

# Projektna usposobljenost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji

Igor Vrečko

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

## Povzetek

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

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

## 1. Uvod

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

Pomembna značilnost sodobnega poslovnega okolja sta številčnost in dinamika sprememb, ki se v okolju pojavljajo in imajo neposredni ali vsaj posredni vpliv na poslovne sisteme. Dinamika spreminjanja okolja je danes veliko večja, kot je bila kdajkoli prej, in je zaznamovana

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

Zaradi navedenega je soočanje poslovnih sistemov<sup>1</sup> s potrebo po zagonu, vodenju in izvajanju projektov nujno in neizogibno. Seveda to ne velja samo za t. i. projektno usmerjena podjetja oziroma organizacije, katerih osrednja dejavnost je projektne narave (kot na primer področje gradbeništva, izdelava orodij, svetovanje in podobno), pač pa tudi za tipično "neprojektne" področja, kot so bančništvo, zavarovalništvo, proizvodnja in predelava in podobno. V teh primerih gre za potrebo po obvladovanju projektov, ki so strateškega pomena za organizacije in so vezani na zagotavljanje njihove nadaljnje rasti in razvoja. Na žalost pa se veliko projektov ne zaključi uspešno. Različne tuje študije so pokazale (npr. Standish Group, 2009), da se le približno 30 % projektov zaključi skladno s pričakovanji in postavljenimi cilji. Nadaljnjih približno 45 % projektov se sicer zaključi, vendar s pomembno velikimi

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

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

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

odmiki od zastavljenih ciljev; kar 25 % projektov se nikoli ne zaključi in jih lahko opredelimo kot popolnoma neuspešne. Glede na raziskave Inštituta za projektni management<sup>2</sup>, je neuspešnost strateško pomembnih projektov v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih kar 38 % (Hauc in Vrečko, 2008). Ti podatki so precej zaskrbljujoči, zlasti zaradi navedenega dejstva, da se število projektov povečuje. Tako se povečuje tudi absolutno število neuspešnih projektov in s tem neracionalna izraba oziroma izguba sredstev (finančnih sredstev, časa zaposlenih, konkurenčne pozicije in drugih virov, večajo se oportunitetni stroški in podobno).

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

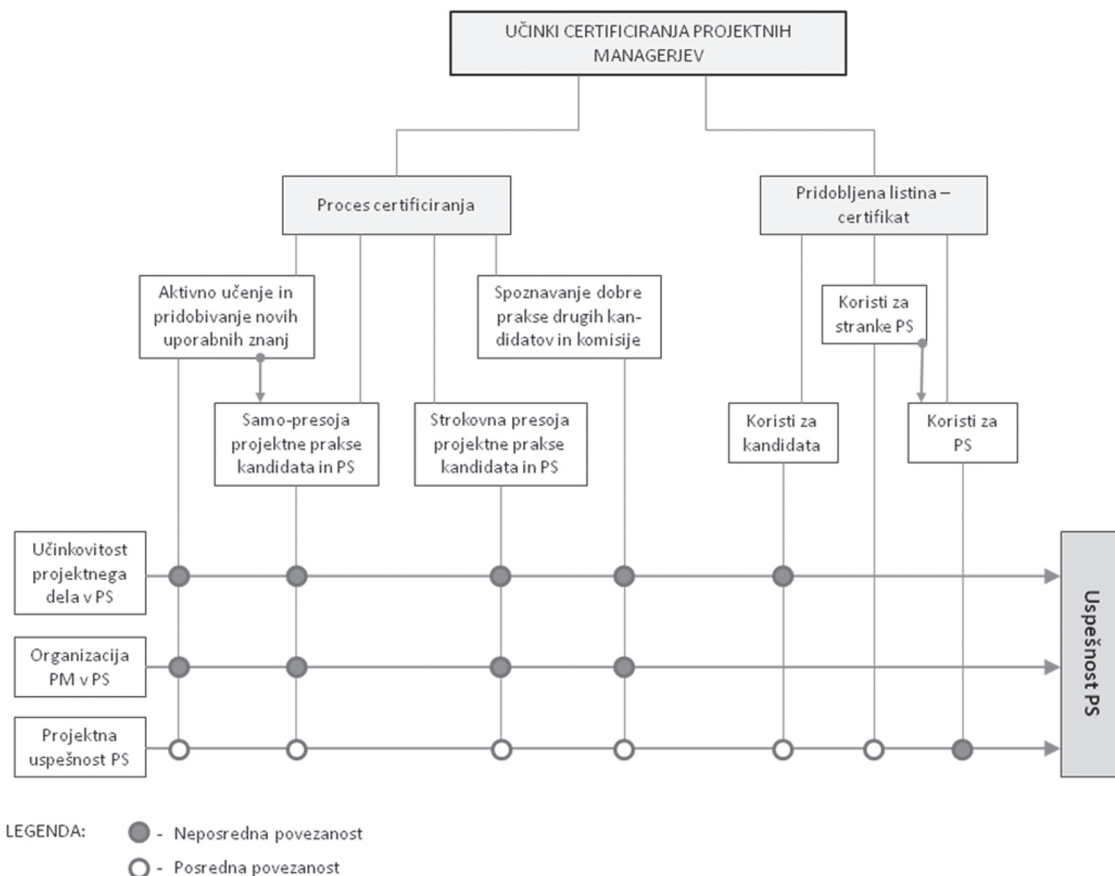
V nadaljevanju prispevka predstavljamo modele presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev in podrobneje analiziramo koristi oziroma učinke, do katerih prihaja skozi te procese presojanja. Nadalje prikazujemo najpogostejše oblike presojanja usposobljenosti projektnih menedžerjev, kot jih lahko zasledimo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

## 2. Proces preverjanja projektne usposobljenosti in njegovi učinki

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

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

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



Slika 1: Učinki in pomen preverjanja projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev

potrebno, izkazane osebnostne lastnosti.

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

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

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

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

presojo projektne prakse kandidata in PS.

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

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

- za kandidate:
  - pridobitev mednarodno veljavnega dokazila o ustreznih kompetencah za uspešno obvladovanje projektnega dela ter s tem zagotovitev možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere;
  - prenosljivost listine v druga okolja in organizacije (lahko pomaga pri kandidiranju za novo delovno mesto);
  - zaposleni prejme formalno priznanje usposobljenosti za svoje delo na področju projektnega vodenja;
  - zaposleni lahko dojemajo možnost pridobitve certifikata in sam certifikat kot pohvalo za svoje delo, kar lahko deluje zelo motivirajoče za prihodnje delo in izpopolnjevanje še na drugih področjih dela;
  - s sodelovanjem v postopku certifikacije se posameznikom poveča samozavest pri opravljanju projektnih in menedžerskih nalog.
- za stranke organizacije kandidata:
  - zagotovljeni večja profesionalnost in usposobljenost s strani certificiranih projektnih menedžerjev ter tako manjše tveganje za uspešno realizacijo projektov;
  - certifikat olajša in zagotavlja pravilnejšo presojo primernosti potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
  - certifikat zagotavlja, da je strokovna in neodvisna organizacija potrdila usposobljenost potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
  - komunikacija in sodelovanje s potencialnim izvajalcem in le-tega z drugimi izvajalci je hitrejša zaradi mednarodne kompatibilnosti certifikacijskih procesov pri mednarodnih certifikacijskih institucijah;
  - omogoča oblikovanje in razvoj standardov v svoji organizaciji in s tem zagotavljanje večje učinkovitosti dela na projektih.

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

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

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

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

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

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

Po številu članov največja svetovna organizacija na področju projektne menedžmenta je PMI, s primarnim pokrivanjem geografskega področja Severne Amerike, ob tem, da je s svojimi hčerinskimi organizacijami (imenovanimi *chapters*) prisotna v več kot 70-ih državah po vsem svetu. Takšen *chapter* deluje tudi v Sloveniji – PMI Chapter Slovenia. Pod njegovim okriljem postopka PMI certificiranja zaenkrat ni možno opraviti, zato so potencialni kandidati napoteni k opravljanju PMI certificiranja v hrvaški PMI *chapter* v Zagreb. Osnovo za preverjanje znanja kandidatov po tem programu predstavlja tako imenovani PMBoK Guide (Project Management Body of Knowledge, 2007). Po PMI programu se certificiranje izvaja za pet različnih področij oziroma ravni (uradnega slovenskega prevoda teh nazivov ni, zato jih predstavljamo v originalnem angleškem zapisu):

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

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

Na področju projektne menedžmenta obstaja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge«. V Sloveniji je za izvajanje neformalnega izobraževanja in postopkov preverjanja in potrjevanja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge« registriranih osem institucij, od katerih dejansko izvajata preverjanje in potrjevanje zaenkrat samo dve (<http://www.nrpslo.org/ris/previewizvajalec.aspx?strokovnopodrocjeid=3400&poklicnistanardid=005&katalogid=0>). Te institucije praviloma redno izvajajo tudi programe usposabljanja s področja projektne vodenja, katerih namen je zagotovitev dobre priprave kandidatov za uspešnost na preverjanju njihove usposobljenosti.

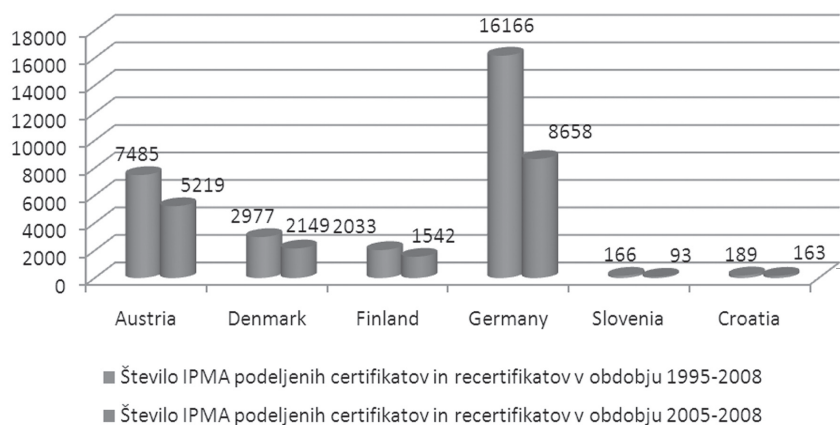
### 4. Trenutno stanje usposobljenosti projektne menedžerjev v Sloveniji

V Sloveniji ima najpomembnejšo vlogo na področju certificiranja projektne menedžerjev program IPMA

SloCert, ki ga izvaja Slovensko združenje za projektni management. Ta program se je pričel izvajati v letu 1998 in do konca marca 2010 je po tem programu certifikat pridobilo 179 kandidatov. Čeprav gre za najbolj uveljavljen, prepoznaven in razširjen certifikat s tega področja v Sloveniji, kaže podatek o številu podeljenih certifikatov na relativno majhno razširjenost tega certifikata v slovenski družbi. Nekoliko podrobnejša analiza, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, to tudi dejansko potrjuje.

IPMA vsako leto pripravi za svoj program certificiranja projektnih menedžerjev poročilo v obliki t. i. *IPMA Certification Yearbook*, v katerem so med drugim zapisani tudi podatki o številu podeljenih certifikatov po posameznih ravneh v različnih državah, kjer izvajajo IPMA certificiranje. Iz poročila za leto 2009 (*IPMA Certification*

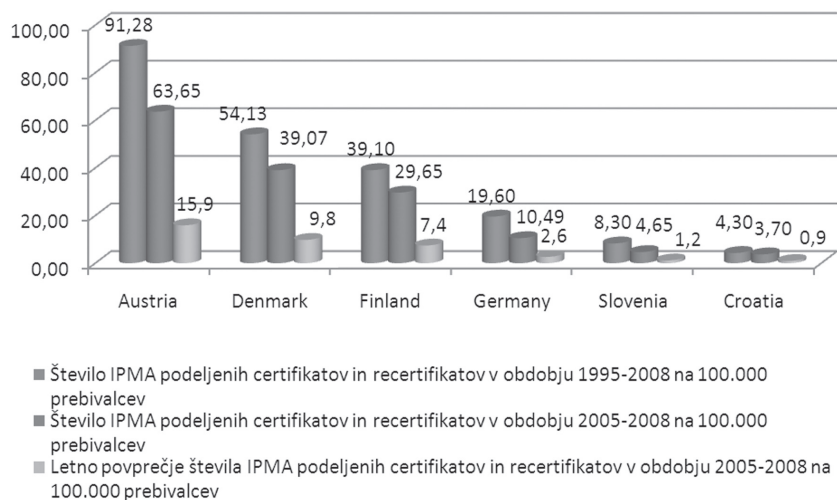
*Yearbook*, 2009) smo povzeli podatke o številu podeljenih certifikatov v Sloveniji in v nekaterih drugih izbranih državah EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija) ter na Hrvaškem. Na sliki 2 je prikazano število podeljenih IPMA certifikatov in t. i. recertifikatov (za ravni certifikatov A, B in C je namreč potrebno vsakih pet let izvesti postopek ponovne presoje in podaljšanja veljavnosti certifikata, kar opredeljujemo kot *recertifikacijo*) – prvi stolpec pri posamezni državi. Ker pa posamezne države niso pričele s postopkom IPMA certifikacije v enakem letu, lahko prihaja ob interpretaciji teh podatkov do zmot. Zato so v drugem stolpcu slike 2 prikazani še podatki o številu certifikatov in recertifikatov v obdobju zadnjih štirih let oziroma od leta 2005 do leta 2008, ko so vse navedene države že v polnem zagonu izvajale program IPMA certificiranja.



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

Ker pa je razumljivo, da se v različno velikih državah certificira različno veliko število ljudi, smo absolutne vrednosti števila podeljenih IPMA certifikatov relativizirali s številom prebivalcev posamezne države. Tako smo dobili številno podeljenih IPMA certifikatov na

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



Slika 3: Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov na 100.000 prebivalcev (vir: podatki povzeti in obdelani iz *IPMA Certification Yearbook*, 2009)

Prikazani podatki jasno kažejo na pomemben zaostanek Slovenije v številu IPMA certificiranih oseb glede na izbrane države EU. Hkrati doseženi rezultati v analiziranem obdobju kažejo na relativno skladnost dosežkov z rezultati sosednje Hrvaške. Neposredno nam

predstavljeni rezultati sicer ne podajo dokončne sodbe o stopnji projektne usposobljenosti projektne osebja v Sloveniji v primerjavi z izbranimi drugimi državami, gotovo pa na nek način nakazujejo na splošno nižjo projektno usposobljenost projektnih menedžerjev in

članov projektних timov v Sloveniji. Morda bi sicer lahko ugotovili, da je splošna projektna usposobljenost v Sloveniji primerljiva z drugimi izbranimi državami in da je izrazit odmik v številu certifikantov posledica drugih razlogov (morda slabe prepoznavnosti programa IPMA certifikacije med projektnim osebjem, nezainteresiranosti PS za certificiranje oseb, neprepoznavnost smiselnosti certifikacije in podobno), vendar pa se bojimo, da temu ni tako.

Tudi podatki o drugih oblikah certificiranja projektnih menedžerjev v Sloveniji namreč kažejo na nizko stopnjo zanimanja za pridobitev certifikata. Tako se je po PMI programu certificiranja (Vrečko, Barilović, 2009), ki se sicer v Sloveniji niti ne izvaja, pač pa se kandidate napoti na certificiranje v *PMI chapter* v Zagreb, od leta 1998 do danes skupaj certificiralo 128 kandidatov (torej skupaj za Hrvaško in Slovenijo; točnega podatka o tem, koliko jih je bilo dejansko iz Slovenije in koliko iz Hrvaške sicer nimamo, lahko pa sklepamo, da je bilo več hrvaških kandidatov).

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

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

## 5. Sklep

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

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

Neodvisno od tega pa že sedanja spoznanja podajajo jasne smernice potrebnim razvojnim usmeritvam, ki bi jih morali sprejeti tako posamezniki, ki se srečujejo s projektnim delom, kot tudi organizacije, v katerih se projekti izvajajo. Jasen signal pa je podan tudi različnim odgovornim ministrstvom, ki bi morala tovrstne napore in usmeritve vzpodbujati in podpreti.

## Viri in literatura

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

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

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

International Project Management Association (IPMA) (2006.) *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0.* Nijkerk: IPMA.

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

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

Meredith, J. R. i Mantel, S. J., Jr. (2008). *Project management: A menedžerial approach*. Hoboken, New

Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

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

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

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

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

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

---

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