



# ZPMrežnik

Informacije o ZPM in projektne managementu

letnik V, številka 2, 23. avgust 2019



**IPMA**»  
international  
project  
management  
association

# KAZALO

3	<b>Beseda urednice</b>
4	<b>Uvodna razmišljanja predsednika ZPM dr. Igorja Vrečka</b>
8	<b>Napovednik dogodkov in aktivnosti ZPM</b>
8	Program IPMA® SloCert 2019
10	IPMA Young Crew Slovenija
11	Projektni forum 2019: Projektna Slovenija, 12. november 2019, Ljubljana
13	<b>Napovednik drugih dogodkov</b>
13	7th IPMA Research Conference: Trust in Major and Mega Projects, september 2019, Zagreb (Hrvaška)
13	31st IPMA World Congress 2019, september–oktober 2019, Merida, Jukatan (Mehika)
13	Projektmanagement Under Construction, 30. Oktober 2019, Dunaj (Avstrija)
13	ProMAC 2019, 13th International Conference on PM, 12. - 16. november 2019. Yangon (Mjanmar)
14	<b>Usposabljanje za projektno delo v vrtcih in v osnovnih šolah</b>
14	Projektno delo v vrtcu Mavrica Vojnik
17	Projekti in projektno delo na OŠ Vojnik
22	<b>Projektna Slovenija</b>
22	Projekt uvedbe Sistema ERP v podjetju Ningbo Unior Forging Company Ltd.
30	Po kreativni poti do znanja in pametna očala
35	<b>Intervjuji</b>
35	Tadej Recek, Mladi projektni manager leta 2018
40	Kristijan Pukšič, novi član izvršilnega odbora ZPM
42	<b>Poročila</b>
42	Večerja ZPM z letno skupščino
44	Podelitev nagrade Projektni manager leta 2018
46	<b>Preberite v Projektni mreži Slovenije</b>
48	<b>Zakaj postati član ZPM?</b>
50	<b>Oblike članstva v ZPM</b>
51	<b>Korporacijski člani ZPM</b>
52	<b>Povabilo k objavi člankov v reviji Projektna mreža Slovenije</b>
53	<b>Oglaševanje v ZPM mrežniku</b>

Naslednja številka ZPM mrežnika bo izšla 22. novembra 2019. Članke in prispevke s fotografijami, ki naj bodo v jpg formatu čimboljše kakovosti, za naslednjo številko ZPM mrežnika pričakujemo najkasneje **do petka, 1. novembra 2019** na [mreznik@zpm.si](mailto:mreznik@zpm.si). Vabljeni vsi, ki bi želeli objaviti svoje izkušnje in posredovati znanja vodenja projektov in projektne managementa širšemu krogu bralcev.

ZPM mrežnik (elektronski časopis); Informacije o ZPM in projektne managementu; ISSN 2536-2453.

Uredniški odbor: Mojca Skale (odgovorna urednica), Igor Vrečko, Brigita Gajšek, Matjaž Madžarac, Rok Petje, Lovro Krajnc, Anton Hauc; Lektoriranje: Eva Štraus, Anglos d.o.o.; Oblikovanje: ProMundus d.o.o.; Izdajatelj: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTI MANAGEMENT; E-naklada: 1000 izvodov; Izhaja: 3-krat letno (marec, avgust, november); Facebook: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>; Spletna stran: <http://zpm-si.com/zpm-novicnik>;



## BESEDA UREDNICE



### **Spoštovane bralke in spoštovani bralci ZPM mrežnika,**

verjamem, da ste uživali na zasluženem dopustu ali pa še boste v prijetno hladnejših dneh prihajajoče jeseni. Člani uredniškega odbora in drugi avtorji smo ob dopustniških dneh našli tudi čas za pisanje in urednikovanje. Kot za vsako projektno delo, tudi za izdajo ZPM mrežnika določimo termine za posamezne faze na podlagi uskladitve z izvajalci, kar pa je med dopusti za nekatere laže, za druge pa težje, odvisno od delovnega mesta in kraja dopustovanja.

Pri izbiranju članov projektnega tima pogosto veliko stavimo na najboljšega člana iz prejšnjih timov, kar pa se v dopustniških dneh marsikdaj ne izide. Marsikdo trdo gara vse leto in želi imeti popoln mir v času dopusta, kar je na nek način razumljivo. Torej je to čas, ko lahko na projektih damo večjo veljavo kakšnemu mlajšemu projektne sodelavcu, da se lahko izkaže na zahtevnejših nalogah.

Za odlično projektno delo se vključite v prenovljeni Program IPMA SloCert 2019; skozi vsebine in aktivnosti vas popeljemo v nadaljevanju ZPM mrežnika.

V tej številki uvajamo novo rubriko Usposabljanje za projektno delo v vrtcih in osnovnih šolah. Veseli bomo, če se vrtci in šole opogumite in nam za naslednjo številko posredujete svoje izkušnje.

V Projektne Sloveniji predstavljamo dva zanimiva projekta: Projekt uvedbe sistema ERP ter Po kreativni poti do znanja in pametna očala, prvi iz gospodarstva in drugi iz sodelovanja gospodarstva z univerzo. V intervjujih boste spoznali Tadeja Recka, Mladega projektne managerja leta 2018, ter Kristijana Pukšiča, novega člana izvršilnega odbora ZPM, ki zase meni, da je radoveden in odprt za nove izzive in priložnosti. Želimo mu uspešno delo v našem društvu, kjer bo imel veliko novih priložnosti.

Ob koncu vas vabim k udeležbi na Projektne forumu 2019, ki bo 12. novembra 2019 v Ljubljani. Več o dogodku lahko preberete v rubriki Napovednik dogodkov in aktivnosti ZPM.

Uživajte vsak dan s projekti, med dopustom pa tudi dni brez projektov. Mi bomo veseli, da nas boste prebrali in se naučili kaj novega. Kot je povedal Tadej Recek, »je v sklopu vsakega posameznega projekta prisotna tudi komponenta učenja, saj nobena dva projekta vsebinsko nista popolnoma enaka.«

*mag. Mojca Skale,  
odgovorna urednica ZPM mrežnika*

*Odlični in smiselno  
opredeljeni cilji so  
namreč odlični šele  
takrat, ko so uresničeni.*

## UVODNA RAZMIŠLJANJA PREDSEDNIKA ZPM DR. IGORJA VREČKA



*dr. Igor Vrečko*

**P**oletje 2019 se počasi izteka, vse bliže pa je tudi iztek aktualnega programskega obdobja 2014-2020, v okviru katerega si je Evropska unija prek dveh mehanizmov – krepitev naložb za rast in delovna mesta ter krepitev evropskega teritorialnega sodelovanja – prizadeva izpolniti cilje strategije Evropa 2020. Gre za cilje doseganja pametne, trajnostne in vključujoče rasti s pomočjo ustvarjanja rasti in novih delovnih mest, obvladovanja podnebni sprememb in energetske odvisnosti ter zmanjšanje revščine in socialne izključenosti. Gre za pomembne in strateško zelo premišljene cilje, ki si jih je zastavila Evropska unija, da bi po eni strani nadalje in trajnostno izboljševala kakovost življenja tukajšnjih prebivalcev ter po drugi strani globalno konkurenčnost tukajšnjih podjetij.

Jasno je, da opredelitev strateških ciljev, sploh na tako visoki ravni, kot je raven Evropske unije, ni namenjena sama sebi, še manj vsečnim (samo) promocijskim aktivnostim znotraj in zunaj Evropske unije, pač pa izključno usmerjanju tekočih in načrtovanih aktivnosti, projektov in odločitev. Opredelitev ciljev je namenjena uresnitvi ciljev. Odlični in smiselno opredeljeni cilji so namreč odlični šele takrat, ko so uresničeni. Uresničujejo pa se (strateški in drugi) cilji najbolj prek projektov, ki morajo biti plod izvirnih idej, hitre in odlične zasnove in izvedbe, ob tem pa učinkovite organizacije ter proaktivnih, ambicioznih in usposobljenih ljudi.

Svoj delež k uresnitvi ciljev Evropske unije morajo prispevati vse njene članice, tudi Slovenija. Za to je v malhi Evropske unije predviden denar, tudi za Slovenijo. In leta 2014 je bilo povsem jasno, koliko denarja je za

Slovenijo »rezerviranega« v tej malhi in pod kakšnimi pogoji, za dosego katerih ciljev in za katere vrste projektov se lahko ta denar uporabi. Tako je za spodbujanje razvoja v Sloveniji – a ne katerega koli razvoja, pač pa izključno tistega razvoja, ki je skladen s cilji Evropske unije – bilo za Slovenijo v Evropskih strukturnih in investicijskih skladih (v nadaljevanju: ESI) predvidenih 3,8 milijarde evrov. Gre za ogromno denarja. Za lažjo predstavo morda povemo, da gre za skoraj 40 % letnega proračuna Republike Slovenije, ali še drugače: gre za skoraj dvakrat toliko denarja, kot ga je leta 1995 bilo ocenjenega kot potrebnega za izgradnjo celotnega avtocestnega omrežja v Republiki Sloveniji, za več kot trikrat toliko, kot se ocenjuje potrebnega denarja za izgradnjo 2. tira Koper-Divača oziroma za dva in pol krat toliko, kot je bilo porabljenega denarja za TEŠ 6.

Do poletja 2019, torej leto in pol pred iztekom tega programskega obdobja, smo v Sloveniji za razvojne projekte iz ESI počrpali dobrih 20 % od razpoložljivih 3,8 milijarde evrov, ki so nam namenjene. V zadnjih petih letih in pol smo tako, roko na srce, bili zelo neučinkoviti pri črpanju sredstev, kar dejansko pomeni, da smo bili zelo neuspešni pri snovanju in izvajanju ustreznih projektov ali pa njihovem izhodiščnem presojanju. Sicer je res, da imamo na voljo še nekaj manj kot leto in pol, ob tem pa še dodatna tri leta za zaključevanje projektov, ki bodo do konca leta 2020 že potrjeni in v teku, in torej imamo še vse do konca leta 2023 čas izkoristiti vsaj del preostalih sredstev, a vendar nas dinamika in uspešnost izvajanja projektov v zadnjem obdobju ne navdajata s pretiranim optimizmom. Še posebej ne zato, ker niti v zasebnem niti v javnem sektorju v zadnjih letih nismo zaznali kakšnih resnih sistemskih sprememb na področjih informiranja, zagotavljanja podpore ter snovanja in izvajanja ustreznih projektov.

Vsak evro, ki bo od »naših« predvidenih 3,8 milijarde evrov konec leta 2023 ostal na računih ESI, bo po eni strani predstavljal neizkoriščen potencial za izboljšanje gospodarskega stanja v Sloveniji in konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter kvalitete življenja ljudi, po drugi strani pa jasen signal Evropski uniji, da nismo tako resni ali pa sposobni, kot smo menili pred letom 2014. Navedene posledice so zelo problematične, predvsem zato, ker imajo večplastne negativne učinke. Rezervacija 3,8 milijarde evrov je rezultat naporenega procesa usklajevanja in pogajanja, ki je tekkel pred pričetkom aktualnega programskega obdobja 2014-2020. V tem procesu so slovenski predstavniki uspeli prepričati svoje sogovornike, da bomo ta denar znali pametno naložiti in da bomo torej uspešno prispevali k izpolnitvi ciljev strategije Evropa 2020, ki jih je opredelila Evropska unija. In kot rečeno zgoraj – opredelitev ciljev je namenjena uresničitvi ciljev z izvedbo pravih projektov. Če rezerviranih sredstev za projekte ne bomo

*Če rezerviranih sredstev za projekte ne bomo izkoristili, če torej ustreznih projektov ne bomo izvedli, naš prispevek k izpolnitvi ciljev strategije Evropa 2020, kot smo ga obljubili in kot ga je Evropska unija posledično pričakovala, ne bo uresničen.*

*Zadovoljni smo, da smo v povprečju.*

izkoristili, če torej ustreznih projektov ne bomo izvedli, naš prispevek k izpolnitvi ciljev strategije Evropa 2020, kot smo ga obljubili in kot ga je Evropska unija posledično pričakovala, ne bo uresničen. Ne samo, da se v tem primeru izkažemo kot neverodostojen sogovornik, verjetno tudi kot nesposoben sogovornik, in so naše izhodiščne pogajalske pozicije za sredstva v obdobju 2021-2027 precej slabše, kot so bile v preteklosti, pač pa predvsem postajamo vse šibkejši namesto vse močnejši člen Evropske unije. Stara modrost pravi, da je veriga močna toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Tudi ta misel je bila med izhodišči snovanja strategije Evropa 2020 in tudi iz tega razloga nam je bilo namenjenih 3,8 milijarde evrov. Da bi se okrepili znotraj Evropske unije, da bi postali njen močnejši člen. Evropska unija mora postati močnejša, če želi biti globalno konkurenčna in se uspešno spopadati z gospodarskimi, političnimi in drugimi ambicijami Kitajske, ZDA, Rusije in številnih drugih držav.

Slovenija ne sme biti ovira v teh naporih Evropske unije. Povsem nesprejemljiva je misel, da so nekatere države v črpanju predvidenih in rezerviranih sredstev iz ESI skladov še slabše, kot je Slovenija, in da smo nekje v povprečju uspešnosti črpanja. Ta misel namreč pove dosti o nas, o naših ambicijah in našem dometu – zadovoljni smo, da so eni slabši, in zadovoljni smo, da smo v povprečju. Morali pa bi biti nezadovoljni, ker so mnogi tudi boljši, številni med njimi odlični, tako odlični, da številnih odličnih projektov ne morejo financirati s sredstvi ESI, saj so jih že oziroma jih bodo počrpali do konca leta 2020, ne pa (morda) šele do konca leta 2023.

Možnost triletnega črpanja sredstev iz skladov ESI še po letu 2020, kot si je Evropska unija zamislila, je povsem logična, saj se bodo prenekateri projekti, zagnani v letih 2019 in 2020, izvajali še v letih 2021 do 2023. A Evropska unija si ni zamišljala, da se bodo prvih pet let in pol programskega obdobja projekti snovali in izvajali s tako skromno dinamiko, da bo sredi šestega leta počrpanih šele dobrih 20 % rezerviranih sredstev, kot je to v primeru Slovenije. In ker je stanje v nekaterih državah še slabše kot v Sloveniji in ker je povprečje približno takšno kot je v Sloveniji, se je Evropska unija že odločila, da bo v programskem obdobju 2021-2027 možnost podaljšanja črpanja skrajšala iz treh na dve leti. Kako nelogična in neumna je ta odločitev, če jo obravnavamo z vidika (kompleksnejših) projektov, a hkrati tako razumljiva, če jo obravnavamo z vidika preteklih izkušenj in spoznanj o verodostojnosti nekaterih – »povprečnih« – članic Evropske unije ...

Do izteka aktualnega programskega obdobja 2014-2020 je samo še dobro leto dni časa. Kar je bilo zamujeno, je bilo zamujeno. Na silo

zaganjati nepripravljene in ne dovolj celovito preišljene projekte in projekte, katerih učinki realno ne bodo prispevali k uresničevanju ciljev strategije Evropa 2020, je povsem nesmiselno; no, razen z vidika ustvarjanja boljšega vtisa in podobe, tako znotraj Slovenije kot znotraj Evropske unije. Kar je treba narediti v tem obdobju, je poskrbeti, da bo v letu 2026 programskega obdobja 2021-2027 počrpanih 80 % za Slovenijo rezerviranih sredstev in da se bomo takrat z idejami novih projektov že počasi pripravljali na programsko obdobje 2028-2033.

V prihodnjem letu in pol je zato treba vzpostaviti čvrst **Slovenski projektni ekosistem**. Ekosistem, ki povezuje partnerje in deležnike na različnih nivojih – vladnem, upravnem, gospodarskem in tudi neprofitnem; ekosistem, ki podpira procese identifikacije, snovanja in izvajanja pravih projektov; ekosistem, ki korektno vrednoti in selekcionira prave projekte; ekosistem, ki zagotavlja zadostno, a ne pretirano birokratstvo spremljanja in kontrole poteka projektov in porabe sredstev. Skratka ekosistem, ki bo s transparentnostjo in pozitivnimi učinki prepričal tudi prenekatero danes odlično slovensko podjetje, ki s prijavo na razpise v programskem obdobju 2014-2020 ne želi »izgubljati časa«, da bodo to počeli v letih 2021-2027.

Slovensko združenje za projektni management zmore pomembno pomagati v izgradnji tovrstnega Slovenskega projektne ekosistema. V Slovenskem združenju za projektni management je namreč koncentriran del ustreznega znanja, vzpostavljenih je kar nekaj uporabnih produktov – presojanje usposobljenosti na področju projektne managementa s programom IPMA SloCert, prenos znanja in izkušenj s programi Projektni forum in Educa ter revijama Projektna mreža Slovenije in ZPM mrežnik, vzpostavljena je mreža strokovnjakov prek članstva v združenju ter delovanja v sekciji raziskovalcev in predavateljev projektne managementa, pa sekciji mladih projektne managerjev, ki so na začetku svojih kariernih poti, sekciji certificiranih projektne managerjev in še bi lahko naštevati.

Skratka, naj bo iztek poletja 2019 pričetek izgradnje čvrstega in trajnega Slovenskega projektne ekosistema, prek katerega se bo bistveno povečala učinkovitost Slovenije pri črpanju evropskih sredstev ter uspešnost snovanja in izvajanja ustreznih projektov, s tem pa tudi prispevek Slovenije k izpolniti novih strateških ciljev Evropske unije.

*V prihodnjem letu in pol je zato treba vzpostaviti čvrst Slovenski projektni ekosistem.*

*Slovensko združenje za projektni management zmore pomembno pomagati v izgradnji tovrstnega Slovenskega projektne ekosistema.*



*To pomeni, da je kandidatom omogočeno, da pridobijo certifikat, ki bo že po nazivu v korelaciji z deli in nalogami, ki jih opravljajo na področju projektnega managementa, specificiral njihovo strokovno znanje in izkušnje.*

NAPOVEDNIK DOGODKOV IN AKTIVNOSTI ZPM

## IPMA SloCert, 2019

Avtor: Renato Golob, direktor IPMA SloCert CPD

**N**a področju mednarodnega certificiranja projektnih managerjev, IPMA SloCert, so bili pretekli meseci izjemno živahni. Že na začetku leta 2019 smo precej spremenili organizacijsko in kadrovsko strukturo Certifikacijskega telesa, pri čemer so bili v Strateški svet imenovani mag. Andrej Kerin kot predsednik ter dr. Andrej Škarabot in dr. Anton Hauc kot člana. Na položaj direktorja IPMA SloCert je bil imenovan Renato Golob, administrativna dela pa bo tudi v prihodnje izvajal Rok Petje. Od omenjene ureditve organizacijsko-kadrovskih vprašanj smo izvedli številne naloge prilagoditve sistema SloCert novim pravilom IPMA, ki so zapisana v ICR 4.0 (International Certification Regulations) ter spremenjenemu naboru kompetenc v ICB 4.0 (Individual Competence Baseline). Število slednjih se je z novim standardom precej zmanjšalo. Različica 3.0 je opredeljevala skupaj 46 kompetenc, ki so bile razdeljene na področja »kompetence okolja« (11), »vedenjske kompetence« (15) ter »tehnične kompetence« (20). V aktualnem standardu 4.0 so razporejene na področja »vidik« (5), »ljudje« (10) in »izvedba« (14), torej skupno 29.

V zvezi s kompetencami je treba omeniti še eno bistveno spremembo: kandidati dokazujejo svoje znanje in izkušnje na področju vseh kompetenc projektnega managementa le na začetnem pisnem preverjanju. V vseh ostalih korakih certifikacijskega postopka je nabor kompetenc, ki se preverjajo, omejen in znan vnaprej, kandidati za ravni C, B in A pa imajo tudi možnost delnega izbora.

Pri pripravi različice 4.0 se je delovna skupina na ravni IPMA odločila, mogoče tudi po zgledu certificiranja, ki ga izvaja PMI (Project Management Institute), za razširitev nabora certifikatov. Doslej so ti določali le ravni certifikacije (D – Certified Project Management Associate, C – Certified Project Manager, B – Certified Senior Project Manager in A – Certified Project Director), odslej pa sta ravni A in B razdeljeni na področja projektov, programov in portfeljev (A - Certified Project Director, Certified Programme Director, Certified Portfolio Director; B - Certified Senior Project Manager, Certified Senior Programme Manager, Certified Senior Portfolio Manager). To pomeni, da je kandidatom omogočeno, da pridobijo certifikat, ki bo že po nazivu v korelaciji z deli in nalogami, ki jih opravljajo na področju projektnega managementa, specificiral njihovo strokovno znanje in izkušnje.

Kot že omenjeno, tudi v prihodnje ostajajo štiri ravni certifikacije, postopki za vsako raven pa se razlikujejo. Na ravni D kandidati opravijo le začetno pisno preverjanje, ki pa ga ne izvajajo kandidati za certifikat na ravni A. Kandidatom na ravni C ni treba pripraviti pisnega poročila, postopek za certifikacijo na ravni B pa vključuje pisno preverjanje, pripravo poročila, problemsko delavnico in tudi tako imenovani intervju oziroma zaključno ustno preverjanje. Poleg omenjenih »standardnih« korakov nova pravila določajo tudi posebnosti, med katerimi najbolj izstopa »poglobljeni intervju«, ki v specifičnih situacijah nadomešča problemsko delavnico in ustno preverjanje.

Zaradi vseh omenjenih nalog smo prvi certifikacijski cikel v letu 2019 s prvim informativnim dnevom začeli šele aprila. Po uvodnem certifikacijskem srečanju v maju je bilo pisno preverjanje izvedeno konec junija, cikel pa nameravamo zaključiti oktobra. Drugi cikel bomo pričeli septembra 2019.

Zadnja večja naloga, ki nam je zapolnjevala dneve, je širitev liste ocenjevalcev. Gre za precej kompleksen postopek, v katerem bodo izbrani strokovnjaki na področju projektne managementa, ki so v preteklosti na osnovi dolgoletnih izkušenj dokazali vrhunsko strokovno znanje ter izjemno razvitost posameznih pomembnih osebnostnih karakteristik na področjih komunikacije, empatičnosti in osebne odgovornosti, teoretično in praktično razširili svoje znanje o kompetencah, ocenjevanju in vrednotenju usposobljenosti kandidatov ter o pravilih certifikacije in delovanja sistema IPMA SloCert. Postopek bomo predvidoma zaključili v prvem četrletju 2020 z uradno podelitvijo certifikatov »ocenjevalec IPMA SloCert«.

Kot je mogoče razbrati iz napisanega, smo precej dela že opravili, precej pa ga je še ostalo za prihodnje mesece.

*Drugi cikel  
bomo pričeli  
septembra 2019.*

*Postopek bomo  
predvidoma  
zaključili v prvem  
četrletju 2020 z  
uradno podelitvijo  
certifikatov  
»ocenjevalec IPMA  
SloCert«.*

*Med člane sekcije štejemo vse projektne managerje, ki so mlajši od 35 let.*

*Cilj pa je tudi, da v prihodnje še bolje povežemo zaposlene mlade projektne managerje v Sloveniji skozi različne dogodke in delavnice.*

*V novembru pa načrtujemo organizacijo strokovnega srečanja oz. posveta.*

NAPOVEDNIK DOGODKOV IN AKTIVNOSTI ZPM

## IPMA YOUNG CREW SLOVENIJA

Avtor: Lovro Krajnc, član IO ZPM

Člani sekcije IPMA Young Crew Slovenija oz. mladi projektni managerji smo pomemben del Slovenskega združenja za projektni management. Med člane sekcije štejemo vse projektne managerje, ki so mlajši od 35 let. Izraz in koncept smo povzeli s strani mednarodnega združenja za projektni management IPMA (International Project Management Association), katerega član smo tudi mi. Osnovni namen naše sekcije je širitev in krepitev znanja ter izkušenj s področja projektnega managementa med mladimi. Organizirani smo tako, da imamo t. i. MPM (mlade projektne managerje) in Young Crew. Med MPM spadajo vsi, ki imajo status študenta, medtem ko so zaposleni do 35 leta člani Young Crew. Znotraj MPM imamo dva lokalna odbora, in sicer v Mariboru in Ljubljani. Oba lokalna odbora imata svoji vodstvi, ki pa med sabo intenzivno sodelujeta. Člani sodelujejo na zelo raznolikih projektih, ki so lahko organizacijske narave ali pa tudi takšni, z zelo konkretno (tehnično) vsebino, ki jih izvajamo v sodelovanju z različnimi podjetji (Gorenje d.o.o., BSH Hišni aparati d.o.o ...). Ta praksa se sedaj izvaja že skoraj 20 let in pri tem dobivamo veliko število pozitivnih povratnih informacij. Young Crew je bil v zadnjih letih prisoten tudi pri sodelovanjih s tujimi Young Crew-i in pri raznih organizacijskih projektih.

Young Crew bo še naprej opravljal prej omenjene naloge. Cilj pa je tudi, da v prihodnje še bolje povežemo zaposlene mlade projektne managerje v Sloveniji skozi različne dogodke in delavnice. S tem želimo pripomoči pri prenosu znanja ter izkušenj, ki so v prvih letih ob redni zaposlitvi še kako pomembne. V luči tega se je maja letos organiziralo srečanje nekdanjih MPM-ovcev. Glavna tema srečanja je bila, kako delovati v prihodnje, katere so tiste teme, ki bi zanimale člane, in v kakšni obliki sodelovati med seboj. S takšnimi srečanji bomo nadaljevali tudi v prihodnje, saj lahko tako na enostaven način izmenjamo izkušnje in dobimo pomembne informacije za razvoj sekcije.

V nadaljevanju leta imamo v septembru ali oktobru v načrtu izvedbo delavnice, katere naslov in podrobnosti bodo objavljeni na spletnem mestu ZPM - <http://zpm.si/> - ter Facebook-strani združenja. V novembru pa načrtujemo organizacijo strokovnega srečanja oz. posveta. Vse zainteresirane vabimo, da spremljate dogajanje na našem spletnem mestu in na Facebook ter se dogodkov udeležite. Če imate kakršnakoli vprašanja v povezavi z IPMA Young Crew Slovenija, se obrnite na nas na [info@zpm.si](mailto:info@zpm.si).



NAPOVEDNIK DOGODKOV IN AKTIVNOSTI ZPM

# PROJEKTI FORUM 2019

Avtor: Rok Petje, sekretar ZPM

“Projektna Slovenija” je naslov letošnje konference **Projektni forum 2019**, ki bo potekala **12. novembra 2019 v Ljubljani v Radisson Blu Plaza Hotelu**. Projektni forum 2019 je osrednji strokovni dogodek Slovenskega združenja za projektni management. Gre za konferenco, na kateri se zberejo strokovnjaki, raziskovalci in akademiki s področja projektne managementa .

Z letošnjim dogodkom želimo izpostaviti primere dobrih praks projektne managementa in projektov, ki so bili izvedeni v Sloveniji. Tudi Slovenija namreč spada med okolja, kjer lahko najdemo številne inovativne rešitve na področju projektne managementa in pa odlične projekte, ki so jih izvedle organizacije, podjetja, javni zavodi in občine, a se o njih premalo ve, predvsem pa se iz njih premalo naučimo. Tako bomo na dogodku predstavili številne projekte z različnih področij, različnih velikosti in zahtevnosti, ob tem pa tudi strokovnjake, vodje projektov in druge pomembne deležnike teh projektov, ki skupaj ustvarjajo uspešne projekte.

Delovanje na teh projektih bomo obravnavali z vidika ICB kompetenc. Gre za model kompetenc projektne managementa, ki ga je razvilo Mednarodno združenje za projektni management IPMA in s katerim lahko presojamo ustreznost in celovitost usposobljenosti projektne managerjev (mednarodno certificiranje strokovnjakov s področja projektne managementa v Sloveniji izvaja ZPM s programom IPMA® SloCert). Tako bomo na tokratnem Projektne forumu ob spoznavanju primerov uspešnih slovenskih projektov in praks projektne managementa spoznavali tudi pomembnost posameznih kompetenc projektne managementa in njihov prispevek k uspešnosti projektov.

Dogodek bo sestavljen iz strokovnih predavanj ter predstavitev primerov dobre prakse ob interaktivnem sodelovanju udeležencev na delavnicah.

Tudi letos ne bomo pozabili na kulinarična razvajanja ob odmorih, ki bodo ob okrepčilu namenjena mreženju ter vzpostavljanju novih in krepitvi obstoječih povezav med udeleženci.

Vse podrobne informacije bomo objavili na našem spletnem mestu [www.zpm.si](http://www.zpm.si), zato ga aktivno spremljajte še naprej.

*Projektni forum 2019 je osrednji strokovni dogodek Slovenskega združenja za projektni management.*

*Delovanje na teh projektih bomo obravnavali z vidika ICB kompetenc.*

*Dogodek bo sestavljen iz strokovnih predavanj ter predstavitev primerov dobre prakse ob interaktivnem sodelovanju udeležencev na delavnicah.*

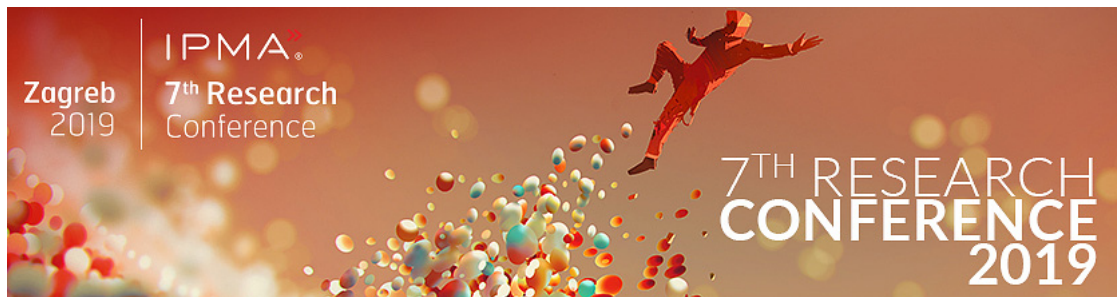




**Projektni  
forum  
2018**



## NAPOVEDNIK DRUGIH DOGODKOV



[www.ipma.world/news/trust-in-major-and-mega-projects-7th-ipma-research-conference-4-7-september-2019/](http://www.ipma.world/news/trust-in-major-and-mega-projects-7th-ipma-research-conference-4-7-september-2019/)



[www.ipmawc.com](http://www.ipmawc.com)



[www.pma.at/de/events/pma-focus](http://www.pma.at/de/events/pma-focus)



[www.spm-hq.jp/promac/2019/](http://www.spm-hq.jp/promac/2019/)

*Tega se zavedajo tudi v nekaterih vrtcih in osnovnih šolah, kjer projektno delo in projektne pristope vse pogosteje uporabljajo za sistematično izvajanje programov dela.*

## USPOSABLJANJE ZA PROJEKTNO DELO V VRTCIH IN V OSNOVNIH ŠOLAH

**O**pomembnosti projektov, predvsem pa ustrezni kompetentnosti na področju projektnega managementa in temu področju komplementarnih področjih vseh tistih, ki neposredno ali posredno sodelujejo pri snovanju in izvajanju projektov, je bilo v ZPM mrežniku že dosti napisanega. Na konkretne zapise in predloge o tem, kako, predvsem kdaj in na kakšen način začeti razvijati kompetentnost na področju projektnega managementa, pa naletimo le redkokdaj. S temi vprašanji se vse pogosteje srečujejo kadrovski oddelki podjetij in drugih organizacij, saj so vse bolj jasna spoznanja, da gre po eni strani za strateško pomembne kompetence, po drugi strani pa za kompetence, ki pri zaposlenih pogosto niso zadostno razvite. Zato jih je danes pri zaposlenih nujno razvijati v njihovi odrasli dobi. Smiselno ter bistveno bolj učinkovito in neprisiljeno pa jih je možno razvijati že v otroški dobi. Tega se zavedajo tudi v nekaterih vrtcih in osnovnih šolah, kjer projektno delo in projektne pristope vse pogosteje uporabljajo za sistematično izvajanje programov dela in obenem za razvijanje sposobnosti otrok za učinkovito projektno delovanje. V nadaljevanju predstavljamo primere tovrstnih dobrih praks v občini Vojnik – vrtec Mavrica in osnovna šola Vojnik.

USPOSABLJANJE ZA PROJEKTNO DELO V VRTCIH IN V OSNOVNIH ŠOLAH

### PROJEKTNO DELO V VRTCU MAVRICA VOJNIK

Avtorica: ravnateljica Simona Žnidar, prof. def.



**V**vsakdanu je beseda projekt zelo pogosto uporabljena. Z njo se otroci srečajo že v družini, saj je glede na to, kaj projekt je, projekt že nakup gospodinjkega aparata ali avtomobila, izvedba družinskih praznovanj in počitnic, uskladitev obveznosti družinskih članov. Slovar tujk namreč »projektno delo« razloži kot načrt za izdelavo ali izvedbo nečesa.

Glede na način in kakovost dela ter razvoj sposobnosti in kompetenc, ki jih projektni način dela zagotavlja, je tak način dela v vzgoji in izobraževanju eden najpomembnejših metodičnih postopkov vseživljenjskega učenja. Je način našega delovanja, življenja, v katerem se prepletata inovativnost in ustvarjalnost udeležencev.

Projektni način dela zagotavlja aktivno udeležbo vseh sodelujočih, odprtost učnega procesa, sodelovanje med vključenimi in skozi reševanje različnih izzivov krepitev številnih kompetenc, ki otroku pomagajo pri razumevanju naravnih pojavov in procesov življenja. Omogoča tudi celosten pristop k uresničevanju ciljev kurikula predšolske vzgoje.

Otroci skozi tak način delovanja dobijo izkušnjo, kako sodelovati pri uvajanju, spremljanju in vpeljevanju sprememb. Otroci skupaj z odraslim gredo skozi vse faze projektnega dela, se zavzeto pripravljajo in iščejo rešitve, sklepajo kompromise in dogovore, rešujejo konflikte, se medsebojno spodbujajo in obenem pridobivajo zaupanje v vrednote skupinskega delovanja ter odgovornost do lastnega dela v korist skupnosti. Posledično samoiniciativno skrbijo za udejanjanje morebitnih sprememb (npr. ureditev okolja, spremljanje ostankov hrane v oddelku, priprava nastopa za starše itd.). Ob doseganju postavljenih ciljev otroci doživijo zadovoljstvo, kar jim vliva pogum in daje energijo za postavljanje in uresničevanje novih ciljev.

V oddelkih se med letom izvede več manjših in srednje velikih projektov, katerih tematika se navezuje na našo vizijo ali prioritete cilje ali pa izhaja iz aktualnih izzivov in močnih področij otrok in strokovnih delavcev (npr. kako zmanjšati ostanke hrane na našem oddelku?). V nekatere projekte vključujemo starše, v velike vrtčevske projekte pa tudi različne zunanje sodelavce.

Aktivna udeležba otrok je zagotovljena z dobro zastavljenim raziskovalnim problemom, ki ga otroci razumejo in zanj želijo najti rešitev. Odrasli na tej poti prevzemamo vlogo usmerjevalcev in ustvarjamo pogoje, v katerih otroci lahko pridobivajo tudi socialne veščine, s katerimi slišijo in upoštevajo tudi različna mnenja in stališča.

Odprtost in prožnost izvedbe projekta omogočata obogatitev projekta in uresničitev funkcionalnosti cilja. Način dela od udeležencev zahteva načrtovanje in spoštovanje različnih interesov, potreb, želja in sposobnosti. Neprestana spodbuda k iskanju rešitev in razmišljanju ter pomoč pri premagovanju težav otroke ohranjata motivirane in učinkovite. Skupaj se dogovorijo tudi pravila dela, izdelajo načrt in določijo se koraki za doseg zelenega. Otroci to ob pomoči odraslega največkrat naredijo v obliki plakata, kjer dogovorjeno zapišejo z besedo in s simboli.

*Projektni način dela zagotavlja aktivno udeležbo vseh sodelujočih.*

*Ob doseganju postavljenih ciljev otroci doživijo zadovoljstvo, kar jim vliva pogum.*

*Odprtost in prožnost izvedbe projekta omogočata obogatitev projekta in uresničitev funkcionalnosti cilja*



*Pri tem je zelo pomembna vloga strokovnega delavca, ki skrbi za jasnost nalog in pomoč pri zapletih, do katerih skoraj praviloma tudi pride.*

*Ob zaključku projekta je zelo pomembno, da imajo otroci možnost predstavitve opravljenega dela.*



in spodbujanje želenih socialnih veščin. Uresničevanje posameznih nalog lahko poteka v manjših ali večjih skupinah, prostor pa je tudi za individualno vlogo posameznika, zlasti nadarjenih otrok. Pri tem je zelo pomembna vloga strokovnega delavca, ki skrbi za jasnost nalog in pomoč pri zapletih, do katerih skoraj praviloma tudi pride. Otroci ob njih pridobivajo življenjske izkušnje o neizogibnosti različnih pogledov in pomenu pogovorov in spoštovanja drug drugega za uresničitev skupnega cilja.



Razdeljene naloge so lahko zelo različne, otroci jih izvajajo prek igre, samostojno ali s pomočjo, ob tem pa razvijajo celo paleto sposobnosti in spretnosti ter pridobivajo zelo pomembne izkušnje - kot npr. radovednost, domišljijo, samostojnost, odgovornost, jezikovne sposobnosti, predvidevanje in sklepanje, utemeljevanje in napovedovanje, dojemanje odnosa vzrok-posledica, reševanje konfliktov, sprejemanje drugačnosti, vztrajnost. Ob zaključku projekta je zelo pomembno, da imajo otroci možnost predstavitve opravljenega dela. To naredijo tako, da svoje delo predstavijo drugim oddelkom, vodstvu vrtca, staršem, okolju. Dobro je, da se predstavi celoten potek projektne dela in da lahko otroci sami interpretirajo, povedo, kaj in kako so delali, kaj so spoznali, kje so nastale težave in kako so jih reševali. Predstavitve projektne dela je tudi priložnost za to, da otroci povedo, kako so se počutili in kako so s svojim delom zadovoljni.

Za strokovnega delavca je ob zaključku projekta poleg doseženega cilja izjemno pomemben proces samorefleksije, v katerem je poleg cilja pomemben še pogled na to, kaj vse se je dogajalo z vsakim posameznim otrokom na poti doseganja cilja in kaj so otroci pridobili na področju osebnostnega razvoja. Strokovni delavec namreč v katerikoli fazi

projektne dela izhaja iz predznanja otroka, ki ga vidi kot enakovrednega in kompetentnega sodelavca, za katerega je odgovoren pripraviti ustrezne pogoje za to, da se bo lahko celostno osebno razvijal. Zaradi tako velike odgovornosti strokovnega delavca je pot do projektne dela v oddelkih postopna in zahteva od strokovnega delavca veliko znanja o učenju in razvoju otrok, prožnost in odprtost za pobude otrok ter jasno vizijo o tem, kaj bodo otroci s takšnim načinom dela pridobili. Da bo strokovni delavec avtonomen in kompetenten pri zaupani nalogi, mora skrbno opazovati otroke, spremljati dogajanje in usmerjati sodelovalni način dela. Odgovoren je tudi za pripravo prostora, potrebnih sredstev in zagotovljen čas za raziskovanje. Strokovni delavci smo nemalokrat presenečeni nad resnostjo in odgovornostjo do skupne naloge, ki jo izkažejo otroci, in nad znanjem, ki ga pri tem pokažejo. In nemalokrat se na koncu vprašamo: pa zakaj za nasvet, kako rešiti to ali ono dilemo, ne vprašamo naših otrok? S svojo domišljijo, ustvarjalnostjo, odprtostjo in iskrenostjo bi zagotovo bili uspešni tudi pri zahtevnih izzivih sodobne družbe. Treba jim je le prisluhni in jih opazovati ter jim na pravem mestu in na pravi način pomagati in jih opolnomočiti - v dobrobit prihodnosti družbe, v katero odraščajo.

*In nemalokrat se na koncu vprašamo: pa zakaj za nasvet, kako rešiti to ali ono dilemo, ne vprašamo naših otrok?*

USPOSABLJANJE ZA PROJEKTNO DELO V VRTCIH IN V OSNOVNIH ŠOLAH

## PROJEKTI IN PROJEKTNO DELO NA OŠ VOJNIK

Avtorica: Tatjana Hedžet, učiteljica



Na Oš Vojnik že vrsto let sodelujemo v številnih projektih, kajti zavedamo se, da s tem prispevamo k rasti naših učencev, njihovemu znanju, ustvarjalnosti ter življenju v prijaznem okolju. Za krepitev njihovega zdravega načina življenja sodelujemo v projektih, kot so EKOŠOLA, ZDRAVA ŠOLA, Šolska shema, Slovenski tradicionalni zajtrk in Dan slovenske hrane. Za izboljšanje bralne pismenosti naših učencev pa ob izvajanju različnih bralnih značk sodelujemo tudi v projektih Rastem s knjigo, Knjiga prijateljica družine in drugih.

Učenci imajo posebno sposobnost oziroma talent, s katerim lahko veliko prispevajo pri izvajanju projekta. Učitelji, vodje projektov in sodelujoči

*Učenci imajo posebno sposobnost oziroma talent, s katerim lahko veliko prispevajo pri izvajanju projekta.*



pri izvajanju projekta pomagajo razvijati sposobnosti pri učencih, zlasti sposobnost iskanja novih odgovorov na vprašanja. Na šoli se vsako leto srečujemo z novimi projekti, v katere želimo učence čim bolj aktivno vključiti in jim ponuditi nove izzive ter jih povezati, da bodo svoje znanje prenašali na druge, spodbujati pri njih opazovanje, radovednost, vedoželjnost, razmišljanje, sklepanje in podobno. Delo pri projektih je prineslo same pozitivne odzive s strani učencev, staršev, pa tudi ostalih delavcev šole.

S projekti pa na šoli stalno skrbimo tudi za lasten razvoj na področju kakovosti – imamo certifikat Šola kakovosti –, in sledenja napredku tehnologije – program nadaljnje vzpostavitve infrastrukture IKT v vzgoji in izobraževanju, Slovensko izobraževalno omrežje – 2020 oz. SIO-2020.

V šolskem letu 2018/19 je na šoli potekalo 30 projektov: 11 mednarodnih, 12 nacionalnih in 7 šolskih projektov. Med njimi je 22 stalnih projektov, ki na šoli potekajo že več let in so stalnica našega življenja, ter 8 razvojnih projektov, ki so se prvič vpeljali v tem šolskem letu.



*Naša stojnica OŠ Vojnik na Evropski vasi v Celju. (foto: Nataša Jager)*

Od stalnih projektov bi izpostavili vseslovenski mednarodni projekt EVROPSKA VAS. To je po številu sodelujočih največji projekt v Sloveniji, saj v njem sodelujejo tako osnovne kot tudi srednje šole ter vrtci. Cilj in namen projekta je spodbuditi medkulturno razumevanje, toleranco, solidarnost, spoznavanje drugih narodov in držav v Evropski uniji ter hkrati povečati zavedanje lastne kulturne identitete. V evropskem duhu smo 26. april posvetili Avstriji, kjer smo z učenci razredne stopnje in učenci šestih, sedmih in osmih razredov izvedli kulturni dan. V uvodnem delu smo prisluhnili šolskemu radiu, ki nas je pod vodstvom Barbare Ojsteršek Bliznac v informativno-zabavnem prispevku popeljal v Avstrijo. Sledil je ogled različnih kulturno, zgodovinsko in poljudnoznanstveno obarvanih

*Od stalnih projektov  
bi izpostavili  
vseslovenski  
mednarodni projekt  
EVROPSKA VAS.*

prispevkov, oddaj in risank. Osrednji del kulturnega dne so bile zanimive delavnice, skozi katere so učenci in učitelji na inovativen način spoznavali »alpsko deželo« – deželo glasbenikov Mozarta, Straussa, Dunajskih dečkov, kulinarčnih presežkov (Sacherjeva torta), arhitekturne dediščine. Svoje delo smo uspešno predstavili v Celju, na tržnici EVROPSKA VAS, kjer so nas obiskali tudi evropski poslanec Lojze Peterle in mnogi drugi zanimivi obiskovalci. Projekt že vrsto let vodi Nataša Jager, prof.



*Učenci z evropskim poslancem Lojzetom Peterletom pred stojnico v Celju  
(foto: Nataša Jager)*

To šolsko leto smo sodelovali tudi pri projektu KUHNAPATO, kjer je glavni cilj projekta mladostnikom pa tudi drugi širši javnosti približati idejo, da je lahko zdrava hrana dostopna vsem. Poudarek smo dali lokalnim živilom, raziskovali njihovo poreklo in iz pozabe iztrgali nekaj jedi, ki so jih pripravljale naše babice. Učenci so učencem šole v šolski kuhinji s pomočjo kuhinjskega osebja pripravili tradicionalno kosilo in jim ga tudi postregli. Vodja projekta je bila Polona Bastič, prof.



*Učenci v šolski kuhinji (foto: Polona Bastič)*

*To šolsko leto smo sodelovali tudi pri projektu KUHNAPATO.*



*Obrok, ki so ga pripravili učenci. (foto: Polona Bastič)*



*Učenka, Manca Maslo, ki je sodelovala pri projektu. (foto: Polona Bastič)*

Izpostavili bi še razvojni projekt PROSTOVOLJSTVO, ki poteka na šoli in ga vodi Urška Kovač Jurčenko, socialna pedagoginja. Cilji projekta so učenje medsebojne solidarnosti in pomoči, skrb za zgodnejše učenje odgovornosti, krepitev samostojnosti, medgeneracijsko sodelovanje (učenci predmetne stopnje z učenci razredne stopnje), pomoč učiteljicam v oddelkih jutranjega varstva in podaljšanega bivanja ter pomoč učencem s posebnimi potrebami. Učenci prostovoljci so se vključevali v oddelek jutranjega varstva, podaljšanega bivanja in v krožek krepitev socialnih veščin za pomoč učencem s posebnimi potrebami.

*Cilji projekta so učenje medsebojne solidarnosti in pomoči.*

Program dela na projektih učencem omogoča, da se prostovoljno odločajo in vključujejo v projekte ter prek njih uresničujejo svoje cilje in krepijo svoje – včasih tudi skrite – zmožnosti. Tako si sami izbirajo cilje



na posameznem področju in dejavnosti, ki so jim najbližje, ter si izberejo projekte za uresničitev svojih ciljev.



*Učenka prostovoljka pri podaljšanem bivanju (foto: Urška Kovač Jurčenko)*



*Učenka prostovoljka pri podaljšanem bivanju (foto: Urška Kovač Jurčenko)*

Izvajanje projektov je za vsako šolo velik izziv. Vsi, ki sodelujemo pri projektih, si želimo, da bi naši mentorji in učenci našli svoje področje, ki ga želijo in zmorejo izpopolnjevati in nadgrajevati z aktivnim sodelovanjem na enem ali več projektih. Mentorstvo učencem pri projektu za vsakega od nas učiteljev predstavlja odgovornost in prav je, da poiščemo nove izzive in jim odpiramo nove poti. Zavedati se moramo, da so učenci, ki z nami odkrivajo vedoželjnost in zadovoljnost, naš izziv, saj z nami delijo svoje odraščanje. Da bi zapravili svoje talente, bi bila velika izguba za družbo in državo, še posebej pa za samega otroka.

*Izvajanje projektov je za vsako šolo velik izziv.*

*Zavedati se moramo, da so učenci, ki z nami odkrivajo vedoželjnost in zadovoljnost, naš izziv, saj z nami delijo svoje odraščanje.*

## PROJEKT UVEDBE SISTEMA ERP V PODJETJU NINGBO UNIOR FORGING COMPANY LTD.

Avtor: Kristijan Pukšič, član IO ZPM

**V**rubriki Projektna Slovenija vam predstavljamo projekt uvedbe Sistema ERP v podjetju Ningbo Unior Forging Company Ltd. Projekt na slovenski strani izvaja Uniorjeva ekipa strokovnjakov sektorja Informacijske tehnologije in sistemi (v nadaljevanju: ITS), katerega direktor je mag. Rok Planinšec. Direktor Planinšec ima več kot 15-letne izkušnje na področju vodenja informatike v različnih proizvodnih podjetjih. Več let je deloval tudi kot vodja IT projektov v tujini. Trenutno njegova področja delovanja zajemajo vodenje IT projektov, uvedbo celovitih programskih rešitev, prenovo in optimizacijo poslovanja, vodenje IT služb ter razvoj in uvedbo lastnih IT rešitev.

**Mag. Rok Planinšec, prosim vas, da na kratko opišete podjetje Unior d.d. S čim se podjetje ukvarja?**



Podjetje Unior d.d. spada med najpomembnejše predstavnike kovinske predelovalne industrije kovin na svetu. Uspeh si je družba zagotovila z odličnimi sinergijami med tremi proizvodnimi programi Odkovki, Ročno orodje in Strojegradnjo, s katerimi si je ustvarila uravnotežen portfelj dejavnosti. Pomemben dejavnik za uspeh so tudi zanesljivi odnosi z dobavitelji.

Program Odkovki je med najpomembnejšimi dobavitelji kovanih avtomobilskih delov najuglednejših evropskih proizvajalcev avtomobilov in njihovih sistemskih dobaviteljev. Izdelujemo in dobavljamo zahtevne odkovke podvozij in kovanih krmilnih delov, ponujamo pa tudi v celoti obdelane odkovke in paleto sintranih izdelkov. Kakovost, tehnično dovršenost in ustreznost visokim varnostnim zahtevam potrjujejo različni certifikati, testiranja in nagrade za odličnost.

Program Ročno orodje obsega več kot 6000 različnih izdelkov, ki zagotavljajo pomoč pri raznovrstnih opravilih. Posebna odlika orodja Unior je privlačno razmerje med vrhunsko kakovostjo in dostopno



ceno. V Uniorjevem programu ročnega orodja je na leto izdelanih več kot 100 milijonov kosov orodja in pločevinaste embalaže. Program se je razvil iz bogate kovaške tradicije na Pohorju in v severovzhodni Sloveniji. V 19. stoletju je na Pohorju delovalo več manufakturnih kovačnic, v katerih so izdelovali kmetijsko in obrtniško orodje. Njihovo delovanje je bilo povezano s štirimi železarnami na tem območju. Zaradi usmerjenosti v razvoj vsestranskega orodja se je tovarna leta 1974 preimenovala; takrat je postala znana kot Unior, tovarna kovanega orodja Zreče.

Program Strojegradnja je proizvajalec fleksibilnih obdelovalnih strojev, namenjenim za srednjo in visokoserijsko obdelavo. Pri izbiri koncepta stroja in tehnologije obdelav se maksimalno prilagodimo zahtevam kupcev. Z dolgoletnimi izkušnjami na področju avtomobilske industrije in izdelave CNC strojev iz našega širokega proizvodnega programa ponujamo celovito sistemsko rešitev za specifične obdelave, prilagoditev obstoječih konceptov strojev za specifične potrebe ter izbiro najprimernejšega že obstoječega koncepta stroja za obdelavo referenčnih obdelovancev.

**Letos je 100. obletnica obstoja podjetja. Kaj to pomeni za vaše podjetje?**

Na 100-letnico smo zelo ponosni, saj je podjetje prestalo kar nekaj burnih dogodkov v zgodovini – med drugih dve svetovni vojni, nekaj svetovnih finančnih kriz, izgubo

trgov bivše Jugoslavije, finančno prestrukturiranje in priprave na privatizacijo.

Poleg razvoja, ki temelji na bogati stoletni tradiciji in znanju, še naprej uresničujemo svoje poslanstvo z vrednotami odličnosti, podjetnosti, inovativnosti in odgovornosti. Prav zato smo še posebej ponosni, da smo v jubilejnih stotih letih iz kovačnice zrasli v eno izmed največjih skupin v Sloveniji. Hkrati pa smo se uspešno razvijali tudi na tujih trgih, kjer smo v tem času postali ugledno mednarodno podjetje, ki sodeluje z najvidnejšimi podjetji na svetu. Razvoj v sožitju z naravo, okoljem in družbo onkraj meja nam na dolgi rok vsem skupaj zagotavlja boljšo prihodnost.

Na ta način širimo pomen in moč blagovne znamke, ki nam danes omogoča, da uspešno delujemo in smo s svojimi izdelki prisotni v več kot 100 državah. Več kot 95 odstotkov vseh svojih izdelkov izvažamo, z naskokom največ v države zahodne Evrope in v zahtevno avtomobilsko industrijo. Hitre spremembe in konkurenčno okolje nas silijo k neprestanemu višanju dodane vrednosti, zato se lahko na številnih področjih razvoja brez zadržkov imenujemo pionirji.

Za ojnice in dele krmilnih mehanizmov za avtomobilsko industrijo smo z velikim tržnim deležem ena največjih kovačnic v Evropi in med najpomembnejšimi dobavitelji najuglednejšim avtomobilskim znamkam po svetu. Pod svojo

*Na 100-letnico smo zelo ponosni, saj je podjetje prestalo kar nekaj burnih dogodkov v zgodovini – med drugih dve svetovni vojni, nekaj svetovnih finančnih kriz, izgubo trgov bivše Jugoslavije, finančno prestrukturiranje in priprave na privatizacijo.*

*Več kot 95 odstotkov vseh svojih izdelkov izvažamo, z naskokom največ v države zahodne Evrope in v zahtevno avtomobilsko industrijo.*

*Trenutno smo organizirani tako, da še nimamo projektne pisarne oz. smo jo ravno ustanovili.*

blagovno znamko izdelujemo vrhunsko ročno orodje, ki ga uporabljajo predvsem profesionalni uporabniki širom sveta. Z bogatim znanjem in izkušnjami snujemo ter izdelujemo zahtevne namenske obdelovalne stroje za srednje in visokoserijsko mehansko obdelavo kovin.

Prav zato imamo v Uniorju posluš za širše okolje, v katerem delujemo. Z ozaveščanjem, moralno podporo in finančnimi sredstvi pomagamo različnim organizacijam in društvom. S sponzorskimi in donatorskimi sredstvi podpiramo aktualne pobude in raznotere enkratne dogodke. Redno, vsakoletno podpiramo številne kulturne, športne in humanitarne projekte. Ponašamo se z dolgo tradicijo štipendiranja, s čimer smo marsikateri družini v regiji olajšali finančno breme šolanja otrok. V sklopu Šolskega centra Slovenske Konjice-Zreče v lastni šolski delavnici vzgajamo svoje kadre. Zavedamo se, da so prav zaposleni steber kakovostnega in trdnega delovanja vsakega podjetja, in tako ustvarjamo stoletno tradicijo, odeto v zgodbe zgodovine.

**Skupina Unior d.d. je delniška družba z dvočlansko upravo. Vi, mag. Rok Planinšec, ste kot direktor sektorja ITS tudi član kolegija uprave. Na kakšen način poteka vaše sodelovanje z upravo?**

Drži, da je uprava dvočlanska. Odgovornosti po službah oz.

sektorjih so razdeljene med oba organa uprave. Predsednik uprave je odgovoren med drugim tudi za področje Informacijske tehnologije in sistemi. Komunikacija poteka različno, vsaj 4-krat letno pa imamo sestanek z upravo, kjer pregledamo poslovanje sektorja tako po finančni kot po projektni plati. Enkrat mesečno imamo sestanke kolegija, kjer se dobimo vsi direktorji programov in sektorjev ter uprava. Namen je seznanitev s poslovnimi rezultati in pregledi odprtih tem – npr. projektov, inovacij, izobraževanj, seznanjanj z novostmi ipd. Sicer se s predsednikom uprave sestajamo po potrebi. Ob tej priložnosti bi pohvalil korektno sodelovanje z upravo in posluš za ideje, ki vzklijejo v našem sektorju.

**Kakšne projekte izvajate v vašem sektorju? Vemo, da za podjetja iz vaše skupine izvajate projekte tudi v drugih državah, in enega od teh se bomo dotaknili v nadaljevanju najinega intervjuja.**

Trenutno smo organizirani tako, da še nimamo projektne pisarne oz. smo jo ravno ustanovili. Tako smo do sedaj v ITS skrbeli predvsem za projekte IKT, ki so bili namenjeni vzdrževanju ali razvoju novih storitev IKT. Izvajali pa smo tudi projekte SI-AT in EU z drugimi službami oz. programi.

**Za vaše odvisno podjetje Ningbo Unior Forging Company Ltd. vaš sektor uvaja sistem ERP. Prosim, predstavite nam vlogo tega podjetja v vaši**

skupini. Zakaj imate podjetje na Kitajskem, kakšne so njegove zadolžitve?



Podjetje Ningbo Unior Forging Ltd. je bilo ustanovljeno julija 2005 kot skupno podjetje družb Unior d.d. in Ningbo Jinniu Industry Co., Ltd. V podjetju je približno 550 zaposlenih in ukvarja se s kovanjem odkovkov, večinoma za avtomobilsko industrijo, ki proizvaja avtomobile na območju Azije. Podjetje posluje povsem neodvisno od Uniorja v smislu organiziranosti, nabave, prodaje, zaposlovanja, investiranja. Res pa je, da se podjetje zaveda svojega pomanjkljivega znanja in se zato velikokrat obrne na nas v smislu naših dobrih izkušenj iz proizvodnje, dostopa do tehnologije, organiziranosti naših proizvodnih in poslovnih procesov. Tako je podjetje v lanskem letu spoznalo, da bo treba za lastno nadaljnjo rast izvesti informatizacijo podjetja, in nas prosilo za pomoč. Sami imamo v Unior d.d. močno IT ekipo, ki zagotavlja podporo celotni skupini Unior. Tako smo skupaj z upravo pripravili projekt, ki smo ga predstavili vodstvu podjetja Ningbo in ga je to podprlo. Treba je

vedeti, da bo investicija za celovito informatizacijo v 5 letih znašala okoli 2,5 mio €, ki jih bo podjetje moralo zagotoviti. To pomeni, da bo podjetje namesto v proizvodnjo investiralo ta denar v informatiko. Veliko lastnikov proizvodnih podjetij ne razume, zakaj je to pomembno. No, podjetje Ningbo Unior je to sprejelo pozitivno in v tem trenutku že izvajamo projekt informatizacije podjetja.

Prosim, predstavite našim bralcem, kaj pravzaprav pomeni kratica ERP. Za kakšen sistem gre in zakaj ste se ga odločili uvesti tudi v vašem kitajskem podjetju?

Angleška kratica ERP pomeni celovite informacijske rešitve, ki povezujejo in optimizirajo finančne, kadrovske, nabavne in druge postopke za zagotovitev racionalnega poslovanja. Za nas predstavlja informacijsko osnovo, v kateri se zbirajo podatki, ki dajejo osnovne informacije o poslovanju podjetja. Podjetja pogosto nato dopolnjujejo te rešitve ERP z ostalimi namenski programi za npr. logistiko, načrtovanje proizvodnje, marketing, analitiko. Da ne bo pomote – tudi rešitve ERP podpirajo vsa ta področja, vendar so naše izkušnje pri uporabi namenskih rešitev pri tem veliko boljše.

Rešitev ERP, ki jo načrtujemo uvesti v Ningbo Unior, je Oracle eBS. Gre za rešitev, ki jo je Unior uvedel v svoje poslovanje leta 2007, ko je bilo med drugim treba opraviti tudi prehod na evro. V letu 2017 smo v Uniorju naredili še reimplementacijo na

*Treba je vedeti, da bo investicija za celovito informatizacijo v 5 letih znašala okoli 2,5 mio €, ki jih bo podjetje moralo zagotoviti.*

višjo različico Oracle eBS in s tem zagotovili podporo za programsko rešitev s strani proizvajalca do leta 2030. Sicer je to standardni in mednarodno uveljavljen programski paket, namenjen velikim podjetjem. Podpira vse proizvodne in poslovne procese, ki se izvajajo v podjetju. Zagotavlja lokalizacijo za različne države in jezike ter podporo za različne valute, časovne pasove.

**Zakaj je pomembno, da tudi v kitajskem podjetju uvedejo sistem ERP in kakšne sinergije pričakujete po uvedbi sistema?**

Kot omenjeno, je vodstvo podjetja Ningbo Unior začutilo težavo pri obvladovanju podjetja. Podjetje je hitro raslo in število zaposlenih in promet sta na točki, ko je postalo spremljanje poslovanja »na roko« težko obvladljivo. Učinki, ki jih pričakujemo, so predvsem v optimizaciji poslovnih procesov, standardizaciji poslovanja, uvedbi najboljših praks, odpravi podvajanja dela in podatkov, izboljššanem poročanju in analitiki, sodelovanju med oddelki, uvedbi procesnega načina dela, enostavnejši konsolidaciji finančnih rezultatov obeh podjetij.

**Kdaj ste pričeli s projektom uvedbe sistema ERP na Kitajskem in v kolikšnem času boste projekt tudi zaključili?**

Prvi obisk mene in sodelavca iz ITS na Kitajskem je bil januarja 2019. Takrat smo pregledali infrastrukturo in se seznanili s podjetjem in njegovimi

procesih. Ta pregled je bil opravljen na zelo visokem, posplošenem nivoju. Nato smo pričeli s pripravami projekta in ga začeli izvajati v aprilu 2019. Zaključek prve faze projekta je načrtovan za konec leta 2019, medtem ko je zaključek druge faze načrtovan za konec leta 2020. To pomeni, da pričakujemo uvedbo podpore za poslovne procese v roku 6-8 mesecev in podpore za proizvodne procese v roku 10-12 mesecev.

**Ker je projekt še v teku, vas prosimo, da nam poveste, v kateri fazi je trenutno in katere so najpomembnejše aktivnosti, ki vas na projektu še čakajo.**

Trenutno zaključujemo infrastrukturni del ter na ERP delu popis procesov in »gap« analizo. Torej želimo dobiti vpogled v poslovanje podjetja in potek poslovnih procesov. Na osnovi tega bomo ugotovili razhajanja med našimi procesi in poiskali rešitve, ki jih ponuja rešitev ERP. Vse skupaj želimo podpreti s čim bolj standardno rešitvijo, kjer ne bi bilo treba programirati izjem v procesih, ki jih imajo sedaj v Ningbo Unior. Sledi priprava strežnika in nastavitve, ki ustrezajo rezultatom »gap« analize oz. procesa To-Be, nato testiranje in izobraževanje ključnih in končnih uporabnikov, priprava izpisov, poročil in analiz ter prehod v produkcijo.

**Kakšni so cilji projekta in ali menite, da jih boste uspeli v celoti realizirati, tako časovno**

## kot finančno?

Cilj projekta je celovito informatizirati podjetje. Uvedba rešitve ERP je prvi korak, ostali bodo še sledili. Pred prvim korakom pa je treba še zagotoviti infrastrukturo, ki bo omogočila uvedbo rešitve ERP. Časovno smo projekt razdelili na dva dela. V letu 2019 uredimo infrastrukturo (podatkovni center, komunikacije in omrežje, strežnike, računalnike) in izvedemo uvedbo prvega dela rešitve ERP (podpora procesom nabave, prodaje, skladiščenja, financ ter kadrov). V letu 2020 pa izvedemo še drugi del rešitve ERP ter podpremo proizvodnjo, vzdrževanje in poslovno analitiko.

**Na kakšen način poteka vaše vodenje projekta? Ker gre za mednarodno sodelovanje, kako usklajujete sestanke in operativno delo? Ali zaradi tega in zaradi različnih delovnih kultur prihaja do kakšnih težav?**

Na začetku smo imeli idejo, da projekt vodimo mi v Sloveniji. Nato se je izkazalo, da bo težko najti partnerja na Kitajskem, ki bo prepustil vodenje in delitev nalog nekemu drugemu. Zato smo pristop obrnili in prepustili vodenje projekta njim, mi pa smo se umestili med sponzorja projekta in njihovega projektne vodjo. S tem smo zagotovili, da imamo še vedno odgovornost za projekt in predvsem to, da gre projekt v smeri, kamor želimo mi. Izhodišče projekta je bilo, da se »best practice« iz poslovnih in proizvodnih procesov preseli iz

našega v kitajsko podjetje. S tem Ningbo Unior ni imel nobenih težav in je videl to kot prednost. Samih kulturnih razlik do sedaj ni bilo čutiti, se bodo pa zagotovo pojavile, ko se bo projekt bližal koncu. Takrat postanejo stvari napete, saj so roki vedno krajši.

**Koliko ljudi sodeluje pri samem projektu na slovenski strani in koliko na kitajski strani?**

Vseh sodelujočih na projektu je 34, od tega 16 iz Slovenije in 18 iz Kitajske (10 iz podjetja Ningbo Unior in 8 iz svetovalnega podjetja iz Kitajske).

**Glede na to, da projekt poteka v Sloveniji in istočasno na Kitajskem, na kakšen način poteka komunikacija in kakšna je zavzetost sodelavcev za uspešno realizacijo projekta?**

Dejstvo je, da so med Slovenijo in Kitajsko vsaj naslednje razlike: jezikovne, kulturne in zemljepisne (oddaljenost). Če se dotaknemo jezika, smo naleteli na kar veliko težavo, saj malo Kitajcev govori angleško, pa še tiste, ki jo govorijo, težko razumeš. V podjetju Ningbo Unior imamo za lažje sporazumevanje dve prevajalki, ki skrbita za nemoteno komunikacijo. Tako smo mi v projekt vključili eno prevajalko, ki nam pomaga pri sporazumevanju z zaposlenimi v podjetju Ningbo Unior in z zunanjim partnerjem. Hkrati smo tudi od kitajskega partnerja zahtevali, da zagotovi angleško govoreče sodelavce in da poskrbi, da bo ključna dokumentacija v angleškem

*Na začetku smo imeli idejo, da projekt vodimo mi v Sloveniji. Nato se je izkazalo, da bo težko najti partnerja na Kitajskem, ki bo prepustil vodenje in delitev nalog nekemu drugemu.*



jeziku. Kulturne razlike izhajajo iz običajev in navad, kjer naletimo na različno zavzetost za delo. Tukaj smo imeli do sedaj manj težav, kot jih imamo pri projektih v Sloveniji. So zelo zavzeti, zainteresirani, delovni in pripravljeni delati. Kjer so podobni nam, pa je del, ko pride do sprememb pri procesih. Tam so enake težave kot pri nas – torej jih ne marajo preveč. Glede oddaljenosti pa se je treba zavedati, da gre za 6 ur časovnega zamika in oddaljenost več kot 9.000 km. To pomeni, da ko mi pričnemo delati ob 8. uri, je pri njih ostalo le še 3 ure do konca delovnega časa (delajo do 17. ure). Pojavile so se tudi druge težave, ki pa so povezane z varnostjo, tehnologijo in birokracijo.

**Na kakšen način je potekala zasnova projekta? Kdo je bil naročnik in pobudnik projekta uvedbe ERP?**

Pobuda za uvedbo rešitve ERP je bila dana s strani podjetja Ningbo Unior. Po uvodnih razgovorih z njimi smo v ITS pripravili celovit projekt za informatizacijo, saj smo zaznali, da je njihov nivo IT na nižjem nivoju, kot ga potrebujemo za izvedbo projekta ERP (npr. nestabilno delovanje omrežja, neustrezni strežniki, neprimerni računalniki ...). Zasnova projekta je zajemala **finančni vidik** (infrastrukturni – podatkovni center, strežniki, komunikacije, računalniki – ter vsebinski – licence ERP, storitve, vzdrževanje), **terminski plan z aktivnostmi, komunikacijo, projektno ekipo in arhitekturno postavitev.**

**Na kakšen način vi kot vodja projekta skrbite za kontrolo uspešnosti izvedbe projekta? Ali o samem projektu poročate tudi upravi podjetja?**

»Uradne« projektne metodologije v Uniorju nimamo, jo pa pripravljamo. Kljub temu v ITS vodimo projekte po izkušnjah, ki smo jih pridobili na osnovi izvajanj preteklih projektov IKT. Ena izmed ključnih nalog pri pripravi projekta je določitev sponzorja projekta. Tako ima vsak projektni vodja v ITS sponzorja v upravi (v večini primerov je to predsednik uprave). Sicer za potrebe kontrole izvedbe in uspešnosti projekta spremljamo terminski načrt projekta, stroške projekta in posebnosti oz. težave, ki nastanejo med izvajanjem projekta. Upravi poročamo kvartalno oz. ob pojavu težav, ki jih projektni vodja ne more rešiti sam.

**Kakšna so največja tveganja za neuspeh projekta uvedbe ERP?**

Po naših izkušnjah predstavljajo največja tveganja za neuspeh premajhna podpora vodstva, nepripravljenost na spremembe, podcenjevanje zahtevnosti projekta in neustrezna izbira svetovalcev, ki izvajajo projekt (premalo izkušenj, napačen interes, nestrokovnost).

**Koliko različnih projektov v vašem sektorju letno izvedete?**

Govorim o projektih IKT – praviloma izvedemo letno enega do dva večja projekta, ki vplivata na poslovanje

celotne skupine, in 6-10 projektov, ki so namenjeni posameznim poslovnim ali proizvodnim procesom.

*Mag. Rok Planinšec, hvala za vaš čas in odgovore. Želim vam veliko*

*uspeha pri izvedbi vaših projektov. Podjetju Unior ob tej priložnosti v imenu Slovenskega združenja za projektni management čestitam za prvih 100 let in mu želim nadaljnjih uspešnih 100 let.*

PROJEKTNA SLOVENIJA

# PO KREATIVNI POTI DO ZNANJA IN PAMETNA OČALA USPEŠNA ZGODBA EVROPSKE UNIJE

Avtor: Brigita Gajšek



Del projektne skupine v laboratoriju LANPS na Fakulteti za strojništvo Univerze v Mariboru

Od leve proti desni: Gregor Strniša, Dejan Reichmann (mentor – Špica International), Domen Napast, Dejan Toplak, Brigita Gajšek (mentor – FL UM), Tadej Gračner, Larisa Trost, Ela Vidovič

## **N**a kratko o projektih Po kreativni poti do znanja

Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije že nekaj let objavlja Javni razpis projektno delo z gospodarstvom in negospodarstvom v lokalnem in regionalnem okolju - po kreativni poti do znanja. Namen tovrstnih projektov je spodbujanje krepitve sodelovanja in povezovanja visokošolskega sistema z okoljem (gospodarstvo, negospodarstvo) in izvajanje modelov odprtega in prožnega prehajanja med izobraževanjem ter gospodarstvom in družbenim

okoljem. Ob partnerskem sodelovanju visokošolskih zavodov z (ne)gospodarstvom mladi pridobijo konkretne in praktične izkušnje že med izobraževanjem.

Predmet sofinanciranja so projekti, ki se izvajajo v skupinah od 4 do 8 študentov z najmanj dveh visokošolskih zavodov pod mentorstvom pedagoškega mentorja iz visokošolskega sistema in delovnega mentorja iz gospodarstva. Ves čas trajanja projekta poteka medsebojna izmenjava znanj, izkušenj in dobrih praks strokovnih delavcev,

tako pedagoških mentorjev iz visokošolskih zavodov kot delovnih mentorjev iz (ne)gospodarstva.

Vsak projekt vključuje sodelovanje ene gospodarske družbe oz. samostojnega podjetnika posameznika. V projekt se v nekaterih primerih dodatno vključi ena organizacija z gospodarskega ali družbenega področja, ki na inovativen način pristopi k reševanju izpostavljenega problema z namenom družbenega razvoja. Projekt lahko traja najmanj 3 in največ 5 mesecev.

### Zakaj so projekti PKP zanimivi?

Zanimivi so že zaradi pisane sestave projektne skupine, ki ima ravno zaradi te raznolikosti velik potencial za prebojne ideje. V skupini so karakterno zelo različni deležniki:

- gospodarska družba deluje na trgu in je v nenehni bitki s časom;
- organizacija iz javnega sektorja, ki je pogosto podvržena obširni administraciji in togosti;
- dve ali tri fakultete, vsaka s svojo ozko specializacijo;
- študentje, pogosteje kot ne nevešči komunikacije, taktiziranja in raziskovalnega dela.

Projekti so zasnovani tako, da prav vsak sodelujoči skozi projekt pridobi nekaj zase, če le to hoče:

- gospodarska družba dobi (zelo uporaben) rezultat raziskave, nove delavce;
- organizacija iz javnega sektorja okrepi povezanost z gospodarskim sektorjem in izvaja

svoje poslanstvo;

- fakulteta promovira svoje študente, posname stanje v praksi, se seznanijo s praktičnimi izkušnjami, prenese teoretično znanje v partnerske družbe;
- študentje spoznajo potencialnega delodajalca, izboljšajo osebno komunikacijo, poglobijo poznavanje določenega področja, morda sploh prvič stopijo skozi vrata podjetja.

### Projekt Pametna očala uvrščen med dobre zgodbe Evropske Unije

Na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru smo spomladi 2018 na zgoraj omenjenem razpisu pridobili sofinanciranje projekta »Preučevanje učinkov uporabe pametnih očal na vid in produktivnost na primeru komisioniranja«. Program sofinancirata Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Špica International nam je v ta namen posodila pametna očala Vuzix M300 in nam pomagala z razpoložljivostjo delovnih mentorjev Andreja Planine in Dejana Reichmanna. Opremo za postavitve testnega skladiščnega prostora nam je doniral Mercator.

Pri projektu so sodelovali študenti treh fakultet Univerze v Mariboru:

- Fakulteta za logistiko: Tadej Gračner, Dejan Toplak, Ela Vidovič, Urška Škorc.
- Fakulteta za strojništvo: Domen Napast, Matic Hribernik, Gregor

Strniša, Jernej Gračner in Vid Kovač.

- Medicinska fakulteta: Larisa Trost.

Projekt sem vodila pedagoška mentorica doc. dr. Brigita Gajšek v sodelovanju z izred. prof. dr. Natašo Vujico Herzog s Fakultete za strojništvo.

Študenti so očala testno uporabljali na Fakulteti za logistiko v Celju, v prostorih Zdravstvenega doma dr. Adolfa Drolca Maribor ter v prostorih laboratorija LANPS na Fakulteti za strojništvo. Pri tem so načrtovali, opravili in analizirali meritve vida pod mentorstvom Amerja Behariča, zdravnika specialista, oftalmologa, kar je bilo ključno za uspešen zaključek projekta.

Evropska komisija je opisani projekt izbrala za uspešno zgodbo Evropske komisije. Gre za enega izmed 186 projektov, ki jih je v letu 2018 izbral in finančno podprl Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, pri katerih je sodelovalo 1328 študentov, 492 mentorjev in 269 partnerjev iz podjetij.

Več o rezultatih projekta si lahko preberete v strokovnem članku v Financah na <https://tl.finance.si/8941396>.

### Od kod ideja o testiranju pametnih očal?

Ideja je prišla s strani izrednega študenta Fakultete za logistiko. Razmišljal je, kako bi izgledalo, če

bi se trenutni način dela v podjetju njegovega delodajalca nadomestil s sistemom, ki bi temeljil na uporabi pametnih očal. Seveda sem ga podprla in poiskala stik s podjetjem Špica International. Dogovori so stekli že kakšno leto pred prijavo projekta PKP. Zgodilo se je tudi, da je pobudnik kasneje prešel na drugo delovno mesto in opustil idejo testiranja zamenjave tehnologij. Meni se je eksperimentalno delo s pametnimi očali še vedno zelo potrebno, saj tako predavatelje kot praktike zanima njihova uporabnost. Kasneje se je zgodilo še nekaj naključij v prid realizaciji. Podjetje Mercator nam je doniralo skladišni regal in pridružila se nam je izred. prof. dr. Nataša Vujica Herzog, ki se ukvarja s področjem ergonomije na Fakulteti za strojništvo. Razpis se je pojavil ravno v času, ko smo bili pripravljene iti v živo. Brez sofinanciranja bi ideja verjetno še nekaj časa ostala zgolj ideja

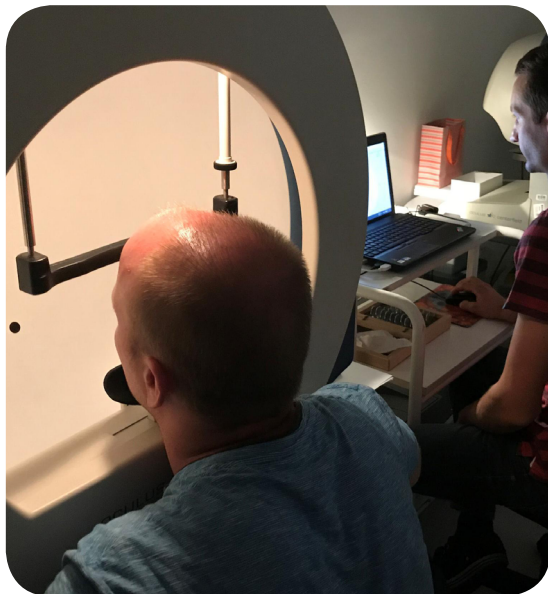


Testiranje v LANPS na FS UM

Sofinanciranje pa ne krije stroškov



opreme, potrošnega materiala in njenega premikanja po terenu, tako da je v ozadju še vedno bilo potrebno veliko entuziazma in prostovoljstva. Med deležniki se je razvila pozitivna naravnost, usmerjenost k istemu cilju, kar je verjetno zasluga tako projektnega managerja kot tudi vseh posameznikov iz projektne skupine.



*Meritve vida*

### Kaj se je raziskovalo in kako je potekalo delo?

Naš predmet proučevanja so bila očala Vuzix M300. Lahko bi bila katerakoli druga očala, a ta so nam bila edina dosegljiva, zahvaljujoč podjetju Špica International. Spoznali smo izzive uvajanja teh očal, težave/prednosti pri uporabi na primeru komisioniranja in vpliv štiriurne uporabe na karakteristike vida uporabnikov. Po končanem preizkusu nismo našli ničesar, kar bi govorilo o škodnem vplivu na vid, in spoznali smo, kje so ta očala uporabna in kje jih ne bi uporabili. Študentje so ob pomoči sami

vzpostavili testno okolje, vsi so očala vsaj 4 ure preizkušali, vzporedno pa so sodelovali tudi pri zbiranju in obdelavi podatkov. Marsikdo je ob delu ugotovil katero izmed svojih močnih sposobnosti.

### Kdo vodi projekte PKP in kakšni so izzivi vodij?

Projekte PKP najpogosteje vodijo visokošolski učitelji z visokošolskih zavodov, ki so vrhunski strokovnjaki na svojih področjih. Roko na srce, pa ti pogosto nimajo znanj projektnega managementa. Ta vrzel je v neki meri zapolnjena z zelo strukturirano prijavno projektno dokumentacijo. Že pri prijavi projekta mora namreč prijavitelj povezati študente s konkretnimi nalogami in kompetencami, ki bodo na ta način usvojene. Prav tako se že pri prijavi opredelijo načrtovani učinki za vse deležnike. Prijavna dokumentacija je tako že nek grob približek zagonskega dokumenta projekta.

Pravi izzivi za vodje projektov se začnejo takoj po začetku izvajanja projekta. Prvi dnevi so namreč ključni, saj je treba sodelujočim predstaviti delitev dela s terminskim planom, vzpostaviti organigram in definirati način komuniciranja ter IT podporo. Nedodelana razporeditev nalog in neustrezna tehnologija izdelave zapiskov sta lahko ključna za prekomerno porabo časa za podvajanje aktivnosti, prepisovanje, naknadno oblikovanje, zamudno delo z referencami in podobno. To so ključni trenutki, kjer znanje projektnega managementa pride

zelo prav. Upala bi si trditi, da zaradi napak v tej fazi nekateri projekti ne dosežejo polnega učinka.

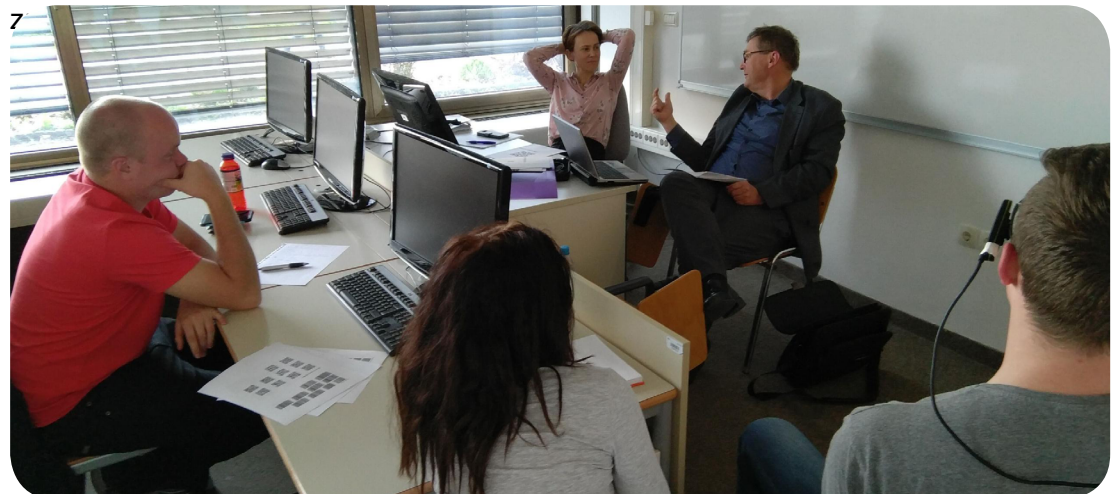
Tekom projekta je velik izziv delo z deležniki, ki zahteva od vodje projekta veliko fleksibilnost ter mojstrstvo na področju odnosov in pogajanja. Pri študentih pogosto nastopijo blokade in krize zaradi prvega soočenja z določeno situacijo ali zapletom z drugimi študenti. Pričakovanja gospodarskih družb so skoraj vedno velika, in na strani projektne managerja, ki je hkrati tudi mentor študentom, je, da zapolni to vrzel med sposobnostjo študentov in pričakovanji podjetja v korist ohranjanja ugleda visokošolske inštitucije.

Vse večji izziv pa je obvladovanje administrativnih aktivnosti poročanja, ki je iz leta v leto zahtevnejše v smislu povečevanja števila dokumentov. Časovna enota za poročanje o aktivnostih vsakega udeleženega je en dan. Seveda ima to svoj smisel, če vemo, da projekte vodijo ljudje, ki zelo pogosto rabijo jasne usmeritve, kako naj vodijo projekt, so pa nesporno veliki strokovnjaki na svojem področju

### Izzivi za prihodnje?

Kar zadeva pametna očala in podobne sodobne tehnologije, si zelo želim sodelovanja v novih projektih. Posledično upam, da se mi oziroma se nam (FL UM) odprejo še kakšna druga vrata v drugo podjetje. Upam, da bodo podjetja ob vsem hitenju prepoznala priložnost sodelovanja z izobraževalnimi inštitucijami. Predvidevam pa, da bodo v to prisiljena zaradi vedno večje tekme za kader. Kaj je lepšega kot spoznati potencialne zaposlene skozi skupen projekt?

Opažam, da so znanja projektne managementa prav tako nujna kot vrhunsko znanje na posameznem znanstvenem področju, še sploh, ker slej kot prej vsi raziskovalci pridemo v fazo, ko predajamo znanje mlajšim. Tudi razlike med generacijami se dodatno poglobljajo in predvsem starejši jih moramo razumeti in znati iskati kompromise. Prepričana sem, da bom v prihodnje razvijala tudi svoje kompetence projektne managementa s področij Ljudje in Izvedba in ne samo strokovnega znanja.



*Sestanki združujejo študente, profesorje in predstavnike podjetij*

INTERVJUJI

## TADEJ RECEK, MLADI PROJEKTI MANAGER LETA 2018

Avtor: Lovro Krajnc, član IO ZPM

*S ponosom lahko povem, da je bil projekt zaključen v predvidenih finančnih okvirjih in z minimalno časovno zamudo.*

V sklopu programa Projektni manager leta 2018 smo imeli tri finaliste v kategoriji Mladi projektni manager leta 2018. Zmagovalec je postal Tadej Recek. Povabili smo ga k intervjuju, ki je objavljen v nadaljevanju.



**Najprej še enkrat iskrene čestitke ob prejemu nagrade Mladi projektni manager leta 2018. Za začetek prosim, da predstavite projekt, s katerim ste se prijavi na izbor Mladi projektni manager 2018.**

*Najlepša hvala za čestitke. Projekt je imel precej dolgo in komplicirano ime: Pregled podatkov investicije za odlagališče nizko in srednje radioaktivnih odpadkov ter porabe sredstev Agencije za radioaktivne odpadke. Vsebinsko pa se je projekt nanašal na pregled računovodskega evidentiranja nabavne vrednosti odlagališča nizko in srednje radioaktivnih odpadkov v gradnji in*

*odhodkov, povezanih z omenjenim odlagališčem. Projekt je imel več operativnih ciljev, vse v povezavi s projektom pa je bilo podrejeno temu, da se ugotovi vrednost investicije, ki jo omenjam, na dan 31. 12. 2017 ter da se ustrezno izkažejo denarni tokovi med Agencijo za radioaktivne odpadke, Skladom za financiranje razgradnje Nuklearne elektrarne Krško in za odlaganje radioaktivnih odpadkov iz Nuklearne elektrarne Krško ter pristojnimi ministrstvi – skratka institucijami, ki sodelujejo pri izgradnji odlagališča za nizko in srednje radioaktivne odpadke.*

*Za dosego ciljev je bilo treba pregledati finančno dokumentacijo prej omenjenih institucij za obdobje zadnjih 26 let. Projekt se je izvajal na več lokacijah hkrati, predvsem v Ljubljani in Krškem, trajal pa je 6 mesecev. V okviru projekta smo pregledali več kot 42.000 dokumentov, pred samim začetkom dela pa se je bilo treba seznaniti s 15 različnimi zakoni, uredbami in podzakonskimi akti. S ponosom lahko povem, da je bil projekt zaključen v predvidenih finančnih okvirjih in z minimalno časovno zamudo.*

**Kaj so bili največji izzivi projekta? Kako ste jih reševali?**

Gledano s tehnične plati, je bil največji izziv na projektu zagotoviti standardizacijo popisa finančne dokumentacije. Na projektu je z naše strani v neki točki sodelovalo več kot 20 zaposlenih, ki pa smo vsi imeli enako nalogo – popisati relevantno finančno dokumentacijo, ki nam je pozneje predstavljala osnovo za ugotavljanje trenutne vrednosti investicije v teku in prikaz denarnih tokov med sodelujočimi institucijami. Če bi vsak od 20 zaposlenih dokumentacijo popisoval na svoj način, bi bilo v poznejši fazi projekta te popise zelo težko združiti v koherentno obliko, ki bi bila uporabna za nadaljnjo obravnavo. Za minimizacijo tveganja, povezanega s standardizacijo dela, je bilo treba še pred začetkom »terenskega dela« pripraviti načrt dela in metodologijo popisa ter pripraviti primerne predloge, v katere je projektna ekipa na terenu vnašala podatke. Brez standardizacije bi končni cilj projekta težko dosegli.

Drug velik izziv na projektu je predstavljala človeška plat dela – govorim o motivaciji projektne ekipe. Če si predstavljate, da štiri mesece vsak dan, osem ur na dan, listate skozi fascikle in prepisujete podatke v računalnik, potem hitro pridete do zaključka, da motivacija posameznika predstavlja velik faktor na projektu. Tega dejstva sem se zavedal že na začetku projekta.

Po mojem mnenju velik del posameznikove motivacije za delo izhaja iz tega, da ljudje vedo, kaj

bodo s svojim delom na projektu spremenili na bolje oz. kaj se bo zaradi njihovega vložka na koncu spremenilo. V primeru tega projekta smo z našim delom Ministrstvu za infrastrukturo in posredno tudi državi pomagali pri tem, da se uredi velik del finančnih evidenc, ki se nanašajo na skladiščenje odlaganja radioaktivnih odpadkov v Republiki Sloveniji. Konec koncev Nuklearna elektrarna Krško proizvede približno 19 % vse električne energije v Sloveniji in je njeno delovanje povezano z vsemi nami, državljani Republike Slovenije.

Če se odmaknemo od motiviranja projektne ekipe na načelni ravni, pa so na motivacijo moje projektne ekipe verjetno pozitivno vplivale že preverjene motivacijske tehnike – občasni posladki ter kratki odmori za skupinsko kavo.

**Kaj ste pridobili s projektom vi kot projektni manager? Kateri so tisti dogodki med projektom, ki so obogatili vaše izkušnje?**

Ta projekt je zame predstavljal dva mejnika – prvič sem vodil tako številno projektno ekipo in prvič sem bil v vlogi vodje projekta za naročnika v javnem sektorju, ki pa zahteva malce drugačno dinamiko in organizacijo dela kot delo za privatni sektor.

Z vodenjem takšnega projekta sem pridobil izdatne izkušnje o tem, kako je voditi ekipo osebno precej različnih posameznikov, kako



jih motivirati ter kako poskrbeti za zavedanje vsakega posameznega člana projektne ekipe, da je delo treba končati s predpisano kakovostjo in v opredeljenih časovnih okvirjih, saj je »output« dela enega posameznika neposredno povezan z začetkom dela drugega posameznika. Z vidika psihologije in človeške plati vodenja projektov sem z vodenjem tega projekta precej »izpilil« svoje mehke spretnosti.

Druga velika »pridobitev« zame je bila, kot že omenjeno, delo za naročnika v javnem sektorju. Ker je zame to bil prvi večji projekt, ki sem ga vodil za javni sektor, je bilo zame novo praktično vse – od načrtovanja dela, dinamike, usklajevanja poteka dela z razvejano strukturo deležnikov na strani naročnika in še bi lahko naštevali. Skratka, izkušnje, ki sem jih nabral na tem projektu, so zame neprecenljive in prepričan sem, da mi bodo koristile pri mojem prihodnjem delu.

**Kakšni so občutki ob prejemu nagrade Mladi projektni manager leta 2018? Kaj vam pomeni osvojena nagrada?**

Občutki so zelo lepi, ker prejem takšne nagrade na nek način pomeni tudi priznanje posamezniku za dobro opravljeno delo.

**Kakšen je vaš pogled na stanje projektne managementa v Sloveniji? Kako vidite njegov razvoj v prihodnje?**

Projektne management v Sloveniji

ima v združenjih, kot je Slovensko združenje za projektne management, dobre temelje za nadaljnji razvoj, prav tako pa je na tem področju bilo v preteklosti narejenega že veliko dobrega. Kljub dobro postavljenim temeljem za nadaljnji razvoj menim, da je vodenje projektov znotraj podjetij in tudi širše v državi še vedno premalo prepoznana in tudi uradno priznana večšina. V praktično vseh vrstah organizacij se dandanes na takšen in drugačen način dogajajo procesi, ki so povezani s projektne delom in projektne vodenjem, vendar pa se mi zdi, da organizacije omenjene procese včasih enostavno prepustijo prostemu toku in se pri tem ne zanašajo na uporabo metodologije in veščin projektne vodenja, ki bi jim vodenje projektov precej olajšale.

Mislím, da se bo vloga projektne managementa v prihodnosti bistveno povečala, saj se morajo organizacije vedno hitreje prilagajati novim zahtevam, bodisi regulatornim, okoljskim in kadrovskim bodisi zahtevam kupcev, če omenim samo nekatere. Prilagajanje na novo realnost v praksi pomeni spremembo obstoječega procesa, načina dela, zasnove produkta itd., za izvedbo katere pa bodo potrebni projektne managerji, ki obvladajo širok spekter veščin projektne vodenja.

**Dandanes veliko govorimo o digitalizaciji na najrazličnejših področjih. Seveda je ta pomembna tudi za projektne management. Kako vi gledate na to področje, na orodja, ki**

*Skratka, izkušnje, ki sem jih nabral na tem projektu, so zame neprecenljive in prepričan sem, da mi bodo koristile pri mojem prihodnjem delu.*

*Digitalizacija večine aspektov življenja je trend, ki je že zelo prisoten v našem vsakdanu.*

**so danes na voljo, in kje vidite pomanjkljivosti, možnosti za izboljšave?**

Kot ste že omenili: digitalizacija večine aspektov življenja je trend, ki je že zelo prisoten v našem vsakdanu in za katerega kaže, da bo prisoten še kar nekaj časa. Moj osebni pogled na digitalizacijo me verjetno uvršča na bolj konzervativno stran prebivalstva, saj novo tehnologijo, če upoštevamo hitrost njenega razvoja, sprejemam relativno počasi – še vedno sem npr. ljubitelj knjig v fizični obliki ter analognih družabnih iger namesto njihovih računalniških različic.

Če mi dovolite še malce filozofsko misel: menim, da človeštvo ob čedalje hitrejšem razvoju novih tehnologij premalo upošteva socialno komponento digitalizacije družbe in razvoja novih tehnologij. Govorim o tem, da se premalokrat vprašamo, kaj bo vsesplošni sprejem nove tehnologije v širšo družbeno sfero pomenil za dobrobit družbe na dolgi ali srednji rok. Ne razumite me narobe – nič nimam proti razvoju digitalizacije in novih tehnologij, opozarjam samo na dejstvo, da se nove tehnologije razvijajo in implementirajo v masovno uporabo na vseh področjih, vse to pa se večinoma počne brez poglobljenega razmisleka o morebitnih posledicah in (negativnih) eksternalijah, ki jih utegne neka nova tehnologija imeti na družbo kot celoto.

Če se vrnem na področje projektne managementa – »na začetku« smo

poznali samo orodja, kot so npr. Microsoft Project, ki so po mojem mnenju predstavljala dobro osnovo za razvoj novih in bolj sofisticiranih orodij za projektni management. Ker je dandanes projektni management zelo prisoten v skoraj vseh organizacijah, je veliko večjih organizacij razvilo tudi svoja lastna interna orodja za vodenje projektov, ki so v celoti prilagojena njihovim internim potrebam in procesom. Pri »off the shelf« orodjih za projektni management pogrešam predvsem poročevalsko komponento – želel bi si več funkcionalnosti, ki bi omogočale avtomatizirano pripravo poročil, npr. za »Steering Committee« posameznega projekta. Druga stvar, ki jo precej pogrešam pri trenutnih orodjih za projektni management, so vnaprej pripravljene »paketi« splošnih projektne aktivnosti, ki so specifični za posamezno industrijo, npr. bančništvo, jeklarstvo, farmacevtsko industrijo in ostale panoge. V paketih, ki jih omenjam, bi bil zajet register projektne aktivnosti, vezanih na posamezno panogo; tak register bi zmanjšal možnost, da se v sklopu projekta pozabi na kakšno aktivnost, ki je nujna in specifična za dosego ciljev projekta, vendar pa se med načrtovanjem projekta nanjo pozabi ali pa se jo spregleda.

**Za konec pa se vrniva še k vam, projektne managerju. Katere so po vašem mnenju tiste tri lastnosti, ki najbolje opisujejo dobrega projektne managerja?**

Daleč najbolj pomembna je je v sklopu vsakega posameznega čustvena inteligenca vodje projekta prisotna tudi komponenta projekta, sledijo organizacijske učenja, saj nobena dva projekta sposobnosti in pripravljenost na vsebinsko nista popolnoma enaka. učenje. Iz definicije projekta sledi, Projektni manager mora prav tako da vsak projekt predstavlja sklop imeti dobro mrežo poznanstev, tako unikatnih aktivnosti, ki so omejene znotraj podjetja kakor tudi navzven. s časom in drugimi resursi (npr. Dobra poznanstva in dober sloves finančnimi, človeškimi itd.). Iz tega lahko izpeljemo logični sklep, da lahko projektnemu managerju precej olajšata življenje in delo.

*Daleč najbolj pomembna je čustvena inteligenca vodje projekta.*

*Zadnjih 7 let sem aktiven na področju startup podjetništva doma in v tujini.*

INTERVJUJI

## KRISTIЈAN PUKŠIČ, NOVI ČLAN IZVRŠILNEGA ODBORA ZPM

Avtor: Lovro Krajnc, član IO ZPM

**P**ozdravljen, Kristijan. Pred časom si se kot nadomestni član pridružil izvršilnemu odboru Slovenskega združenja za projektni management. Prosim, predstavi se za naše bralce, kdo si in kje si dejaven?



Moje ime je Kristijan Pukšič in zadnjih 7 let sem aktiven na področju startup podjetništva doma in v tujini. Pred tem sem bil dejaven v več organizacijah na različnih področjih. Med drugim sem bil vpet tudi v projektno delovanje podjetja Mariborska livarna Maribor.

**Kako si prišel v stik z ZPM?**

V stik z ZPM sem najprej prišel skozi delovanje v lokalnem odboru Mladih projektnih managerjev v Mariboru, kjer sem sodeloval na več organizacijskih projektih. Med drugim smo obiskali Evropsko komisijo v Bruslju in naslednjo leto še Evropsko komisijo v Strasbourg.

V okviru teh dveh ekskurzij smo izdali tudi dva zbornika z večjim številom prispevkov. Pozneje sem se skozi aktivno delo v lokalnem odboru MPM prvič pridružil tudi IO ZPM (sedaj sem namreč že drugič član IO ZPM), kjer sem deloval kot oseba za koordinacijo z mladimi. V tistem času smo obudili sodelovanje MPM z IPMA Young Crew in med drugim tudi s slovenskimi tekmovalci sodelovali v mednarodnem tekmovanju GeCCo.

**Kaj si še počel v okviru delovanja ZPM?**

V okviru SloCert programa sem bil dve leti tudi pomočnik vodje programa dr. Igorja Vrečka. Kasneje sem se zaradi službenih obveznosti doma in v tujini bil primoran umakniti iz aktivnega delovanja ZPM. Še vedno pa sem se rad udeležil osrednje letne konference in kakšnega drugega dogodka. Aktivno sem ostal tudi povezan s posamezniki s projektne področja.

**Kje si trenutno dejaven?**

Trenutno delam za dve startup podjetji. Prvo je Reveel Technologies Inc., kjer smo razvili sistem za razpoznavo vsebin in podajanje



dodatnih informacij. S pomočjo naših aplikacij lahko poskenirate izbrane mednarodne revije in prejeli boste dodatne informacije o posameznih izdelkih. Trenutno smo v fazi prodaje tega podjetja. Drugo podjetje je Mikmik, kjer se ukvarjamo s kratkoročno izposajo električnih skirojev. Najdete nas lahko na treh lokacijah, in sicer smo trenutno z našimi skiroji na voljo v Piranu, Portorožu in Ljubljani. V kratkem se bomo širili še v druga slovenska mesta. Predvsem pa se želimo dolgoročno ukvarjati z razvojem podpornih sistemov in inoviranjem na področju izposoje električnih skirojev, hkrati pa ponujamo tudi franšizni model izposoje električnih skirojev.

### Katere so tvoje glavne kompetence?

Menim, da so moje glavne kompetence povezane predvsem z upravljanjem in procesi, voditeljstvom in izgradnjo kulture v podjetjih. Predvsem kultura v startup podjetjih je velika prednost, ki lahko pritegne najboljše kadre v to podjetništvo. Na tem področju imam dolgoletne izkušnje, ki mi lahko

pomagajo na različnih področjih. Med preostalimi kompetencami pa bi izpostavil še timsko delo in kvalitetno izpolnjevanje zastavljenih ciljev.

### Kako bi se opisal v enem stavku?

Radovedna oseba, ki je odprta za nove stvari in priložnosti.

### Zakaj si se odločil ponovno pridružiti IO ZPM?

V zadnjem času sem se umaknil z nekaterih drugih funkcij in ugotovil sem, da lahko s svojim znanjem, izkušnjami in ambicijami ponovno doprinesem k razvoju in napredku ZPM doma in v tujini.

### Za kaj boš zadolžen v okviru IO ZPM?

Moje zadolžitve še niso v celoti definirane, bom pa v prvi vrsti prevzel dela s področja komuniciranja ter pomoč pri ostalih aktivnostih IO. V kolikor ima kdo od bralcev ZPM mrežnika kakšne predloge za sodelovanje, nam/mi jih lahko nemudoma sporoči.

*Moje glavne kompetence so povezane predvsem z upravljanjem in procesi, voditeljstvom in izgradnjo kulture v podjetjih.*

POROČILA

# LETNA SKUPŠČINA SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA PROJEKTI MANAGEMENT

Avtor: Rok Petje, sekretar ZPM

**S**lovensko združenje za projektni management je v četrtek, 18. aprila 2019, v Ljubljani pripravilo ZPM večerjo, v okviru katere je potekala skupščina združenja ter podelitev nagrade Projektni manager leta 2018. V letošnjem letu smo podelili nagrado v kategoriji Mladi projektni manager leta 2018.

Tako tudi v letošnjem letu nadaljujemo s konceptom organizacije družabnega dogodka, ki povezuje člane našega združenja, sam dogodek pa izkoristimo za predstavitev izvedenih aktivnosti v preteklem letu ter za načrtovanje aktivnosti v prihodnje. Ob pričetku dogodka smo se z minuto molka poklonili dr. Juretu Kovaču, ki nas je prehitro zapustil v začetku leta 2019.

Prvi del dogodka je bil tako namenjen predstavitvi aktivnosti, ki smo jih izvedli v letu 2018. Predsednik združenja, dr. Igor Vrečko, je predstavil nove produkte združenja, ki smo jih implementirali v letu 2018 s posebnim poudarkom na uvedbi certificiranja po sistemu IPMA ICB 4, ki smo ga dokončno zagnali v letu 2019. Sledilo je tudi imenovanje nadomestnih članov izvršilnega in strokovnega odbora; nov član izvršilnega odbora je postal Kristijan Pukšič, ki je nadomestil Jureta Kovača, v strokovnem odboru pa je Braneta Semoliča nadomestila Darja Gartner. Sledila je predstavitev načrta dela za leto 2019.

Drugi del dogodka je bil namenjen podelitvi nagrade Projektni manager leta 2018. Z izborom Projektni manager leta prepoznavamo, izpostavljam in povezujemo najbolj uspešne ter kompetentne projektne managerje slovenskega zasebnega in javnega okolja. S tem krepimo zavest širše slovenske javnosti, da imamo v Sloveniji vrsto izjemno uspešnih in predanih posameznikov, ki z vodenjem projektov in sodelovanjem v vodstvenih projektnih timih uspešno premagujejo najtežje izzive vodenja projektov. Zmagovalec slovenskega izbora Projektni manager leta lahko sodeluje tudi na tovrstnem izboru na mednarodni ravni, kjer se poteguje za naslov IPMA Project Manager of the Year.

Končni vrstni red v kategoriji Mladi projektni manager leta 2018:

1. Tadej Recek, Deloitte revizija d.o.o.
2. Blanka Lorenčič, Plastika Skaza d.o.o.
3. Sebastjan Gornjec, HAKL IT, d.o.o.





*Izbor Projektni  
manager leta 2018  
nam je dal tri finaliste  
v kategoriji Mladi  
projektni manager  
leta 2018.*

POROČILA

## PODELITEV NAGRADE PROJEKTNI MANAGER LETA 2018

Avtor: Lovro Krajnc, član IO ZPM

V letošnjem letu smo že tretjič zapored izvedli program Projektni manager leta. Namen programa je izpostaviti uspešne slovenske projektne managerje in njihovo dobro delo na projektih. Le-ti lahko prihajajo tako iz zasebnega kot tudi javnega sektorja. Znotraj programa imamo dve kategoriji, in sicer Mladi projektni manager leta (projektni managerji do 35. leta starosti) in Projektni manager leta (nad 35 let). Izbor poteka po vzoru mednarodnega združenja za projektni management IPMA (International Project Management Association), katerega član je tudi Slovensko združenje za projektni management. Tako imajo zmagovalci posameznega izbora na nacionalni ravni tudi možnost potegovanja za mednarodno nagrado IPMA Project Manager of the Year. V ZPM verjamemo, da imamo v Sloveniji veliko število dobrih projektnih managerjev, ki vodijo projekte na vsebinsko zelo različnih področjih, ki predstavljajo zelo velike izzive glede na težavnost.

Podelitev nagrade Projektni manager leta 2018 je potekala v okviru slavnostne večerje na skupščini ZPM v Radisson Blu Plaza hotelu v Ljubljani. Izbor Projektni manager leta 2018 nam je dal tri finaliste v kategoriji Mladi projektni manager leta 2018. To so bili Blanka Lorenčič iz podjetja Plastika Skaza d.o.o., Sebastjan Gornjec iz podjetja Hakl IT d.o.o. in Tadej Recek iz podjetja Deloitte revizija d.o.o. Finalisti so vodili zelo zanimive projekte, ki so prihajali z zelo različnih področij. Vsak izmed njih je na zaključni slovesnosti tudi na kratko predstavil svoj projekt, s katerim so se prijavi na izbor. Ocenjevanje je pred tem potekalo v okviru tričlanske komisije, ki so jo sestavljali Brigita Gajšek (vodja komisije), Renato Golob in Matjaž Madžarac. Komisija je soglasno sprejela odločitev, da je zmagovalec za izbor Mladi projektni manager leta 2018 Tadej Recek, 2. mesto je osvojila Blanka Lorenčič, 3. mesto pa Sebastjan Gornjec.

Na tem mestu iskreno čestitamo vsem finalistom za osvojena mesta in jim želimo obilo dobro izpeljanih projektov tudi v prihodnje. Zahvala gre tudi članom komisije in vsem ostalim, ki so kakorkoli pripomogli pri izvedbi letošnjega izbora. Na naslednji povezavi si lahko pogledate video o dogajanju na podelitvi za Mladi projektni manager leta 2018: <https://www.youtube.com/watch?v=0BiHyUokCf0>.





*Že sedaj vabimo vse,  
ki boste svoje projekte  
zaključili v letu 2019,  
da se prijavite na  
izbor.*

*Skupinska slika za izbor Mladi projektni manager leta 2018. Od leve: Igor Vrečko (predsednik ZPM), Sebastjan Gornjec (3. mesto), Tadej Recek (1. mesto), Blanka Lorenčič (2. mesto), Brigita Gajšek (vodja komisije), Lovro Krajnc (vodja programa Projektni manager leta)*

ZPM spodbuja razvoj projektne managementa in prispeva k razvoju tega področja nasploh. S tega vidika predstavlja program Projektni manager leta izredno pomemben del našega združenja. V relativno kratkem času, kar se ta program izvaja, so se v izbor prijavljali resnično zelo dobri projektni managerji iz različnih okolij in tipov organizacij, kar nam je dodatna spodbuda, da si bomo tudi v prihodnje prizadevali za rast programa. Prav tako bomo spodbujali sodelovanje z IPMA za mednarodno nagrado IPMA Project Manager of the Year in na takšen način pokazali svetu kakovost projektne vodenja v Sloveniji. Program Projektni manager leta bomo v obeh kategorijah – Projektni manager leta in Mladi Projektni manager leta izvedli tudi za leto 2019 in tako že sedaj vabimo vse, ki boste svoje projekte zaključili v letu 2019, da se prijavite na izbor. Podrobne informacije bomo objavili na spletnem mestu <http://zpm.si/>.

**video prispevek  
Mladi projektni  
manager leta 2018**

## PREBERITE V PROJEKTI MREŽI SLOVENIJE

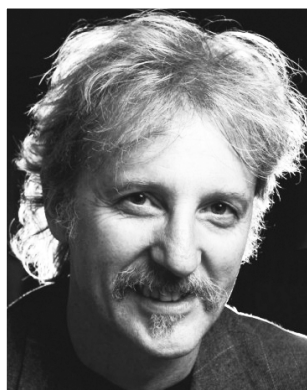
Brigita Gajšek, odgovorna urednica Projektne mreže

Aprilska številka Projektne mreže Slovenije (<http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije/>) ponuja v branje tri znanstvene prispevke.



Prispevek prof. dr. Josipa Mesarića objavljamo v hrvaškem jeziku. Josip Mesarić je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Osijeku, Univerze J.J. Strossmayer v Osijeku na Hrvaškem. Končal je tehnološko fakulteto v Osijeku in doktoriral na Ekonomski fakulteti v Osijeku. Njegova področja raziskovanja so poslovni informacijski sistemi, upravljanje poslovnih procesov, upravljanje projektov in upravljanje dobavne verige. Kot lahko preberete v njegovi raziskavi na temo določitve

izhodišč za oceno formalnega izobraževanja projektne managementa na Hrvaškem in v Sloveniji, je avtor prišel do zaključka, da si na osnovi javno dostopnih informacij ne morete ustvariti predstave o tem, kakšna je globina poznavanja projektne managementa diplomantov fakultet v vzorcu. Razvidno je, da diplomanti spoznajo projektne management, ne pa v kolikšni meri, da bodo sposobni pridobljeno znanje uporabiti v praksi. Diplomati večine fakultet pridejo na trg delovne sile z zelo površinskim znanjem, ki ga znajo bolj ali manj uporabiti v praksi. Postavlja se vprašanje, ali preverimo usposobljenost ljudi, ki jim zaupamo izvajanje projektov.



Članek avtorjev Saša Kiralyja in Aljaža Stareta daje odličen vpogled v pristop BIM (ang. Building Information Modeling), ki se v svetu vse bolj uveljavlja na področju gradbeništva. Pristop BIM deluje na informacijskih rešitvah, razvitih z združitvijo programov za konstruiranje

in programov za podporo managementa projektov. Z raziskavo avtorja

ugotovita, da je uveljavljenost in razvitost pristopa v Sloveniji enaka britanski, pri čemer obstajajo razlike med načinom dela uporabnikov, tako glede programov in virov informacij kot tudi načina sodelovanja med deležniki projektov. Na slednjem področju vidita tudi največ možnosti izboljšav, od države pa pričakujeta, da uveljavitev pristopa pospeši z aktivnim programom uvajanja pristopa BIM v javne gradbene projekte. V Veliki Britaniji so namreč pred nekaj leti z zakonom uveljavili obveznost uporabe pristopa BIM pri javnih infrastrukturnih projektih.

Darja Sekula Krstič in Mirko Markič v svojem prispevku na osnovi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature formirata konceptualni model za empirično raziskavo o vplivu izbranih dejavnikov vodenja projektnega tima na stroške in izvedeta anketiranje. Iz raziskovalnega vzorca ne uspeata dokazati statistično značilnega vpliva znanja projektne managerja, motiviranja projektnega tima in komuniciranja projektnega tima na stroške projekta. Bralcem ponudita predloge za izboljšanje vodenja projektne timov v nevladnih organizacijah, kar bo povečalo uspešnost projektov z vidika stroškov.

Nova številka Projektne mreže Slovenije izide oktobra 2019. Toplo vabimo vso strokovno in znanstveno javnost, da delite z nami vaše izkušnje in raziskave v prihajajoči številki. V njej objavljamo domače in tuje znanstvene in strokovne članke s področja projektne managementa. Revija ima dvajsetletno tradicijo, je multidisciplinarna in predvsem priročen vir informacij za vse vrste raziskovalcev, načrtovalcev, praktikov in oblikovalcev politik na različnih lokalnih, nacionalnih in mednarodnih ravneh odločanja ter v disciplinah, kot so proizvodnja, inženiring, trgovina in načrtovanje, ter z družbenega, gospodarskega in okoljskega področja. Njen namen je deliti znanje, izkušnje in primere dobrih praks med projektne managerje in druge projektne deležnike, ki so tudi vabljeni, da sami oblikujejo svoje prispevke.

## ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

Člani Slovenskega združenja za projektni management so del velike družine strokovnjakov v Sloveniji, in preko mednarodnih združenj IPMA® in ICEC tudi v svetu, ki se strokovno in/ali raziskovalno srečujejo z različnimi področji projektnega menedžmenta. Gre za področja kot so to na primer vodenje projektov, sodelovanje v projektnih timih, vodenje programov ali portfeljev projektov, vodenje ali delovanje v projektnih pisarnah, kontroliranje ali revizija projektov, naročanje ali upravljanje projektov in podobno. Članstvo v združenju prinaša posameznikom in podjetjem vrsto koristi in priložnosti, ki daleč presegajo stroške letne članarine v združenju. V nadaljevanju izpostavimo samo nekatere med njimi, ki pa so sicer predmet stalnega dopolnjevanja. Člani ZPM:

### Projektni forum

imajo 40% znižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku - Projektne forumu, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov, projektni menedžerji in drugi, ki se ukvarjajo s projekti ali jih zanima področje projektnega menedžmenta.

### Projektna mreža Slovenije

prejemajo e-verzijo recenzirane in v slovenskem prostoru osrednje strokovne revije s področja projektnega menedžmenta, Projektna mreža Slovenije. Revija izhaja dvakrat letno, vsebina pa je primarno osredotočena na Slovenijo. Objavlja strokovne in znanstvene prispevke, ki so rezultat raziskav in dobrih praks projektnega menedžmenta in drugih sorodnih področij.

### ZPM mrežnik

prejemajo ZPM mrežnik, e-glasilo združenja, ki izhaja trikrat letno in vsebuje vrsto strokovnih in splošnih informacij, ki jih v svoji vsakodnevni praksi potrebujejo projektni menedžerji in drugi, ki se srečujejo s projektnim delom. Gre za informacije o novostih in dogodkih na področju projektnega menedžmenta, predstavitve uspešnih projektnih menedžerjev in realiziranih projektov, priložnosti za projektno sodelovanje in podobno.

### Project Perspectives

prejemajo letno izdajo e-verzije revije Project Perspectives, ki izhaja v angleškem jeziku in jo izdaja IPMA. Revija prinaša projektnim menedžerjem in menedžerjem programov ter njihovim nadrejenim in vodstvom podjetij najnovejša svetovna spoznanja in inovacije s področij, povezanih s projektnim delovanjem. Vsako leto revija obravnava določeno aktualno temo, objavlja pa rezultate raziskav in študije primerov projektov, koristne akademikom in praktikom projektnega menedžmenta.

### IPMA Newsletter

prejemajo IPMA Newsletter, e-glasilo mednarodnega združenja IPMA, pripravljeno v angleškem jeziku. Glasilo po eni strani zagotavlja članom ZPM, da so stalno na tekočem z dogodki in strokovnimi aktivnostmi različnih projektnih organizacij širom po svetu, hkrati pa je odlična priložnost, da v mednarodnem okolju predstavijo svoje projektne dosežke.

### Partnerji ZPM

imajo 5 – 10% popusta na storitve in produkte, ki jih ponujajo partnerske organizacije združenja. Gre za popuste pri nakupu programske ali strojne opreme,



namenjene projektne delovanju, popuste iz naslova svetovanj, pomoči pri prijavi projektov na razpise, pri financiranju projektov in drugo.

### Mednarodni združenji IPMA® in ICEC

pridobijo s članstvom v ZPM hkrati tudi članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA® – International Project Management Association in ICEC – International Cost Engineering Council.

### IPMA® SloCert

imajo 5% popust v ZPM-ovem programu mednarodnega certificiranja – IPMA® SloCert, v okviru katerega kandidati pridobijo mednarodno veljaven certifikat s področja projektne menedžmenta, ki je prepoznaven po vsem svetu, predvsem pa v 52-ih državah, članicah mednarodnega združenja IPMA®.

### Program ZPM Educa

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 projektne menedžmenta.

### Informacije in povezave

permanentno pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnovejše lokalne in mednarodne informacije s področja projektne menedžmenta ter imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj z najpomembnejšimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

### Spletna stran ZPM

imajo preko spletne strani ZPM dostop do vrste neomejeno dostopnih informacij in podatkov, pa tudi do vrste drugih uporabnih in vrednih informacij oziroma podatkov, ki so dostopni samo članom ZPM – z osebnimi uporabniškimi imeni in

gesli – ne pa tudi širši javnosti.

### Baze podatkov

prejemajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po želji pa prejmejo tudi informacije o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektne menedžmenta.

### Promocija

imajo prednostno možnost promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji Projektna mreža Slovenije, v glasilu ZPM mrežnik ali ob različnih dogodkih združenja.

### Sekcija Mladi projektne menedžerji

imajo dostop do najmlajših članov združenja – dijakov ter študentov dodiplomskega in podiplomskega študija, ki se v okviru združenja povezujejo v sekciji Mladi projektne menedžerji – MPM. MPM zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj na področju projektov med mladimi in podjetji. V ta namen MPM koordinira strokovne prakse, prireja srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji, ogleda podjetij in rezultatov projektov in podobno. MPM tako zagotavlja najmlajšim članom možnost pridobivanja izkušenj in poznanstev, ostalim članom pa priložnost za prepoznavanje najprimernejšega in najperspektivnejšega potencialnega kadra za lastne potrebe.

### Mreženje

imajo preko številnih strokovnih in predvsem družabnih dogodkov ZPM vrsto priložnosti za srečevanje z drugimi člani združenja in posamezniki, ki delujejo v različnih projektnih okoljih, s tem pa možnosti za utrjevanje ali vzpostavljanje novih osebnih in poslovnih partnerstev.

# OBLIKE ČLANSTVA V ZPM

## Individualno članstvo

Individualni člani združenja uživajo vse koristi, predstavljene v rubriki Zakaj postati član ZPM. Združenje se trudi permanentno širiti koristnost članstva, zato velja stalno spremljati novosti o tem na spletni strani združenja.

## Članstvo dijakov in študentov

Članstvo dijakov, študentov in rednih podiplomskih študentov zagotavlja ob bistveno nižani članarini vse ugodnosti, kot jih imajo individualni člani. Ob včlanitvi v združenje morajo dijaki in študenti rednega dodiplomskega ali magistrskega študijskega programa svoj status izkazati z ustreznim potrdilom in ne smejo biti starejši od 26 let.

## XL Korporacijsko članstvo

Organizacije, ki se odločijo za XL korporacijsko članstvo, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih članarin v združenju,
- prejem 6-ih natisnjenih izvodov revije Projektna mreža Slovenije,
- dodatnih 10% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 15 % popusta pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravico do uporabe logotipa ZPM,
- objavo naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM mrežniku,
- objavo naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

## L Korporacijsko članstvo

Organizacije, ki se odločijo za L korporacijsko članstvo, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- prejem 4-ih natisnjenih izvodov revije Projektna mreža Slovenije,
- dodatnih 8% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 10% popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- dve brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravico do uporabe logotipa ZPM,
- objavo naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM mrežniku,
- objavo naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

## M Korporacijsko članstvo

Organizacije, ki se odločijo za M korporacijsko članstvo, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- prejem 3-ih natisnjenih izvodov revije Projektna mreža Slovenije,
- dodatnih 5% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 5% popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- ena brezplačna udeležba na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravico do uporabe logotipa ZPM,
- objavo naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM mrežniku,
- objavo naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

# KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

## Združenja za projektni management

ESOTECH d.d.  
 Preloška cesta 1, 3320 Velenje  
 Spletna stran: [www.esotech.si](http://www.esotech.si)



KRKA, tovarna zdravil, d.d.  
 Šmarješka cesta 6, 8000 Novo mesto  
 Spletna stran: [www.krka.si](http://www.krka.si)



Telekom Slovenije d. d.  
 Cigaletova 15, 1000 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.telekom.si](http://www.telekom.si)



NUMIP, Vzdrževanje, montaža in proizvodnja, d.o.o.  
 Knezov štraton 92, 1000 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.numip.si](http://www.numip.si)



Litostroj Power, d. o. o.  
 Litostrojska 50, 1515 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.litostroj-ei.si](http://www.litostroj-ei.si)



Nova Ljubljanska Banka  
 Trg republike 2, 1520 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.nlb.si](http://www.nlb.si)



POŠTA SLOVENIJE d.o.o.  
 Slomškov trg 10, SI-2000 Maribor  
 Spletna stran: [www.posta.si](http://www.posta.si)



ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.  
 Hajdrihova 2, SI-1000 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.eles.si](http://www.eles.si)



NEC NOTRANJSKI EKOLOŠKI CENTER, CERKNICA  
 Popkova ulica 4, 1380 Cerknica  
 Spletna stran: [www.nec-cerknica.si](http://www.nec-cerknica.si)



PROJEKT d.d. NOVA GORICA  
 Kidričeva ulica 9a, 5000 Nova Gorica  
 Spletna stran: [www.projekt.si](http://www.projekt.si)



Agencija POTI, d.o.o.  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 Spletna stran: [www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si)



# POVABILO K OBJAVI ČLANKOV V REVII PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

doc. dr. Brigita Gajšek  
glavna urednica Projektne mreže Slovenije



**P**rojektna mreža Slovenije dvakrat letno objavlja mednarodne znanstvene in strokovne članke s področja projektne managementa. Revija ima dvajset letno tradicijo, je multidisciplinarna in predvsem priročen vir informacij za vse vrste raziskovalcev, načrtovalcev, praktikov in oblikovalcev, politikov na različnih lokalnih, nacionalnih in mednarodnih ravneh odločanja ter v disciplinah, kot so proizvodnja, inženiring, trgovina, načrtovanje ter iz družbenega, gospodarskega in okoljskega področja.

Revija vabi raziskovalce in praktike iz vsega sveta, da z njeno pomočjo izmenjajo izkušnje v celotni paleti industrij in tehnologij, v katerih se uporablja projektne management. Prispevki zajemajo vsa področja projektne managementa, od sistemov do človeških vidikov, in povezuje teorijo s prakso z objavo primerov študije in diskusij o aktualnih vprašanjih.

V Projektne mreži Slovenije objavljamo:

- **znanstvene prispevke** – gre za izvirne ugotovitve, ki so plod znanstveno-raziskovalnega dela. Vsebina je novost, ugotovitve pa prispevajo k razvoju spoznanj iz projektne managementa,
- **strokovne prispevke** – vsebujejo predstavitve, ki so prikaz in ocene uporabnih metod in tehnik projektne managementa v praksi ali pri študiju primera,
- **razmišljanja in odmeve** – na objavljene prispevke ali primere, ki prispevajo k razvoju projektne managementa.

V reviji Projektne mreže Slovenije objavljamo še neobjavljena dela, torej tista, ki niso poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev, niti jim ne zaračunavamo stroškov objave. Prispevki so pred objavo v celoti pregledani od skrbno izbranih neodvisnih recenzentov.

Več informacij o reviji in postopku objave najdete na:  
<http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije/>.

***Toplo vabljeni k objavi prispevkov.***



# OGLAŠEVANJE V ZPM MREŽNIKU

## Razlogi za oglaševanje

Glasilo ZPM mrežnik predstavlja odlično priložnost za predstavitev organizacij in podjetij, ki se ukvarjajo s projekti, ki izvajajo projekte in ki nudijo izdelke ali storitve, namenjene projektному delu. Bralci so vsi člani Slovenskega združenja za projektni management, ob teh pa še več kot 1.000 naročnikov na e-informacije združenja ter obiskovalcev spletne strani združenja. Zato v oglasnem delu glasila ponujamo različne možnosti in oblike oglaševanja, podrobneje predstavljene v spodaj navedenih Splošnih pogojih oglaševanja v ZPM mrežniku. V primeru, da se odločite za oglaševanje v našem glasilu, Vas prosimo, da nas kontaktirate na elektronsko pošto: info@zpm-si.com.

## Splošni pogoji oglaševanja v ZPM mrežniku

### 1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa. 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 elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com. ZPM mrežnik izhaja trikrat letno: v februarju, juniju in novembru.

### 3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le po elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com, v roku 8 dni po objavi v glasilu. 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 najkasneje: do 01. 03. za marčevsko številko do 31. 07. za avgustovsko številko do 31. 10. za novembrsko številko.








### 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 %,
- 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
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
CENA [EUR]	490,00	250,00	250,00	200,00	200,00	150,00	150,00







ZPM

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA  
PROJEKTI MANAGEMENT