre za precej natančno določene, navadno zahtevne in kompleksne skupine nalog, ki morajo biti končane v določenem roku in s čim manj stroški. Kakovostno projektno delo je v slovenskem medijskem prostoru šele v povojih, zato medijske hiše čaka v prihodnje veliko vsebinskega in organizacijskega dela ter gradnja sistema projektne dela, ki pa bo moralo temeljiti na znanju in visoki projektne kulturi. V članku, ki je nastal na podlagi raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu 47 slovenskih medijskih hiš iz različnih panog, smo poskušali ugotoviti resnični položaj in tudi trende v uvajanju kakovostnega projektne dela v medijsko produkcijo.

Zanimiv pogled na vodenje projektne timov je v prispevku Tao večšine za vodenje projektov predstavil Jaro Berce s Fakultete za družbene vede. Avtor v uvodu poudari, da se je z globalizacijo začelo obdobje vodenja timov, ki niso več sestavljeni iz homogenih skupin istega kulturnega okolja. V prispevku se naveže na primer Kitajske, kjer so osnovna načela vodenja, predvsem za vojaške potrebe, nastajala dolga zgodovinska obdobja vojskujočih se držav in dinastij. Iz potreb po samoobrambi so nastajali različni načini bojevanja. Borilne večšine pa so iz okolja, kjer so nastajale, prevzemale še kulturno-filozofske vzorce, ki so jih nato izpopolnjevale za svoje potrebe. V prispevku si preberite, kako upoštevanje vzhodnjaške miselnosti vpliva na vodenje tima.

Mateja Burgar Makovec in Katja Sajtl iz novomeškega podjetja TPV sta nam posredovali strokoven prispevek z naslovom Obseg projektov glede na osem kriterijev. Obseg posameznega projekta opredelijo s pomočjo trajanja, stopnje zahtevnosti izvedbe in novosti, s tveganjem, s povprečnimi letnimi prihodki projektne izdelkov, s celotnimi stroški projekta, z organizacijsko in kadrovske zahtevnostjo ter s strateško oceno naročnika. Matrika s položajem posameznih projektov in velikostjo izrisane kroga daje ključne podatke vodstvu za odločanje, in sicer o višini sredstev, potrebnih za projekt, o višini povprečnih letnih prihodkov, o zahtevnosti in tveganjih. Z modelom se podjetje skuša izogniti časovni stiski, metodološkim problemom in omogočiti doseganje ciljev portfelja projektov.

Marko Nemec Pečjak pa nam je posredoval zanimiv povzetek knjižnih in spletnih novosti s področja projektne managementa. Veseli bi bili tudi kakega komentarja literature in virov – novosti, prednosti, zanimivosti, zato vabim tiste, ki se radi lotijo prebiranja knjig ali drugih virov, da nam posredujejo svoje mnenje, ki ga bomo predstavili bralcem revije.

Naj vas ob tej priložnosti ponovno povabim, da se nam pridružite na Projektne forumu, ki bo v začetku junija 2009 na Bledu.

Aljaž Stare, glavni urednik

# Analitični hierarhični proces kot orodje za ocenjevanje in izbiro projektov

Iztok Palčič<sup>1</sup>, Borut Buchmeister<sup>1</sup>, Bojan Lalič<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Smetanova ulica 17, 2000 Maribor, Slovenija

<sup>2</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad, Srbija

e-pošta: iztok.palcic@uni-mb.si; borut.buchmeister@uni-mb.si; blalic@uns.ns.ac.yu

## Povzetek

Pričujoči članek predstavlja metode za ocenjevanje in izbiro projektov. Posebni poudarek je na metodi analitičnega hierarhičnega procesa, ki postaja vedno bolj pomembna metoda v procesih odločanja. Metodo smo navezali na problematiko projektnega menedžmenta ter razvili postopek za ocenjevanje in izbiro projektov. Prav tako smo razvili enostavno računalniško orodje v programskem orodju MS Excel, ki nam pomaga pri izračunu skupne ocene projektov.

**Ključne besede:** izbira projektov, ocenjevanje projektov, analitični hierarhični proces

## 1. Uvod

Podjetja in druge organizacije so pogosto soočeni z odločitvijo o izbiri pravih projektov za njihovo poslovanje. Odločitev o izbiri in izvedbi projekta mora biti skrbno premišljena. Organizacije so soočene z veliko problemi in priložnostmi, ki jih obdajajo. Prepoznati je treba prave priložnosti in izbrati pravi projekt. Ampak kako? kateri so najboljši kriteriji za izbiro projekta? Odločitev ni lahka, napačne odločitve pa imajo lahko dolgoročne škodljive posledice. Ogromno denarja vlagamo v projekte, ki ne zadovoljujejo potreb in zahtev naročnikov. Naj bo odločitev o izbiri projekta sprejeta izključno na osnovi finančnih analiz ali naj upoštevamo še druge kriterije?

Na srečo poznamo kar nekaj pristopov za ocenjevanje in izbiro projektov. Nekateri so izključno kvalitativni, drug temeljijo na osnovi presoj ali na kvantitativnih analizah. Vsak izmed teh pristopov ima svoje prednosti in slabosti. Posvetili se bomo predvsem metodi, ki ji pravimo analitični hierarhični proces. Pogledali bomo njene temeljne značilnosti, prednosti, slabosti in kako jo lahko uporabimo kot pripomoček za ocenjevanje in izbiro projektov. Njeno uporabno vrednost bomo skušali nadgraditi z računalniškim orodjem, ki smo ga pripravili s pomočjo priljubljenega Microsoftovega orodja za obdelavo podatkov, tabel in grafov MS Excel.

## 2. Izbira projekta glede na strateške cilje organizacije

Podjetja in druge organizacije so venomer soočena z novimi poslovnimi izzivi in s težavami. Prav tako so podvržena neprestanim spremembam v poslovnem okolju, posledično pa se morajo tudi sama spreminjati. Projekti so danes pripomočki, s katerimi se odzivamo na spremembe in izkoriščamo poslovne priložnosti. Prav tako velja, da danes udeležujemo strategije s projekti. Projektni menedžment je vedno bolj povezan s strateškim

menedžmentom organizacije. Projekti so torej ključni gradniki strategij, saj okvir strategije aktivno preoblikujejo v dejanja (Pinto, 2007; Hauc, 2007).

Organizacije so tako lahko naenkrat soočene z obilo priložnostmi in idejami za njihovo uresničitev, kar pa pomeni, da navadno pripravijo več scenarijev za doseganje zelenih ciljev. Ti scenariji imajo obliko projektov, med katerimi se je treba odločiti, kateri bo tisti, ki ga bomo izpeljali. Pri tem nas predvsem omejuje želja po izbiri takšnega projekta, s katerim bomo prihranili čas in denar, sočasno pa imeli največjo možnost, da bo projekt tudi uspešen. Pri izbiri projektov nam pomagajo odločitveni modeli, ki so lahko kvantitativni ali kvalitativni, enostavni ali kompleksni. Organizacije bi si morale pripraviti nabor odločitvenih modelov, s katerimi bodo skušale izbrati zase primerne projekte. Souder in Sherman (1994) pravita, da moramo pri izbiri odločitvenega modela upoštevati sledeče:

- Realnost – odločitveni model mora odsevati cilje in vizijo organizacije.
- Sposobnost – odločitveni model mora omogočati primerjavo različnih projektov, kar pomeni, da mora biti dovolj robusten.
- Prilagodljivost – odločitveni model mora dopuščati, da ga prilagodimo spremembam, kriterijem za ocenjevanje, spremembam zakonov, davkov, stroškov ipd.
- Enostavnost rabe – odločitveni model lahko uporabljajo izbrani ljudje v celotni organizaciji za svoje potrebe. Prav tako mora jasno posredovati informacijo, zakaj smo izbrali določene kriterije in projekt.
- Stroški – mala poraba časa in denarja za odločitveni proces (Pinto, 2007).

Kot smo že omenili, poznamo kvantitativne in kvalitativne odločitvene modele (Meredith in Mantel, 2003). Kvantitativni modeli uporabljajo številke kot vhodne informacije, pri čemer so le-te lahko zunanje objektivne (za gradnjo mostu bomo potrebovali deset ton peska) ali notranje subjektivne (za oblikovanje nove spletne strani bomo potrebovali tri programerje pet tednov).

Kakorkoli že, sprijazniti se moramo, da bomo pri vsakem odločitvenem procesu imeli kombinacijo objektivnih in subjektivnih ocen podatkov.

Pinto (2007) je pripravil štiri večje skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro projekta:

1. dejavniki tveganja (tehniško, finančno, varnostno, kakovostno, zakonodajno);
2. finančni dejavniki (pričakovan donos, čas vračila investicije, potencialni tržni delež, sposobnost osvajanja novih trgov, začetni odliv denarja ipd.);
3. notranji dejavniki, ki izhajajo iz dejavnosti organizacije (usposabljanje zaposlenih, spremembe števila zaposlenih, spremembe delovnega okolja, spremembe v proizvodnem procesu);
4. dodatni dejavniki (intelektualna lastnina, vpliv na ugled organizacije, strateška usklajenost).

### 3. Odločitvene metode za izbiro projekta

Na kratko bomo opisali nekaj metod, ki lahko pomagajo pri izbiri projekta. Prva je seznam kriterijev. Za ocenjevanje projektov izberemo nekaj izmed prej navedenih kriterijev (lahko seveda tudi drugačne). Zaradi poenostavitve jim damo npr. vrednosti visoko, srednje in nizko, kar pomeni nivo zadovoljevanja projekta po obravnavanem kriteriju. Slabost te metode je velika subjektivnost in obravnavanje kriterijev, kot da so vsi enako pomembni. Prednost je v enostavnosti uporabe.

Naslednja metoda je poenostavljen točkovalni model, kjer dodelimo posameznim kriterijem pomembnost. Poglejmo primer, kjer smo izbrali kriterije, in jim dodelili pomembnost s števkami: 3 – visoka pomembnost, 2 – srednja pomembnost in 1 – nizka pomembnost:

- čas do tržišča – 3,
- čas povrnitve investicije – 2,
- tehniška tveganja pri razvoju – 1,
- stroški razvoja – 2.

Ocenjevanje projekta poteka nato po spodaj opisanem postopku.

Tabela 1: Ocenjevanje projekta po kriterijih

Projekt A	Kriterij	Pomembnost kriterija – A	Zadovoljevanje kriterija – B	Rezultat A x B
	čas do tržišča	3	3	9
	čas povrnitve investicije	2	1	2
	tehniška tveganja pri razvoju	1	1	1
	stroški razvoja	2	2	4
<b>SKUPAJ:</b>				<b>16</b>

Na tanačin določimo skupni rezultat še za preostale projekte, izberemo tistega, ki doseže največji skupni rezultat. Seveda lahko izberemo več kriterijev in tudi spremenimo lestvici

za ocenjevanje medsebojne pomembnosti kriterijev in stopnje zadovoljevanja kriterija. Bolj natančna je lestvica, boljša je naša ocena. Največja prednost te metode je še vedno njena enostavnost za uporabo, sočasno pa je boljša kot prejšnja metoda, saj skuša razlikovati izbrane kriterije po pomembnosti.

Naslednje metode spadajo med finančne modele za izbiro projektov, ki so znane tudi iz drugih ekonomskih področij, predvsem, ko se odločamo za sprejem določene investicije. Vse finančne metode so izredno priljubljene in jih pogosto uporabljamo, saj je donos projekta navadno zelo visoko na lestvici zelenih kriterijev. Finančni modeli temeljijo na časovni vrednosti denarja, ki pravi, da bo npr. današnja vrednost 100 EUR v prihodnosti pomenila znatno manj. Zato pa dajemo denar na banke in ga časovno vežemo, da bi dobili obresti, s katerimi skušamo omejiti padanje vrednosti denarja. Lahko pa na zadevo gledamo tudi takole: če izberemo 3 % obrestno mero in se vprašamo, koliko denarja moramo danes dati na banko, da bomo čez 4 leta imeli 100 EUR, je odgovor 88,85 EUR. Dva razloga sta, ki vplivata na padanje vrednosti denarja, in sicer inflacija ter nezmožnost vlaganja, saj na ta način izgubimo vsaj minimalne obresti.

Prva finančna metoda je metoda vračila denarja, s katero ocenimo čas, ko se bo vrnil v projekt vložen denar. V ta namen ocenimo letne donose, ki jih pričakujemo od rabe rezultatov projekta. Donose seštevamo, dokler ne dosežemo točke povrnitve stroškov izvedbe projekta. Cilj je izračunati, kdaj se to zgodi. Da bo metoda bolj natančna, moramo upoštevati tudi letne morebitne stroške, ki se pojavljajo v letih eksploatacije rezultatov projekta.

Nedvomno najbolj priljubljena finančna metoda je metoda neto sedanje vrednosti. Neto sedanja vrednost zajema diskontirane denarne toke, kar pomeni, da prihodnje donose projekta diskontiramo na današnjo vrednost. Pozitivna neto sedanja vrednost pomeni, da bo organizacija z izbranim projektom zaslužila denar. V splošnem je enačba za izračun neto sedanje vrednosti sledeča:

$$NPV = -I_0 + \sum \frac{D_i}{1+r+p}$$

kjer je:

$I_0$  – začetni vložek denarja (investicija),

$D_i$  – pričakovani donos denarja v  $i$ -tem letu (ali drugi časovni periodi),

$r$  – pričakovana stopnja donosa,

$p$  – stopnja inflacije v državi v obravnavanem obdobju.

Izbrati moramo takšno pričakovano stopnjo donosa projekta, da se nam ga splača izvesti in da bo prinesel več denarja kot katera koli druga bolj varna naložba. Slabost je, da z njo težko natančno pripravimo zelo dolgoročne napovedi.

Notranja stopnja donosa je podobna metoda, ki izhaja iz predpostavke, da nas zanima stopnja donosa projekta v točki, ko je neto sedanja vrednost enaka nič. To metodo uporabljamo predvsem za presojo posameznih projektov in ne za medsebojno primerjavo. Organizacija predvidi donose projekta v prihajajočih letih ter določi želeno

stopnjo donosa projekta. Z matematičnim izračunom z več iteracijami (gre za proces ugibanja) dobimo stopnjo donosa v točki, ko je neto sedanja vrednost enaka nič. Če je ta stopnja donosa večja od zelene, potem se takšen projekt splača izvesti.

Obstajajo še drugi odločitveni modeli za presojo in izbiro projektov. Omenimo lahko teorijo stvarnih oziroma finančnih opcij.

#### 4. Analitični hierarhični proces

Zakonec smo pustili metodo, ki postaja vse bolj pomembna. Analitični hierarhični proces (v ang. Analytical Hierarchy Process – AHP) je razvil leta 1980 dr. Thomas Saaty kot pripomoček pri reševanju tehniških in menedžerskih težav, ki jih povezujemo s sprejemanjem odločitev s pomočjo točkvalnega sistema.

Metoda AHP je zelo primerna na področjih, kjer se odražajo intuicija, racionalnost in iracionalnost v povezavi s tveganjem in negotovostjo. Problem lahko vključuje socialne, politične, ekonomske in tehnične vplivne veličine, več ciljev, meril (kriterijev) in možnosti. Uporablja se pri postavitvi prioritet (v našem primeru glede pomembnosti kriterijev pri odločanju za najustreznejši projekt) in pri sprejemanju ustreznih odločitev. Zapletene probleme razstavi na raven primerjave po parih, rezultate pa potem ponovno sestavi, kar vodi k racionalno najboljši odločitvi. Metoda AHP je še danes najbolj privzeta in široko uporabljena teorija za sprejemanje odločitev. AHP je še posebej primeren za ovrednotenje zapletenih večparametričnih možnosti z vključevanjem subjektivnih meril (Kremljak, 2006).

Ključni koraki uporabe AHP metode obsegajo:

- razčlenitev splošnega odločitvenega problema v hierarhičnem smislu na podprobleme, ki jih lažje razumemo in ovrednotimo;
- določitev prioritet elementov na vsakem nivoju odločitvene hierarhije;
- določitev numeričnih vrednosti ocenjevalnim elementom;
- analizo in oceno ponujenih rešitev problema.

Da ne bomo predolgi, bomo praktično uporabo navedenih korakov spoznali na primeru izbire projektov. Seveda lahko uporabljamo AHP za katerekoli druge odločitve. Uporabo AHP za ocenjevanje in izbiro projektov je preučevalo že več avtorjev (Al Khalil, 2002; Al-Subhi in Al-Harbi, 2001 in Huang ter drugi, 2008). Na osnovi njihovih spoznanj bomo prikazali uporabo AHP v enake namene, vendar bomo metodologijo nekoliko prilagodili in poenostavili.

#### 5. Uporaba analitičnega hierarhičnega procesa za izbiro najboljšega projekta

Izhajamo iz zahtev naročnika in vsebine projektov. Pripravimo nekaj potencialnih scenarijev projekta. Določimo kriterije, s katerimi bomo ocenjevali izbrane projekte. Primere ustreznih kriterijev za projekte smo že

nakazali. Strukturiranje hierarhije kriterijev in podkriterijev je **prvi korak**. Razbitje kriterijev na podkriterije olajša menedžerjevo delo pri postavljanju prioritet med projekti. Hierarhija kriterijev odseva strukturo organizacijske strategije in kritičnih dejavnikov uspeha ter sočasno tudi zagotavlja način za izbiro in utemeljitev projekta glede na skladnost s poslovnimi cilji. Prvi izziv, ko izbiramo med množico strateško pomembnih projektov za organizacijo, je določiti primerne in jasne kriterije. To je naloga vodilnih menedžerjev v organizaciji iz različnih področij: marketinga, prodaje, financ, IKT sektorja idr. Zraven opredelitve pravih kriterijev hitro ugotovimo, da vsi niso enako pomembni ter da so v določenih medsebojnih odnosih. Izbrani kriteriji pa imajo navadno še eno prednost, saj pomagajo pri oblikovanju bolj koherentne in enotne vizije organizacijske strategije.

**Drugi korak** je ocena medsebojne pomembnosti kriterijev in glede na to dodelitev ustreznih uteži oziroma ponderjev. Kjer je potrebno, razbijemo kriterije na podkriterije. Mian in Dai (1999) predlagata za izvedbo postopka dodeljevanja uteži bilateralno primerjavo posameznih kriterijev med seboj. Takšna primerjava omogoča mnogo bolj natančno dodeljevanje uteži kriterijem, saj se lahko vedno osredotočimo le na obravnavan par. Nismo še omenili, po katerem »kriteriju« sploh primerjamo kriterije. V bistvu v vsakokratni medsebojni primerjavi ocenjujemo, kateri kriterij je pomemben bolj in kateri manj.

Najprej si pogledjmo postopek dodeljevanja uteži kriterijem. Sočasno primerjamo po dva kriterija, pri čemer uporabimo oceno med 1 in 9. Omejitev lestvice je posledica dognanja, da lahko človeški um pravilno zaznava in obdeluje le nekaj elementov naenkrat. Natančnejše smernice pri ocenitvi parov podaja spodnja preglednica. Za vsak par določimo stopnjo prevlade enega elementa nad drugim. Izjemno prevlado enega dejavnika nad drugim ovrednotimo z 9, enakovrednost pa z 1. Če je drugi dejavnik pomembnejši od prvega, zapišemo recipročno vrednost. Tako dobimo vrednosti v območju od 1/9 do 9. Tak način ocenjevanja razmerij je empirično potrjen kot dovolj natančen za večino problemov (Saaty, 1980). Večja raznolikost presoje bi vodila v zmanjšanje skladnosti ocenitev.

**Tabela 2:** Vrednosti pri ocenitvi kriterijev

Vrednost	Opis primerjave
1	Enakovrednost
3	Nekoliko večja pomembnost enega kriterija nad drugim
5	Močna prevlada enega kriterija nad drugim
7	Zelo močna prevlada enega kriterija nad drugim
9	Absolutna (največja možna) prevlada enega kriterija nad drugim

Dovoljena je tudi raba vmesnih vrednosti 2, 4, 6, 8.

Vir: Vargas (1990)

Predpostavimo, da imamo  $f$  kriterijev, ki jim želimo določiti pomembnost. Kriterije paroma primerjamo (vrednosti 1/9 do 9) in te subjektivne ocene vpišemo v matriko dimenzije  $f \times f$  (Saaty, 1980; Frei, Harker, 1999; Polajnar et al., 2004). Členi matrike so določeni kot

najbližji celoštevilski približki razmerja uteži.

**Tabela 3:** Matrika za vrednotenje pomembnosti kriterijev

Kriterij	1	2	...	f
1	1	$a_{12}$	...	$a_{1f}$
2	$a_{21}$	1	...	$a_{2f}$
.				.
.				.
f	$a_{f1}$	$a_{f2}$	...	f

Za izpolnitev matrike potrebujemo  $(f^2 - f) / 2$  vrednosti. Ocenjevalec poda zgolj vrednosti (člene) v zgornjem delu matrike (nad diagonalo). Členi na diagonali so enaki 1 (enice), za člene pod diagonalo velja, da so recipročna vrednost členov nad diagonalo matrike.

Za praktično uporabo enačbe oziroma matrike zadostuje približna rešitev. Predlagani sta dve metodi:

- vse člene v posameznem stolpcu matrike delimo z vsoto členov danega stolpca, nato seštejemo vse tako dobljene člene v posamezni vrstici in vsoto delimo s številom členov  $f$  (izračunamo povprečno vrednost členov v vrstici); rezultat je vektor prioritete meril  $\{g\}$ ;
- zmnožimo  $f$  členov v posamezni vrstici, izračunamo  $f$ -ti koren iz zmnožka (geometrijsko povprečje), nato normiramo dobljeni vektor (člene delimo z vsoto stolpca).

**Tretji korak** je dodelitev numerične vrednosti dimenzijam na naši ocenjevalni lestvici. Navadno uporabljamo pet opisnih vrednosti: slabo, solidno, dobro, zelo dobro in odlično. Te opisne vrednosti niso primerne za vse situacije, zato jih lahko prilagajamo. Opisnim vrednostim dodelimo numerično vrednost na razponu od 0 do 1. Sami določimo, kakšno numerično vrednost dobi opisna vrednost. Primer:

- slabo – vrednost 0.0,
- solidno – vrednost 0.1,
- dobro – vrednost 0.3,
- zelo dobro – vrednost 0.6,
- odlično – vrednost 1.0.

Vidimo, da je razlika med posameznimi vrednostmi neenakomerna (če bi uporabili lestvico od 1 do 5 ne bi bilo razlik med intervali). To je zelo koristno, saj lahko menedžerji poudarijo večji razpon pomembnosti med dvema dimenzijama (razlika med odlično in zelo dobro je mnogo večja kot med slabo in solidno).

V **četrtem koraku** dobimo končno oceno projekta kot zmnožek uteži, dodeljenih kriterijem, in numerično oceno projekta ter nato seštejemo rezultate za vse kriterije. To lahko zapišemo kot:

$$P = W_1 \times K_1 + W_2 \times K_2 + \dots + W_n \times K_n$$

kjer je:

- $P$  – ocena celotnega projekta,
- $W$  – vrednost uteži obravnavanega kriterija za presojo projekta,
- $K$  – numerična vrednost dimenzije na ocenjevalni

lestvici kriterija.

Na ta način ovrednotimo vse obravnavane projekte. Najboljši je seveda tisti, ki dobi najvišjo vrednost (maksimalna vrednost je 1).

## 6. Primer uporabe analitičnega hierarhičnega procesa za izbiro najboljšega projekta

Za primer vzemimo situacijo, ko je najvišje vodstvo podjetja izbralo tri kriterije za ocenjevanje alternativ projekta:

- A – finančne koristi,
- B – prispevek k strategiji podjetja,
- C – prispevek k informacijsko-komunikacijski infrastrukturi podjetja.

Finančne koristi govorijo o otipljivih koristih projekta, delimo pa jih na dolgoročne in kratkoročne. Prispevek k strategiji je neotipljiv element, ki ga razdelimo na dodatne tri podkriterije: povečanje tržnega deleža za izdelek A, obdržati obstoječe kupce izdelka B in izboljšanje menedžmenta stroškov.

**Tabela 4:** Primer projekta in kriterijev za njegovo presojo

Prvi nivo	Drugi nivo
1. finančne koristi	A1: kratkoročne A2: dolgoročne
2. prispevek k strategiji	B1: povečanje tržnega deleža za izdelek A B2: obdržati obstoječe kupce izdelka B B3: izboljšati menedžment stroškov
3. prispevek k IK infrastrukturi podjetja	C1

Najprej ovrednotimo kriterije po pomembnosti na prvem nivoju.

**Tabela 5:** Ovrednotenje kriterijev za izbiro projekta na prvem nivoju

	A	B	C		
A	1	3	5	1,9000	63,33 %
B	1/5	1	3	0,7815	26,05 %
C	1/3	1/3	1	0,3185	10,62 %
	1,5333	4,3333	9,000	3,0000	100,00 %

Če pogledamo naš primer, vidimo, da smo se odločili, da je kriterij finančne koristi nekoliko pomembnejši od kriterija prispevek k strategiji in veliko pomembnejši od kriterija prispevek k IK infrastrukturi podjetja. Kriterij prispevek k strategiji je nekoliko pomembnejši od kriterija prispevek k IK infrastrukturi podjetja. Skrajno desni stolpec v tabeli 5 je odstotkovno izražena pomembnost kriterija na prvem nivoju hierarhije kriterijev.

Dva kriterija imata še svoje podkriterije. V primeru kriterija finančni prispevek imamo dva podkriterija. V takem primeru ne uporabljamo AHP, saj lahko ustrezno

ovrednotimo oba kriterija z medsebojno primerjavo. Ocenimo, da dobi kriterij kratkoročne finančne koristi A1 vrednost 25 % in kriterij dolgoročne finančne koristi A2 75 % (skupaj je seveda 100 %). Obe vrednosti moramo prevesti na prvi nivo, kar storimo čisto enostavno:

$$A1 = 0,6333 \times 0,25 = 0,1583 = 15,83 \%$$

$$A2 = 0,6333 \times 0,75 = 0,4749 = 47,49 \%$$

Kriterij prispevek k strategiji ima tri podkriterije, ki jih obravnavamo s pomočjo AHP. Dobili smo naslednje vrednosti: povečanje tržnega deleža za izdelek A – 35 %, obdržati obstoječe kupce izdelka B – 47,78 % in izboljšanje menedžmenta stroškov – 17,22 %.

Tudi te vrednosti moramo prevesti na prvi nivo:

$$B1 = 0,2605 \times 0,35 = 0,0912 = 9,12 \%$$

$$B2 = 0,2605 \times 0,4749 = 0,1237 = 12,37 \%$$

$$B3 = 0,2605 \times 0,1722 = 0,0448 = 4,48 \%$$

Zdaj imamo šest kriterijev, s katerimi ocenjujemo projekte. Vidimo, da je daleč najpomembnejši kriterij dolgoročne finančne koristi. V naslednjem koraku se moramo odločiti, kakšno numerično vrednost bomo pripisali posameznim dimenzijam na ocenjevalni lestvici. Odločili smo se za naslednje:

- slabo – vrednost 0,0,
- solidno – vrednost 0,15,
- dobro – vrednost 0,35,
- zelo dobro – vrednost 0,7,
- odlično – vrednost 1,0.

Ostane še zadnji korak, kjer ocenimo posamezne projekte. Recimo, da ima podjetje štiri projekte, med katerimi se mora odločiti. Poglejmo rešitev. Vsak projekt smo ocenili po vseh kriterijih. Ocena odlično pomeni, da je obravnavan projekt v popolnosti zadostil kriteriju. Ocena dobro pomeni, da mu je zadostil v precej manjši meri, kot bi lahko.

**Tabela 6:** Ocenjevanje projekta glede na zadostitev kriterijev

Skupaj	Finance			Strategija		IK
	kratkoroč.	dolgoroč.	trž. delež	kupci	stroški	
	0,1583	0,4749	0,0912	0,1237	0,0448	0,1062
1 Projekt 1	odlično	odlično	zelo dobro	odlično	zelo dobro	odlično
2 Projekt 2	dobro	odlično	dobro	odlično	dobro	odlično
3 Projekt 3	odlično	dobro	odlično	dobro	odlično	dobro
4 Projekt 4	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro	zelo dobro

Tabelo 6 prevedemo v numerično obliko.

**Tabela 7:** Izračun skupne ocene projekta glede na zadostitev kriterijev

Skupaj	Finance			Strategija		IK	
	kratkoroč.	dolgoroč.	trž. delež	kupci	stroški		
	0,1583	0,4749	0,0912	0,1237	0,0448	0,1062	
1 Projekt 1	0,9583	1,00	1,00	0,70	1,00	0,70	1,00
2 Projekt 2	0,8078	0,35	1,00	0,35	1,00	0,35	1,00
3 Projekt 3	0,5410	1,00	0,35	1,00	0,35	1,00	0,35
4 Projekt 4	0,6994	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70

Kako poteka izračun? Vzemimo projekt 1:

$$P1 = 0,1583 \times 1,00 + 0,4749 \times 1,00 + 0,0912 \times 0,70 + 0,1237 \times 1,00 + 0,0448 \times 0,70 + 0,1062 \times 1,00$$

$$P1 = 0,9583$$

Izračun za preostale projekte je v tabeli 7. Ugotovimo lahko, da je projekt 1 dobil najvišjo oceno in je zaradi tega prva izbira. Zanimiva sta projekta 2 in 3, ki imata enako število ocen odlično in dobro (vsako trikrat). Kljub temu ima projekt 2 neprimerno višjo oceno. Razlog je predvsem ta, da je dobil oceno odlično pri najpomembnejšem kriteriju dolgoročne finančne koristi.

## 7. Računalniško orodje za uporabo analitičnega hierarhičnega procesa za izbiro projektov

Danes obstaja nekaj računalniških orodij, ki pomagajo pri uporabi AHP, vendar so večinoma komercialna in precej draga (npr. Expert Choice). Zato smo pripravili enostavni pripomoček za uporabo AHP s pomočjo Microsoftovega orodja MS Excel. Delo s tem pripomočkom poteka v nekaj korakih:

1. Najprej odločimo, koliko kriterijev bomo obravnavali. Trenutno omogoča pripomoček obravnavo kriterijev le na eni ravni – maksimalno lahko obravnavamo 10 kriterijev. Če kriterije razbijemo na več ravni, potem vse nižje nivoje dvignemo na enoten prvi nivo. To sploh

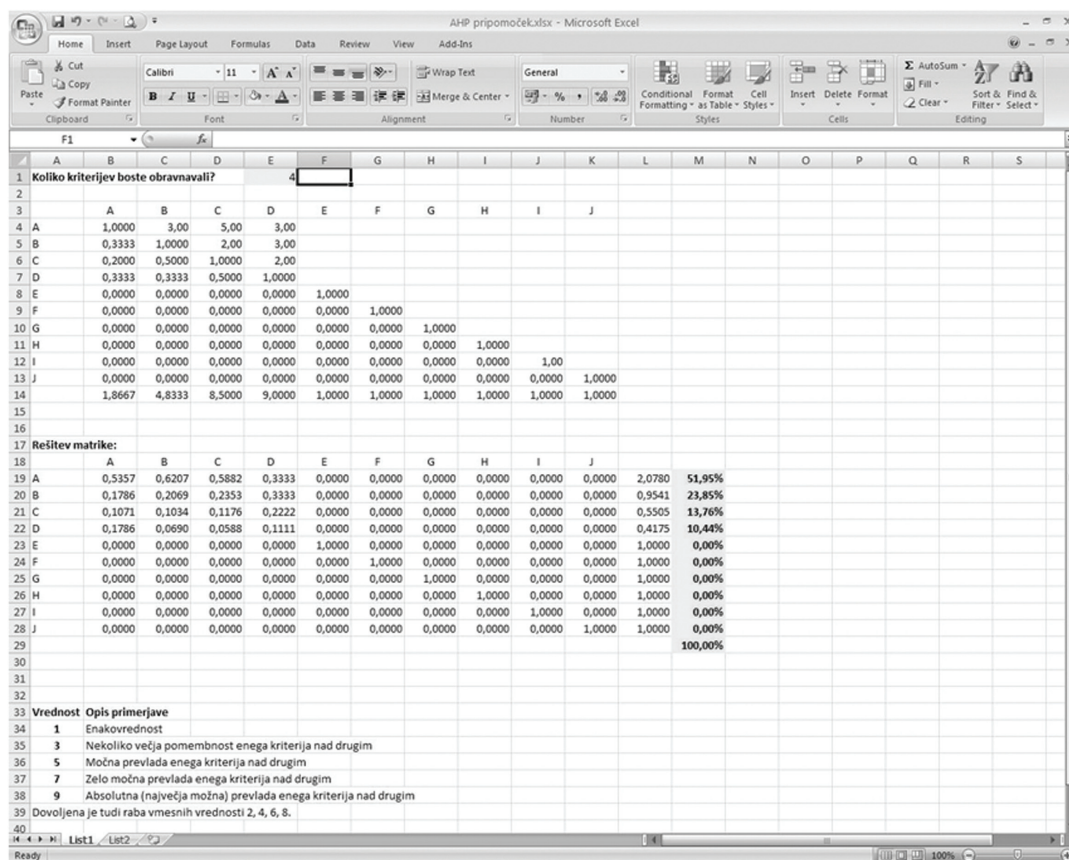


ni velika slabost, saj je včasih bolje, da medsebojno obravnavamo čisto vse identificirane kriterije.

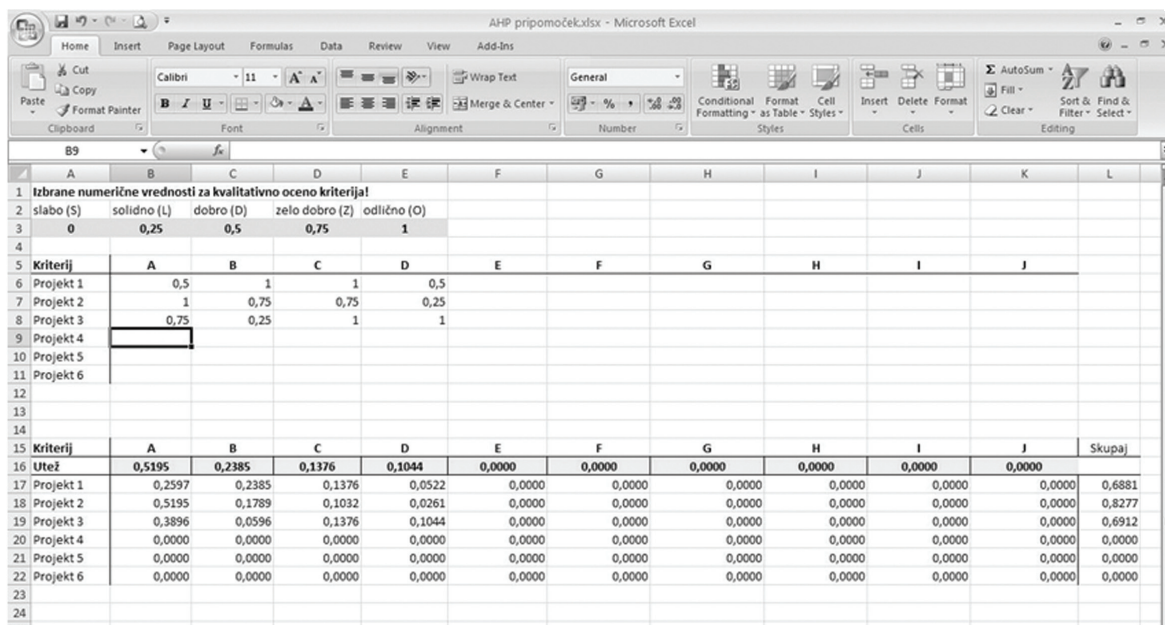
2. V matriko vnesemo ocene medsebojnih faktorjev pomembnosti vseh obravnavanih parov kriterijev. Uporabljamo samo zgornji del matrike, spodnje vrednosti se izračunajo avtomatično. Pri vnosu razmerja moramo paziti, kateri kriterij je na prvem in kateri na drugem mestu. Če je kriterij A veliko pomembnejši od kriterija B, vnesemo vrednost 7, če pa je kriterij B veliko pomembnejši od kriterija A, pa

vnesemo 1/7.

3. Pripomoček sam izračuna utežne faktorje pomembnosti kriterijev in vrednost prenese v nadaljnji potek dela. Naša naslednja naloga je, da izberemo numerično vrednost dimenzij ocenjevanja projekta po kriterijih. Vrednosti vpišemo za vsak kriterij v pripravljeno tabelo za maksimalno šest projektov. Pripomoček na osnovi uteži kriterija in podane vrednosti zadovoljevanja kriterija izračuna skupno oceno za vse projekte.



Slika 1: Izračun pomembnosti kriterijev projekta z metodo AHP s pomočjo orodja MS Excel



Slika 2: Izračun skupne ocene projektov z metodo AHP s pomočjo orodja MS Excel

## 8. Zaključne misli o uporabi analitičnega hierarhičnega procesa

AHP uporabljamo danes pri sprejemanju najrazličnejših odločitev. Odločili smo se, da prikažemo njegovo rabo pri odločitvah o ocenjevanju in izbiri projektov. Tudi na tem področju že obstaja nekaj rešitev in pristopov, prikazali smo enega izmed njih, ki je nekoliko prilagojen in enostavnejši za uporabo. AHP lahko izdatno izboljša proces ocenjevanja projektov in izbire pravega projekta za podjetje. Velika prednost je sistematičnost dela po korakih in možnost izločitve prevelikih subjektivnih vplivov menedžerjev. Ima pa tudi nekaj slabosti. Prva je, da ne upošteva dejstva, da nekatere izbrane možnosti lahko imajo negativne posledice. Druga slabost je zahteva, da so vsi kriteriji razkriti že na začetku procesa ocenjevanja, kar pa nekaterih vodstvenim menedžerjem ni preveč všeč, saj imajo »v rokavu« svoje ideje oziroma projekte. Kakorkoli že, AHP je eno bolj uporabnih orodij za ocenjevanje projektov, je pa lahko precej težavno za razumevanje in uporabo. Zato smo skušali uporabo metodologije AHP za izbiro projektov še dodatno olajšati z razvojem programskega pripomočka, ki sam izvede kompleksne matematične operacije, potrebne za izračun ocene projekta.

### Viri in literatura

Al-Harbi, K.M., (2001): "Application of the AHP in project management", *International Journal of Project Management*, Let. 19, str. 19-27.

Al Khalil, M.I., (2002): "Selecting the appropriate project delivery method using AHP", *International Journal of Project Management*, Let. 20, str. 469-474.

Frei, F. X. in Harker, P. T., (1999): "Measuring aggregate process performance using AHP", *European Journal of Operational Research*, Let. 116, str. 436-442.

Hauc, A., (2002): "Projektni management", GV založba, Ljubljana.

Huang, C.C., Chu, P.Y. in Chiang, Y.H., (2008): "AfuzzyAHP application in government-sponsored R&D project selection", *Omega*, Let. 36, str. 1038-1052.

Meredith, J.R., Mantel, S.J., (2003): "Project Management", Wiley, New York.

Mian, S.A. in Dai, C.X., (1999): "Decision-making over the project life cycle: an analytical hierarchy approach", *Project Management Journal*, Marec 1999, str. 40-52.

Pinto, J., (2007): "Project Management: achieving competitive advantage", Pearson Education, UK.

Polajnar, A., Buchmeister, B., Leber, M., Pandža, K., Kalpič, B., Rojs, T., Vujica-Herzog, N., Palčič, I., Fulder, T. in Meža, P., (2004): "Menedžment proizvodnih sistemov – sodobni pristopi", Fakulteta za strojništvo, Maribor.

Saaty, T. L., (1980): "The Analytic Hierarchy Process", McGraw-Hill, New York.

Souder, W.E., Sherman, J.D., (1994): "Managing New Technology Development", McGraw-Hill, New York.

Vargas, L.G., (1990): "An overview of the analytical hierarchy process and its application", *European Journal of Operations Research*, 48, 2-8.

**dr. Iztok Palčič**, univ. dipl. gosp. inž., je zaposlen na Fakulteti za strojništvo v Mariboru kot asistent in predavatelj pri različnih predmetih s področja proizvodnega in projektnega menedžmenta. Od leta 2005-2006 je bil zaposlen kot direktor raziskovalno-razvojnega inštituta na GEA College - Visoki šoli za podjetništvo, kjer je tudi deloval kot predavatelj pri predmetu Projektni management. Od leta 2004 je član izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management. Od leta 2004 je član izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management in vodja več projektov na različnih področjih. Ima pridobljen D certifikat s področja projektnega menedžmenta. Znanstveno in strokovno se je izpopolnjeval na Tehniški Univerzi na Dunaju, na Tehniški Univerzi v Gradcu, Leeds University Business School v Angliji in na Fakulteti tehniških nauka u Novom Sadu.

**dr. Borut Buchmeister**, univ. dipl. inž. strojništva, rojen leta 1962 v Mariboru, je izredni profesor na področju "Organizacija in upravljanje proizvodnje" na Inštitutu za proizvodno strojništvo Fakultete za strojništvo Univerze v Mariboru. V svojem pedagoškem in raziskovalnem delu v okviru Laboratorija za načrtovanje proizvodnih sistemov in Laboratorija za simulacije diskretnih sistemov se dr. Buchmeister poglobljeno ukvarja predvsem z računalniško podprtim načrtovanjem tehnoloških procesov, uporabo izdelovalnih postopkov, načrtovanjem in vodenjem proizvodnje, optimizacijskimi tehnikami, metodologijo diskretnih simulacij in konkretnimi simulacijskimi študijami proizvodnih procesov, širše pa pravzaprav z vsemi področji menedžmenta proizvodnje. Znanstveno-strokovno se je izpopolnjeval na Tehniški univerzi na Dunaju. Aktivno je vključen v združenje Danube Adria Association for Automation & Manufacturing, v Society for Computer Simulation (SCS) in v INFORMS.

**mag. Bojan Lalić** je rojen 5.10.1974. v Smederevu v Srbiji. Diplomiral in magistriral je na Fakulteti tehniških nauka v Novem Sadu na področju industrijskega inženirstva in menedžmenta. Je asistent na Univerzi v Novem Sadu pri predmetih Proizvodni sistemi, Operacijski menedžment, Strateško upravljanje projektov in Elektronsko poslovanje. Je avtor in soavtor več člankov v mednarodnih revijah. Je tudi predavatelj na mednarodnem MBA in na specialističnih strokovnih študijskih programih. Mag. Lalić je tudi programski menedžer Cisco Entrepreneur Institute za Republiko Srbijo.

## Projektno delo v slovenski medijski produkciji

Srečo Zakrajšek<sup>1</sup>, Aljaž Stare<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut in akademija za multimedije, Leskoškova 12, 1000 Ljubljana, Slovenija

<sup>2</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-pošta: sreco.zakrajsek@iam.si; aljaz.stare@ef.uni-lj.si

### Povzetek

Za medijsko produkcijo je značilno, da v okviru večjih ali manjših organizacij, z bolj ali manj klasično, hierarhično organizacijo, večina dela poteka projektno. Kot za vse projekte tudi za medijske velja, da gre za precej natančno določene, običajno zahtevne in kompleksne skupine nalog, ki morajo biti končane v določenem roku in s čim manj stroški. Glede na to, da je večina izdelkov medijske produkcije javno dostopna, in to praviloma po vsem svetu, so izdelki izpostavljeni takojšnjemu ogledu, kritiki in tudi avtorskemu preverjanju. In kar je še posebej pomembno – primerjavi kakovosti, pri čemer uporabnik ni niti seznanjen in še manj obremenjen s problemi producenta oziroma proizvajalca. Kakovostno projektno delo je v slovenskem medijskem prostoru šele v povojih, zato medijske hiše čaka v prihodnje veliko vsebinskega in organizacijskega dela ter vzpostavitev sistema projektne delo, ki pa bo moral temeljiti na znanju in visoki projektni kulturi. V okviru raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu 41 slovenskih medijskih hiš iz različnih panog, smo poskušali ugotoviti dejansko stanje in tudi trende pri uvajanju kakovostnega projektne delo v medijsko produkcijo.

**Ključne besede:** projekt, management, medijska produkcija

## 1. Uvod

Medijska produkcija obsega zelo široko področje gospodarske dejavnosti. Statistični urad Republike Slovenije uvršča v medijsko produkcijo naslednje dejavnosti (www.stat.si):

- tiskarstvo, knjigovestvo, založništvo;
- namizno založništvo, računalniško pripravo tiska;
- fotografijo, film, televizijo, video;
- snemanje, mešanje, produkcijo in izdajanje glasbe;
- multimedijo;
- avdiovizualne tehnike in (multi)medijsko proizvodnjo.

V register medijev je vpisanih prek 1700 medijev, število pa se hitro večja zaradi nastajanja spletnih portalov. Deluje 68 TV postaj, 99 radijskih postaj, izhaja 970 različnih časopisov, revij in drugih tiskanih medijev (www.kultura.gov.si, www.apek.si). V zadnjih treh letih je bilo izdelanih 131 filmov, filmski sklad je v letu 2008 sofinanciral šest celovečernih filmov, šest kratkih filmov in štiri mednarodne koprodukcije (www.film-sklad.si). Štirideset slovenskih založb tiska polovico vseh knjižnih izdaj, a skupno je založnikov in tiskarjev prek 2000. V letu 2006 je bilo izdano 4684 knjig in brošur, leta 2007 pa 5129, od tega 3631 knjig. V letu 2007 je bilo 85% izvornih del in 15% prevodov, ter skoraj 80% prvih izdaj. Izdanih je bilo prek tisoč naslovov leposlovja (www.morel.si).

Z oblikovanjem se ukvarja 1130 firm in približno 5.000 oblikovalcev, z oglaševanjem pa prek 600 oglaševalskih agencij in približno 5.000 oglaševalcev. Izredno je v porastu izdelava spletnih strani s katero se ukvarja prek srednjih in več tisoč manjših podjetij in samostojnih podjetnikov. Zgornje dejavnosti so zelo povezane s

fotografiji, kjer imamo prek 1000 pravnih subjektov. Letno se izvede prek 10.000 raznih večjih prireditev, od tega jih je samo v Cankarjevem domu prek 1100.

Zaradi velikega obsega, pogosto tipskih del, z le določenimi posebnostmi, se v medijski produkciji praviloma za vsak izdelek ne pripravlja posebne projektne dokumentacije, ampak se projekte izvaja v sistemu klasične organizacije po sistemu segmentacije, pri čemer se v glavnem določa časovne termine, ki so določeni ekipi na voljo za izvedbo določene naloge oziroma projekta. Značilen primer je časopis ali TV dnevnik, ki je vsota izdelkov nastalih v različnih projektih, pa tudi vsaka številka časopisa ali izvedba TV dnevnika je poseben projekt, ki ima praviloma tudi določene posebne cilje ter s tem povezane akcije in prispevke.

## 2. Osnovne značilnosti medijskih projektov

Projekti v medijski produkciji se z vidika managementa ne razlikujejo od drugih – imajo svoj namen in cilj, slednjega pa je potrebno doseči z ustrežno kakovostjo, v omejenem času in s čim manjšimi stroški. Obstajata dva izrazitejša tipa projektov – prvi je izdelava izdelka ali storitve po naročilu, drugi pa uresničevanje ideje (izdelka, storitve) v medijski hiši. Za prvega je značilno, da širši namen izdelka ali storitve praviloma določi naročnik, katerega cilj je produkt, ki bo omogočil doseganje njegovega namena, za izvajalca projekta pa je osnovni namen čim bolj ustreči naročniku, cilj pa izdelati kakovosten produkt v določenem času in finančnih okvirih. Pri drugem je že ideja lahko povezana s temeljnim namenom, ali tudi

s ciljem, oziroma je ta določen v fazi iskanja primernega produkta.

Določanje ciljev s strani naročnika je pogosto težavno, saj na primer lastniki medijskih hiš ali podjetij lahko definirajo le splošne cilje in zahteve do direktorjev, lahko pa tudi sami ali prek svojih nastavljenih vodij (producenti, uredniki ...). Na vseh teh relacijah pogosto nastajajo težave, ker zadeve niso dovolj definirane oziroma podpisane ali pa so tudi nepredvidljive zaradi situacij, sprememb in avtorskega ter osebnega pristopa, kar je pri podjetniških projektih manj opazno kot pri medijskih. Jasnost in merljivost izključuje tudi nepredvidljivost, kar je pogosto tudi dodana vrednost za določene vrste medijskih projektov.

Velikost medijskega projekta se meri po vloženi sredstvih, številu sodelavcev, času trajanja in je za vsak primer kakor tudi za vsako podjetje različen. Glede na obseg bi medijske projekte lahko delili na:

- **majhne** (vrednost do 10.000 €, do 5 ljudi, trajajo do 2 meseca) – izdelava preprostega spota, priprava TV-prispevka, izdelava enostavnih spletnih strani, oblikovanje revije, izdelava celotne podobe manjšega podjetja itd.;
- **srednje** (do 100.000 €, do 25 ljudi, trajajo do 4 mesece) – izdelava dokumentarnega filma, zahtevnega reklamnega spota, izdelava TV-oddaje, TV-prenos športnega dogodka, priprava in tisk knjige, izdelava zahtevne spletne strani itd.;
- **velike** (do 1.000.000 €, do 60 ljudi, trajajo več mesecev) – izdelava celovečernega filma, TV-serije, izdaja novih časopisov in revij v visokih nakladah, priprava velikih prireditvev itd.

V večjih organizacijah je management projektov naloga srednjega managementa. Višji management določa strateške cilje in tudi naroča projekte ter sodeluje pri njihovem planiranju in izvajanju (nadzor dela in rezultatov), potrjuje končna poročila ter odloča o uvajanju projektov v prakso. Nižji management ima nalogo izvesti postopke v vseh fazah priprave in izvajanja projekta.

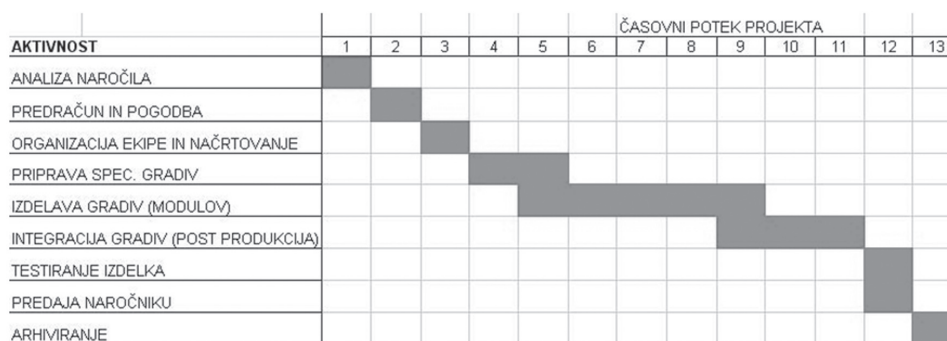
Pomembno je doseganje končnih rokov projektov, saj številni izdelki ali storitve po natančno določenem roku nimajo več nobene vrednosti (zapoznili prispevki, neaktualne vesti, zamude na prireditve itd.). Na tem področju so zaradi množice sodelujočih in zahtevne povezave posameznih nalog izredno hude organizacijske zahteve ter pravni in finančni ukrepi, obenem pa tudi obvezen in vgrajen sistem varovanja, ki je upoštevan v tveganjih projektov.

Aktivnosti za večino medijskih projektov so zelo podobne (slika 1), vendar je zaradi izrednega števila različnih možnosti, ki se cenovno lahko razlikujejo za več razredov pri istem tipu izdelka, izredno pomembna analiza naročila in priprava natančne pogodbe, nakar šele sledi tehnično delo v projektu.

Za projekt je značilno, da delovno ekipo po koncu praviloma razpustimo, kar je s stališča sodelavcev v medijski produkciji razmeroma stresno, ker je veliko sodelujočih brez stalne zaposlitve in stalno v iskanju novega dela ali novih projektov. Pogosto se to dogaja že v zadnji fazi medijskih projektov, ko se končajo aktivnosti sodelujočih v iskanju novih možnosti, ki jim jih pogosto uspešen predhodni projekt tudi ponuja. Zato je dobro veliko uspešnih in dolgoročno naravnanih medijskih izdelkov organizirati kot redno dejavnost (časopisi, revije, TV-dnevnik, nadaljevanke s sto in več deli), kar zagotavlja stalnost ekipe in dela, obenem pa posamezne aktivnosti potekajo tudi kot manjši projekti, katerih zaključek pa je nov projekt v omenjeni dolgoročni aktivnosti.

Za določene tipe projektov zelo močno velja trg delovne sile in so cene za posamezne vrste sodelavcev zelo različne, glede na reference, prepoznavnost, popularnost idr. Zato so tudi stroški izvedbe projekta, ob sicer funkcionalno enaki zasedbi ekipe, lahko zelo različni. Znan režiser ali igralec, glasbenik, koreograf, moderator idr. lahko stane nekajkrat več, zato mora biti ocena naročnika ali producenta, kaj mu pomeni glede na želene učinke medijskega izdelka ali storitve. Praviloma imajo bolj priznani izvajalci tudi nekatere posebne zahteve in povezane posle, kar je treba poznati in upoštevati pri načrtovanju projekta, ter seveda terminske omejitve. Med probleme, povezane s stroški projekta, sodi tudi zagotavljanje ustreznega transportnega, bivalnega, delovnega in prehranjevalnega standarda sodelujočih, ki so izredno občutljivi za zadovoljevanje osnovnih fizioloških in drugih potreb.

Tudi na medijskem trgu je ključna kakovost izdelkov in storitev, ki pa je v medijih zelo povezana s ceno in to vzamejo v zakup tako naročniki kot kupci teh storitev. Glede na izredno veliko število medijev (samo TV-postaj je v EU skoraj tisoč) je pričakovati določeno specifikko in tudi cenovno raven izdelkov in storitev, vendar pa velja, da mora biti tisto, kar je izdelano in ponujeno, kakovostno in od določenega proizvajalca ne pričakujemo samo stalne kakovosti, ampak da se ta povečuje z novostmi na trgu. Gre absolutno za doseganje tehničnih normativov z določeno cenovno ravno opreme, medtem ko sta umetniška kakovost in kreativnost izdelkov težje izmerljivi in nanju vplivajo še drugi dejavniki.



Slika 1: Gantogram značilnega medijskega projekta

Kakovost izdelkov ali storitev podjetij, ki želijo uspeti na mednarodnem trgu, mora doseči raven najboljših podjetij na svetu in presežati raven kakovosti domačih konkurenčnih podjetij. Izdelki in storitve morajo zadovoljiti tudi najzahtevnejše kupce, tako glede uporabnosti, videza, varnosti, zanesljivosti, ekološke primernosti, zagotovljena morata biti hitro in učinkovito vzdrževanje ter poprodajna pomoč.

Predvsem v projektih filmske produkcije pa obstaja veliko tveganj, ki lahko močno vplivajo na učinkovito izvedbo projekta. Najpogostejša tveganja so zadržanost ali bolezen sodelavcev ali nastopajočih, nekateri sodelavci lahko dobijo pomembnejše naloge. Pojavijo se problemi z razmerami na lokacijah in s samim vremenom. Pri vseh projektih v medijski produkciji pa se lahko pojavijo problemi pri potrjevanju gradiv od naročnikov, avtorjev, intervjujancev ali težave z izplačili.

### 3. Predstavitev empirične raziskave

Raziskava stanja razvitosti projektne pristopa je bila izvedena v decembru 2008. Izbrali smo 270 podjetij s področja medijske produkcije (TV, radio, film, internet, grafična produkcija) in jih vse poklicali. 77 jih je odgovorilo, da se s tem ne ukvarjajo, drugim 193, ki so menili, da jih področje zanima, pa smo poslali ankete. Od tega jih 41 posredovalo izpolnjeni vprašalnik.

#### 3.1 Podatki o združbah in anketirancih

##### Vrsta in velikost združb

V raziskavo se je vključilo 10 radijskih in 9 TV postaj, 6 izdajateljskih hiš časopisov in revij, 4 izdelovalci spletnih strani, 4 oglaševalne agencije ter 3 podjetja, ki se ukvarjajo z AV produkcijo. Več kot pol sodelujočih podjetij ima manj kot 20 zaposlenih, po sedem jih ima od 20 do 50 oziroma od 50 do 100, pet pa jih je navedlo, da imajo od 100 do 500 zaposlenih.

##### Projekti

V podjetjih letno izvedejo dokaj različno število projektov, od enega pa tja do 300. 65 % jih je navedlo, da jih izvedejo manj kot 30, povprečje pa je nekje med 20 in 30. Večinoma trajajo do pol leta, podrobno pa je trajanje projektov opredeljeno v tabeli 1, kjer so anketiranci navajali povprečno trajanje projektov v svojem podjetju.

Tabela 1: Povprečno trajanje projektov

1 mesec	35 %	1 leto	13 %
3 mesece	18 %	1,5 leta	5 %
6 mesecev	18 %	2 leti	3 %
9 mesecev	8 %	3 leta	-

\*Naveden je odstotek anketirancev, ki so navedli posamezen odgovor

Projekte vrednosti 100.000 EUR večinoma štejejo med velike (68 %), nekateri pa med srednje (30 %). Na vprašanje, koliko ljudi dela na velikem projektu, so odgovorili zelo različno. Še največ jih je navedlo, da sodeluje med 10 in 30 ljudi (38 %), 30 % jih je menilo, da dela na takem projektu

do 100 ljudi, 23 % pa je navedlo 30 do 60 ljudi.

#### Podatki o anketirancih

Največ anketirancev (33 %) je navedlo starost med 30 in 40 leti, 23 % pa je bilo starih od 40 – 50 let. Razmerje moških in žensk je bilo skoraj enako, največ anketirancev pa je navedlo, da imajo univerzitetno izobrazbo (47 %). Dokaj enakomerno so bili anketiranci porazdeljeni glede na izkušnje z delom na projektih. Še najmanj je bilo tistih z manj kot 3 leti izkušenj (10 %), največ pa takih, ki imajo od 10 do 20 let (30 %). V povprečju delajo na projektih dobrih deset let. Še posebej pa nas je zanimala usposobljenost na področju projektne managementa. Petnajst anketirancev (38 %) je navedlo, da se niso usposabljali, eden pa je navedel, da ima mednarodni certifikat. Struktura ostalih je navedena v tabeli 2.

Tabela 2: Usposobljenost na področju managementa projektov

Eno/dvodnevni seminar	4	10%
Večdnevna projektna šola	6	15%
Predmet na šoli / fakulteti	8	20%

#### 3.2 Ugotovitve raziskave

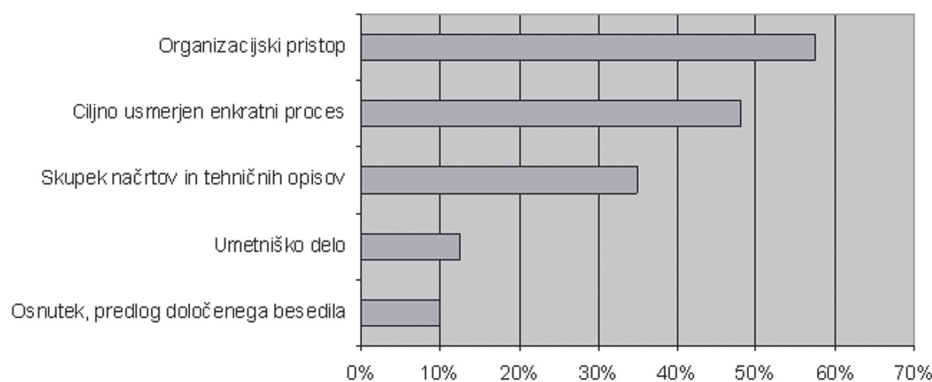
V nadaljevanju bomo združili ugotovitve teoretične raziskave, v kateri povzemamo aktualne strokovnjake s področja projektne managementa, ter analizo prej predstavljene empirične raziskave. S skupnim prikazom »teorije in prakse« bomo podrobneje prikazali razumevanje in razvitost uporabe projektne pristopa v medijski produkciji.

##### Razumevanje pojma »projekt«

Beseda »projekt« ima v slovenskem jeziku več pomenov. Slovenski slovar knjižnega jezika (SSKJ) ga opredeljuje kot:

- nekaj, kar določa, kaj je mišljeno narediti in kako naj se to uresniči,
- v gradbeništvu: skupek načrtov, tehničnih opisov in popis stroškov za kak objekt;
- v publicistiki: navadno s prilastkom umetniško delo glede na namen, da se izvede, uresniči;
- knjižno: osnutek, predlog določenega besedila.

Stroka projektne managementa se nanaša na prvo od zgornjih opredelitev, ki jo lahko dopolnimo še z opredelitvijo iz Velikega slovarja tujk (2002, str. 930), ki med drugimi definicijami navaja, da je projekt sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo česa, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb podjetij (znanstveni, gledališki). Projekt je v strokovni literaturi običajno opredeljen kot časovno in finančno omejeno delovanje z namenom ustvarjanja natančno določenih proizvodov v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika (ICB V3.0, 2006, str. 13). Podobno pojem razumejo tudi v medijski produkciji, kar je prikazano na sliki 2.



Slika 2: Razumevanje pojma projekt v medijski produkciji  
\*Diagram prikazuje odstotke anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

### Značilne faze projekta

Vsak gre projekt skozi več značilnih faz, narava in trajanje le-teh pa sta odvisna od vrste projekta. Faze projekta so vsebinske narave, vsaka vključuje določen proizvod, ki nastane v okviru zaokroženega sklopa aktivnosti. Avtorji navajajo različna imena faze, a se po opisu veliko ne razlikujejo. Značilne faze projekta po navedbah različnih avtorjev prikazujemo v tabeli 3.

Snovanje vsebuje opredelitev ideje, ugotovitev potrebe ali priložnosti, oceno pričakovanih učinkov ter namen projekta. Preuči se možnost izvedbe projekta (študija izvedljivosti) in potrebni viri. Poleg tega se postavi tudi okvirni plan projekta - groba ideja, kako naj bi projekt potekal, pri čemer avtorji predlagajo tudi izdelavo seznama domnev, tveganj in ovir.

Na podlagi predlogov predhodne faze se izdelava podrobna specifikacija zahtev naročnika, sledi izdelava plana, ki vključuje seznam aktivnosti, terminski plan, opredelitev potreb po virih, organizacijo projekta ter sistem komunikacij. Faza se zaključi z odobritvijo projekta s strani pristojnih. V osemdesetih se je pojavil izraz

»project start-up«, ki naj bi vključeval definiranje obsega, planiranje in organiziranje projekta (Turner & Simister, 2000, str. 70). Hauc ime faze prevaja kot zagon projekta, poznan pa je tudi izraz »priprava projekta«.

Izvedba projekta vsebuje izvajanje aktivnosti v skladu s planom, narejenim v predhodni fazi. To je najobsežnejša faza projekta, saj v njej sodeluje največ ljudi in je porabljenih največ sredstev. Za uspešno izvajanje so odločilnega pomena ustrezno usklajevanje udeležencev, vodenje članov tima in kontroliranje izvedbe.

Zaključna faza vsebuje izdelavo dokumentacije in predajo rezultatov naročniku. Projekt se zaključi, ko naročnik s prevzemom potrdi ustreznost rezultatov, projektni tim pa izdela zaključno poročilo projekta. Po potrjenem zaključnem poročilu se projekt uradno zaključi, s čimer se tudi razpusti projektni tim.

Skoraj vsi sodelujoči v raziskavi (97 %) so navedli, da na projektih ločijo fazo priprave in fazo izvedbe projekta, 35% jih izvaja tudi študije izvedljivosti, skoraj 80 % pa loči še fazi snovanja in zaključka projekta. Fazo koriščenja v projekt vključuje le 28 % podjetij.

Tabela 3: Značilne faze projekta po navedbah različnih avtorjev

Cleland, Frame	Lewis	Meredith & Mantel	Turner & Simister
Snovanje	Snovanje	Snovanje & izbira	Predlog, študija
	Definiranje		Definiranje
Planiranje	Planiranje	Planiranje	Strateško planiranje
Izvedba	Izvedba	Kontroliranje	Izvedba in kontroliranje
Zaključek	Zaključek	Ocena in zaključek	Zaključek in predaja

Vir: povzeto po Cleland (1999, str. 54; 2002, str. 47), Frame (2003, str. 7), Lewis (2002, str. 9), Meredith & Mantel (2006, str. 16), Turner in Simister (2000, str. 70), Wysocki & McGary (2003, str. 23).

### Pomembnejši dokumenti uvodnih faz projekta

Največ avtorjev navaja, da se projekt sproži z listino projekta (angl. *project charter*). Verzuh (2005, str. 31) meni, da listina »naznani« obstoj projekta, vsebuje pa opredelitev obsega projekta, namen in cilje, potrebe po virih, okvirno oceno stroškov in učinkov, ter matriko tveganj. Namen listine je tudi uradni prikaz podpore vodstva združbe in vzpostavlja legitimno avtoriteto managerja projekta. PMI naštetim točkam dodaja še (PMBOK, 2004, str. 82):

- zahteve, ki bodo zadovoljile potrebe in pričakovanja udeležencev, še posebno naročnika in vodstva združbe;

- ključne termine, mejnike projekta;
- vlogo linijsko - funkcijske organizacije;
- organizacijske, okoljevarstvene in zunanje predpostavke ter omejitve;
- poslovno rešitev in čas povrnitve vloženih sredstev.

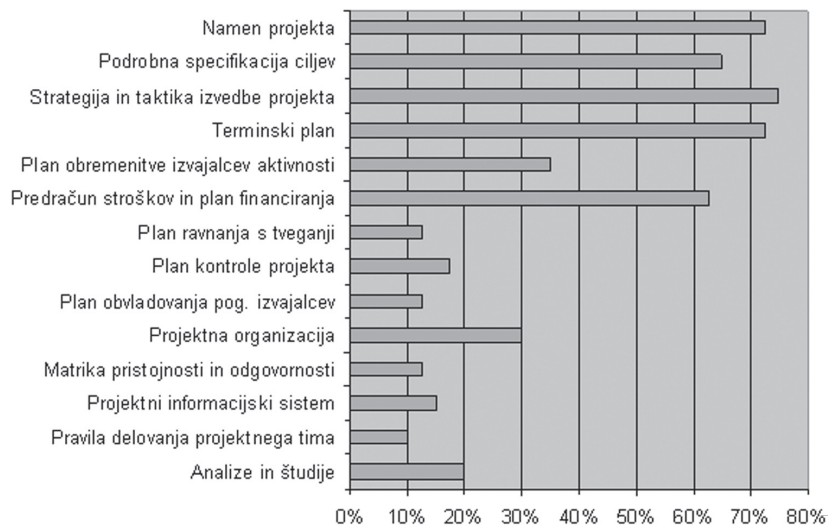
Listina projekta, ki je v Sloveniji večinoma poimenovana »Predlog projekta«, je končni proizvod faze snovanja. Naziv »Predlog projekta« je navedlo 40 % anketirancev, med tem ko jih je 30% odgovorilo, da nimajo enotnega dokumenta začetka projekta. V enem podjetju uporabljajo »Vzpostavitevni dokument«, v dveh »Projektno listino«.

omenjeni pa so bili še izrazi, kot so scenarij, koncept projekta, ponudba, »baklog« in »brief«.

Pomemben dokument faze priprave je »obseg del«, ki ga začetku projekta pripravita naročnik in projektni tim (Verzuh, 2003, str. 147). Poleg dogovorjenih rokov, ocene stroškov in organigrama, naj bi bili v dokumentu navedeni še namen projekta, opis glavnih aktivnosti in delovnih paketov, ter cilji projekta. Kerzner (2001, str. 565) meni, da dokument vključuje tudi seznam aktivnosti za dosego ciljev – WBS diagram, ocena predvidenih ur dela za izvedbo posameznih aktivnosti, ocena porabe materiala

in uporabe opreme. Podobno, kot smo predlog projekta pripisali fazi snovanja, je omenjeni dokument rezultat priprave projekta. Hauc dokument imenuje »Zagonski elaborat projekta« (Hauc, 2007, str. 149).

V medijski produkciji najpogosteje uporabljajo izraza »Plan projekta« ali »Načrt projekta« (za oba se je opredelili po 6 anketirancev, skupno 30%). Elaborat projekta sta navedla 2, eden pa vzpostavitevni dokument. Tretjina anketirancev je navedla, da nimajo enotnega dokumenta pripravljalne baze. Vsebino dokumenta smo prikazali na sliki 3.



Slika 3: Vsebina dokumenta faze priprave projekta

Vsi anketiranci so navedli, da pri planiranju in pripravi dokumenta sodelujejo člani tima, 90 % pa je vključilo še managerja projekta. Polovico jih je tudi omenilo, da pri planiranju sodeluje naročnik, pri treh sodeluje tudi projektne pisarna, eden pa je omenil linijske managerje.

Tabela 4: Natančnost terminskega plana in plan izvajalcev

Terminski plan	
Samo končni datum	13 %
Samo ključni datumi	33 %
Pomembne aktivnosti	13 %
Vse aktivnosti	40 %
Tudi opravila po urah	3 %

\*Tabela prikazuje odstotek anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

Plan izvajalcev	
Ne planiramo	8 %
Odgovorne za ključne faze	23 %
Nosilce aktivnosti	28 %
Vse izvajalce aktivnosti	35 %
Ure dela posameznikov	8 %

\*Tabela prikazuje odstotek anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

Pri planiranju stroškov je 70 % anketirancev navedlo, da planirajo stroške ur dela, 63 % planira stroške materiala, 58 % stroške pogodb in 20 % stroške financiranja. Dodatno so navedli še stroške promocije in honorarjev.

## Management projekta

Slovensko govoreči avtorji besede management večinoma ne prevajajo oziroma jo uporabljajo kot tujko. V praksi se veliko uporablja tudi izraz »vodenje« projektov, kar pa načeloma ni pravilno, saj je vodenje (angl. leadership) le del managementa, ki ga Možina (1994, str. 20) deli podobno kot večina svetovne literature na:

- planiranje, kar vključuje opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje;
- organiziranje, katerega naloga je ustvarjanje medsebojnih razmerij, ki bodo omogočila izvedbo plana;
- vodenje, kot procesa vplivanja, motiviranja in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene s planom in organizacijo;
- kontroliranje, ki vključuje spremljanje doseženega in ukrepanje v primeru odstopanja izvedbe od plana.

Poleg navedenih nalog pa avtor v management projekta vključuje še usklajevanje virov, povezovanje organizacije z zunanjim okoljem, razvijanje organizacijskega vzdušja, kulture, ter poslovne dejavnosti – odločanje, uspešnost in razvoj organizacije (Možina, 1994, str. 17). Management projektov se v grobem ne razlikuje od splošnega managementa, a obstaja kar nekaj razlik pri področju dela, ciljih, orodjih in načinu vodenja podrejenih. Najpogostejša opredelitev prikazuje projektni management kot proces obvladovanja časa, materiala, virov in stroškov z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predračuna stroškov ter z ustrežno kakovostjo izvedbe in končnega proizvoda.



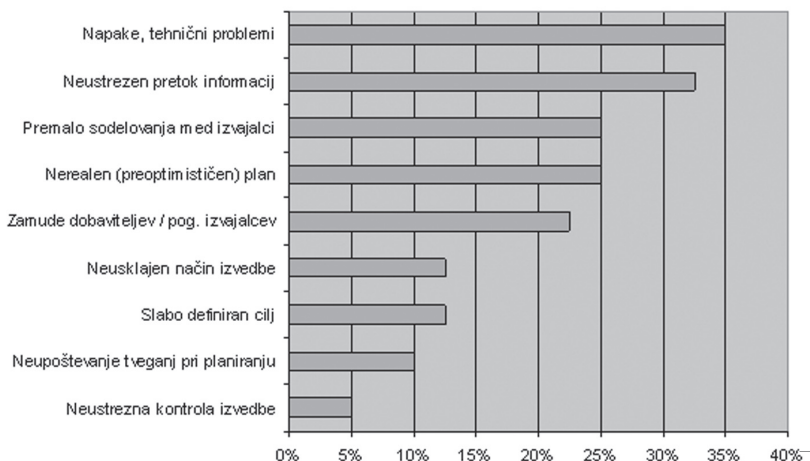
Slika 4: Področja projektnega managementa (Vir: Cleland, 1999, str. 11)

V raziskavi smo posredno ugotavljali uporabo izraza z vprašanjem »Kdo je odgovoren za izvedbo projekta?«. Raziskava je pokazala, da v medijski produkciji v večini podjetij (78 %) uporabljajo izraz »Vodja projekta«, en anketiraneec se je opredelil za managerja projekta, eden za koordinatorja, eden za skrbnika, omenjeno pa je bilo tudi delovno mesto producenta. Pri tem je 18 % anketirancev navedlo, da »vodje« projektov celoten delovni čas posvečajo nalogam managementa projekta, ostali pa so na projektu le del svojega časa. Vprašali smo jih tudi, če odgovorni za projekt vodi le en projekt in ugotovili, da le v 13 % primerov, v povprečju pa vodijo od 3 do 5 projektov hkrati.

»Vodja projekta« je v 90 % primerov odgovoren za

izvedbo v skladu s terminskim planom, v 80 % za izvedbo v okviru predvidenih stroškov ter za ustrezno kakovost, v 38 % pa tudi za doseganje planiranih prihodkov projekta.

Management projektov v medijski produkciji je delno uspešen, kar bi lahko sklepali po ugotovitvah raziskave, v kateri so anketiranci navedli, da je običajno odstopanje časa in stroškov ob zaključku projekta med 5 in 10 %. Da so projekti povsem v skladu s terminskim planom, je navedlo 25 % anketirancev, največjo prekoračitev časa - 50 % - pa sta navedla dva sodelujoča. V okviru predvidenih stroškov se izvede 10 % projektov, za petino velik presežek je navedlo 20 %, da stroške presežejo za 50 %, pa je navedel en anketiraneec.



Slika 5: Najpogostejši vzroki odstopanj izvedbe od plana

### Kontroliranje projektov

Kontroliranje je podobno krmarjenju barke – ko ugotovimo, da je le-ta ušla iz planirane smeri, s krmilom popravimo smer in jo ponovno usmerimo proti cilju. Pri projektih smer določa terminski plan projekta, kontroliranje (spremljanje in ukrepanje v primeru odstopanj) časa, dobav, virov in stroškov pa je v primeru odklonov namenjeno vračanju projekta v ustrezno smer (Burke, 2003, str. 211). Kerzner podobno deli kontroliranje na tri ključne procesne korake (2001, str. 232):

- **merjenje** – ugotavljanje stopnje napredovanja projekta glede na končne cilje na podlagi uradnih ali

neformalnih poročil;

- **vrednotenje** – ugotavljanje vzrokov odstopanj ter iskanje možnih načinov ukrepanja za odpravo odstopanj;
- **ukrepanje** – izvedba akcij za odpravo neustreznega trenda oziroma izkoriščanje pozitivnega trenda.

Spremljanje izvedbe projekta pomeni pridobivanje ustreznih informacij, na podlagi katerih lahko na najboljši način primerjamo izvedbo s planom projekta (Cleland, 1999, str. 328). Informacije lahko pridobivamo iz različnih virov, najbolj običajni pa so poročila, kontrolni sezname,



kontrolni sestanki in zapisniki. Kontrolni sestanki poleg preverjanje stanja služijo tudi odločanju o ukrepih v primeru odstopanj, pa tudi stalno informiranost udeležencev projekta. Stroka sicer ni enotna v tem, kako pogosto je potrebno organizirati kontrolne sestanke, predvidevamo pa, da različne navedbe obstajajo zato, ker so avtorji izhajali iz različnih tipov projektov (gradbeni, IT, RR):

- enkrat ali dvakrat tedensko (Kliem & Ludin, 1998, str. 132),
- tedensko, po potrebi pa tudi dnevno (Berkun, 2005, str. 408);
- tedensko ali mesečno (Howes, 2001, str. 112);
- na vsake 4 % planiranega trajanja izvedbe projekta (na dva tedna v primeru enoletnega oziroma mesečno v primeru dvoletnega projekta), Heerkens (2002, str. 166).

V tabeli 5 prikazujemo pogostost kontrole časa, stroškov in kakovosti v medijski produkciji. Podobno kot pri predhodnih tabelah prikazuje odstotek anketirancev, ki so navedli posamezno opcijo.

**Tabela 5:** Pogostost kontroliranja projekta

	Čas	Stroški	Kakovost
<b>Dnevno</b>	30 %	8 %	43 %
<b>Tedensko</b>	50 %	45 %	38 %
<b>Mesečno</b>	15 %	35 %	10 %
<b>Redkeje</b>	5 %	10 %	10 %

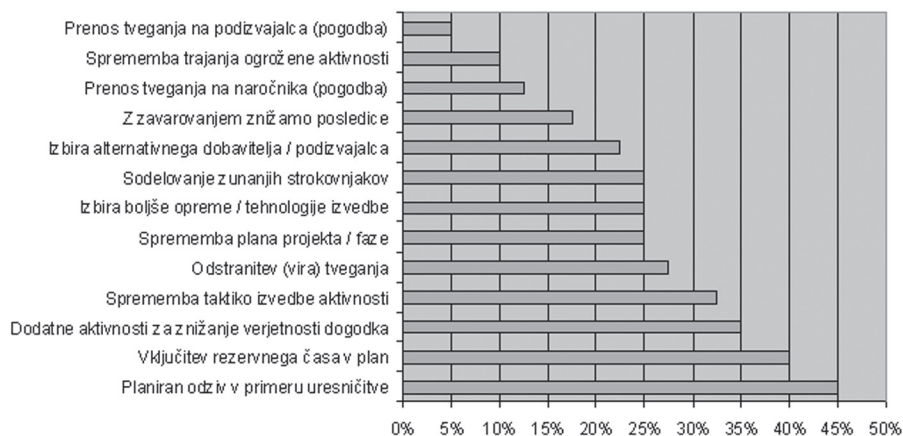
### Management tveganj projekta

Tveganje, da projekt ne bo potekal, kot pričakujemo, izhaja neposredno iz enkratnosti projekta, poleg tega pa projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje, kar zahteva veliko število aktivnosti ter širok splet ljudi z različnimi veščinami,

odgovornostmi in pristojnostmi. Iz kompleksnosti izhaja veliko priložnosti, da aktivnosti ne bi potekale, kot je bilo načrtovano. Ker problemi lahko negativno vplivajo na roke in stroške projekta ter kakovost rezultata, obstaja veliko tveganje, da projekt ne bi uspel. Značilna tveganja v medijskih projektih so zadržanost ali bolezen sodelavcev, posamezniki lahko med projektom dobijo pomembnejše naloge, razmere na lokaciji snemanja, pozno potrjevanje gradiv s strani naročnika in avtorjev, ter finančni problemi z izplačili.

Obvladovanje tveganj projekta je proces, s katerim poskuša projektni tim že v fazi priprave projekta zmanjšati ali odpraviti verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta. Običajni koraki procesa so prepoznavanje in ovrednotenje tveganj (na podlagi verjetnosti uresničitve in velikosti posledic), priprava in izbira odziva (ukrepov) ter kontroliranje in ukrepanje. Obstaja več pristopov zniževanja tveganj, ki smo jih za potrebe raziskave povzeli po metodologiji Prince2 (2002, str. 244), na sliki 6 pa je prikazano, kateri od teh in v koliko podjetjih s področja medijske produkcije se uporabljajo. Le trije anketiranci so zapisali, da se na tveganja ne pripravijo.

Pomemben del ravnanja s tveganji je učenje oziroma beleženje in prenos pridobljenega znanja, ki ga bo moč koristno uporabiti pri poznejših projektih (Royer, 2002, str. 69-79), saj pridobljene izkušnje omogočajo boljše obvladovanje tveganj in načrtno sprejemanje bolj tveganih projektov. Po ugotovitvah raziskave ima 42% podjetij vzpostavljeno bazo preteklih tveganj, pri čemer je dobra polovica le-teh navaja, da imajo za posamezno tveganje zabeležene aktivnosti, pri katerih se je posamezno tveganje že uresničilo, ter dodatne stroške, ki jih je tveganje povzročilo. Tretjina jih beleži dodatne ure dela, četrtnina pa tudi podaljšanje trajanja aktivnosti.



**Slika 6:** Vrste ukrepov za zmanjšanje tveganj

### Organiziranje projektov

Umestitev projekta v obstoječo organizacijo je odvisna od obstoječe organizacije podjetja, organizacijskih dejavnikov (razpoložljivosti sredstev in zmožnosti zaposlenih, kulture združbe in narave ravnalnega sistema) ter dejavnikov projekta - strateškega pomena projekta, velikosti projekta, novosti, ki jo prinaša, kompleksnosti okolja, razpoložljivih sredstev in časa ter stabilnosti obremenjevanja sredstev

in zaposlenih (Rozman & Stare, 2008, str. 154). PMBOK opredeljuje tri značilne vrste organizacije (PMBOK, 2004, str. 28):

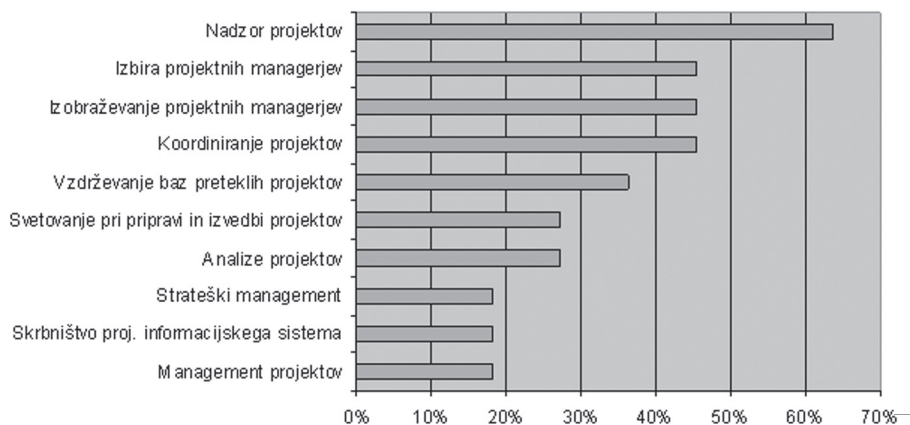
- projekti v obstoječi funkcijski organizacijski strukturi (funkcijska organizacija);
- matrična organizacija – šibka, uravnotežena, močna;
- projekti kot samostojne enote v organizaciji podjetja (projektna organizacija).

Vrste organizacije se razlikujejo predvsem po pristojnostih in odgovornostih managerja projekta, ter po odstotku časa, ki ga tako manager projekta kot člani tima posvečajo delu na enem projektu. V časih, ko združbe izvajajo veliko količino manj kompleksnih projektov, je najbolj uporabljena matrična organizacija, medtem ko za zahtevnejše projekte priporočajo projektno organizacijo (raziskave in razvoj, inženiring). Še največ sodelujočih v raziskavi (23 %) je navedlo, da so projekti organizirani po principu močne matrične organizacije, v petini primerov uporabljajo projektno organizacijo, medtem ko v 13 % uporabljajo različne tipe. Za funkcijsko, šibko in uravnoteženo matrično organizacijo so se opredelili po trije anketiranci. Če združimo vse tri tipe matrične organizacije, lahko povzamemo, da se ta uporablja v 39 % podjetjih.

## Podpora managementu projektov

### Projektna pisarna

Rad in Levin (2002, str. 1) projektno pisarno opredelita kot organizacijsko enoto s stalno zaposlenim osebjem, ki zagotavlja podporo managementu projektov s svetovanjem, usposabljanjem in mentorstvom ljudi, povezanih s projekti, ter z oblikovanjem projektnih timov in širitvijo znanja na podlagi minulih izkušenj. Projektne pisarne predstavljajo stičišče projektnega managementa v združbi! Raziskava je pokazala, da ima le četrtina vključenih podjetij vzpostavljeno projektno pisarno, najpogostejša funkcija v dveh tretjinah teh pisarn pa nadzor projektov. Ostale funkcije so navedene na sliki 7.



Slika 7: Vloga projektne pisarne

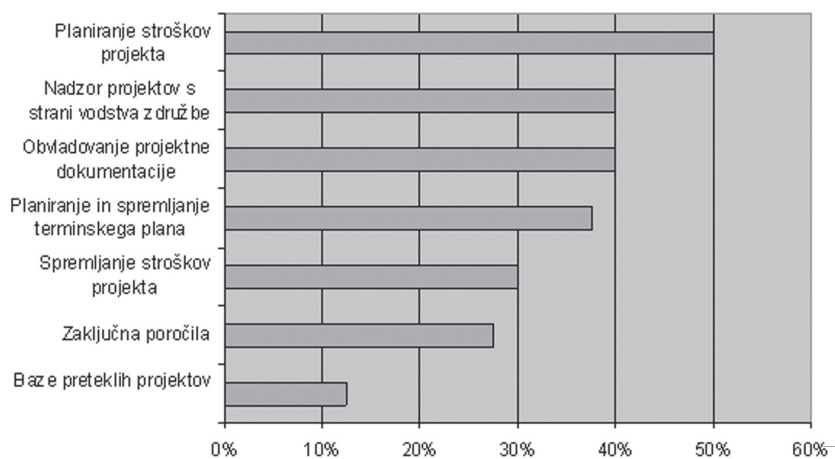
### Projektni informacijski sistem

Projektni informacijski sistem je zbir (običajno računalniško podprtih) orodij, ki podpirajo planiranje aktivnosti in virov ter zbiranje in prenos informacij (Brandon, 2007, str. 398). ICB govori o managementu informacij (ICB3.0, 2006, str. 71), ki zajema modeliranje, zbiranje, izbiranje, shranjevanje in ponoven dostop do informacij. Vsebino projektnega informacijskega sistema tvorijo (Levine, 2002, str. 313):

- seznam aktivnosti (WBS), terminski plan, plan delovnih ur;
- plan razporeditve in obremenitve virov, predračun stroškov;

- delovni nalogi, pogodbe, aneksi, naročila;
- dokumentacija proizvoda projekta;
- obračunu dejanskih stroškov in prislužene vrednosti;
- zapisniki, poročila o stanju projekta.

Dve tretjini anketirancev je v raziskavi navedlo, da v podjetju ne uporabljajo posebnega informacijskega sistema za podporo projektom, oziroma, da dokumenti projekta niso hranjeni na skupnem mestu. Vseeno so nekateri kljub tej trditvi v nadaljevanju navedli, da imajo računalniško podporo za določena opravila. Najpogostejše računalniško podprta področja so navedena na sliki 8.



Slika 8: Informacijska podpora projektne managementu (naveden je odstotek glede na celotno število vrnjenih vprašalnikov)

## Splošna podpora združbe projektom

Kadar govorimo o uspešnosti projektov, ne moremo mimo organizacijske kulture. Odraža se v načinu izvajanja nalog zaposlenih, določanju ciljev in vodenju zaposlenih za dosego ciljev. Kultura vpliva na izbiro ljudi za določen naloge, kar vpliva na izvajanje teh nalog in sprejemanje odločitev. Projektna kultura se najbolj odraža v položaju managerja projekta v združbi in v odnosu vseh zaposlenih do projektov. Na kulturo vplivajo organizacijska struktura, ki uradno opredeljuje pristojnosti in odgovornosti managerja projekta, način določanja prioritet in kadrovanja za projekte, ustreznost ter upoštevanje organizacijskega predpisa ter drugih pravil v zvezi z managementom projektov.

Le tretjina podjetij, sodelujočih v raziskavi, ima izdelan organizacijski predpis o managementu projektov, pri čemer so le štirje anketiranci (tretjina tistih, ki ga imajo) navedli, da ga dosledno upoštevajo. Za sledeča vprašanja, ki dodatno prikazujejo stopnjo projektne organizacijske kulture, so anketiranci podali oceno med 1 in 5:

- mesto in pristojnosti vodje projekta: 1 - so le na papirju (izbrali 3 anketiranci), 5 - zapisane pristojnosti dejansko veljajo (13), povprečna ocena 4;
- prioritete projektov: 1 - niso določene (3), 5 - vsak projekt ima določeno prioriteto, ki se dosledno upošteva (10), povprečna ocena 4;
- odnos vodstva podjetja do projektov: 1 - projekti jih ne zanimajo (1), 5 - obstaja stalna komunikacija in nadzor (18), povprečna ocena 4,2;
- odnos funkcijskih vodij do projektov: 1 - negativen odnos (/), 5 - podpirajo projekte (20), povprečna ocena 4,7;
- motiviranost projektnega tima: 1 - nizka (/), 5 - visoka (13), povprečna ocena 4,3.

## Mnenje anketirancev o projektne delu

V zadnjem delu raziskave smo navedli nekaj trditvev in pozvali anketirance naj navedejo strinjanje s trditvijo, pri čemer smo uporabili pet stopenjsko lestvico (1 - popolnoma se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam). V nadaljevanju navajamo povprečno oceno posameznih trditvev.

Projektne pristop je po mnenju anketirancev primeren za izdajanje dnevnega časopisa (3,3), izdelavo reklamnega spota (3,8), snemanje nadaljevanke z 250 deli (4,5), izvedbo radijskega programa (3,8) in pripravo glasbene prireditve (4,5). S trditvijo, da je v medijski produkciji projektne delo prevladujoč način priprave in izvedbe projektov se popolnoma strinja osem udeležencev (20 %), pri čemer je povprečna stopnja strinjanja s to trditvijo 3,7.

Postavili smo jim še naslednja vprašanja:

- Poznate podjetje, ustanovo ali združenje, ki se ukvarja z izobraževanjem in usposabljanjem na področju projektne dela? Katere? Pozitivno je odgovorilo 5 anketirancev, pri čemer sta dva navedla po eno ustanovo, eden pa dve.
- Ali morda veste, če v Sloveniji obstaja revija za projektne delo? Katere? Ponovno je pozitivno odgovorilo 5 anketirancev, a je le eden navedel ime revije.
- Ali morda veste, če v Sloveniji obstaja revija za medijsko produkcijo? Na to vprašanje smo dobili 7 pritrdilnih

odgovorov, a nihče ni navedel ime revije.

- Ali ste v vašem podjetju uvedli standarde na področju medijske produkcije? Katere? Ponovno smo dobili 5 pritrdilnih odgovorov, a nihče ni navedel naziva standardov.

## 4. Sklep

V prispevku smo prikazali značilnosti projektne dela v medijski produkciji, ki obsega zelo širok spekter produkcije in je zato tudi specifična na posameznih področjih. Analiza naročila, priprava pogodb ter nato načrtovanje in izvedba projekta zahteva veliko specifičnih znanj. Zaradi velikega obsega, praviloma manjših projektov se podjetja in ustanove, ki se ukvarjajo z medijsko produkcijo, le redko lotijo dela načrtno projektne, ampak izvedba večinoma teče stihijsko, po občutku in veliko mere osebnega usklajevanja in dogovarjanja ter praviloma obsednega stanja pred oddajo projekta. Z raziskavo, ki smo jo z anketiranjem opravili v značilnih medijskih hišah v Sloveniji, smo poskušali ugotoviti realno stanje in načrte oziroma pričakovanja teh ustanov prihodnje.

Rezultati analize vrnjenih vprašalnikov so sicer dokaj spodbudni, saj so pokazali zadovoljivo stopnjo razvitosti projektne pristopa, žal pa skrbi majhno število vrnjenih vprašalnikov - le 15 % od vseh podjetij, ki smo jih poskusili vključiti v raziskavo. Če za slabo tretjino podjetij, ki so takoj odklonili sodelovanje, češ da projektne pristopa ne uporabljajo, lahko trdimo, da se vsaj zavedajo kaj je projektne delo, bi lahko za 150 združb, ki so sicer privolili v sodelovanje, pa izpolnjenega vprašalnika niso vrnili, postavili trditvev, da so šele na podlagi vprašanj ugotovili, da o projektne delu zelo malo vedo in da je njihovo delo daleč od projektne. To pa nam kaže čisto drugo sliko stanja in pomeni izziv za stroko, da medijski produkciji pomaga k večji učinkovitosti in uspešnosti.

## Viri in literatura

Berkun, S. (2005). *The art of project management*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Brandon, D. (2006). *Project management for modern information systems*. Hershey: IRM Press

Burke, R. (2003). *Project management: planning and control techniques*. Chichester: John Wiley & Sons.

Cleland, D.I. (1999). *Project management: strategic design and implementation*. (3th ed.) New York: McGraw-Hill.

Frame, J.D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. (3th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Hauc, A. (2007). *Projektne management*. (2.izdaja). Ljubljana: GV založba.

Heerkens, G.R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.

Howes, N.R. (2001). *Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York: Amacom.

Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (7th ed.) New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation*. (2nd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Kliem, R.L., Ludin, I.S. (1998). *Project Management Practitioner's Handbook*. New York: Amacom.

Levine, H.A. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*. New York: John Wiley & Sons.

Lewis, J.P. (2002). *Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition*. (2nd ed.) New York: Amacom.

Lock, D. (2003). *Project management*. (8th ed.) Aldershot: Gower.

Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2006). *Project management: a managerial approach*. (6th ed.) New York: John Wiley & Sons.

Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

PMBOK - *A guide to the project management body of knowledge*. (2004). (3th ed.). Newtown Square: Project management institute.

PRINCE2. (2002). (3th ed.). London: The Stationery Office.

Rad, P.F., Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*. Boca Raton: CRC Press.

Rozman, R., Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Royer, P.S. (2002). *Project Risk Management: A Proactive Approach*. Vienna (USA): Management Concepts.

Turner, J.R., Simister, S.J. (2000). *Gower handbook of project management*. (3th ed.) Hampshire: Gower.

Verzuh, E. (2005). *The fast forward MBA in project management*. (2nd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Wyssocki, R.K., McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. (3th ed.) Indianapolis: Wiley Publishing.

---

**dr. Srečko Zakrajšek**, 1951, je doktor kemijskih znanosti. Je ustanovitelj in direktor IAM - Inštituta in akademije za multimedije ter predavatelj predmeta Organizacijska dela v medijski produkciji. Je ustanovitelj in urednik revij Kemija v šoli in družbi, Gospodarjenje z okoljem in Medijska vzgoja in produkcija ter spletnih portalov [www.kemija.net](http://www.kemija.net) in [www.okolje.net](http://www.okolje.net). Je član skupine za informatizacijo slovenskega šolstva ter vodja in sodelavec prek 20 večjih projektov.

**mag. Aljaž Stare**, CSPM, je eden izkušenejših slovenskih strokovnjakov s področja projektnega managementa z dvajsetletnimi praktičnimi izkušnjami. Kot samostojni podjetnik deluje na področju svetovanja in usposabljanja. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je sodelavec pri predmetih s področja projektnega managementa, kot predavatelj pa sodeluje z različnimi izobraževalnimi ustanovami. Je predsednik Slovenskega združenja za projektne management in vodja programa izobraževanja ZPM EDUCA.

## Tao veščine za vodenje projektov

Jaro Berce

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, Ljubljana, Slovenija  
e-pošta: jaro.berce@fdv.uni-lj.si

### Povzetek

Vodenje projektov ni novost zadnjih desetletij. O tem so nastajali tudi zapiski na različnih delih sveta. Z globalizacijo se je začelo tudi obdobje vodenja timov, ki niso več sestavljeni iz homogenih skupin istega kulturnega okolja. Poznavanje razlik in drugačnih pristopov pri vodenju je vedno bolj zaželeno. Na Kitajskem so osnovna načela vodenja, predvsem za vojaške potrebe, nastajala dolga zgodovinska obdobja vojskujočih se držav in dinastij. Iz potreb po samoobrambi so nastajali različni načini bojevanja. Borilne veščine pa so iz okolja, kjer so nastajale, prevzemale še kulturno-filozofske vzorce, ki so jih nato izpopolnjevale za svoje potrebe. Te vzorce pa je, zaradi ogromne različnosti z našim okoljem, vredno spoznati.

**Ključne besede:** borilne veščine, Konfucij, medkulturno vodenje, pot, vodenje projektov, Sun Tzu, tao, vodenje

### 1. Uvod

Vodenje projektov je staro skoraj toliko kot človeštvo. Kako si lahko drugače razložimo tako velike podvige, kot je npr. gradnja piramid, Kitajskega zidu, grških, azteških ali rimskih templjev? Predvsem pa imata priprava in vodenje ključni pomen v vsaki bitki ali osvajanju novih ozemelj. Z globalizacijo se je začelo obdobje vodenja timov, ki niso več sestavljeni iz homogenih skupin istega kulturnega okolja. Javidan in House (2001, str. 289) ugotavljata, da se sedanje gospodarske ovire manjšajo, medtem ko kulturne naraščajo, kar vsekakor pomeni velike izzive pri vodenju. Tako lahko neka stil in način vodenja uspevata v enem okolju ter ne v drugem. Zato tudi dosedanja orodja za vodenje projektov niso več dovolj. Potrebujemo orodja, ki podpirajo sodelovanje in socialno mreženje, ki temelji na kulturni raznolikosti.

Kulturo v nadaljevanju tega članka razumemo v izvirnem pomenu besede, ki izhaja iz latinske besede *cultura*, ta pa je izpeljana iz *colere*, ki pomeni: 1. prvotno: obdelovanje zemlje; gojenje, negovanje; reja, umetno odganjanje, 2. fig. a) gospodarski, znanstveni, naravni itd. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote, b) celotnost teh (materialnih in duhovnih) pridobitev ...; omika, prosveta (Slovar tujk, France Verbinc, Cankarjeva založba, Peta izdaja, 1970). Nikakor pa ne v ožjem smislu, ki se pri nas največkrat enači z umetnostjo. To v Sloveniji nemalokrat povzroča izredno neprijetne zaplete – v časnikih tako obstajajo »kulturne strani«, kar navaja na misel, da so potem vse druge strani pač nekulturne; ali pa Ministrstvo za kulturo, ki obravnava predvsem le področje umetniškega ustvarjanja. Torej, kultura je način življenja pripadnikov neke družbe, tj. celotno področje idej, navad, prepričanj, jezika, vzorcev vedenja, znanja, materialnih proizvodov, ki jih je proizvedel in oblikoval človek ter se prenašajo z vsako generacijo.

V svetu obstaja kar nekaj raziskav na področju medkulturnega vodenja in managementa. Po Adlerju (1983, str. 29) imamo vsaj šest različnih pristopov k raziskovanju medkulturnih razlik vodenja: regionalni, etnocentrični, policentrični, primerjalni, geocentrični in sinergični. Izredno zanimivo je, da so prve študije na temo medkulturnih razlik nastale šele v petdesetih letih 20. stoletja (Negandhi, 1983, str. 17) ter so jim s svojimi najpomembnejšimi prispevki sledile raziskave v zadnji tretjini prejšnjega stoletja.

Eden od začetnikov medkulturnih raziskav je bil nizozemski znanstvenik Geert Hofstede v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ki je s svojim metodološkim in teoretičnim pristopom močno zaznamoval to področje (Geert Hofstede™, *Cultural Dimensions*) (<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>, 1. december 2008). Kot nekdaj zaposleni v IBM je dobil priložnost ugotoviti, zakaj korporativno poenotena kultura IBM z nad deset tisoč zaposlenimi v več kot štiridesetih državah ne obrodi zaželenih uspehov. Tako je prišel do izsledkov, ki jih je nato strnil v teorijo, da se države medsebojno razlikujejo na podlagi petih kulturnih lastnosti:

1. **Porazdelitev moči** (*Power Distance Index* - PDI) – pomeni, do katere mere so člani neke družbe ali organizacije pripravljeni sprejeti oziroma pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči v družbi.
2. **Individualizem** (*Individualism* - IDV) – pomeni v prvi vrsti skrbeti le zase in za svoje bližnje ter zanemarjati družbene potrebe.
3. **Moškost** (*Masculinity* - MAS) – pomeni razliko med spoloma v prenesenem pomenu. V moških družbah poudarjajo doseganje rezultatov, sposobnost uveljavljanja, moč in družbeno pomembnost kot posledico materialnih dosežkov. V ženskih družbah pa so pomembni medsebojni odnosi, skromnost in skrb za šibke.
4. **Premagovanje negotovosti** (*Uncertainty Avoidance Index* - UAI) – pomeni, do katere mere si člani neke

družbe ali organizacije prizadevajo, da bi se izognili negotovosti, s tem da se zanašajo na družbene norme, rituale ter birokratsko prakso, s čimer zmanjšujejo nepredvidljivost dogodkov v prihodnosti.

5. **Usmerjenost v prihodnost** (*Long-Term Orientation* - LTO) – pomeni, v kolikšni meri so člani neke kulture pripravljeni podrediti zadovoljitev svojih potreb (materialnih, družbenih in čustvenih) v korist skupnosti ali družbe kot celote. Temelji na doktrinah konfucionizma.

Poleg največkrat citiranega in teoretično uporabnega sistema »Hofstede« obstaja še vrsta drugih bolj ali manj podobnih pristopov. Trompenaars (1993, str. 187) je razdelil kulturne razlike na sedem področij, zbranih v tri sklope: človeški odnosi (pri čemer je povzel nekatere dele Hofstedeja), ravnanje s časom in odnos ljudi do narave. Edward T. Hall (Zafarpour, 2001, str. 28) je razdelil kulture na naslednja področja: hitrost prenosa informacij, ravnanje v skladu s kontekstom, vedenje v prostoru in odnos do časa. Obstajajo še številni drugi avtorji, ki počasi, a vztrajno polnijo zakladnico človeškega znanja na področju kulturnih razlik.

## 2. Vodenje – vladanje

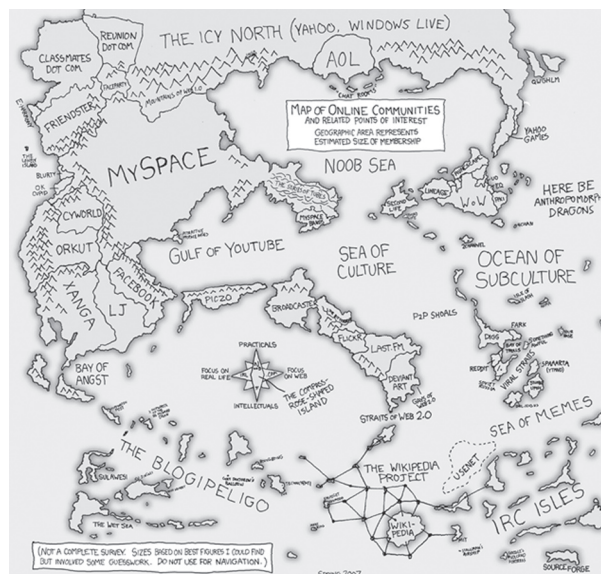
Kotter (1990) opredeljuje proces vodenja (*leadership*) kot »sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenemu cilju«. Po Sun Tzju iz približno 5. st. pr. n. št. (Amalietti, 1996, str. 20) vodenje / vladanje, ki ga pripisuje dobrem vladarjem, vključuje »vrline razuma, zaupanja, človečnosti, poguma in odločnosti«. Iz tega lahko sklepamo, da vodenje ni enkratni pojav, ampak je sestavljeno iz niza dogodkov in dejanj, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Vodenje naj torej vsebuje sodelujoče ozračje, ki dobro vpliva na doseganje zastavljenih ciljev. Tako lahko razumemo vodenje kot organizacijski proces, ki vsebuje v sebi vse elemente strategije, te pa v tem procesu usmerjajo odločitve vodje. Najvišja raven je vladanje (*governance*), ki vsebuje vse politike (*policy* in ne *politics*) in vizije ter vključuje tako »zaposlene« kot tudi »lastnike« (*stakeholders*). Vsekakor pa moramo razlikovati vodenje od managementa (*ravnateljstvo*), ki ga pri nas pogosto zamenjujemo še z upravljanjem (*administration*).

Po Donnellyju et al (1995, str. 5) je management »proces, ki ga izvajajo ena ali več oseb, da uskladijo prizadevanje drugih članov z namenom doseganja učinkov, ki jih posameznik ne bi mogel sam doseči«. Še bolj natančno opredelita management Hellriegel in Slocum (1996, str. 302) kot »koordiniranje in povezovanje vseh aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, skupine ali oddelki«.

Iz povedanega je torej razvidno, da se upravljanje ukvarja s tekočimi zadevami (operativa), management predvsem s kratkoročnimi odločitvami (taktika), vodenje z dolgoročnejšimi (strategija) in vladanje s smernicami (politike, vizija). Zato so temeljne sposobnosti dobrega vodenja izražene kot: delitev moči, intuicija, vizija, skladnost z vrednotami, poznavanje samega sebe in sposobnost vodenja (Možina, 2002, str. 502), ki pa so le

osnova za dobro vodenje. Poleg teh sposobnosti je na primer že Sun Tzu (Založba Amalietti, 1996) ugotovil, da je treba pri vodenju upoštevati človeka kot celoto, torej tudi njegova čustva.

Z globalizacijo procesov, medkulturnega »mešanja« in z novimi tehnologijami informacijske družbe pa smo dobili tudi nova in predvsem inovativna orodja, s katerimi si lahko pomagamo na področjih komuniciranja, izmenjave informacij in tudi razumevanja različnosti (slika 1). Ta orodja in tudi vedno večje možnosti potovanja nam omogočajo, da nastaja stalni stik različnih kultur in vrednot, vse to pa zelo vpliva tudi na stil in način vodenja.



Slika 1: Informacijski svet novih inovativnih orodij (Vir: <http://bureaublumenberg.net/journal/wp-content/images/communities.png>, 1. december 2008)

Postane nam jasno, da so pri vodenju izredno pomembni tudi še drugi dejavniki in znanja kot npr.: jezik, časovna območja, komunikacijski kanali, razdalje in različni drugi kulturni dejavniki. Vse to vpliva na procese dela, odločanja in vodenja, na načine delovnih navad ter tudi na delovno zakonodajo. V novem globaliziranem svetu, v katerem je delovna premostitev v popolnoma drugačno okolje postala nuja, se vodenje srečuje z različnimi elementi predsodkov, ravnanja ter tudi drugačnih načinov dela (razumevanje navodil, sabotaže, pristop k delu).

V takšnem dinamičnem in raznovrstnem delovnem okolju nam dodatna znanja in informacije, ki so nekaj tisoč let nastajali v multikulturnem okolju ter niso omejeni samo na zelo razširjen in pri nas tradicionalen kartezijanski (Aristotel–Descartes) – dualistični pristop (filozofska smer, ki trdi, da svet izhaja iz dveh enakovrednih počel: duh-telo / dobro-zlo), lahko pomenijo uspešno dopolnilo kot vedenje in znanje, kako dobro voditi.

V naslednjih poglavjih bo predstavljen daljni azijski pristop na področju vodenja / vladanja, ki izhaja iz tisočletne tradicije nedualističnega kulturnega okolja. Prikazan bo vpliv različnih filozofij na koncepte, mišljenja in načine pri izvajanju borilnih veščin, ki pa jih bomo nato uporabljali kot »miselno podlago« pri oblikovanju stila vodenja.

### 3. Umetnost vojne – Sun Tzu

Osnovni načini vodenja, predvsem za vojaške potrebe, so na Kitajskem nastajali dolga zgodovinska obdobja vojskujočih se držav in dinastij. Kitajska ima namreč več kot petisočletno zgodovino, ki so jo pisale različne dinastije:

- Kot prvo dinastijo, ki je mejnik med predzgodovinsko Kitajsko in zgodnjo imperialno, se omenja **dinastija Xia** (od 21. do 18. st. pr. n. št.) ([http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient\\_china/xia.html](http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient_china/xia.html), 1. december 2008).
- Naslednje pomembno obdobje je zaznamovala t.i. **dinastija Zhou** ([http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient\\_china/xia.html](http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/ancient_china/xia.html), 1. december 2008), ki ima dve obdobji: prvo od 11. st. do 771. leta pr. n. št. ter drugo obdobje, znano kot »obdobje vojskujočih se držav« (med letoma 475 in 221 pr. n. št.).
- Čeprav je dinastijo Zhou nasledila **dinastija Qin**, ki je vladala samo petnajst let, ima zadnja zelo pomembno vlogo v kitajski zgodovini. Leta 221 je namreč prav dinastija Qin prvič združila Kitajsko (<http://www.mnsu.edu/emuseum/prehistory/china/timeline.html>, 1. december 2008). V obdobju od 230 do 221 pr. n. št. je premagala preostalih šest med seboj se vojskujočih se držav (Han, Zhao, Wei, Yan, Chu and Qi). Za utrditev oblasti je tako prvi cesar Yingzheng uvedel mnoge reforme in spremembe na političnem, gospodarskem, vojaškem in kulturnem področju – poenotil je pisavo, uteži, denar, ki so se ohranili še do današnjih dni.



Slika 2: The Art of War (Vir: <http://www.lakesurf.com/weblog/SunTzu.jpg>, 3. december 2008)

Tako je v obdobju dinastije Zhou približno v 5. stoletju pr. n. št. nastala tudi prva zbirka modrosti za vojaške potrebe. Strnjena je v 13 poglavij pod naslovom *Umetnost vojne* (*The Art of War*). Vsebuje mnoga pravila vojskovanja in vojaških doktrin, ki so združena v različne poglede in poglavja (npr.: strategija, vodenje bitke, priprava napada, sestava, moč, praznine in polnosti, ... ognjeni napad, o rabi vohunov).

Knjiga *Umetnost vojne* natančno podaja opise in študije organizacije v konfliktu ter tako razlaga tekmovalnost in spore na vseh ravneh: od medosebne do mednarodne. Vključuje tudi dele fiziognomije, politike in psihologijo konflikta. Zanimiva je že vodilna misel "Zmagati brez boja je najbolje", ki so jo potem nadgradili še z:

- Vojskovanje prej ali slej uniči tudi zmagovalce.
- Tao vojaške operacije je v harmonizaciji ljudi – če so ljudje med seboj ubrani, se bodo bojevali samodejno in jih v to ne bo treba siliti.

Prvi evropski prevod je nastal že davnega leta 1782, in to v francoščini. Joseph Marie Amiot je s svojim prevodom verjetno že vplival na doktrino Napoleonovega vojskovanja. Vsekakor pa je bil, po mnogih informacijah, njegov prevod uporabljen kot priručnik pri načrtovanju in izvedbi operacije "Desert Storm" v letu 1991, saj se je ta vojaška doktrina v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja uveljavila kot osnova ameriške vojske in jo je omenil že diplomat Henry Kissinger (<http://www.online-literature.com/suntzu/>, 2. december 2008). V modernem vojaškem in tudi poslovnem svetu ta knjiga velja kot "dokončna" modrost ter hkrati najstarejši in najbolj znan izdelek vojaške strategije in taktike. Knjigo so uspešno uporabljali veliki vojskovodje in državniki. V 20. stoletju so jo sprejeli managerji japonskih gospodarskih družb (azijski tigri) kot vodilo pri razmišljanju o tem, kako spremeniti poslovanje podjetij in so s tem dosegli svoj gospodarski uspeh. To dokazuje njeno vrednost tudi v miroljubnih, ne le vojaških doktrinah. Od takrat je bila knjiga prevedena v mnoge jezike in uporabljena kot osnova za različne tematike (od marketinga – kako obvladati izzive – pa do načina varovanja).

### 4. Umetnost borilnih veščin

Pod izrazom borilne veščine ali umetnost bojevanja razumemo sisteme urjenja, uporabe metod in tradicije pri vadbi telesa in duha z namenom učinkovitega bojevanja, tako golorokega kot oboroženega. Hkrati nam ta izraz pove tudi izurjenost posameznika, da se v sovražnem okolju odziva na fizične in tudi psihične grožnje in napade. Pojem se dandanes uporablja predvsem v povezavi z različnimi golorokimi azijskimi borilnimi veščinami (karate do, judo, tekvando, *wing chun*, aikido itd.) ter tudi pri uporabi različnih (predvsem hladnih) orožij (*kendo*, *ninjutsu*, *battojutsu* itd.), čeprav v resnici zajema različne veščine bojevanja z vsega sveta (boks, savate, capoeira, jeet kune do, krav maga, mečevanje itd.).

Pravilni izraz za borilne veščine na kitajskem je *wu shu* – 武术 ter ne veliko bolj znani in uporabljeni kung fu – 功夫. Slednji v dobrednem prevodu pomeni »trdo delo«, ki je lahko katero koli človekovo udejstvovanje (pianist, smetar, učitelj). Kung fu v smislu borilne veščine pa pomeni zdravljenje, omiko razuma in tudi samoobrambo. Sloni na integralnem delu taoističnega miselnega koncepta in prvinah *ch'an* (japonsko: zen) ter *Knjige sprememb* – v boju »dati« nekaj, kar ovira nasprotnika, se skloniti zato, da se nato sprožimo kot vzmet, ter se prilagoditi (harmonizirati) z nasprotnikovimi gibi brez napora in odpora (Lee, 1963, str. 6).

## 5. O borilnih veščinah

V preteklosti je bil namen borilne veščine predvsem učinkovit in hiter boj, ki se je praviloma končal kruto: s smrtjo ali različnimi stopnjami, največkrat resnih poškodb. Dandanes so se uveljavili naslednji trije načini uporabe borilnih veščin:

1. Neposredna uporaba, ki se danes uporablja predvsem za vojaške, policijske in druge podobne namene, torej kot osnovni namen borilne veščine, ki se uporablja le v skrajnih primerih.
2. V zadnjem stoletju in pol se je iz borilnih veščin oblikovalo precej aktivnosti, ki so predvsem namenjene telovadbi, športu, tekmovanjem, samoobrambi brez resnih poškodb. V teh primerih sta se izgubila tako ostrina kot tudi osnovni »duh« borilne veščine tako, da sedaj spodbuja le tekmovalnost oz. »zbiranje točk«.
3. Kot veščina pa so se borilne veščine ohranile in se uporabljajo povsod, kjer še gojijo tradicijo prenašanja znanj prek učitelja (Sensei, Sifu ali Grandmaster), ki poučuje in prenaša znanja tako v fizičnem smislu kot tudi v psihičnem ter »duhovnem«. Gre za nujnost harmonije med zunanjim svetom, lastnim telesom in notranjo energijo. Če je ta harmonija ustvarjena, smo zadovoljni, zdravi in polni energije.



**Slika 3:** Prostoročna borilna veščina (Vir: [www1.istockphoto.com/file\\_thumbview\\_approve/3903675/2/istockphoto\\_3903675\\_mixed\\_martial\\_arts.jpg](http://www1.istockphoto.com/file_thumbview_approve/3903675/2/istockphoto_3903675_mixed_martial_arts.jpg), 3. december 2008)

Borilne veščine pa niso bile le sredstvo za prevlado ali obrambo pred zunanjim nasprotnikom, enim ali več, ampak so bile namenjene tudi za reševanje notranjih nasprotij. Tako znotraj posameznega socialnega razreda kot tudi med nezadovoljnim prebivalstvom in vladajočim slojem. Zaradi tega so bile borilne veščine (z orožjem ali goloroke) in njihovo poučevanje mnogokrat celo strogo prepovedane, z grožnjo zaporne ali smrtne kazni. Posledica tega je bila nemalokrat začasna ali trajna preobrazba v na videz nebojevniške aktivnosti (*tai chi*), s čimer so zagotovili ohranjanje znanja. Navkljub temu pa se je velikokrat znanje o borilnih veščinah skozi zgodovino pogosto izgubljalo, tako zaradi učiteljev, ki so svoje znanje skrivali, kakor tudi tistih, ki so spreminjali oziroma prilagajali svoje znanje glede na lastne potrebe in želje. Dogajalo se je tudi, da so učitelji, predvsem v času miru, izgubili svoje učence predvsem zaradi upada zanimanja. Poleg vsega pa so, da ne bi izgubili »prednosti« v boju, tovrstna znanja prenašali v celoti le »posvečenim« izbrancem, drugim učencem pa le omejeno.

Vsekakor pa lahko rečemo, da se je tako vadba kot tudi

vsaka posamezna borilna veščina skozi minula obdobja dinamično spreminjala in dopolnjevala. Iskali so namreč najučinkovitejšo borilno veščino, ki bi bila sposobna odgovoriti na vse izzive v času boja. Vendar tega do današnjih dni še nikomur ni uspelo doseči. Na vsak način pa lahko za vse borilne veščine, katerih vadba poteka večinoma v posebnih prostorih – npr.: *Dojo* (jap.) – *place of the Way* – in traja veliko let, preden prej ali slej postane tudi način življenja.

## 6. Kratka zgodovina borilnih veščin

Spopadi med ljudmi so stari kot samo človeštvo. S pojavom orožja in predvsem formiranjem vojaških skupin se je pojavila tudi potreba po znanju tako o samem boju kot tudi o tem, kako bitko voditi. Kdaj natančno se je pojavila prva borilna veščina, ni znano. Razni strokovnjaki predvidevajo (<http://www.cenim.se/301-a.html>, 3. december 2008), da so neki skupek najbolj učinkovitih gibov, udarcev in blokad poznali že praljudje. Spopadi, oboroženi ali goloroki, so od neurejenih in preprostejših načinov boja z leti privedli do izoblikovanja urejenih in kompleksnih sistemov, katerih namen sta hiter in učinkovit napad ali obramba ter prevlada nasprotnika. O tem pričajo legende, neskončno veliko besedilnih in slikovnih zapisov celo v egipčanskih grobnicah. Prav zato je, kljub mnogim skupnim potezam in principom, raznolikost borilnih veščin tako velikanska. Ljudje imamo namreč določene biomehanične sposobnosti, ki jih lahko uporabljamo za gibanje, premikanje in postavitve ter jih povežemo tudi v boj. Orožje pa je (samo) »podaljšek« naše borbene sposobnosti. Najprej so se o borilnih veščinah namensko učili predvsem le vojščaki, veliko pozneje pa se jim je pridružil še preostali del prebivalstva predvsem zaradi samoobrambe in še pozneje zaradi rekreacije oziroma športa.

Dandanes je mišljenje večine, da je zibelka borilnih veščin Daljni vzhod – natančneje Kitajska in Japonska. Donn F. Draeger in Robert W. Smith, raziskovalca zgodovine borilnih veščin, ocenjujeta, da je samo iz kitajskega okolja izšlo več kot štiristo različnih stilov borilnih veščin, iz potrebe pa so še njene okoliške države začele razvijati svoje lastne borilne veščine (<http://www.cenim.se/301-a.html>, 3. december 2008). Le malo ljudi pa ve, da so se vzporedno s Šaolinom in Okinavo borilne veščine razvijale tudi v Evropi (že pri starih Grkih in Rimljanih), v Latinski Ameriki in Afriki. Lahko ugotovimo, da so sicer različno, a na vseh delih sveta, zaradi učinkovitejšega delovanja »vojščaka« poleg samih borilnih veščin (borilni gibi in rokovanje z orožjem) v učenje vključili tudi vadbo osebnosti in duha, dihalno-meditacijske vaje, znanje o delovanju človekovega telesa in tudi znanja o medicini (masaža, akupunktura, zdravilstvo in zeliščarstvo).

Vsekakor pa je za celovito razumevanje in razlago borilnih veščin treba poznati tako tipe borilnih veščin (goloroka, oborožena, mešana), njihov zgodovinski potek kot tudi geografski in kulturni značaj okolja posamezne borilne veščine.



## 7. Filozofski vplivi na borilne veščine

Vodenja in borilnih veščin ne moremo dobro razumeti, če jih ne umestimo v kulturni / miselni vzorec okolja, iz katerega izhajajo. Taoistična tradicija v borilnih veščinah na Kitajskem sega daleč nazaj v tretje tisočletje pr. n. št., torej v čas legendarnega Rumenega cesarja (Huang Ti – 27. stoletje pr. n. št.), t. i. utemeljitelja kitajske državnosti. V naslednjih tisoč letih so vojaški vladarji postopoma odstranjevali ostanke starodavne kitajske suženjske družbe ter uvedli človekoljubno in pravično načelo vladanja, ki temelji na političnih in drugih modrosti.



**Slika 4:** Knjiga modrosti: o *Poti in vrlinah* Prostoročna borilna veščina (Vir: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Tao-te-ching005.png>, 18. december 2008)

Kot prvi znanilec sprememb in popisa takratnega miselnega vzorca velja *Knjiga sprememb (I Ching)*, po nekaterih virih celo najstarejše zapisano besedilo na Kitajskem ([http://en.wikipedia.org/wiki/I\\_Ching](http://en.wikipedia.org/wiki/I_Ching), 9. december 2008). Naslednja izredno pomembna zakladnica nauk in modrosti je *Lao Tsu: Tao Te Ching* (Amalietti, 2007). S svojimi 5000 kitajskimi pismenkami v 81 poglavjih ali delih želi s simboličnimi metodami prikazati »red v neredu dogodkov«. Ena najbolj priljubljenih kitajskih knjig modrosti, v dveh delih (Tao in Te) je nastala nekje v 6. stoletju pr. n. št. pod dinastijo Zhou kot nagovori modrijanom in velikim političnim vodjem. *Tao Te Ching (Dao De Jing)* ima pestro, dolgo in precej kompleksno zgodovino. Kot prvo *Ching* (izgovarjava čing pomeni v izvorniku »norma«, »pravilo«, »načrt«, »zvito«, ki se je nato semantično prevedlo v zvitek – knjiga) vsebuje prenos verzij in komentarjev, datiranih vsaj dva tisoč let nazaj. Nekatere njene dele in stare zapiske na bambusovem papirju, svili in papirusu so arheologi odkrili šele pred dobrimi sto leti. Po drugi strani pa *Ching* opisuje, kako stvari delujejo in kako se zgodijo (Te, ki v izvorniku pomeni: »krepost«, »značaj«, »notranja moč« ali »skladnost«). Vsebina knjige torej opisuje »naravne zakone ali kako se stvari zgodijo«, »način življenja ali kako živeti v zavestni harmoniji z naravnim zakonom« ter »metode vodenja ali kako voditi in izobraževati druge v skladu z naravnim zakonom« (Heider, 1985, Uvod).

Stari *I Ching* je bil sestavljen iz 64 parov triagramov (imenovanih heksagramov), ki vsebujejo komentarje. Povezave in zveze so sestavljene iz dvakrat po osem simbolov – *bagua* (八卦 - bā guà), ki so se pozneje

uporabljali v taoizmu in kitajski kozmologiji. Simbole sestavljajo tri linije, pri katerih neprekinjena predstavlja koncept jang (陽), prekinjena pa jin (陰). Dandanes triagrame srečamo tudi še v veliko bolj poznanem feng šuju (風水) – »veter in voda« v sklopu postavitve prostorov, hiš, pohištva, izbire barv itd.

Vso to bogato tradicionalno miselnost pa je nato učil in o tem predaval eden največjih kitajskih mislecev in filozofov – *K'ung-fu-tzu* (dobesedni pomen: učitelj/mojster Kong – Konfucij), ki je živel od 551 do 479 pr. n. št. Misli in koncepti Konfucijevih nauk torej tudi izhajajo nekako dva tisoč let in pol pr. n. št. in se predvsem opirajo na podeželje. Mojster Kong je bil zaposlen v administraciji in se je pozneje, pri 51 letih, povzpел vse do vrhovnega sodnika v deželi Lu (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Konfucij>, 9. december 2008), a je bil potem zaradi svojih pogledov na načine vladanja izgnan. O njegovi izjemni vlogi in vplivu vsekakor pove podatek, da so ga spoznali za velikega učitelja, še preden je dopolnil trideset let. Sebe je predstavljal vedno kot »prenašalca« in ne »tvorca« znanja. V svojih naukih je povzemal in poudarjal različne splošne človeške vrednote. Osnovni koncept sloni na *rén* (仁) "sočutju" ali "ljubiti druge", ki ga razlaga s primeri: »sin ne sme daleč od doma staršev«, »ne naredi drugemu, česar ne želiš, da naredijo tebi«, »delati prav in ne za svojo korist«, »učenje brez misli je izgubljeno delo – misel brez učenja pa je nevarna«, »slišim in pozabim, vidim in si zapomnim, delam in razumem« itd. Obsojal je vse, ki so zaupali le v lastno intuicijo, in učil, da do razumevanja prideš le z dolgotrajnim in zbranim študijem. Zato po Konfuciju vsak učenec potrebuje dobrega učitelja, od katerega sprejema znanje, nauke in veščine ter jih posnema. Dober učitelj pa je tisti, ki je starejši, dobro pozna preteklost in poseduje starodavno znanje (Stanford Encyclopedia of Philosophy - <http://plato.stanford.edu/entries/confucius/>, 9. december 2008).

Konfucij je bil torej spoštovan kitajski mislec in družboslovni filozof, katerega učenje in filozofija sta globoko vplivala na miselnost in življenje na Kitajskem, Japonskem, v Koreji in Vietnamu. S tem je tudi ustvaril podlago za koncepte in usmeritve pri borilnih veščinah (zmagati brez boja, mehko premaga trdo, mlado se upogne – staro zlomi itn.), ki pa so se nato skozi zgodovino še dopolnjevali predvsem s prihodom indijskih (budističnih) miselnih vzorcev.

Kitajski pomen *Ch'an* (禪) izvira iz sanskrta *Dhyāna* in pomeni »meditacijo«. Pri nas je bolj poznan po svoji japonski različici – zen. Pomeni način, kako nekdo gleda na naravo. Vsak od nas se namreč rodi, živi in umre. Kljub temu pa lahko naše življenje mine, ne da bi »opazili« vso kompleksnost in povezanost z naravo. *Ch'an* nas uči, kako se osredotočiti, kaj je naš pravi namen in kaj je resnica našega obstoja. Osvobodi nas naše jeze, iluzij in napačnih hrepenenj (Hyams, 1982, str. 2).

Leta 495 je kitajski cesar Xsiao Wen v kitajski provinci Honan poleg gore Sung naročil zgraditi šaolinski tempelj za budistične menihe, ki so bili zadolženi za pisanje prevodov iz sanskrta v kitajske pismenke. Tja se je leta 520 zatekel indijski budistični menih Bodhidharma, ki je bil tudi izvrsten bojevnik. Kmalu je odkril, da potrebujejo kitajski menihi za dolge ure meditacije tudi dobro kondicijo, zato jih je začel fizično in psihično utrjevati

ter jim hkrati prenašati znanje o borilnih veščinah. V tistih časih so se menihi zunaj templja pogosto srečevali z oboroženimi tolpmi in je bilo pravzaprav nujno, da so se znali braniti. Tako je postal šaolinski tempelj nekakšen rojstni kraj borilnih veščin (<http://www.geocities.com/ottawakungfu/100Shao002.htm>, 11. december 2008).

## 8. Tao vodenje

Tao (*dao* – 道) vodenje prepričljivo združuje osnove vodenja z načinom življenja, najbolje ga simbolizira izrek »Naše delo je naša pot!«. In kaj pravzaprav sploh je Tao? Če poskušamo razložiti pomen te besede z opisom, ki ga ponudijo kitajski misleci, lahko le trdimo, da: taa ne moreš določiti, ker se nanaša na vse stvari, lahko pa ga prepoznaš. Če neko načelo lahko opredeliš, potem to ni tao. Tao je vse, kar obstaja: princip in proces, kako in kaj. Vse stvarstvo se dogaja glede na tao.

Taoizem zagovarja koncept *Wu Wei* (无为) – »neaktivnost«. Nikakor to ni koncept brezbriznosti in tudi ne zatiranja predrznosti, ampak bolj »nedela«, kar pa spet ne pomeni lenarjenja. Pomeni torej spopasti se z večjo močjo prek neaktivnosti, jo »jahati« in tako doseči, da sama sebe spravi iz ravnovesja, da jo na ta način premagamo in ponovno vzpostavimo naravno ravnovesje.

V nadaljevanju so v kratkih zgoščenih oblikah prikazani osnovni pogledi, misli, koncepti in usmeritve s področja (učenja in izvajanja) borilnih veščin, ki bi jih lahko prenesli na vodenje. Če se ozremo na te tisočletne modrosti, si dobrega vodjo lahko predstavljamo kot: »Moder vodja je kakor voda. Voda čisti in osvežuje vsa živa bitja brez razlik in brez sodbe; voda pronica svobodno in brez strahu pod površje stvari; voda je tekoča in odzivna; voda svobodno sledi zakonu. Pomisli na vódjo! Vodja dela v vsakršnih okoliščinah brez pritožb, z vsakim človekom in se spoprime z vsakim vprašanjem, ki vznikne; deluje tako, da bo v korist vseh in dobro služi ne glede na višino plačila; vodja govori preprosto in iskreno ter v skupini posreduje le zato, da ustvari harmonijo in kar najbolje osvetli stvari. Ker ne priganja, skupina ničesar ne zameri in se ne upira« (Heider, 1985, str. 29).

## 9. Najmanjši napor (☯)

V borilni veščini je poznano, da je enostavnost ali preprostost najkrajša pot med dvema točkama. Zato je v borilni veščini *wing chun* vse podrejeno le trem pravilom: uporaba najmanjše možne energije, osrednja linija ter hkratna "napad in obramba". Nasprotnika le tako lahko najhitreje dosežemo, smo najučinkovitejši in se predvsem odzovemo nagonsko, saj nas razmišljanje le upočasnjuje.

Ko opazujemo naravo, vidimo, da v njej vse poteka brez napora ali z najmanjšim možnim naporom. Narava kljub ekstremno velikim stvarem in dogajanjem varčuje z "energijo" (drevo se ne trudi rasti, morje se ne trudi valovati, tudi ptica z lahkoto leti in mravlja dvigne sedemkrat večjo težo, kot je sama težka, pa se ne utruje). Tako se tudi ljudje ne utrudimo dihati, srce poganja kri po ožilju ... in še bi lahko naštevali. To pomeni, da vsakršen

napor škoduje in nas ovira tako fizično kot umsko. In če delamo z najmanjšim naporom, se nam zdi, da vse poteka skladno, ubrano in enostavno, da ni zastojev, težav, nezadovoljstva in predvsem lahko vse to vodimo brez ukazovanj / prepričevanj.

## 10. Stabilnost (☯)

Stabilnost in ravnotežje sta ključna elementa vsake borilne veščine. Brez njiju se ne moremo uspešno boriti in obvladati nasprotnika. Marsikatera borilna veščina (judo, aikido ...) izkorišča načine in postopke, kako premagati nasprotnika s tem, da ga spravi iz ravnotežja. Zato je pravilna postavitev telesa (trupa, nog, rok, glave) izredno pomembna za stabilnost in ravnotežje tako v mirovanju kot tudi v gibanju. Le tako lahko dosegamo hitro odzivnost v boju. Hkrati pa vsi verjetno poznamo bolečine v vratu in gornjem ramenskem sklopu. Prihajajo od napetosti, stresa, skratka nepravilne drža. Naša drža namreč »izdaja« mnogo več, kot se sami zavedamo.

Kot vodje se srečamo z ljudmi, nastopamo pred njimi ali se pogovarjamo z njimi. Z držo, pogledom in gibanjem »sporočamo« svoje psihično, fizično in čustveno stanje. Vsiljivemu vodji manjka stabilnosti. Dober vodja je zato osredotočen in prizemljen, kar pomeni stati na trdih tleh, imeti svojo težo. Pomeni vedeti, kje stojim, in vedeti, kaj delam. Predvsem pa z našimi odločitvami sporočamo našo "stabilnost" – naš odnos in naše vrednote, tiste, ki jih imamo in jih pričakujemo od skupine.

## 11. Prilagajanje (☯)

Kako se posameznik prilagaja okolici in svojemu nasprotniku, je prav tako pomembno pri učenju borilne veščine. V *chen tai chiju* se to uči s pomočjo »potiskanja rok«. Prilagajati se moramo različnim situacijam. Sonce nam lahko za delček sekunde zastre vid. Višina nasprotnika nam določa domet njegovih udarcev. S svojo višino pa določamo razdaljo med nama, ki jo lahko v primeru napada ali obrambe vedno obvladamo, a le če smo prilagodljivi in če ne okamnimo. Ko smo trdi, izgubimo prožnost in čas, s tem pa smo dali nasprotniku priložnost.

V vsakdanjem življenju je veliko dogodkov in vzrokov, ki zahtevajo naše stalno prilagajanje. Ali kakor pravi kitajski izrek: »Trava se poleže v smeri, iz katere piha veter!« Če se preveč ženeš, to ne obrodi sadov; če poskušaš stvari prehitovati, te to ne pripelje nikamor. Podobno velja za vodenje skupine. Če je vodja agresiven, se člani »poležejo tako kot trava«. Če je prenehak, ga ne upoštevajo. Vodje, ki so agresivni, prikrivajo le svojo negotovost. Nesposobni vodje pa radi poudarjajo svojo vlogo.

## 12. Odzivnost in moč (☯)

Sinhronizacija pri spreminjanju razdalje nam omogoča hitro in pravilno odzivnost na napad ter hkrati omogoča pravilni naravnavanje časa. Zato sta v borilnih veščinah

poudarjeni predvsem mehko in skoraj nič (brutalna) moč. Ustvarjene so bile predvsem zato, da bi fizično šibkejši premagal močnejšega (*wing chun* je po izročilu ustvarila ženska). Za dosego najučinkovitejših rezultatov se uporablja gibalna količina, ki jo sestavljata hitrost krat masa. Čim večja je hitrost, manjša masa je potrebna za isto gibalno količino. Tako lahko šibkejši premaga močnejšega. Prav tako je znano, da se veliki ljudje gibljejo mnogo počasneje kot drobni, kar je tudi prednost, ki jo moramo izkoristiti.

Vsi se odzivamo tako ali drugače. Ko nas nekaj izzove, se lahko "pustimo presenetiti" ali pa nas "preseneti". Zato moder vodja ne poskuša zaščititi ljudi pred njimi samimi. Ve, kako nasprotja delujejo ter se ne trudi preveč, da bi usmerjal potek stvari, temveč dopusti, da se proces dogaja sam. Zaveda se, da stalno posredovanje ovira skupinski proces dela. Je umirjen in uči z zgledi. Predvsem pa je sposoben deliti svojo moč tistim v skupini, ki si to zaslužijo in je ne bodo izkoristili.

### 13. Obvladanje (☰)

Borilne veščine učijo obvladovanje lastnega telesa in duha (ega). Začne se s trdim treningom, ko mora učenec (npr. karateja, kick boksa itd.) premagati prag bolečine ob prejetih in tudi zadanih udarcih. Za tovrstne treninge se uporabljajo različne fizične in tudi dihalne vaje, ki nas pripravijo na izjemne situacije. Ponovno se naučimo dihati (kakor smo znali že kot dojenčki), in sicer s prepono. Dihanje nam omogoča sproščanje. Le sproščeni pa obvladamo sebe. In če ne moremo obvladati sebe – kako bomo potem druge?

Veliko ljudi razmišlja, kako bi "spremenilo" svet. Seveda pa drugih ne moremo spremeniti niti voditi, če ne obvladamo in ne poznamo sebe. Moder vodja zato v skupini uvaja jasno in enotno vzdušje. Ko voditelj uporabi tišino, se skupina osredotoči. Ko govori, to počne jedrnat in ne ves čas. Če pa vsiljuje pravila, skupina ne more najti lastne kakovosti. Zato dober vodja nesebično dela in dovoli skupini, da preprosto počne to, kar je treba storiti.

### 14. Zaupanje (☰)

V borilnih veščinah je poznan izrek: "Pustimo se pretepati prijateljem, da nas ne bi mogli nasprotniki!" Skratka, zaupamo jim, da nas ne bodo poškodovali. In hkrati se oba učiva. Predvsem pa se v vseh borilnih veščinah uči, da bitko »dobiš« ali »izgubiš« v svoji glavi. Zato se veliki mojstri med sabo fizično ne bojujejo, ampak si stopita nasproti, se pozdravita in v tem trenutku vsak od njiju ve, kdo je zmagovalec in kdo poraženec. Izdajajo ju postavitev težišča, namestitve telesa in njegovih okončin, gibi, sevajoča energija, utrip srca, dihanje in pogled – kajti vse to sporoča, kaj je kdo in koliko mu gre zaupati.

Zato dober vodja razume, kako procesi v skupini potekajo in za vodenje ne potrebuje sile ali izvajanje pritiskov. Površni vodja tega ne prepozna, zato ga zapeljejo dramatičnost, senzacije in hitro razočaranje / navdušenje. Zato je v prezaposlenosti vodje trenutek, ko se mora

zamisliti in se obrniti k sebi, vase. Dobro vodena skupina torej ni bojišče, na katerem med sabo obračunavajo posamezni egi. V skupinskem delu ni zmag in ni porazov. Moder vodja ni pohlepen, sebičen ali zahteven in ni se mu treba braniti. Zato mu skupina lahko zaupa, da bo dovolil stvarjem, da se spontano dogajajo.

### 15. Usmerjanje (☰)

Pri borilnih veščinah je tudi pomembno, da znamo združiti vso silo in sposobnosti vsega našega organizma, da učinkovito izvede neko aktivnost. Za to potrebujemo koordinacijo telesa in duha. Pred vsakim gibom je v mišici potrebna sprememba napetosti na obeh straneh sklepa. Kakršna koli odvečna sila v eni od mišic deluje le kot zavora. Hkrati pa moramo biti pozorni na nasprotnika, saj vsakršna zunanja motnja lahko zmanjša našo usmerjenost v cilj. Kam bomo usmerili udarec, je odvisno od treh pogojev: smeri našega udarca (fizični del), smeri našega pogleda in usmerjenosti naše zavesti (psihični del).

Dobro usmerjanje temelji na pristopu:

- da dobi ali ima (nekaj): določeno smer,
- da ima (kakšna) dejavnost: določeno vsebino,
- povzročati, da (kdo) misli: ravna na določen način.

Uspešno pa je predvsem takrat, ko je vse narejeno čim manj opazno. Ljudje smo samostojna bitja. Vsi imamo svoje ideje, koncepte, znanja itd. in vsak od nas se zelo rad »pokaže«. Dober vodja to izkoristi. Vodi ljudi prek njihovih zanimanj in znanj. Zato je kot voda in večinoma ne ruši, ampak počasi in postopno oblikuje in le izjemoma uporabi svojo »energijo« (*ch'i*), da "usmeri"!

### 16. Odgovornost (☰)

Taoistična kratka zgodba iz knjige *Umetnost vojne* (Sun Tzu, 1972; str. 97) najlepše prikaže pomen odgovornosti:

*Ko je poglavar Mo Tun dobil od poglavarja sosednje province, ki je bila odločno močnejša, zahtevo, naj mu izroči svojega najlepšega konja, je ta vprašal svetovalce, ki so dejali, da najlepšega konja že ne dajo. A Mo Tun je dejal: »Zakaj ne bi privoščili sosedu lepega konja?« In je dal konja. Kmalu nato je prišla odločna zahteva, naj sosedu izroči svojo princeso. Zopet so bili svetovalci proti, a poglavar je dejal: »Zakaj ne bi privoščili sosedu lepe mlade deklice?« In mu jo je dal. Sledila pa je ultimativna zahteva, da naj mu izroči tisoč juter zemlje, ki je ne uporablja. Mo Tun je pozval svetovalce in eni so bili za to, da se zemlje ne da, drugi pa so menili, da naj se jo da. Mo Tun pa je dejal: »Zemlja je temelj države. Kako bi jo lahko dali?« In vse, ki so svetovali, da naj se zemlja da, je dal obglaviti.*

Odgovornost je vsekakor ena najbolj zahtevnih sestavin vodenja. Je obveza, da nekaj opravimo! Ljudje se radi skrijemo za mnogimi t. i. »zidovi« samo zato, da ne bi prevzeli odgovornosti bodisi za svoja dejanja, postopke, za odločitve ali drugo. Zato moder vodja ne preloži svoje

odgovornosti ter ne vsili svojega sistema vrednot. Tako kot to sami počno ljudje, tudi vodji nihče ne more povedati, kaj naj stori. To je njegova svoboda, je njegova (osebna) odgovornost.

## 17. Pot

Pot (*dō* 道 – jap.) ima v borilnih veščinah izredno specifičen pomen. Ne pomeni fizične poti, pač pa celoto našega popotovanja skozi življenje – naš način in odnos do narave in dogajanja v naravi, na našem planetu ali v našem vesolju. Za določeno borilno veščino pa pomeni tudi še dodatno sprejemanje njenih znanj, tradicij in veščin.

Po navadi ko se podamo na pot, težimo k dosegu cilja, ki je na koncu poti. Zato velikokrat potujemo hitro, otopelo in smo predvsem usmerjeni h končnemu cilju. Temu smo prilagodili tudi naše poti: avtoceste, letalski promet itd. To našo lastnost (prizadevanje k cilju) prenašamo tudi v naše vsakdanje življenje. Hitimo iz dneva v dan. Življenje nam hitro polzi v pričakovanju prihodnjih dogodkov (plača, poroka, diploma, napredovanje, dopust, potovanje ...). Pa je to res tisto, kar si želimo? Se kdaj ustavimo, zajamemo zrak s polnimi pljuči? Si »ogledujemo« pot (potek) našega potovanja skozi življenje?

Zamislite si, kako ste preživeli zadnji teden, mesec, leto ... česa se spomnite?

Pot sama mora zato postati naš cilj in ne smemo težiti k tistemu, kar je na njenem koncu!

## 18. Sklep

Tudi v tem članku smo ugotovili, da je vodenje izredno kompleksen, od številnih elementov odvisen postopek. A kljub temu skupino vodi le en sam vodja. Borilne veščine in njihovi nauki ter načini interpretiranja dogajanj so nam s svojimi potrebnimi elementi služili kot osnova pri predstavi, kaj dober vodja potrebuje. Razlike med miselnostjo okolja, ki so ji osnove konfucionizem ali budizem ali taoizem (v nadaljevanju: tao) ter okoljem, v katerem smo (v nadaljevanju Zahod) je ogromna (Lee, 1997, str. 132–133). Kitajske borilne veščine so po večini ritmične, medtem ko so zahodnjaške dinamične in polne tenzij (boks, savate). Taoizem se nagiba k harmoniji z naravo, zahodnjaški pristop temelji na želji, kako nadvladati naravo (verovanja tega okolja to le spodbuja). Borilne veščine učijo o poti in miselni omiki, zahodnjaške so športno usmerjene in težijo k zmagi. Tako lahko trdimo, da je osnovni pristop pri tao »mehkoba« (jin) in pri zahodnjaškem trdota (jang). Tao miselnost je torej bolj kot bambus, ki se v vetru hitro upogne, a ko veter poneha, postane močnejši. Zahod se upira tako kot hrast v vetru, ki ga (žal) nato podre orkan (npr. finančna kriza). Zahod razmetava z energijo, ki jo vse borilne veščine (vključno s *tai chi*) shranjujejo in varujejo za nujne potrebe.

Na vsakem posamezniku pa je, da se (ali pa tudi ne) poglobi vase, sprejme to drugačnost in jo uporabi pri

svojem vodenju. Konfucij pravi: "Kdor je sam, kot se spodobi, mu ni treba ukazovati, pa stvari vendar tečejo. Kdor pa sam ni, kot je treba, ta lahko ukazuje, kolikor hoče, poslušali pa ga ne bodo." To pomeni, da učinkovito vodenje prihaja iz zavedanja, kaj se v skupini dogaja, in iz ravnanja skladno s tem razumevanjem. Učinkovitost zato ne more biti vnaprej pričakovana ali uravnana in zunanji videz je ne more pričarati.

Dobro vodenje torej pomeni vplivati na ljudi tako, da ko je neka naloga končana, lahko rečejo: »To smo naredili sami!«

## Viri in literatura

Adler, Nancy J. (1983): »A typology of management studies involving culture«, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str. 506–531.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., in Ivanchevich, J. M. (1995): »Fundamentals of Management«, 9. izdaja, Irwin, Chicag.

Hellriegel don, Slocum W. John (1996): »Management«, 7. izdaja, South-Western Collegeue Publishing, Cincinnati.

Heider, John (1985): »The Tao of Leadership«, *Humanics Limited*, Atlanta, Georgia, U.S.A., 175 str.

Hyams Byjoe (1982): »Zen in the martial arts«, *Bantam Books*, U.S.A, 136 str.

Javidan, M., in House, R. J. (2001): »Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE«, *Organization dynamics*, 29(4), str. 289–305.

Kotter, J. P. (1990): »What leaders Really Do.«, *harward business Review*, may-June 1990, str. 103–111.

Lee Bruce (1968, 1987, 1988): »Chinese Gung Fu – The Philosophical Art of Self-Defence«, *OHARA Publications, Inc.*, Santa Clarita, California, 97 str.

Lee Bruce (1997): »The Tao of Gung Fu – A Study in the Way of Chinese martial Art«, urednik John Little, *Tuttle martial Arts Publishing*, 200 str.

Možina Stane et al (2002): »Vodja in Vodenje«, *MANAGEMENT nova znanja za uspeh*, 15. poglavje, *Didakta*, 2002, str. 499–538.

Negandi Anant R. (1983): »Cross cultural management research: trend and future direction«, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, str. 17–28.

Sun Tzu (1996): »Umetnost vojne«, Založba Amalietti, Zbirka, *ARS MARTIALIS*, Ljubljana, 167 str.

Trompenaars Fons (1993): »Riding the waves of culture«, *London: Nicolas Brealey Publishing*, 187 str.

Zafarpour, S., Bruck, F., Kainzbauer A. (2001): »Interkulturelles Management«, Skripta Wirtschaftsuniversitat Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 99 str.

Založba Amalietti (2007): »Dao De Jing«, prevod Bernard Svete, Zbirka Svetovni klasiki / Amalietti & Amalietti, 186 str.

---

Multidisciplinarni dr. Jaro Berce je končal študij elektrotehnike v Ljubljani, magistriral iz računalniških znanosti v ZDA ter doktoriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani na področju družboslovne informatik, kjer je tudi zaposlen kot pedagog in raziskovalec. V začetnem obdobju je bilo njegovo delo usmerjeno predvsem v razvoj in vodenje projektov informacijskih tehnologij in sistemov. Kasneje, ob spoznanju, da je uvajanje informacijske tehnologije povezano tudi še z organizacijskimi in ostalimi spremembami v podjetju, prične s pospešenim izobraževanjem na ostalih področjih (stroški, organizacija, strategija, ...) in delom kot podjetniški svetovalec. V svoji karieri je bil zaposlen tako v privatnem kakor tudi javnem sektorju tako v Sloveniji kakor tudi v tujini. Hkrati s svojimi članki (doma in v tujini), referati, vabljenimi predavanji in javnimi nastopi želi spremeniti trdovratno mišljenje o "vrednotenju znanja" in enakosti strok ter vplivu tehnične inteligence.

## Obseg projektov glede na osem kriterijev

Mateja Burgar Makovec, Katja Sajtl  
 TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenija  
 e-pošta: m.burgar-makovec@tpv.si; k.sajtl@tpv.si

### Povzetek

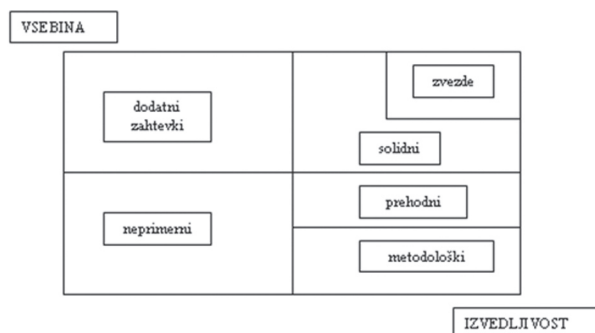
Projektno geslo »hitreje, ceneje, več in boljše« je mogoče uresničevati s pomočjo obsega projektov, ki ga vsako podjetje ocenjuje glede na svoje zmožnosti, velikost projektov in tudi glede na to, kaj pomeni projekt za podjetje s stališča angažiranja zaposlenih in finančnega tveganja. Z obsegom projektov, ki je v podjetju opredeljen s pomočjo osmih kriterijev, je treba znotraj podjetja in navzven usklajevati oziroma uravnotežiti predvidene rezultate, stroške in čas. Podjetje je obseg projekta opredelilo s pomočjo trajanja projekta, stopnjo zahtevnosti izvedbe in novosti, s tveganjem, s povprečnimi letnimi prihodki projektov, s celotnimi stroški projekta, z organizacijsko in kadrovske zahtevnostjo ter s strateško oceno naročnika. Navedeni kriteriji medsebojno niso uravnoteženi. Podjetje stopnjo zahtevnosti, povprečnim letnim prihodkom in celotnim stroškom projekta glede na osnovno dejavnost podjetja in značilnosti branže ter glede na strategijo pripisuje večji pomen. Izbira in uporaba kriterijev, ki opredeljujejo velikostni razred projekta, je za podjetje zahtevna naloga, o kateri mora razmišljati že od začetka uvajanja projektnega načina dela in pripravljanja projektov. Iz opisane naloge izvira model ocenjevanja obsega projektov, s katerim se podjetje skuša izogniti časovni stiski, metodološkemu problemom in omogočiti doseganje ciljev portfelja projektov.

**Ključne besede:** čas, obseg projekta, ocenjevanje projektov, projekt, portfelj projekta, projektno vodenje, roki, stroški, velikost projekta, vrste projektov

### 1. Uvod

Projekt je enkratna aktivnost za definiranje obsega in proračuna, izvedena s timom, ki pokriva več funkcijskih področij (Vaupot, 2008, 1).

Portfelje projektov na področjih tehnike, humanistike in zdravstva se vrednoti, in to vrednotenje nam poda nekaj več informacij o položaju posameznega projekta glede na njegovo vsebinsko vrednost in izvedljivost po različnih kriterijih. Obe oceni (vsebine in izvedljivosti) nam natančneje določata položaj projekta v matriki, ki je razdeljena na šest polj, in sicer na zvezde, solidne projekte, prehodne, neprimerne, dodatne zahtevke in metodološke projekte (Bohanec, 2005, str. 1).



Slika 1: Prikaz osnovne matrike za ocenjevanje projektov (Bohanec, 2005, str. 2)

Slika 1 prikazuje matriko za ocenjevanje projektov, in sicer so **zvezde** odlični projekti z najvišjo prednostjo pri financiranju; **solidni projekti** so srednje ocenjeni in drugi po prednosti pri financiranju; **prehodni projekti**

so pogojno ustrezni in bodo financirani le v primeru, če bo dovolj finančnih sredstev; **neprimerne projekti** ne ustrezajo razpisnim pogojem in so v celoti zavrjeni; **dodatni zahtevki** so projekti, ki so tematsko zanimivi, a so slabo pripravljene, zato so vrnjeni predlagatelju v dopolnitev in pozneje ponovno ovrednoteni. **Metodološki projekti** so sicer dobro pripravljene, a brez prave vsebine, zato so zavrjeni.

Po eni od definicij nam vrednotenje projektov daje ključne podatke za odločanje, in sicer o tem, koliko sredstev potrebujemo za projekt, kakšni so lahko viri sredstev, ali je projekt dovolj donosen, ali pozitivno vpliva na donosnost podjetja, ali poveča konkurenčnost podjetja ter kakšni so dejavniki tveganja in kako jih zmanjšati (DK IN, 2005, 2).

### 2. Velikost projektov in značilnosti vodenja

Projekti so si med seboj različni, zato jih lahko razvrščamo po različnih kriterijih, med katerimi je na prvem mestu velikost projektov. Da bi lahko pravilno ovrednotili projekte, je pomembno že v fazi priprave projekta opredeliti njegov obseg oziroma velikostni razred.

Problem pri razvrščanju projektov glede na njihovo velikost je v postavljanju meje, ki ločuje med seboj različno velike projekte, in v izbiri merila, ki najbolj verodostojno opredeljuje velikost projekta (Šušteršič, 2003, str. 9). Najbolj običajna merila za določanje velikosti so (Thomsett, 2002, str. 45–46):

- število projektnih udeležencev,
- trajanje projekta in
- projektni stroški.

Glede na velikost projektov obstaja več možnih intervalov za razvrščanje projektov v skupine, kar prikazuje spodnja tabela. Treba se je zavedati, da poleg izbranega merila tudi drugi dejavniki vplivajo na končno opredelitev velikosti nekega projekta. Med druge dejavnike uvrščamo npr. projektno tveganje, potrebno tehnologijo ipd. (Thomsett, 2002, str. 46).

**Tabela 1:** Prikaz različnih vrst projektov glede na njihovo velikost

Vrsta projekta	Število udeležencev	Trajanje projekta (v mesecih)	Projektni stroški
Majhen	2-3	3 ali manj	do 100.000 \$
Majhen/srednji	4-5	4-12	do 600.000 \$
Srednji	6-10	13-18	do 2.000.000 \$
Srednji/velik	11-20	19-24	do 5.000.000 \$
Velik	21-30	25-32	do 10.000.000 \$
Zelo velik	31 ali več	nad 32	nad 10.000.000 \$

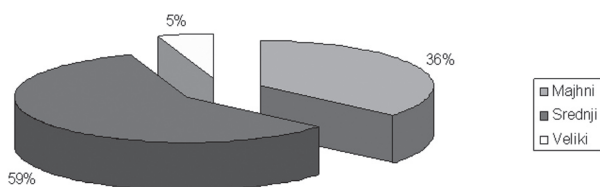
Vir: Thomsett, 2002, str. 46.

V raziskavi, ki je bila izvedena med slovenskimi podjetji, so bili projekti razvrščeni glede na njihovo velikost, za merilo pa je bilo določeno število projektnih udeležencev. Projekti so po velikosti v omenjeni raziskavi razvrščeni nekoliko manj podrobno kot pri Thomsettu, saj so kategorije prilagojene razmeram v slovenskih podjetjih in njihovi velikosti.

Glede na velikost projektov so tri skupine projektov opredeljene, in sicer (Šušteršič, 2003, str. 11):

- Majhen projekt ima 5 ali manj udeležencev.
- Srednje velik projekt ima med 5 in 20 udeležencev.
- Velik projekt ima 20 ali več udeležencev.

Glede na izvedeno empirično raziskavo je bilo ugotovljeno, da je v povprečju 58,6 % projektov v slovenskih podjetjih srednje velikih, 36,2 % je majhnih, le 5,2 % projektov pa je velikih in imajo 20 ali več udeležencev (glej sliko 2).

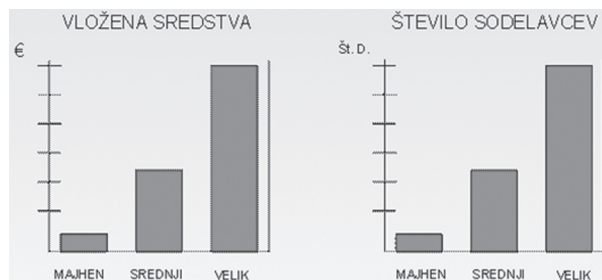


**Slika 2:** Prikaz povprečne velikosti projektov v slovenskih podjetjih (Šušteršič, 2003, str. 88)

Z zgoraj omenjeno raziskavo je bilo tudi ugotovljeno, da v slovenskih podjetjih obstaja odvisnost med povprečno velikostjo projekta in upoštevanjem projektnega tveganja, kar je pomembno predvsem z vidika položaja posameznega projekta v matriki ocenjevanja portfelja projektov, ki vodstvu podjetja omogoča lažje strateško odločanje, vodjem projekta pa hitrejšo in lažjo izvedljivost.

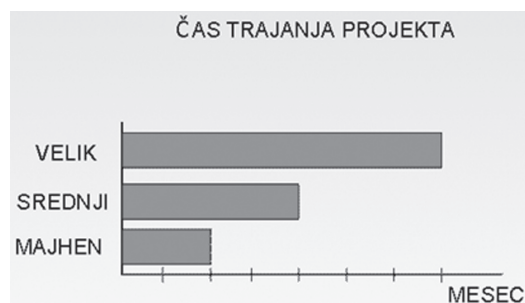
## 2.1 Obseg projektov

Vsak projekt je treba izvesti v predvidenem obsegu, v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in z zahtevanimi standardi kakovosti, zato se v praksi projektnega vodenja največkrat srečamo z opredelitvijo obsega oziroma velikosti projekta glede na čas trajanja, glede na vložena sredstva in število udeležencev (glej sliko 3 in 4).



**Slika 3:** Prikaz velikosti projekta glede na vložena sredstva in število sodelavcev (MINET)

Velikost projekta se meri po vloženi sredstvih, številu sodelavcev, času trajanja in je za vsak primer kakor tudi za vsako podjetje različen. Projekt sodi v določeno kategorijo, če vsaj z enim parametrom doseže predlagane vrednosti.



**Slika 4:** Prikaz velikosti projekta glede na čas trajanja projekta (MINET)

## 2.2 Značilnosti vodenja majhnih in velikih projektov

Veliko avtorjev v svojih delih obravnava majhne projekte v samostojnem poglavju kot posebno vrsto projektov, pri katerih je postopek vodenja poenostavljen (Rosenau, 1998, str. 301–306). Pri majhnih projektih je potreben tudi drugačen način vodenja projektov, ker se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da se številni manjši projekti v podjetjih neupravičeno zanemarjajo in puščajo na stranskem tiru.

Spet drugi avtorji posebno pozornost namenjajo večjim projektom, ki imajo v nasprotju z manjšimi projekti naslednje značilnosti (Kerzner, 2001, str. 441–442):

- V kratkem časovnem obdobju zahtevajo veliko število ljudi, zato je kot merilo velikosti projekta izbrano število projektnih udeležencev.
- Projekti lahko povzročijo potrebo po spremembi organizacije združbe oziroma potrebo po menjavanju matrične in projektne organizacijske strukture v združbi.
- Kritični dejavniki za uspeh velikega projekta so poznavanje projektnega managementa, jasno

opredeljeni postopki in pravila, komuniciranje na vseh ravneh in kakovostno načrtovanje. Seveda pa teh dejavnikov ne moremo povsem zanemariti niti pri manjših projektih, ki so sicer manj formalizirani in ne zahtevajo natančnih pravil delovanja in ravnanja.

- Težave v velikih projektih največkrat pomeni pomanjkanje razpoložljivih delavcev in strokovnjakov, zaradi česar podjetja v te projekte dodelijo svoje najboljše zaposlene in najemajo tudi nove ljudi. S tem pa ogrozijo manjše projekte, ki imajo možnost za hitro rast v prihodnosti. Ob zaključku projekta je število zaposlenih preveliko in podjetja se nemalokrat znajdejo v položaju, ko nujno potrebujejo nov velik projekt, da bi preživela. Z velikimi projekti bi se torej morala ukvarjata tista podjetja, ki imajo na razpolago dovolj zmogljivosti, tehničnega in managerskega znanja ter sredstev.

### 3. Projektno vodenje v podjetju

Pojem *portfelj projektov* v podjetju razumemo kot skupek projektov v različnih fazah, ki se ga koordinira in nadzoruje zaradi večje učinkovitosti projektov. **Program projektov** pa je nabor projektov, povezanih s skupnimi cilji ali z drugimi skupnimi lastnostmi, ki so si med seboj lahko podobni, čeprav so njihovi rezultati unikatni proizvodi. Z vzpostavitvijo programa projektov olajšamo načrtovanje, izvedbo in nadzor nad posameznimi projekti ter izmenjavo pomembnih informacij in izkušenj (Burgar Makovec, 2005, str. 66).

**Projekt** je v Skupini TPV opredeljen kot način organizacije in izvajanja enkratnih procesov, ki ga sestavlja niz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti. Aktivnosti so opredeljene z namenom, da so doseženi potrjeni cilji projekta ter so opredeljene s trajanjem, stroški in viri.

#### 3.1 Vrste projektov glede na namen

Osnovni namen projekta se kaže skozi glavne (namenske)

cilje projekta, ki nam povedo, kaj hočemo s projektom doseči oziroma kam želimo priti. Namenski cilj projekta je lahko zelo abstrakten, saj opredeljuje le končni namen.

V Skupini TPV se glede na namen pojavljajo naslednje vrste projektov (Interno gradivo TPV, 2005, str. 5):

- **projekti razvoja izdelkov in/ali storitev,**
- **infrastrukturni projekti,**
- **organizacijski projekti,**

vse te vrste projektov pa je treba opredeliti tudi glede na njihovo velikost oziroma kompleksnost, ki je določena na osnovi kriterijev treh velikostnih razredov projektov, in sicer *majhnih, srednjih in velikih* projektov.

**Projekti razvoja proizvodov/procesov** se nanašajo na razvoj in uvajanje novih proizvodov, katerih glavna značilnost je, da jih pripravljamo na področju trženja in razvoja ter izvajamo na področjih proizvodnje, tehnologije, kakovosti in logistike, saj omenjeni projekti delujejo na osnovi podobnih zakonitosti. Pomembne značilnosti takih projektov so visoki stroški in kratek izvedbeni čas.

**Infrastrukturni projekti** za svojo uresničitev zahtevajo uporabo visokih finančnih sredstev, zaradi česar jih lahko opredelimo kot investicijske projekte, pri katerih poleg standardne organizacijske strukture izstopata investicijsko koordiniranje (vodja projekta, člani projektnega tima, zunanji izvajalci in strokovni sodelavci) in investicijsko inženirstvo.

Za **organizacijske projekte** je značilno, da je težko opredeliti njihove učinke, saj so ti neotipljivi, čeprav vložena sredstva in tveganja niso nizka. Take projekte lahko pripravljamo in izvajamo v vseh organizacijskih enotah Skupine TPV. Projekti se lahko nanašajo na simulacije poslovnih procesov, celovito obvladovanje stroškov, razvojna in ekološka vprašanja, kadrovske politike, strategijo trženja, sodelovanje s programsko sorodnimi podjetji v tujini itd. Torej na probleme, ki so povezani s celotnim podjetjem in njegovim poslovnim okoljem.

#### 3.2 Vrste projektov glede na obseg

V Skupini TPV je vodja projekta ob pomoči projektne

**Tabela 2:** Prikaz kriterijev za razvrstitev projektov v velikostne razrede

ŠT.	KRITERIJI	VREDNOTENJE S TOČKAMI		
		MAJHEN (1 točka)	SREDNJI (2 točki)	VELIK (3 točke)
1	TRAJANJE	do 6 mesecev	6 mesecev do 1 leta	več kot 1 leto
2	ST. ZAHTEVNOSTI IZVEDBE IN NOVOSTI	standardna, že izvedena rešitev	neznana rešitev, delno podobno že izvedeno	tehnična in organizacijska novost, potreben dod. razvoj
3	TVEGANJE	majhno	srednje	ključno
4	POVPREČNI LETNI PRIHODEK PROJEKTA	do 0,5 mio €	od 0,5 do 1,5 mio €	nad 1,5 mio €
5	CELOTNI STROŠKI PROJEKTA	do 0,2 mio €	od 0,2 do 0,5 mio €	nad 0,5 mio €
6	ORGANIZACIJSKA ZAHTEVNOST	nezahtevna (znotraj enega podjetja)	obvladljiva (znotraj Skupine)	zahtevna (z zunanjimi izvajalci)
7	KADROVSKA ZAHTEVNOST (projektne ure dela)	enostavna (do 600 ur)	obvladljiva (od 600 do 1.700 ur)	zahtevna (nad 1.700 ur)
8	STRATEŠKA OCENA NAROČNIKA	1	2	3

Vir: : Interno gradivo TPV, 2005, str. 5.



pisarne tisti, ki glede na naročnikovo opredelitev namena in prednosti projekte razvrsti po obsegu v določen velikostni razred, in sicer glede na doseženo število točk po treh tipih kategorizacije projektov, ki so bile predhodno že opredeljene v tem dokumentiranem postopku, na (Interno gradivo TPV, 2005, str. 6):

- **velik** projekt (nad 24 točk),
- **srednje velik** (od 16,5 do 24 točk) in
- **majhen projekt oz. projektna naloga** (od 9,5 do 16 točk).

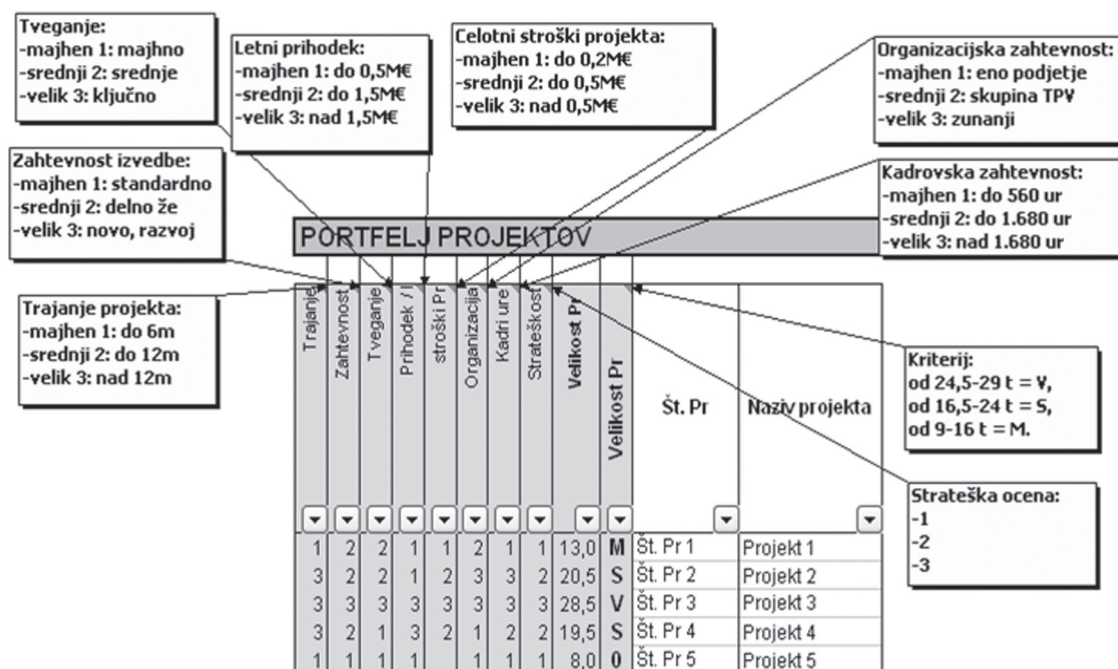
Pri razvrščanju projektov po obsežnosti so nam v pomoč velikostni razredi projektov, ki se v podjetju oblikujejo na osnovi osmih kriterijev, prikazanih v tabeli 2.

Pri razvrstitvi projekta v posamezni velikostni razred

upoštevamo ponder 1,5 za točke, dosežene pri drugem (stopnja zahtevnosti projekta), četrtem (povprečni letni prihodek projekta) in petem kriteriju (celotni stroški projekta).

Če velikosti projekta ni mogoče ovrednotiti na osnovi dorečenih kriterijev in vrednosti posameznega velikostnega razreda projekta, velikost projekta ocenimo samo s »strateško oceno naročnika«, ki jo ta poda v predlogu projekta ali v vzpostavitevem dokumentu v fazi priprave oziroma vzpostavitve projekta.

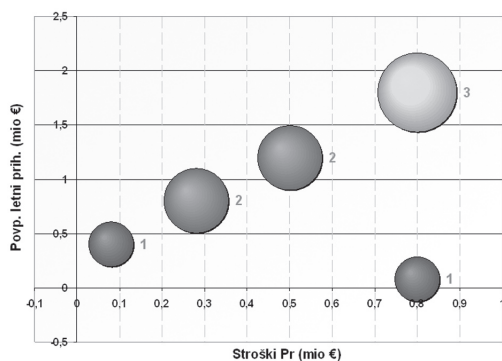
Na zgoraj opisani način za vse projekte v podjetju ocenimo obsežnost oziroma njihov velikostni razred (glej sliko 5), ki ga s pomočjo prednastavljenih formul avtomatično izračunavamo in spremljamo v portfelju projektov.



Slika 5: Prikaz izračuna velikostnega razreda projektov (Interno gradivo TPV)

## 4. Sklep

Za vsak projekt je bistvenega pomena, da skušamo s čim nižjimi stroški čim prej doseči pozitivne in čim boljše rezultate, vendar ti trije vidiki praviloma med seboj niso uravnoteženi. Zaradi tega je ključnega pomena, da podjetje prepozna obetavne in strateško pomembne projekte.



Slika 6: Prikaz portfelja glede na obseg projektov (Interno gradivo TPV)

Podjetje na osnovi velikostnega razreda oziroma obsega projekta, ki ga določa osem kriterijev, oblikuje matriko, s katero ocenjuje projekte (glej sliko 6).

Matrika s položajem posameznih projektov in velikostjo izrisane kroga daje ključne podatke vodstvu za odločanje, in sicer o višini sredstev, potrebnih za projekt, o višini povprečnih letnih prihodkov, o zahtevnosti in tveganjih. Vse navedeno ima ključni pomen, da se iz portfelja projektov odberejo tisti projekti, ki so po vsebini in izvedljivosti odlični ali vsaj solidni, da se jim ponudi podpora najvišjega vodstva in so izvedeni z največjo prednostjo.

## Viri in literatura

Bohanec, M.: Vrednotenje razvojno-raziskovalnih projektov. [URL: <http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/org95/Vrednotenje.html>], 18.2.2005, 3 str.

Burgar Makovec, M. (2005): Uvajanje projektne

načina dela in projektne pisarne – primer Skupine TPV. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta. 89 str.

DK IN. [URL: [http://www.dkin.si/dkin-si/sto\\_PS\\_PF\\_si.htm](http://www.dkin.si/dkin-si/sto_PS_PF_si.htm)], 18.2.2005, 4 str.

Interno gradivo TPV (2005): Vodenje projektov. Dokumentarni postopek 103405. Izdaja 3. 6 str.

Kerzner, H. (2001): *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Seventh Edition.* New York : John Wiley & Sons, Inc. 1203 str.

MINET. [URL: [http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG\\_4\\_1\\_projektno\\_delo\\_izhodišca\\_namen\\_cilji/velikost\\_projektov\\_glede\\_na\\_vloena\\_sredstva\\_in\\_tevilo\\_sodelavcev.html](http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_4_1_projektno_delo_izhodišca_namen_cilji/velikost_projektov_glede_na_vloena_sredstva_in_tevilo_sodelavcev.html)], 27.11.2008.

Rosenau, D. M. (1998): *Successful Project Management. A Step-by-Step Approach with Practical Examples. Third Edition.* New York: John Wiley & Sons, Inc. 337 str.

Šušteršič, I. (2003): *Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij.* Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta. 116 str.

Thomsett, R. (2002): *Radical Project Management.* Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTR. 348 str.

Vaupot, Ž.: *Upravljanje projektov z ORACLE Projects.* Prezentacija. 34 str.

---

**mag. Mateja Burgar Makovec** je leta 2000 končala dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na smeri Management in organizacija. Izkušnje s področja projektne managementa si je nabirala v Trimu Trebnje kot vodja inženiring projektov, izvedenih v sodelovanju s tujimi partnerji. Od jeseni 2003 je zaposlena v projektni pisarni podjetja TPV, d.d., kjer se ukvarja s prenovo in operacionalizacijo sistema projektnega vodenja. V letu 2005 je končala podiplomski študij mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in sicer z magistrskim delom s področja projektne managementa.

**Katja Sajtl** je leta 2006 končala dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na smeri Finance. Od jeseni 2007 je zaposlena kot organizatorica v projektni pisarni podjetja TPV d.d.

# INTERVJU

## JOHN PELHAM - STAMFORD GLOBAL

### “RECEPT ZA MULTIPLE IN KOMPLEKSNE PROJEKTE – PROGRAMSKI MANAGEMENT”

*Programski management združuje delo pri več projektih, kar predstavlja še prav poseben izziv na področju komuniciranja, vodenja projektnih skupin ter vodenja skupin projektnih managerjev. Programski management zahteva boljše pogajalske sposobnosti ter obvladovanje medosebnih odnosov, treba pa se je znati spoprijemati tudi s konflikti. **John Pelham** je z nami spregovoril o tem, kaj sploh je programski management, kdo lahko postane programski manager, pa tudi, ali je vsaka organizacija sposobna privzeti tovrstno obliko vodenja.*

---

*Andreja Križnič, PROAKTIV.KOM, Kompetenčni center za projektne aktivnosti, d.o.o., Malgajeva ulica 7, 1000 Ljubljana, Slovenija; e-pošta: andreja.kriznic@proaktiv.si*

#### **Povejte nam kaj o svoji profesionalni poti ter o svojih izkušnjah s področja projektne in programskega managementa.**

Večino svoje delovne kariere sem preživel v Veliki Britaniji, največ v organizaciji British Post Office. Na projektne management sem se začel osredotočati pred približno tridesetimi leti, ko sem po naključju postal projektne manager. Imel sem funkcijo načrtovanja in nekdo je rekel, da bi morali začeti s kakšnim projektom. Vodil sem projekt, ki je bil uspešen, in od takrat jih vodim. Ko sem prišel na področje razvoja in vodenja nepremičnin, sem vodil vse, od programov do manjših del, na primer bančna poslopja ter ponovni razvoj centra mesta za komercialne namene. Večina moje kariere poti je potekala v gradbeni industriji, delal pa sem tudi na področju informacijske tehnologije, kjer sem vodil projektne skupine, in kar je bolj pomembno, programske skupine, pri čemer je bila informacijska tehnologija eden izmed elementov multifunkcionalnih programov. Zadnjih enajst let delam kot predavatelj in svetovalec na področju projektne in programskega vodenja.

#### **Ali projektne management ni dovolj? Je programske management nekaj več? Katere so glavne razlike?**

Pri projektne managementu gre bolj za metode in tehnike, za razumevanje načel ocenjevanja, načrtovanja, identificiranja dela, nadziranja. Ni ti treba biti strokovnjak na tehničnem področju, da si lahko učinkovit projektne manager. Če me kdo vpraša, kaj je moj poklic, odgovorim, da sem projektne in programske manager ter imam veliko kvalifikacij na teh področjih, vendar nisem inženir, arhitekt ali kaj podobnega. Različni projekti so ponavadi medsebojno odvisni in tako ali drugače povezani. Ko vodiš strateški program projektov, se skoraj vedno znajdeš v stiku z direktorji ali predsedniki uprav, ki od tebe pričakujejo bolj sofisticirano in razvito komunikacijo, manjšo vključenost v operacijski management in večjo potrebo po mehkih veščinah: vodenje projektnih skupin in skupin projektnih managerjev. Pokazati moraš več pogajalskih in komunikacijskih sposobnosti ter sposobnosti v medsebojnih odnosih. Pomembna je tudi čustvena inteligenca. Zagotovo moraš biti dober konfliktni manager, ker boš verjetno naletel na konflikte med svojimi projekti. Pri programske managementu so torej bolj pomembne zrele in razvite mehke veščine kot pa metode in tehnike.

#### **Kako se podjetja odločijo, kdo naj postane programske manager?**

Vsak kandidat, ki naj bi postal programske manager, mora jasno vedeti, kaj je projektne management. Po možnosti naj to ne bo projektne manager, ki je to postal po naključju, temveč nekdo, ki se s tem ukvarja že nekaj časa in ima za sabo formalno usposabljanje. V Zahodni Evropi, Združenih državah Amerike ter v Avstraliji in Oceaniji je velika težnja k temu, da postanejo programske managerji tisti, ki imajo profesionalne kvalifikacije iz projektne managementa, kot npr. PMP. Organizacije ponavadi oblikujejo t. i. kompetenčne modele in določijo, kateri nivoji sposobnosti v komunikaciji, upravljanju odnosov s ključnimi deležniki, konfliktnem managementu ter vodenju projektnih timov so pomembni. Na tak način organizacije definirajo potrebne kompetence pri posameznikih, ki naj bi postali programske managerji. Sledita ocenjevanje in nato priprava ustreznih izobraževalnih programov. Obstajajo sposobnosti, ki se jih lahko naučimo, vendar včasih traja več let, da se oblikuje vodja.

**Katere organizacije in na kateri stopnji privzemajo pristope programskega managementa po vaših izkušnjah?**

Če organizacija, ki želi privzeti pristop programskega managementa, nima dovolj razvite projektne kulture, je programski management obsojen na propad. Začeti je treba z metodologijo projektnega managementa, ki preizkušeno deluje, in to je še en način, s katerim naredimo predizbor bodočih programskih managerjev. To so ljudje, ki poznajo metodologijo in so jo pripravljene uporabiti. Lahko se zgodi tudi nasprotno, da je metodologija podjetij tako kompleksna, da je ljudje preprosto ne uporabljajo.

Gre za organizacije, ki imajo nekaj elementov projektne usmerjenosti. To je lahko razvoj novega produkta. Eden izmed mojih večjih klientov je švedsko podjetje, ki izdeluje rezalnike. Istočasno delam z enim od treh največjih farmacevtskih podjetij, kjer običajno programski krog traja sedem let. Poznamo torej programe, ki od raziskav in razvoja do proizvodnje in prodaje trajajo dve leti ali celo manj, ter programe razvoja novih farmacevtskih produktov, ki trajajo tudi sedem let.

Če ste v organizaciji, ki izvaja veliko med seboj povezanih projektov, in še posebej, če je namen teh projektov skupni končni rezultat, potem je programski management nekaj, kar bi vas moralo zanimati. Ali pa če se pripravljate na strateške projekte, kot je npr. prenova poslovnih procesov, boste z uporabo programskega managementa lahko uspešno dosegli želene rezultate.

---

*Z Johnom Pelhanom se je pogovarjala Andreja Križnič 27. 10. 2008 na Bledu v okviru seminarja *Managing Multiple & Complex Projects v organizaciji Stamford Global.**

# ABSTRACTS

## Analytical Hierarchy Process as a tool for evaluating and selecting projects

Iztok Palčič, Borut Buchmeister, Bojan Lalić

This paper presents several methods for evaluating and selecting projects. A special focus is on Analytical Hierarchy Process (AHP) method that is becoming increasingly important tool in different decision-making situations. We have used this method in project management and developed a project evaluation and selecting process. We have also developed a simple application in MS Excel that helps with calculating projects' total priority grade.

**Keywords:** project selection, project evaluation, analytical hierarchy process

## Project management in the Slovenian medium production

Srečo Zakrajšek, Aljaž Stare

Project work is the most typical way of goals realization in medium production, although it is performed in classical functional organization. As for projects in general, medium projects have precisely defined, usually pretentious, and complex groups of activities, that have to be finished within deadlines in at little costs. Most of products are public and accessible all over the world, so they are exposed to immediately review, criticism, and authorship examination, and, what is of special importance, the quality comparison. In this process users never take into consideration the problems the producer had. The research, presented in this article, was made in 41 Slovenian medium companies. We researched the actual level of project management and trends of project work implementation.

**Keywords:** project, management, medium production

## Tao skills and project management

Jaro Berce

Project management is almost as old as the mankind. Throughout the history different literature about it was written in various parts of the world. Within globalization process a team management no longer composed only of homogeneous groups of the same cultural environment, has emerged. To know the differences and different leadership approaches are increasingly desirable. Basic principles of war leadership were created during the long history of Warring State period in China. The need for self-defence has given the birth to different methods of warfare as martial arts. However, the martial arts were induced by cultural environment they were born in adopting its patterns out of their necessity. Due to the enormous diversity of all this patterns it is worth to know them.

**Keywords:** Martial art, Confucius, the Way, Project management, Intercultural management, Sun Tzu, Tao, Leadership






## Project volume in view of eight criteria

Mateja Burgar Makovec, Katja Sajtl

The project motto »faster, cheaper, more and better« is possible to realize by the help of project volume, that is evaluated by each company with regard to its potentials, size of projects and also with regard to what project means to a company from the standpoint of engagement of employees and financial risk. With the project volume, defined in a company with the aid of eight criteria, adjusting or balancing of expected results, costs and time is needed inside and outside a company. A company defines project volume by duration of a project, degree of pretentiousness of execution and novelty, risk, average yearly incomes of a project products, total project costs, organizational and cadre pretentiousness and by strategic estimation of an orderer. Stated criteria are mutually not in balance. Company is attributing greater importance to the degree of pretentiousness, average yearly incomes and to total project costs taking into account the fundamental activity of company, characteristics of branch and its strategy. The selection and application of criteria, that declares the rank of project size, are for a company demanding task which must be considered by a company from the start of reestablishment of a project way of work and from preparation of projects. Described task results as a model of the project volume evaluation with which a company is trying to avoid the time pressure, methodological problems and to enable achievement of project portfolio goals.

**Keywords:** project volume, project evaluation, project, project portfolio, project management, costs, project size, type of project

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V LETU 2009

	<p><b>23st World IPMA Congress</b></p> <p><b>Datum:</b> 15. - 17. junij 2009  <b>Lokacija:</b> Helsinki, Finska  <b>Naslov kongresa:</b> Get ready for Project World 2.0  <b>Več informacij:</b> <a href="http://www.refresh09.com/">http://www.refresh09.com/</a></p>
	<p><b>CIB Joint International Symposium</b></p> <p><b>Datum:</b> 27. september – 1. oktober 2009  <b>Opis:</b> The conference's objective is to enable the international exchange of the latest research results and practice in the fields of organization, management, economy and project management within the civil engineering sector.  <b>Lokacija:</b> Dubrovnik, Hrvaška  <b>Več informacij:</b> <a href="http://cib2009.grad.hr/">http://cib2009.grad.hr/</a></p>
	<p><b>International SAP® Portfolio and Project Management Conference 2009</b></p> <p><b>Datum:</b> 31. marec - 2. april 2009  <b>Lokacija:</b> Barcelona, Španija  <b>Več informacij:</b> <a href="http://www.tacook.com/barcelona">http://www.tacook.com/barcelona</a></p>
	<p><b>Projektni forum ZPM</b></p> <p><b>Datum:</b> 3. - 5. junij 2009  <b>Lokacija:</b> Hotel Astoria, Bled  <b>Naslov foruma:</b> Z inovativnostjo in projekti do poslovnega uspeha  <b>Več informacij:</b> <a href="http://www.zpm-si.com">http://www.zpm-si.com</a>; <a href="http://www.zpm-forum.si/">http://www.zpm-forum.si/</a></p>
	<p><b>PMI Global Congress — EMEA 2009</b></p> <p><b>Datum:</b> 18. - 20. maj 2009  <b>Lokacija:</b> Amsterdam, Nizozemska  <b>Več informacij:</b> <a href="http://congresses.pmi.org/EMEA2009/">http://congresses.pmi.org/EMEA2009/</a></p>

# IN MEMORIAM

## ROLAND GUTSCH (1925 - 2009)

*Anton Hauc*



Prejel sem sporočilo GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement o tem, da je g. Gutsch preminil. Ne morem povsem opisati mojih občutkov ob tem. Je to skok v praznino ob spoznanju, da ga ni več ali skok v preteklost, ki je polna lepih spominov in zahval, ki sem jih izrekel njemu za vse, kar je storil za zagon razvoja projektnega managementa pri nas, skupaj s svojimi sodelavci in prijatelji. To mi pomaga, da spoznanje, da tako velike osebnosti ni več, lažje prenesem. Praznina ob izgubi g. Gutscha je tako manjša.

Bil sem na prvem seminarju v Znojmu na Češkem na tematiko projektnega managementa v organizaciji Internet-a, predhodnice sedanje IPMA pred mnogimi, mnogimi leti. V predverju se sprehajam, razmišljam o temah seminarja, kako bi bilo dobro, da bi nekatere rešitve lahko uvedel doma v naših podjetjih.... Nedaleč od mene se enako sprehaja visok gospod, z značilnim nasmehom in prikimavanjem. Pogledal sem ga in prehitel me je z besedami: »Midva se pa poznavata?« In tako sem se spoznal z g. Gutschem. S temi njegovimi besedami se je začelo najino in naše sodelovanje, ki je neprecenljivo in je pripomoglo k razvoju projektnega managementa pri nas v Sloveniji. Takrat še nismo bilo samostojna država. Pogovor z njim mi je dal usmeritve in prepričanje, da lahko veliko naredimo v Sloveniji na projektne managementu. Na tem najinem prvem srečanju je izrekel svojo pripravljenost in pripravljenost svojih sodelavcev za sodelovanje z nami. Nastali so skupni projekti. Ob osamosvojitvi je to tudi pripomoglo k takojšnjemu priznanju našega združenja ZPM kot združenja nove država, članice IPMA.

Leto 1988 in leto 1989, Cankarjev dom, Ljubljana. V Sloveniji smo s pomočjo g. Gutscha in sodelavcev g. Pannebaeckerja, dr. Dworatschka in dr. Knoepfla ter drugih organizirali najprej posvetovanje in nato še expertni seminar. Dobili smo podporo in prijatelje, ki jih ne morem in ne moramo pozabiti. Po končanem expertnem seminarju leta 1989 smo se oddahnili pozno zvečer v Cankarjevem domu, v sobi Kongresne dejavnosti. Lep, sproščen pogovor in obilo smeha. Še danes vidim g. Gutscha, kako prešeren je bil. Nenadoma je z g. Pannenbaeckerjem in dr. Dworatsckom odšel iz sobe. Brez besed. Samo pokimali so si in odšli. Po dolgem času so se vrnil in g. Gutsch mi je izrekel besede, ki so mi ostale in mi dale smer mojega dela na področju projektnega managementa: »Tony, enkrat bo svetovni kongres v Ljubljani. Kaj praviš? Je pa odvisno od Tebe«. Hvala, Ronald za to pobudo. To sem mnogim povedal in še pripovedujem. In leta 1998 si bil Ti in Tvoji prečudoviti sodelavci naš posebni gostje svetovnega kongresa na tematiko Strategy Start-up.

Ko sem pripravljaj knjigo o Projektne managementu leta 2002, po najinem zadnjem srečanju na IPMA svetovnem kongresu v Berlinu 2002 sem že imel zapisan tekst o g. Gutschu. Leta 1989 je bil kot predsedujoči na sklepnih sekciji expertnega seminarja s strani udeležencev pozvan, da odgovori na vprašanje: »Kakšne naloge ima projektne manager in kako bi jih razčlenili?« Po dolgem razmisleku je predsednik IPMA, pred tem INTERNET, g. Gutsch odgovoril: »Pravzaprav samo eno, projekt mora končati.« V nadaljnji obrazložitvi tega odgovora, ki v prvem trenutku ni ravno zadovoljil poslušalcev, bi povzeli samo naslednje: govoriti o nalogah projektne managerja v podjetju, kjer so vsi seznanjeni s projektne delom, so vsi pripravljeni delati na projektih, pripadnost podjetju je izjemno visoka, enako organizacijska kultura, vsi se zavedajo, kaj projekti pomenijo za razvoj in likvidnost podjetja, poznajo in podpirajo strategijo podjetja, je dosti lažje kot pri podjetju, kjer je projekt zopet neko dodatno delo, kjer je nizka organizacijska kultura, projektne delo ni poznano, prednost ima redno delo, pripadnost podjetju je nizka, organizacija procesov ni dobra, med zaposlenimi so razhajanja v pogledih na strategijo razvoja itd. Nekaj pa je enako projektne managerjema v prvem ali drugem podjetju in obema projektne managerjema: projekt morata končati, ker drugače naloga ni opravljena.

G. Gutsch je veliko storil za razvoj projektnega managementa, njegovo uveljavitev v Evropi in svetu. Znal je pritegniti sodelavce, znal je biti nesebičen podpornik vseh, ki so delali na razvoju projektnega managementa. Njegova zapuščina je velika in to želim sporočiti vsem, saj ima tudi pečat pri našem razvoju projektnega managementa.

prof. dr. Anton Hauc

# KNJIŽNE IN SPLETNE NOVOSTI S PODROČJA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

## MARKO NEMEC PEČJAK

Knjižne novosti s področja projektnega managementa, ki ste jih lahko jeseni v odličnem izboru sejma »Frankfurt po Frankfurtu« prelistali v Cankarjevem domu, so sedaj v prodaji Mladinske knjige, vsaj nekatere pa tudi v strokovnih knjižnicah. O tem se lahko prepričamo v bazi Cobiss, res pa si nekaj od teh knjig lahko izposodimo le v starejših izdajah. V spodnji tabeli je prikazan izbor sedemindvajsetih knjižnih novosti po abecednem redu avtorjev. Kar osem naslovov obravnava obvladovanje človeških virov in še šest o tem, kako voditi ljudi. Dve zanimivi knjigi obravnavata obvladovanje informacijskih projektov. Meni osebno so bile najbolj zanimive naslednje: avtorja Zambruskega *Standard za obvladovanje projektov v podjetju*, Costinovo *Obvladovanje težavnih projektov* in Judith Williamsove *Spremembe in projekti v delu*.

Ko (v februarju) malo bolj brskamo po spletu, ugotovljamo, da za področje projektnega managementa ni objavljeno nič posebno novega. Celo za triindvajseti IPMA kongres, ki bo junija v Helsinkih ([www.refresh09.com/newsletter/newsletter-january-09](http://www.refresh09.com/newsletter/newsletter-january-09), stanje 23. februar) ni kaj novega, čeprav je rok za prispevke potekel že v decembru. Še največ je novic o programski opremi za podporo programskega in portfeljskega managementa ter izobraževanju za projektno vodenje. Največja novost pa je ta, da je ameriška raziskovalna institucija in univerza MIT objavila internetni portal MIT OCW (**Open CourseWare** <http://ocw.mit.edu/>). Na tem portalu so prosto dosegljiva vsa izobraževalna gradiva te univerze – predavanja, predstavitev, zgledi in komentarji. V iskalniku boste za geslo »project management« našli na portalu kar 2290 zapisov. Teorija je bolj konservativna, imajo tudi lastni PMBOK, ki pa ni primerljiv s PMI PMBOK.

Avtor	Naslov	Založba	Cena	ISBN
Artigues Christian	RESOURCE-CONSTRAINED PROJECT SCHEDULING	ISTE 2008	270,00 \$	9781848210349
Avison D. E.	INFORMATION SYSTEMS PROJECT MANAGEMENT	Palgrave SAGE 2009	52,25 £	9781412957021
Baron Angela	HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	Kogan Page 2007	34,83 €	0749449381
Blanc Iris	PERFORMING WITH PROJECTS FOR THE ENTREPRENEUR	Cengage Learning 2009	50,14 €	9781848210349
Browaeyns Marie	CROSS-CULTURAL MANAGEMENT	FT Prentice Hall 2008	54,09 €	9780273703365
Cadle James	PROJECT MANAGEMENT FOR INFORMATION SYSTEMS	P. Prentice Hall 2008	61,03 €	9780132068581
Clements James P.	EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT	Cengage Learning 2008	33,49 \$	9780324658897
Clough R. H.	CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT	W&S ltd 2008	83,40 €	9780471745884
Costin A. Andre	MANAGING DIFFICULT PROJECTS	Boston, B-H/E 2008	45,65 €	9780750685917
Denning	SECRET LANGUAGE OF LEADERSHIP	Iossey Bass 2007	20,84 €	9780787987893
Esther Cameron	MAKING SENSE OF LEADERSHIP	Kogan Page 2008	27,86 €	9780749450397
Foot Margaret	INTRODUCING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	FT Prentice Hall 2008	54,09 €	9780273712008
Glaser Judith E.	DNA OF LEADERSHIP	Adams media 2007	18,02 €	9781598694468
Gorman Tom	MOTIVATION	Adams Media 2007	14,74 €	9781598690910
Heery Edmund	DICTIONARY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Oxford Un. Press 2008	34,76 €	9780199298761



Avtor	Naslov	Založba	Cena	ISBN
Herold David	LEADING CHANGE MANAGEMENT	Kogan Page 2008	18,09 €	9780749453312
Ibbotson Piers	ILLUSION OF LEADERSHIP	P. Macmillan 2008	34,81 €	9780230201996
Jackson Susan E.	MANAGING HUMAN RESOURCES, INTERNATIONAL EDITION	SW C. Learning 2009	59,91 €	97803245683394
McKenna Eugene	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	FT Prentice Hall 2008	54,09 €	0273694189
McMillan Kathleen	HOW TO WRITE DISSERTATIONS AND RESEARCH PROJECTS	FT Prentice Hall 2008	12,47 €	9780273713586
Morris Rick a., McWhorter	PROJECT MANAGEMENT THAT WORKS	AMA 2008	19,50 €	9780814409886
Priemus Hugo	DECISION-MAKING ON MEGA PROJECTS	EE 2008	110,81	9781848440173
Scholz Christian	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EUROPE	Rocetledge 2008	37,49 €	0415447607
Smith Nigel J.	ENGINEERING PROJECT MANAGEMENT	W&S ltd 2008	47,97 €	9781405168021
Torrington Derek	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	FT Prentice Hall 2008	62,42 €	9780273710752
Williams Judith	CHANGE AND PROJECTS AT WORK	Elsevier LTD	44,43 €	9780750689441
Zambruski Michael S.	A STANDARD FOR ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT	CRC Press 2009	58,34 €	9781420072457

Viri:

(1) [www.emka.si/](http://www.emka.si/)

(2) <http://cobiss2.izum.si>

## POPRAVEK K ČLANKU AVTORICE ALENKE PLANINC ROZMAN

V prejšnji številki revije je v članku MODERATOR – (NOVA) VLOGA V PROJEKTNEM MANAGEMENTU avtorice Alenke Planinc Rozman v fazi lektoriranja prišlo do napake. Pri strokovnem izrazu »coach« (ustreznega slovenskega izraza še ni) je bilo na več mestih ob besedi »coach« zapisano »coach« (svetovalec), kaj je napačno. Takšen zapis je lahko bralca vodil do napačnega sklepanja, da je »coach« neke vrste svetovalec. Vloge svetovalca, predavatelja, moderatorja in coach-a so bistveno različne in ravno te razlike opisuje eno od poglavij v članku.

Bralcem se za nastali spodrseljaja opravičujemo. Hvala za razumevanje.

Uredništvo Projektne mreže



**Program EDUCA** je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektne managementa. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni managerji ampak tudi managerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter managerji, 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 management.

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

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

#### Urnik seminarjev in delavnic v letu 2009

MESEC	DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
JANUAR	23.01.09	Projektni management v gradbeništvu	mag. A. Kerin, M. Slana	APL
	29.-30.1.09	ABC projektne managementa	dr. A. Hauc, mag. I. Vrečko	OSN
FEBRUAR	19.02.09	Odličnost priprave projekta	mag. I. Vrečko	OSN
	27.02.09	Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	Srna, Simonovska	APL
MAREC	05.03.09	Moderiranje planskih in problemskih delavnic <b>NOVO!</b>	A. Planinc Rozman	NAD
	19.03.09	Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	dr. B. Semolič	OSN
APRIL	02.04.09	Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	mag. I. Login	OSN
	16.-17.04.09	Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. M. Madžarac	OSN
MAJ	07.05.09	Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. P. Meža	APL
	21.05.09	Organiziranje projektov v multiprojektne okolju in model projektne odličnosti	mag. Dušan Gošnik	OSN
JUNIJ	11.06.09	Management tveganj in sprememb projekta	mag. A. Stare	NAD
	18.06.09	Projektne pisarna in projektni inf. sistemi	mag. A. Stare, mag. A. Kerin, I. Čuček	NAD
SEPTEMBER	03.09.09	Strateški management in projekti	dr. A. Hauc, mag. I. Vrečko	NAD
	17.09.09	Financiranje projektov	Aleš Hauc	NAD
OKTOBER	01.10.09	Uvajanje projektne načina dela v podjetje	A. Križnič	NAD
	15.10.09	Organiziranje projektov v javnem sektorju	mag. A. Stare, P. Ladič	APL
NOVEMBER	05.11.09	Management IT projektov <b>NOVO!</b>	mag. P. Baloh	APL
	19.11.09	Tao vodenja projektov <b>NOVO!</b>	dr. J. Berce	NAD

**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](mailto:zpm-educa@zpm-si.com)**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:****Agencija POTI**

ga. Brina Medvešček

Stegne 7, 1000 Ljubljana

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

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



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) med drugim izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektne managementa – program IPMA SloCert. Program IPMA SloCert je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektne managementa združenja IPMA (International Project Management 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 management, to kmalu tudi postanete in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne 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, opsijsko 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/cpmsp/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 projektne 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, Finskem ipd., vas prosimo, da po svojih najboljših močeh opozorite oziroma obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znance, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom, da je pred vrati novi cikel certificiranja. V kolikor menite, da bi bilo smiselno kje pripraviti nekakšno informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)) in bomo to tudi izvedli. V kolikor bi morebiti potrebovali kakšen promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, prosimo, da nas obvestite tudi o tem in vam bomo materiale posredovali. Torej, če lahko na kakršenkoli način pripomorete k širjenju informacije o programu SloCert, bomo zelo veseli, hkrati pa boste s tem pripomogli k večanju prepoznavnosti projektne dela in posledično večanju lastne prepoznavnosti!

Lep pozdrav in obilo projektne uspehov še naprej.

Slovensko združenje za projektni management  
program IPMA SloCert

---

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

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

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



## 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 % nižano 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 managementa.

### 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 managementa.

### 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 managementa.

### Program ZPM Educa

Člani ZPM imajo 10 % popust v okviru programa usposabljanja ZPM Educa, v katerem se v majhnih skupinah - lahko tudi v zaključenih skupinah za izbrano podjetje - vrši izobraževanje in usposabljanje iz vseh področjih projektnega managementa.

### Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega managementa 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 managementa.

### 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 obvezno ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi managerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva.

### Družabni dogodki

ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektne 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/>.**

# OGLAŠEVANJE V PROJEKTNNA MREŽI SLOVENIJE

## RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

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

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na glavnega urednika, Aljaža Stareta (aljaz.stare@ef.uni-lj.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**.

## SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTNNA 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 projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: 15. marca, 15. junija in 15. decembra.

### 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: [aljaz.stare@ef.uni-lj.si](mailto:aljaz.stare@ef.uni-lj.si) ali [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat na leto: 15. marca, 15. junija in 15. decembra. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana).








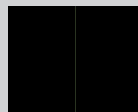
### 7. Druge oblike oglaševanja

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 Projektne mreži Slovenije.

# 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

## CANKARJEV DOM, Kulturni in kongresni center

Prešernova 10, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 01/24-17-100  
Faks 01/24-17-296  
E-pošta: cankarjev.dom@cd-cc.si  
Spletna stran: www.cd-cc.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



## GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE

Dimičeva 13, SI-1504 LJUBLJANA  
Tel. 01/589-80-00  
Faks 01/589-82-00  
E-pošta: infolink@gzs.si  
Spletna stran: www.gzs.si



## HIT d.d.

Delpinova 7A, SI-5000 Nova Gorica  
Tel. 05/336-40-00  
Faks 05/302-64-30  
E-pošta: info@hit.si  
Spletna stran: www.hit.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



**Next Level Consulting, Office Slovenia**

Tržaška 279, SI-1000 Ljubljana  
 Tel. 01/ 256 48 98  
 Faks 01/ 256 48 99  
 E-pošta: andreja.kriznic@nextlevel.si  
 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 E.I.**

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  
 E-pošta: ivan@zzv-ce.si  
 Spletna stran: http://www.zzv-ce.si/



**IPM (Inštitut za projektni management)**

Razlagova 14, SI-2000 Maribor  
 Tel. 02/22-90-249  
 Faks 02/251-66-81  
 E-pošta: pmi.epf@uni-mb.si  
 Spletna stran: www.uni-mb.si/~pmi/



**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 štradon 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

