

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XV, številka 3
DECEMBER 2012

03	UVODNIK <i>Iztok Palčič</i>
	ZNANSTVENI PRISPEVEK
04	Kompetence menedžerjev projektov v teoriji in praksi <i>Mira Cevc, Mirko Markič</i>
	STROKOVNI PRISPEVEK
10	Pregled možnosti uporabe projektnega menedžmenta v Slovenski vojski <i>Bojan Zevnik</i>
17	POROČILO Z OKROGLE MIZE - PROJEKTNI FORUM 2012 - Iztok Palčič
19	POROČILO O UDELEŽBI NA DELAVNICI ICB/ICRG V BREMNU - Andrej Kerin
24	POROČILO O STROKOVNI EKSKURZIJI NA PROJEKT VN DALJNOVODA BERIČEVO - TRBOVLJE - Andrej Kerin
28	MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI - Dogodki in aktivnosti MPM - Lovro Krajnc
32	DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA
33	PREDSTAVITEV STROKOVNIH KNJIG S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA
35	STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ
37	NOVICE IN INFORMACIJE ZPM
40	ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?
41	KORPORATIVNI ČLANI ZPM
42	OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE
43	POVZETKI ABSTRACTS
44	BELEŽKA

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment
Project management review
Letnik XV, številka 3, december 2012
ISSN 1580-0229

GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik
Tanja Arh

RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

LEKTORICA

Norma Bale

TISK

A PRINT
Alan Dvoršak, s.p.

IZDAJATELJ

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

IZHAJA

3-krat letno
(april, september, december)

CENA REVIFE

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

NAKLADA

200 izvodov

GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija
Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija
Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija
Dejan Petrovič, Univerza v Beogradu, Srbija
Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija
Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija
Michael Poli, Stevens Institute, ZDA
Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija
Peter Pustatičnik, Slovenija
Pieter Steyn, Cranfield College, JAR
Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija
Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

POS LANSTVO REVIFE

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

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega menedžmenta:

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

SPLETNA STRAN REVIFE

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

UVODNIK

Iztok Palčič



Zadnja letošnja revija prinaša dva klasična članka; prvi je znanstveni, drugi je strokovni, in vrsto drugih zanimivih prispevkov. Prvi članek sta pripravila Mira Cevc in Mirko Markič in predstavila raziskavo, katere namen je bil opraviti analizo pogojev v javnih objavah za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov ter jih primerjati s priporočili standarda Project Management Body of Knowledge in Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta ter izpostaviti morebitna odstopanja. Njune ugotovitve so zelo zanimive, več o njih pa seveda v članku. Drugi članek je iz zanimivega okolja, ki ga ne povezujemo prav pogosto s projekti; in sicer iz Slovenske vojske. Avtor prispevka Bojan Zevnik v svojem članku povzema temeljne ugotovitve o možnostih uporabe standardov projektnega menedžmenta v Slovenski vojski na področju spremljanja, razvoja, uvajanja, vzdrževanja in uporabe vojaških informacijskih sistemov. Avtor meni, da so obstoječa vojaška organizacijska struktura, vodenje oziroma poveljevanje, posebna organizacijska kultura, etika kot način prizadevanja in dominacija vojaškega znanja nad strokovnim znanjem v popolnem nasprotju z zahtevami, ki jih za svojo učinkovitost zahteva projektni menedžment.

Meseca maja smo se družili na osrednjem dogodku našega združenja, Projektne forumu 2012, ki je potekal v Zrečah. Poročilo o forumu smo objavili v prejšnji številki reviji, v tokratni pa lahko preberete, kaj so na okrogli mizi povedali naši ugledni gostje, ki so razpravljali na temo Vpliv mreženja na kakovost izvedbe projektov, povedali pa so še marsikaj drugega, kar ni neposredno povezano s to temo. Predsednik ZPM je pripravil dve reportaži o delovanju združenja. V mesecu avgustu se je udeležil tridnevne delavnice pod okriljem IPME, v kateri ekipa strokovnjakov pripravlja izhodišča za novo verzijo kompetenc projektnega menedžmenta IPMA Competence Baseline verzija 4 (ICB 4.0). Druga reportaža pa je s strokovne ekskurzije na projekt VN daljnovoda Beričevo – Trbovlje, kamor smo povabili vse člane Slovenskega združenja za projektni management.

V imenu sekcije Mladih projektnih managerjev je predsednik mariborske sekcije MPM predstavil nekaj izjemno zanimivih projektov in dogodkov, ki so se odvijali v MPM v drugi polovici leta 2012. Opažamo, da se je v zadnjih tednih včlanilo veliko število študentov v Slovensko združenje za projektni management in posledično v sekcijo Mladih projektnih managerjev. To nas izredno veseli, saj želimo podmladek našega združenja okrepiti, še bolj pa si želimo, da člani MPM ostanejo člani ZPM po koncu študija in pričetku svoje poklicne kariere.

Leto 2013 prinaša nekoliko prenovljena programa EDUCA 2013 in SloCert. Slovenija še zmeraj zaostaja za Evropo po številu certificiranih projektne menedžerjev na 100.000 prebivalcev. Tudi sicer moramo dvigniti nivo projektnega znanja in usposobljenosti v gospodarstvu in javni upravi. Zato vabljeni, da se udeležite naših programov.

V prejšnjo številko revije smo uvedli podlistek, ki nas bo spremljal tudi v letu 2013. Naš dolgoletni član Marko Nemec Pečjak bo konec letošnjega leta izdal novo knjigo Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektne dosežkov v štirih tisočletjih). Ponovno objavljamo nekaj odlomkov njegove prihajajoče knjige.

Napovedani ekskluzivni intervju z Ivom Boscarolom, ustanoviteljem in direktorjem podjetja Pipistrel, nam žal ni uspel zaradi njegove prezasedenosti. Skušali ga bomo objaviti v prvi številki leta 2013.

Ponovno zaključujem zadnji uvodnik v letu takole:

»Upam, da vam bo zadnja letošnja številka popestrila prihajajoče praznike. Da jo boste v miru in zdravi prebirali v prijetnem okolju. Da si boste zaželeli, da bi projekti v letu 2013 tekli še bolje. Da bi jih bilo več. Da bi nas popeljali na višjo raven blagostanja«.

In ponovno je takšen sklep zelo aktualen. Lani decembra je uvodnik nastajal teden dni pred predčasnimi volitvami, kjer sem dejal, da so tisti, ki bodo prevzeli oblast, odgovorni za to, da bodo pričeli z izvedbo projektov, ki nas bodo dejansko popeljali na višjo raven blagostanja. Ta uvodnik nastaja v mnogo bolj turbulentnih časih. Slovenske ulice s(m)o preplavili ljudje, ki očitno nis(m)o zadovoljni s projekti takrat izvoljene oblasti, niti s predlogi obstoječe opozicije. Slovenija potrebuje nove ljudi, strokovno podkovane, moralno neoporečne ter z voditeljskimi sposobnostmi. In taki bodo sposobni tudi pripraviti in izvajati prave projekte. To si moramo želeli vsi.

Kot urednik pa si želim, da nam boste pošiljali še več dobrih prispevkov, ki jih bomo lahko predstavili našim bralcem. Zahvaljujem se vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti.

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

Kompetence menedžerjev projektov v teoriji in praksi

Mira Cevc¹, Mirko Markič²

¹ Cetron d.o.o., Zlatek 61, 1000 Ljubljana

² Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6104 Koper
e-pošta: mira.cevc@cetron.si; mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Namen raziskave je bil opraviti analizo pogojev v javnih objavah za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov ter jih primerjati s priporočili standarda Project Management Body of Knowledge in Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta ter izpostaviti morebitna odstopanja. Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev vodje projektov, objavljenih v obdobju enega leta. Ločeno smo primerjali opis delovnih nalog v oglasih ter skladnost zahtev za delovno mesto vodje projekta s področji strokovnega znanja, kot so priporočena v navedenem standardu. Ugotavljamo, da v 71 % organizacij, v katerih oglašujejo prosto delovno mesto menedžerja projekta, v resnici iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja, kar kaže na dvomljivo razumevanje menedžmenta projektov v slovenskih podjetjih. Izidi raziskave imajo teoretične in praktične koristi za menedžment sodelavcev v organizaciji in za osebe, ki se prijavljajo na delovno mesto menedžerja projektov.

Ključne besede: analiza, menedžment, menedžment kadrov, menedžment projektov, oglasi, zaposlovanje

1. Uvod

Hitro rastoča globalna konkurenčnost, finančno-gospodarska kriza in nenehne tehnološke spremembe zahtevajo od podjetij in drugih organizacij hitro prilagajanje. Sledenje tem trendom vodi v korenite spremembe poslovanja organizacij, ki se lahko odražajo kot na primer organizacijsko in kadrovske prestrukturiranje, optimizacija poslovanja in delovnih procesov ter podobno. V ta namen se v podjetjih in drugih organizacijah vse pogosteje uporablja tudi koncept menedžmenta projektov.

2. Pregled literature

Menedžment projektov postaja čedalje bolj obsežen in uporabljen način snovanja ciljev in njihovega doseganja. Obvladovanje menedžmenta projektov pa vse bolj prevladujoča veščina, ki naj bi jo menedžerji v organizacijah obvladovali in uporabljali [1-2]. Izidi raziskave [3], ki je zajela 97 slovenskih podjetij, potrjujejo, da menedžment pri nas sicer obvladuje sprotno poslovanje podjetij, vendar jim za prehod na sodobnejši tehnološki in organizacijski nivo primanjkuje znanja, vednosti, vrednot in čustvenih predpostavk [4]. Poleg tega je za uspešen prehod potrebna določena stopnja zrelosti organizacije na različnih področjih, kot na primer organizacijskih struktur, voditeljstva, vizije, sodelavcev, komuniciranja, vrednot in usmerjenosti organizacije [5]. Povezan je s strategijo, strukturo in sistemom organizacije ter z njeno kulturo, temelj sprememb pa je vedno spreminjanje vedenja ljudi [6]. Za uspešno izvedene spremembe so potrebni ljudje, ki so sposobni spoznati in izrabiti priložnosti, ki se znajo izogniti nevarnostim iz

družbenega okolja, ljudje, ki se zavedajo pomena vloge posameznika in poznajo njegovo sistemizacijo vrednot ter so na podlagi vsega navedenega sposobni spremeniti vedenje drugih ljudi. Spreminjanje vrednot in posledično vedenja ljudi pa je težko in dolgotrajno.

Za uspešnost sodobnih organizacij je ključnega pomena učinkovitost menedžmenta in menedžerjev na vseh ravneh organiziranosti, ki se zavedajo svojih odgovornosti do lastnikov, notranjih in zunanjih sodelavcev, širše družbe in tudi do naravnega okolja [7]. Prednost organizacij je danes odvisna predvsem od njihovega vlaganja v uporabno znanje, inovativno razmišljanje in podjetniško obnašanje vseh zaposlenih, s čimer si organizacije omogočijo možnost hitrejšega generiranja inovacij ter izboljšujejo svojo dinamičnost in sposobnost prilagajanja stalnim spremembam na trgu [8].

Vodenje in upravljanje sta pomembnejša kot kdajkoli prej [9]. Moč današnjih organizacij se skriva v nadzorovanju vira, imenovanega človeška inteligenca [10], ki tudi najbolj ustreza konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti. Ljudje, z njihovo enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov, namreč ustvarjajo pomembne koristi, so edinstveni, težko jih je posnemati in so pogosto težko zamenljivi.

Zato ima v organizaciji pomembno vlogo menedžment kadrov. Ta je odgovoren za izvedbo procesa, s katerim organizacija sistematično in skladno s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose [11]. Cilj tega procesa je korist in zadovoljstvo posameznika, organizacije in družbe. Menedžment kadrov je v domeni najvišjega vodstva v organizaciji, vendar naj bi mu pri zasledovanju strateških ciljev pomagale strokovne službe za razvoj kadrov [12]. Te naj bi imele poleg znanja s področja menedžmenta

kadrov tudi znanje o procesih odločanja, potrebnem znanju za delo na določenem delovnem mestu in načinih pridobivanja tega znanja, o razvoju tehnologije in s tem povezanimi spremembami v organizaciji in delu nasploh, o vodenju ipd. [13].

Poleg tega se je potrebno zavedati, da na kakovost kadra ne vplivajo le njegove osebnostne in strokovne značilnosti, temveč tudi medčloveški odnosi in organizacijska kultura [14], na katero ima vrhni menedžment s svojimi odločitvami in akcijami velik vpliv. S svojim načinom vedenja oblikuje norme, ki jih povzamejo nižje ravni organiziranosti v organizaciji. Ker kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine delovanja, je za menedžment v procesu zaposlovanja kadrov pomembno zavedanje, da bo uspešen le, če bo znal ravnati s sodelavci v skladu z značilnostmi obstoječe ali zaželene kulture. Prav kultura pa močno vpliva na kriterije pri izbiri kadrov in na odločitve, kakšno vedenje je za zaposlene v njihovi organizaciji sprejemljivo [15].

Na tem mestu naj poudarimo dvosmernost procesa izbire kadrov. Na eni strani organizacija izbira med čim večjim naborom ustreznih kandidatov in želi izbrati najprimernejšega, najučinkovitejšega oziroma kandidata, ki bo s svojim znanjem, vrednotami in z veščinami ter delom ustvaril največjo dodano vrednost za organizacijo. Na drugi strani pa kandidat izbira zaposlitev, ki bo v čim večji meri zadovoljila njegove osebne in poslovne interese. Ker menedžerji projektov razpolagajo z znanjem z mnogih različnih področij ter zelo širokim naborom veščin in spretnosti, pogosto predstavljajo ključne sodelavce v organizacijah. Zaposlovanju ključnih sodelavcev pa naj bi v organizacijah namenili še posebno pozornost. Prave ljudi je potrebno poiskati in jih pritegniti, potrebno jim je zaupati, jih spodbujati in obdržati.

Zgoraj opisane teoretične ugotovitve so nas vodile do raziskovalne dileme o tem, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge menedžerjev projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah, pa tudi, ali projektni menedžerji resnično vodijo projekte in opravljajo delo menedžerja projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali z dobro prakso. V ta namen smo opravili empirično raziskavo, ki jo bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju prispevka.

3. Metodologija

Opravili smo analizo pogojev, objavljenih v oglasih za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov. V prispevku uporabljamo besedno zvezo *menedžer projekta* ali *projektni menedžer*. Ker se v praksi še vedno najpogosteje pojavlja izraz vodja projektov, s čimer smo se srečali pri izvedbi analize razpisov za kadrovanje in nismo želeli spreminjati izrazoslovja iz objav, smo v tem delu uporabljali izraz vodja projektov, vsebinsko pa predpostavili, da govorimo o menedžerju projekta.

V okviru analize smo preučili standarde, smernice in dobre prakse s področja menedžmenta projektov, ki se nanašajo na vsebino in strukturo znanja menedžerja projekta in njegovih razpoznavnih lastnosti, jih

primerjali z zahtevami, ki jih organizacije javno objavljajo pri kadrovanju menedžerjev projektov ter ugotavljali morebitna odstopanja.

Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, objavljenih v slovenskem gospodarskem prostoru, v elektronskih ali tiskanih medijih med oktobrom 2010 in oktobrom 2011. Iz objav smo zbirali podatke o opisu delovnih nalog, zahtevah za delovno mesto (stopnja izobrazbe, izkušnje, strokovni izpit, osebnostne lastnosti, sposobnosti in vedenjske značilnosti) in o tem, kaj podjetja ponujajo kandidatom, ki jih želijo zaposliti na delovno mesto vodja projektov.

Dobljene rezultate smo, izmed mnogih metodologij vodenja projektov, primerjali s področji strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v ameriškem standardu PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ki poleg obvladovanja procesov projektnega vodenja ter uporabe znanja, spretnosti, orodij in tehnik, splošno priznanih kot dobra praksa, od menedžerjev projektov pričakuje predvsem razumevanje in uporabo strokovnega znanja in spretnosti oziroma veščin s področja projektnega vodenja, poznavanje ter uporabo standardov in predpisov (zakonodaje), razumevanje projektnega okolja, znanje in spretnosti splošnega menedžmenta ter spretnosti v medosebnih odnosih [16]. Rezultate smo primerjali tudi s Katalogom strokovnih znanj in spretnosti [17], kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti ter posebni pogoji, ki jih mora izpolnjevati oseba za pridobitev poklicne kvalifikacije vodja projekta. Tu je predvideno obvladovanje splošnega in funkcijskega menedžmenta, vodenja, komuniciranja, motiviranja, timskega dela in obvladovanja konfliktov, informacijskega sistema, menedžmenta konfiguracije in sprememb projekta ter menedžmenta kakovosti.

Pri zbiranju podatkov smo bili omejeni z vsebinami oglasov, ki niso poenotene, zato so bile težje primerljive. Da bi pridobili čim boljši vzorec, smo izločili čim več tistih, pri katerih so bile zahteve preveč posplošene, da bi omogočale smiselno primerjavo. Poleg tega z obdelavo pridobljenih podatkov in izvedbo analize ni bila omogočena pridobitev informacije o tem, kakšna oseba in na katero delovno mesto je bila za dani oglas dejansko sprejeta.

4. Rezultati

Temelj načrtovanja kadrov v organizaciji je analiza dela in potreb za vsako delovno mesto v organizaciji. Za namen raziskave smo se osredotočili predvsem na analizo dela, katere izid je opis delovnih nalog in značilnosti delovnega mesta.

V opazovanem vzorcu se je pojavljalo mnogo različnih opisov delovnih nalog, ki jih je bilo za potrebe analize smiselno združiti le na nekaj različnih področij dela. Pri oblikovanju področij smo upoštevali tiste opise, ki so se v oglasih pojavljali najpogosteje, pri umeščanju zahtev na različna področja pa smo bili pozorni na vsebino celotnega oglasa. Pogosto je bilo mogoče oceniti dejansko vrsto dela šele na podlagi opisa podjetja in njegove dejavnosti, opisa

delovnih nalog ter zahtev za delovno mesto. Rezultat skrbne priprave podatkov je naslednjih pet različnih področij dela:

- vodenje projektov (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, spremljanje, komuniciranje),
- vodenje organizacije (snovanje in izvajanje politike podjetja),
- trženje (oglaševanje, prodaja, iskanje novih trgov in strank),
- organiziranje dela (vodenje oddelkov, ekip, organizacija in nadzor vsakodnevnih delovnih procesov v podjetju),
- izvedbena dela (izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog v podjetju).

Tabela 1: Število zahtevanih del glede na področje dela

Področje dela	Število zahtev	Delež zadolžitvev
Vodenje projektov	41	29 %
Vodenje organizacije	2	1 %
Trženje	46	33 %
Organiziranje dela	28	20 %
Izvedbena dela	23	17 %
Skupaj	140	100 %

V tabeli 1 je v prvem stolpcu prikazanih pet različnih področij dela, zbranih iz 100 oglasov, v okviru katerih bodo opravljali delo izbrani kandidati. Števila v drugem stolpcu kažejo, kolikokrat je bilo področje dela v oglasih zahtevano, v zadnjem stolpcu pa je naveden delež zadolžitvev glede na število vseh zahtev.

Iz tabele je razvidno, da podjetja pogosto zahtevajo izvajanje dela na več različnih področjih. Ugotovimo tudi, da v 59-ih podjetjih, kjer so želeli zaposliti vodjo projektov, v oglas niso zapisali, da bo kandidat opravljal delo vodenja projektov. Ker bi bilo mogoče predpostaviti, da tega niso posebej poudarjali, ker je delo razvidno iz naslova objave, smo pri vseh 59-ih objavah poskušali na podlagi vseh drugih zapisov ugotoviti, za kakšno vrsto dela dejansko gre, vendar tudi iz vsebine celotnega oglasa ni bilo mogoče sklepati, da bo kandidat opravljal kakršnokoli delo povezano z vodenjem projektov. Od skupno 140-ih opisov del in nalog, ki jih bodo izvajali bodoči zaposleni, je bilo 41 takih, ki naj bi vodili projekte.

Izkazalo se je, da v podjetjih pri objavah za zaposlitev vodje projekta najpogosteje zahtevajo izvajanje dela s področja trženja. V našem primeru je bilo takih kar 33 %. Področje vodenja projektov je bilo v opisih del in nalog zastopano v 29 % deležu. Pri 20 % objav je bilo zahtevano organiziranje dela v smislu vodenja oddelkov in različnih ekip. Izvedbena dela oziroma izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog pa so pričakovali v 17 % podjetij. V dveh primerih so z objavo za zaposlitev vodje projektov pravzaprav iskali menedžerja podjetja.

Ker je bilo v oglasih pogosto zahtevano opravljanje dela na več različnih področjih, smo opravili podrobnejšo členitev, ki je pokazala, da v 19 % podjetij želijo na delovno mesto vodje projekta zaposliti osebo, ki bo zadolžena izključno za vodenje projektov in bo dejansko opravljala le delo na tem področju. V povezavi s prejšnjim rezultatom ugotovimo, da bo 10 % vodij projektov poleg vodenja

projektov opravljalo tudi druge naloge.

Pri iskanju odgovora na vprašanje, kolikšen delež kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na prosto delovno mesto vodje projekta, bo dejansko vodilo projekte, smo zbrali vse tiste oglase, v katerih je bilo zahtevano opravljanje dela na kateremkoli področju ali več področjih ter je bilo hkrati navedeno vodenje projektov, in jim priključili vse vodje projektov, katerih naloga je izključno vodenje projektov.

Ugotovili smo, da bo 29 % zaposlenih, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte, delo preostalih 71 % pa bo najpogosteje obsegalo trženjske aktivnosti, sledi mu vodenje oddelkov ali ekip ter vsakodnevne, rutinske izvedbene aktivnosti v podjetju.

Poleg opisa delovnih nalog so rezultat analize dela, opravljene za vsako delovno mesto v organizaciji, tudi značilnosti delovnega mesta in z njimi povezano zahtevano znanje in spretnosti ter vedenjske dimenzije bodočega zaposlenega. Zahteve za delovno mesto so navadno prilagojene podjetjem, oddelkom, menedžerjem, delovnim mestom, zemljepisnim področjem ali katerikoli kombinaciji teh dejavnikov. Za potrebe naše raziskave smo izhajali s področij strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v PMBOK standardu in iz Kataloga strokovnih znanj in spretnosti, kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta.

V ameriškem standardu PMBOK se za vodjo projekta ne predvideva točno določene stopnje izobrazbe, ampak le obvladovanje področja strokovnega znanja in veščin. V Katalogu strokovnih znanj in spretnosti pa so za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta pod posebnimi pogoji navedene vse stopnje izobrazbe, od srednje splošne ali strokovne, do magistrske izobrazbe, pri čemer je vsaka od omenjenih stopenj povezana z zahtevo po več ali manj izkušnjami pri projektnem delu.

Zahtevane stopnje izobrazbe zato nismo posebej prikazovali, je pa zanimiva ugotovitev, da se je le v sedmih primerih pojavila zahteva po strokovnem izpitu iz projektnega vodenja.

Tako ameriški standard PMBOK kot Katalog strokovnih znanj in spretnosti predvidevata široko paleto izkušenj, ki naj bi jih imel vodja projektov. V obeh primerih so zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, poleg teh pa tudi izkušnje s področja splošnega menedžmenta in kakovosti. V ameriškem standardu zasledimo še zahtevo po izkušnjah s področja zakonodaje.

V našem opazovanem vzorcu so bile najpogosteje – v 68-ih primerih – zahtevane izkušnje s področja dejavnosti organizacije ali dobro poznavanje vsebine oziroma področja delovanja. V 36-ih primerih so bile zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, šestkrat pa se je pojavila zahteva po izkušnjah s področja prodaje. V treh primerih je bilo zapisano, da izkušnje niso potrebne, medtem ko v 27 primerih zahteve po izkušnjah ni bilo.

Nadalje smo opazovali, kakšne osebne značilnosti so bile zaželeni v objavah. Zaradi širine področij dela vodij projektov so za to delovno mesto pogosto zahtevane zelo kompleksne kompetence, sposobnosti in vedenjske značilnosti, kar nedvoumno prikazuje slika na naslednji strani.

Izražene zahteve za delovno mesto vodje projektov



Slika 1: Zahteve za delovno mesto vodje projekta

Ponujene možnosti vodjem projektov



Slika 2: Ponujene možnosti bodočim vodjem projektov

5. Razprava

Projektni način poslovanja si je dobro utrl pot v slovenska podjetja. To nam dokazuje število projektnih menedžerjev, ki jih mnogi srečujemo v vsakodnevem poslovnem življenju ter dejstvo, da je bilo v času tako številčne brezposelnosti mogoče zbrati preko 100 objav v obdobju enega leta, v katerih organizacije ponujajo delo vodjem projektov.

V naši raziskavi nas je zanimalo, ali vsi ti projektne vodje resnično vodijo projekte in opravljajo delo vodje projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali dobro prakso. Zanimalo nas je tudi, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

Na podlagi opisov del in nalog oziroma opazovanja, kakšne zadolžitve v podjetjih štejejo pod delo vodje projekta, smo ugotovili, da bo le 29 % kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte. 19 % teh bo opravljalo izključno dela s področja vodenja projektov, 10 % pa jih bo poleg vodenja projektov opravljalo tudi druge naloge. Slaba četrtina teh kandidatov bo morala imeti strokovni izpit iz vodenja projektov.

Drugi cilj raziskave je bil ugotoviti, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

Odgovor nam ponuja ugotovitev, da bo 71 % kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi za zaposlitev na delovno mesto za vodjo projekta, opravljalo drugo vrsto dela. Ti bodoči zaposleni bodo tržniki (33 %),

vodje oddelkov oziroma ekip (20 %), izvajalci različnih vsakodnevnih opravil v podjetju (17 %) ali celo vodje podjetja (1 %), čeprav so se prijavili na razpisano delovno mesto za vodjo projekta. Tu se pojavi vprašanje, čemu v organizacijah oglašujejo prosto delovno mesto vodje projekta, če v resnici potrebujejo tržnika, vodjo oddelka ali sodelavca na področju izvedbenih del.

Ker ameriški standard PMBOK ne zahteva točno določene izobrazbe za vodje projektov, v Katalogu znanj in spretnosti pa je pridobitev kvalifikacije pogojena s stopnjo izobrazbe v povezavi z več ali manj izkušnjami z delom pri projektih, podatka o stopnji zahtevane izobrazbe nismo posebej prikazovali. Menedžer projektov naj bi imel širok nabor znanja in veščin z različnih področij, če želi biti uspešen. Dragoceno znanje in spretnosti pridobiva z lastnimi izkušnjami, katerih pomena se je zavedalo le v 36-ih organizacijah od stotih, ki so razpisovale prosto delovno mesto za vodjo projekta. Pa vendar je teoretična podlaga dobrodošla, kar velja tudi za strokovni izpit iz vodenja projektov. Menimo namreč, da je strokovni izpit iz vodenja projektov dober pokazatelj tistih organizacij, ki dejansko vedo, kakšno osebo in s kakšnim znanjem želijo zaposliti na objavljeno delovno mesto in je zato tovrstno zagotovilo vsaj dobrodošlo, če že ne nujno potrebno. Z zahtevo po strokovnem izpitu se sicer zmanjša obseg morebitnih kandidatov, vendar se tudi izbira med manj, toda primernejšimi kandidati. Tu je poudarek na učinkovitosti kadrovske funkcije. V našem primeru je izid pokazal, da mnogi ne razmišljajo tako, saj so strokovni izpit iz projektnega vodenja zahtevali le v sedmih od stotih organizacij.

Če upoštevamo priporočene spretnosti in veščine, kakor jih opredeljuje PMBOK standard, in zahteve za pridobitev poklicnega standarda, kot jih predvideva Katalog znanj in spretnosti, je preko 500 zelenih veščin, spretnosti in značajskih lastnosti bodočega sodelavca legitimnih. Izstopa pa dejstvo, da je bila le v treh objavah omenjena kakovost oziroma poznavanje standardov in zakonodaje, ki je za ameriški standard eno izmed najpomembnejših področij strokovnega znanja, ki naj bi ga obvladoval projektni vodja.

Kako dobro so poznane delovne naloge vodij projektov službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih nam pove tudi podatek, da v 59-ih organizacijah od stotih, ki razpisujejo prosto delovno mesto vodje projekta, v oglas ne zapišejo, da bo bodoči zaposleni opravljal dela s področja vodenja projektov, ampak dela s področja trženja, vodenja in podobno.

Izid analize dela v procesu načrtovanja kadrov naj bi bile tudi potrebe po določenem znanju in veščinah ter izbira zelenih vedenjskih dimenzij bodočega zaposlenega. Če bo v omenjenem procesu natančno določeno, kakšni so zaželene osebnostne lastnosti, vzorci vedenja, zmožnosti in interesi, bo mogoče oceniti tudi, kaj bi lahko motiviralo bodočega zaposlenega in mu bo moč ponuditi ustrezne predloge. V kar 46-ih objavah naše raziskave ni bilo zapisano, kaj organizacija kandidatu ponuja, iz česar smo si upali sklepati, da se v mnogih organizacijah še vedno ne zavedajo pomena posameznika in njegove svobodne izbire, kakor tudi dejstva, da je ključne zaposlene potrebno motivirati že v tej fazi. Za skoraj polovico organizacij bi lahko sklepali, da procesa zaposlovanja še vedno ne

razumejo kot dvosmeren proces, pri katerem torej niso samo organizacije tiste, ki izbirajo zaposlene, ampak tudi zaposleni izbirajo organizacijo, ki bo v največji meri zadovoljila njihove osebne in poslovne interese.

Razpisi za delovno mesto vodja projekta so bili v naši raziskavi izbrani naključno. Objavljala so jih tako mikro in majhna podjetja, kot tudi srednje velika in velika, pa tudi samostojni podjetniki, posamezniki. V vzorcu nismo podrobneje opazovali velikosti podjetij glede na število zaposlenih, čeprav bi podatek lahko koristil pri razmišljanju o razlogih za zgoraj ugotovljeno situacijo.

Razpise za delovno mesto naj bi pripravljali in objavljali kadroviki, strokovnjaki s področja ravnanja z zaposlenimi, z zelo širokim naborom aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti do zaposlenih in do najvišjega vodstva v organizaciji. Morda se je na tem mestu smiselno vprašati, koliko menedžerjev predvsem v majhnih organizacijah meni, da je strošek dela učinkovitega kadrovskega strokovnjaka za organizacijo ekonomsko upravičen. Žal gre navadno pri majhnih podjetjih razmišljanje v smeri, da si ne morejo privoščiti zaposlitve strokovnjaka, ki se bo ukvarjal le s kadrovanjem, zato njegova dela in naloge običajno opravlja poslovni sekretar, ki ni nujno usposobljen za opravljanje funkcije kadrovika v pravem pomenu besede. Po podatkih Statističnega letopisa 2010, je bilo v letu 2008 registriranih skupno 152.541 poslovnih subjektov [18]. Samostojni podjetniki posamezniki ter mala in mikro podjetja, ki razpolagajo z do devet zaposlenimi, so predstavljala kar 93 % delež in tu bi verjetno redko kje lahko našli pravega kadrovika. Enako velja za del majhnih podjetij, ki zaposlujejo od 10 do 49 ljudi in so v letu 2008 predstavljala 5 % slovenskih podjetij.

Od stotih organizacij, ki razpisujejo prosto delovno mesto vodje projekta, le tretjina išče in želi zaposliti vodjo projekta in prav toliko bodočih zaposlenih bo to delo zares opravljal. V preostalih dveh tretjinah organizacij pa iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja, kar kaže na dvomljivo razumevanje menedžmenta projektov v našem poslovnem okolju.

6. Sklep

Zaključimo lahko, da je koncept menedžmenta projektov kar dobro uveljavljen način poslovanja organizacij v slovenskem prostoru, medtem ko sama izvedba v večini primerov žal ne ustreza primerom dobre prakse.

Izidov raziskave ni mogoče posplošiti na vse vrste in dejavnosti podjetij in drugih organizacij, ker je šlo za namenski vzorec in omejeno število analiziranih razpisov za delovno mesto menedžerja projektov. Ker je po našem vedenju to prva tovrstna raziskava s področja kadrovanja menedžerjev projektov v organizacijah, v slovenskem prostoru obstaja vrsta omejitev in predlogov za nadaljnje raziskovanje. Med najbolj bistvenimi omejitvami raziskave naj omenimo zgolj izbiro populacije in vzorca za analizo. Pri predlogih za nadaljnje raziskovanje pa utegne biti zanimiva raziskava o uspešnosti projekta glede na sprejetega kandidata. Ugotovitve iz naše raziskave prinašajo nova spoznanja tako za teoretike kot tudi praktike, ki se raziskovalno in praktično soočajo s

področjem menedžmenta projektov v podjetjih in drugih organizacijah. Še posebej postajajo te ugotovitve koristne v času, ko je smotrna uporaba virov, ki so na razpolago in njihova racionalna poraba, ključna za uspešnost podjetij in posledično za kakovost življenja celotne družbe.

Viri in literatura

[1] Hauc, A. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

[2] Markič, M., Meško, M., Meško Štok Z., Markič Hrast, S. 2012. *Influence of different components of organizational support for project management on success of the project realization in institutes of public health*. *African Journal of Business Management*, vol. 6 (9), str. 3156-3163.

[3] Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

[4] Verle K., Markič, M., Kodrič, B. 2012. *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura*. *Organizacija*, let. 45, št. 1, str. A 2-A 13.

[5] Krajnik, M., Markič, M. 2010. *Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov*. *Organizacija*, let. 43, št. 4, str. A 135-A 134.

[6] Kotter, J. P., Cohen D. S. 2003. *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.

[7] De Waal, A .A. 2008. *The secret of High Performance Organizations*. *Management Online review*, dosegljivo na: <http://www.hpocenter.nl/uploads/MORE%20-%20The%20Secret%20of%20HPOs%20-%20April2008.pdf>, 14. 7. 2012.

[8] Potočan, V., Mulej, M. 2011. *Managing organizational change as innovation*. *Journal of international business management & research*, vol. 2, iss. 4, str. 32-46.

[9] Kajzer, Š. 1998. *Razvoj in strukturiranje podjetja*. V *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.

[10] Nordström, K., Ridderstråle J. 2008. *Ta nori posel do konca ali Kako uživati v kapitalizmu*. Ljubljana: GV Založba.

[11] Merkač, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

[12] Ivanuša-Bezjak, M. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

[13] Žohar, D., Markič, M. 2011. *Vpliv razvoja osebja projekta na čas dobave in montaže opreme v slovenskem zdravstvu*. *Organizacija*, let. 44, št. 5, str. A 180-A 190.

[14] Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

[15] Novak, V. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.

[16] Project Management Institute (PMI). 2008. *Vodnik po znanju projektne vodjenja (PMBOK® vodnik)*. Tretja izdaja. Kranj: Moderna organizacija.

[17] *Katalog strokovnih znanj in spretnosti*. Uradni list RS, št. 103/05.

[18] Kuhelj, D., Matek M., Pušlar Car, N. 2010. *Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti glede na število oseb, ki delajo*, 2008. V *Statistični letopis Republike Slovenije 2010*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Mira Cevc je diplomantka Fakultete za management Koper, kjer je pod mentorstvom prof. dr. Mirka Markiča z odliko diplomirala s področja projektne menedžmenta. Dvajsetletno delovno dobo zaznamujejo predvsem izkušnje s področja splošnega in strateškega menedžmenta ter menedžmenta projektov; slednje potrjuje naziv certificirani projektni menedžer. Trenutno je zaposlena kot izvršna direktorica v podjetju Cetron d. o. o.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po 12-ih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na UP Fakulteti za management Koper. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja oziroma član 15-ih raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 420 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, od tega več kot 60 znanstvenih člankov.

Pregled možnosti uporabe projektnega menedžmenta v Slovenski vojski

Bojan Zevnik

Ministrstvo za obrambo, Slovenska vojska, Vojkova cesta 55, 1000 Ljubljana
e-pošta: bojan.zevnik@mors.si

Povzetek

Vsebina članka je avtorjev kratek povzetek raziskovalnega dela, pričetelega v zaključni nalogi magistrskega študija z naslovom *Projektni menedžment v Slovenski vojski*, v februarju leta 2011. Z izhodiščem v magistrski nalogi, ki obravnava problematiko uvajanja drugačne organizacijske kulture v Slovensko vojsko od vojaško normativno sprejemljive, avtor na kratko povzema temeljne ugotovitve o možnostih uporabe standardov projektnega menedžmenta v Slovenski vojski na področju spremljanja, razvoja, uvajanja, vzdrževanja in uporabe vojaških informacijskih sistemov. Dejstvo je, da državljani Republike Slovenije doseganju ustrezne zmogljivosti in učinkovitosti Slovenske vojske namenjajo velike finančne, človeške in časovne vire, ki morajo skupaj tvoriti ustrezno kakovostno raven doseganja poslanstva. Zato je pričakovati, da bodo zahtevni razvoj, kompleksno uvajanje v operativno uporabo ter uporaba informacijskih sistemov za zaznavanje, spremljanje in pravilno odzivanje na velike količine informacij, senzorskih sistemov, sistemov za upravljanje z oborožitvenimi sistemi, sistemov za podporo procesom poveljevanja in kontrole ter spremljajoči informacijski sistemi logistike ter spremljanja razvoja posameznika izvedeni po najboljših svetovnih standardih. To pa so standardi in dobra praksa projektnega menedžmenta. Zato je ob zavedanju, da so obstoječa vojaška organizacijska struktura, vodenje oziroma poveljevanje, posebna organizacijska kultura, zapisana v zapovedanih vrednotah, etika kot način prizadevanja in dominacija vojaškega znanja nad strokovnim v popolnem nasprotju z zahtevami, ki jih za svojo učinkovitost zahteva projektni menedžment. Avtor je skozi Weisbordov diagnostični Six Box Model opravil primerjalno analizo delovanja obeh segmentov. Možnosti sobivanja projektnega menedžmenta in vojaške organizacije.

Ključne besede: vojaška organizacija, projektni menedžment, informacijski sistem

1. Uvod

Z vstopom v zvezo NATO ter profesionalizacijo je Slovenska vojska (SV) prevzela vrsto obveznosti na področju razvoja zmogljivosti lastnih sil, izboljšanja učinkovitosti za izvajanje temeljnih nalog nacionalne obrambe ter povezovanja v evroatlantske integracije.

Sodelovanje v mednarodnih vojaških operacijah, spremenjen način bojevanja, vzpostavljanje večnacionalnih vojaških enot zahtevajo medsebojno povezanost ter s tem tehnološko primerljivost. Stalen in popoln pregled nad situacijo, sprejem in obvladovanje strateških informacij, hitrejše izvajanje cikla sprejemanja poveljnikove odločitve na podlagi teh informacij pa zahtevajo spremembe pri razumevanju pomena ter možnosti uporabe sodobnih komunikacijskih in informacijskih sistemov (KIS), ob maksimalnem upoštevanju človeka kot nosilca znanja.

Zato sta razvoj in integracija KIS postala bistvena elementa podpore uresničevanju poslanstva SV ter ciljev, ki iz tega poslanstva izhajajo. Za doseganje učinkovitosti SV ne potrebuje več armad vojakov. Potrebuje organiziran, pregleden, nadzorovan, sledljiv in dokumentiran razvoj sodobnih vojaških IS, ki delujejo ob podpori sodobne IT. Ta cilj pa lahko doseže le z mobilizacijo visoko usposobljenih strokovnjakov s področja načrtovanja, razvoja in uvajanja razvojnih rešitev ter visoko strokovno usposobljenih posameznikov in enot, ki bodo s temi rešitvami upravljali. Hkrati pa mora dozoreti tudi spoznanje, da vojak ni več

le vojak, temveč postaja uporabnik sodobnih visoko tehnoloških orodij. Častnik pa ni več le vojaški poveljnik, temveč postaja poznavalec izkoriščanja možnosti različnih tehnoloških rešitev in vodja strokovno usposobljenim posameznikom in enotam.

Te spremembe v svojih vsebinah zahtevajo tudi dolgoročni programi razvoja SV, ki na podlagi kriterijev prilagodljivosti, odzivnosti, mobilnosti in zaščite informacij opredeljujejo ambiciozen, zahteven in obsežen razvoj ter uvedbo vojaških IS, ob intenzivni selitvi klasične vojaške doktrine SV na področje digitalnega bojevanja. Zastavljeni programski cilji so obsežni in ambiciozni, roki za uspešno realizacijo kratki ter zaradi tveganj zahtevni, saj predvidevajo spremembe načina delovanja celotne strukture SV.

Dejstvo, da klasična vojaška organiziranost ne omogoča kakovostne realizacije vseh razvojnih zahtev, je oblikovalo idejo po ustanovitvi tehnološko in strokovno podprte ter po načelih modernega projektnega menedžmenta (PM) vodene organizacijske enote, ki bo sposobna slediti trendom razvoja KIS, predvideti ter načrtovati njihov obseg ter jih na podlagi analiz potreb implementirati v vojaške enote z namenom večje učinkovitosti in bojne zmogljivosti.

Vzpostavitev take projektne enote v Slovenski vojski sega v leto 2004. Njena temeljna naloga je bila sodelovanje v celotnem življenjskem ciklu vsakega posameznega IS. Ta se je pričel z ugotavljanjem pomanjkljivosti obstoječih

IS glede na primerljivo okolje članic zveze NATO ter na podlagi ugotovljenih pomanjkljivosti nadaljeval z načrtovanjem in razvojem, vodenjem projektov v sodelovanju z domačimi in tujimi izvajalci, testiranjem funkcionalnosti IS, zagotavljanjem interoperabilnosti sistemov skladno s standardi programa večstranske interoperabilnosti (angl. Multilateral Interoperability Programme – MIP), umeščanjem IS v funkcijo poveljevanja in kontrole, zagotavljanjem tehnične pomoči pri oblikovanju izobraževalnih programov za skrbnike in uporabnike IS, zagotavljanjem delovanja IS v celotnem življenjskem ciklu in ponovnim vrednotenjem uvedenih IS, analiziranjem ter nadgrajevanjem.

Zaradi zahtevnosti in obsežnosti je projektna enota za učinkovitost izvedbe nalog uporabljala standarde PM, organizirala projektni način dela in vpeljala projektno organizacijsko kulturo s svojimi značilnostmi in zakonitostmi. Le tako delovno okolje je lahko v danih razmerah prinašalo rezultate.

Vendar pa je bilo tako delovanje za klasično vojaško organizacijsko strukturo in kulturo kontinuiranih procesov sporno, nesprejemljivo ter zato brez širše podpore.

Projektna skupina je z razvojem KIS prinašala spremembe vojaške strukture ter strategije delovanja, uvedbo drugačnih organizacijskih oblik, digitalno analizo informacijam ter procesni način razmišljanja in upravljanja z organizacijo. To pa je za vojaško strukturo pomenilo prehod iz lagodne zaprtosti vojaškega sistema upoštevanja pravil in izpolnjevanja ukazov, meril zmogljivosti po številu vojakov, količini orožja in opreme v sodobno, nadzorovano in dokazljivo doseganje učinkovitosti, mednarodne primerljivosti in povezljivosti. To pa je osnovni pogoj za varnost življenja vsakega posameznega vojaka in odgovornost poveljujočega častnika.

Kljub naporom posameznikov, uspešnemu delu celotne projektne skupine, razvitim informacijskim rešitvam in pridobljenemu znanju članov, projektna enota nikoli ni popolnoma zaživela. Leta 2008 je bila ukinjena kljub dejstvu, da je program razvoja SV v naslednjih letih predvideval še bolj zahtevne, kompleksne in finančno obsežnejše razvojne naloge.

Tradicionalno stroga načela vojaške hierarhije, togost vojaške strukture, različni interesi, pojem položaja in osebnega statusa posameznika, izostanek zavedanja pomembnosti tehnoloških sprememb, izostanek znanja o pomenu PM so se izkazali za temeljne ovire pri vzpostavitvi razvoja učinkovitosti in zmogljivosti SV.

Namen tega prispevka je skozi del Weisbordovih temeljnih organizacijskih kategorij (Six Box Model) pridobiti vpogled v problematiko integracije PM kot najučinkovitejšega orodja za uspešen razvoj vojaških IS v strogo hierarhično urejeno vojaško organizacijo.

2. Problematika doseganja učinkovitosti razvoja poslanstva

Poslanstvo organizacije je razlog za njen obstoj in vsebuje široko opredelitev ciljev njenega razvoja. Namen, značilnosti, vrednote in filozofija dodatno navdihujejo

zaposlene v organizaciji in zagotavljajo njihovo usmeritev za doseganje teh ciljev. Realizacija ciljev pa je podlaga za ovrednotenje uspešnosti izvajanja poslanstva (McMillan, 2010). Torej mora biti organizaciji razumljivo, kaj so cilji, kako cilje realizirati, kako ugotoviti ustreznost načina realizacije ter kako prepoznati uspešnost realiziranih ciljev. Stalna revizija ustreznosti načina realizacije ciljev pa mora ves čas slediti namenu organizacije in izpolnjevanju njenega poslanstva (Returning Employer, 2010). Tako se sklone krog, v katerem je zaznati zahteve po prisotnosti vseh osnovnih elementov PM. Tudi v vojaški organizaciji.

2.1. Razumevanje zahtevnosti razvoja poslanstva v vojaški organizaciji

Resolucija o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja SV kot temeljni strateški dokument na podlagi sprememb strateškega okolja opredeljuje poslanstvo ter njegov namen, določa njegov obseg in zmogljivost z merljivo učinkovitostjo. Ustrežno reagiranje na vse vrste agresije, prispevanje k mednarodnemu miru, zagotavljanje varnosti in blaginje državljanov RS so temeljne naloge, ki predstavljajo poslanstvo SV. Te naloge določajo temeljno strategijo doseganja njenih ključnih zmogljivosti, doktrino njenega delovanja, njeno strukturo, sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, upravljanje s kadri ter izvajanje logistične podpore. Naloge dajejo osnovni okvir za alternative in prioritete, ki bodo na najbolj učinkovit in racionalen način zagotavljale uspešnost realizacije. Tako poslanstvo organizacije dejansko predstavlja prvi in najvišji dokument z zahtevami po učinkovitosti in usmerjenosti k načrtnemu doseganju ključnih operativnih ciljev SV. Vsi podrejeni dokumenti predstavljajo zgolj načrt izvajanja, časovnice in mejnike, ko morajo določene razvojne zahteve biti uspešno realizirane.

Vendar je merljivost zmogljivosti, učinkovitosti ter usposobljenosti vojaških enot izredno zapletena. Kdaj je vojaška organizacija usposobljena in zmogljiva ter v primerjavi s kom je učinkovita? Njena operativna zmogljivost se žal tudi s človeškimi žrtvami največkrat pokaže šele v boju oziroma ob uporabi temeljnega namena, zaradi katerega je ustanovljena. Čas miru ne sme postati čas stagniranja ali razlog za nepremišljene odločitve ter nenačrtovano delovanje. Še posebej ne pri izvajanju izredno zahtevnega in dragega razvoja sodobnih vojaških IS. Ravno to pa je glavni razlog, da se že v mirnem času uporabijo najučinkovitejša orodja za razvoj zmogljivosti ter se postavijo natančna merila za doseganje nivoja učinkovitosti.

Vendar rezultati razvoja niso spodbudni. Rezultati projektov razvoja učinkovitega IS poveljevanja in kontrole, varnega sporočilnega sistema, informatizacije in integracije celovite kadrovske in logistične podpore, vzpostavitve izobraževalnih programov informacijskega področja bi po zahtevah že deset let starih najvišjih programskih dokumentov morali biti že dokončno operativni. Pa kljub temu zadnji programski dokument Strateški pregled obrambnega resorja (SPOR) 2009 zaznava, da se razvojni cilji ne uresničujejo tako, kot so bili zastavljeni. Vrsta projektov, ki so bili sicer v preteklem desetletju bolj ali manj uspešno zaključeni, nikoli niso

dosegli polne uporabnosti, niso bili deležni analize stroškovne upravičenosti ali pa se njihovi rezultati vedno znova neuspešno uvajajo v operativno uporabo.

Izostanek razumevanja in uporabe standardov PM ter projektnega načina razmišljanja v okolju razvoja KIS pomeni zastaranje sistemov, kar posledično pomeni vprašljivo primernost in uporabnost, s tem pa učinkovitost celotne SV. Naloge načrtovanja, razvoja, upravljanja in uvajanja razvojnih rešitev v operativno uporabo se izvajajo nekoordinirano, netransparentno ter s tem nenadzorovano, izvajajo jih posamezniki kot dodatno obremenitev poleg svojega rednega dela, brez ustreznega znanja s teh področij. Tej problematiki pa se pridružuje še neopredeljena vloga vodij projektov, vodij uvajanj, informacijsko strokovnega kadra ter njihovih pristojnosti v primerjavi s statusom in položajem vojaško operativnega kadra.

Zakon o obrambi (ZObr, 43. člen) določa, da »poveljevanje temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelj«, kar pri sobivanju vojaškega in projektnega dela povzroča zmedo in vzpostavlja le kompromis med različnimi interesi. To dilemo izpostavlja že Srednjeročni program obrambe 2002–2003: »V sistemu vodenja se za oblikovanje pomembnejših odločitev pojavljajo tudi posamezne, med seboj neodvisne interakcijske oblike, kot so kolegiji ali projektne skupine. Čeprav so v svoji sestavi največkrat po nivojih vodenja neuravnotežene, deloma nevtralizirajo pomanjkljivosti delovanja obstoječe strukture menedžmenta v Ministrstvu za obrambo (MO), zlasti na mezo nivoju. Hkrati pa so te interakcijske oblike tudi specifična oblika soodločanja. Vrinjene so v hierarhični sistem vodenja in poveljevanja, s svojim delovanjem pa pogosto povzročajo neskladje v odločanju in s tem postopno spreminjajo razmerja med pristojnostmi in odgovornostmi« (Strateški pregled obrambe 2002–2003 z vizijo razvoja do leta 2015, str. 82).

Ta strateški dokument že pred desetletjem ugotavlja, da je potrebno na področju sobivanja PM in vojaškega načina delovanja, ter zaradi nujne prisotnosti obeh, nekaj storiti. Razvoj in uvedba IT ter IS, posledično pa novi postopki in procesi dela, zahtevajo nova znanja ter spremembe na vseh področjih, vključno z doktrino celotne SV.

Neresna obravnava PM pa v vojaški organizaciji povzroči paradoksalno stanje, ko strateški dokumenti ugotavljajo, da spremembe v mednarodnem varnostnem okolju zahtevajo razvoj vojaških zmogljivosti, ki bodo temeljile na prožnosti, interoperabilni sposobnosti ter skupnem delovanju v celotnem spektru možnih operacij v vseh klimatskih in geografskih pogojih, po drugi strani ne napovedujejo nikakršnih sprememb, ki bi tako zahteven razvoj omogočale, rezultate tega razvoja uvedle v SV ter zagotavljale učinkovito obvladovanje njihovih rešitev. Celo nasprotno. Leta 2008 je bila edina organizacijska enota, ki se je bila sposobna spopasti z razvojem strateških ciljev, ukinjena. To je bila enota, ki se je PM učila ter s tem edina razumela, kako reševati zahteve poslanstva organizacije s standardi PM znotraj operativnih omejitev, ki jih ima vojaška organizacija.

2.2. Razumevanje projektnega menedžmenta

Ko govorimo o PM kot najučinkovitejšem načinu realizacije razvoja poslanstva SV, se sprašujemo o možnosti sobivanja dveh popolnoma različnih organizacijskih kultur. Organiziranost SV, normativna pravila delovanja, vrednote, enostarešinstvo, poveljevanje se namreč pri uporabi PM izkažejo kot izgovor ali varstvo pred odločitvami o nujnosti učinkovite projektne organiziranosti, pred vplivom strokovnih odločitev PM ter pred spremembami, ki jih razviti vojaški IS prinašajo.

Zaradi svoje učinkovitosti in dodeljenih pomembnih pristojnosti PM začne sprožati nezaželene spremembe v utečeno vojaško strukturo, spodkopavati statusno in položajno identiteto posameznikov, s tem pa sproži spiralo nekonstruktivnih vedenj. Razmišljanje, da opredeljevanje poslanstva, programov in razvojnih ciljev ni tako zahtevno, da bi moralo biti podvrženo merljivim in preglednim standardom PM, tako zaprto organizacijo, kot je vojaška, sili v samoobrambno ohranjanje statusa quo, v vztrajanje pri procesih, ki jih že zgodovinsko obvladuje, v stalnem upanju, da bo vse v najlepšem redu.

Zato razvoj in uvajanje rešitev vojaška struktura z ukazovanjem prepušča posameznikom in skupinam, ki delujejo v netransparentnem konsenzu med vojaškimi normativnimi predpisi, akti poveljevanja, projektnimi standardi in nivojem strokovnega znanja posameznikov. V takem okolju pa se brez odgovornosti po potrebi uporablja enostarešinstvo in subordinacijo, po potrebi moč položaja, v PM pa odgovornost, dogovarjanje in timsko delo.

Tak način delovanja pa zlahka vodi k manipulaciji osebnih interesov z organizacijskimi ter sproža oblikovanje interesnih, na eni strani informacijsko strokovnih, na drugi strani pa vojaško strokovnih skupin. V primeru, ko vojaška organizacija na eni strani zahteva realizacijo zahtevnih ciljev, na drugi strani pa nima soglasja, kako te cilje realizirati, nima niti meril za ugotavljanje, na katerih področjih njen razvoj ni uspešen ali celo nima vizije, kako naj bi uspešen razvoj izgledal ter kaj naj bi ta doprinesel, so lahko posledice za vojaka nepredvidljive.

3. Struktura organizacije kot temeljni problem uspešnosti PM v vojaški organizaciji

Katerokoli strukturno teorijo organizacije obravnavajo teoretiki, vedno je njen pomen enak. Prikazuje natančno sliko formalnih odnosov vodenja, medsebojnih odnosov, formalnih metod delitve dela, dodeljevanja vlog in pristojnosti ter sprejemanja odgovornosti za izpolnjevanje ciljev organizacije. Racionalno izkoriščanje organizacijske strukture omogoča obvladovanje vseh razmerij v organizaciji in usklajevanje dejavnosti ljudi v smeri poslanstva organizacije. Pomeni umestitev izvajanja dejavnosti posameznika in vzpostavitev učinkovitega nadzora nad tem izvajanjem (po Zevnik, 2010, str. 55).

Definicija je razumljiva in dokaj enostavna. Vendar

se dejanski namen in pomembnost oblike strukture organizacije pokaže takrat, ko le-ta ni usklajena z načinom doseganja ciljev ter postane temeljni vzrok za neučinkovitost organizacije.

Ugotovitev iz prejšnjega poglavja, da poslanstvo SV zahteva učinkovito organiziran razvoj, ta razvoj pa se najuspešneje izvaja s standardi PM, postavi v ospredje dilemo:

- o možnosti hkratnega obvladovanja znanja posameznika za izvajanje vojaške ter projektne dejavnosti in vzpostavitve učinkovitega nadzora nad tem izvajanjem;
- o možnosti sobivanja linijske organizacijske strukture temeljne organizacije, ki nudi učinkovitost izvajanja zgolj namena poslanstva organizacije, z matrično organizacijsko strukturo kot najprimernejšo za izvajanje razvoja tega istega poslanstva.

3.1. Vojaška organizacijska struktura

Slovenska vojska je povzela najstarejšo, tradicionalno linijsko organizacijsko vojaško strukturo brez delitve na zvrsti, v kateri veljajo popolnoma enotna pravila. Linijska struktura se prične pri korenu, torej z eno samo, najpomembnejšo, vseobsegajočo enoto. Vsaka naslednja enota hierarhične piramide se nahaja pod vrhom v padajočem vrstnem redu podrejenosti, do enot na najnižjem nivoju. Značilnost take strukture je, da jo je najlažje organizirati in je učinkovita v kriznih situacijah. Omogoča enostaven in stabilen nadzor, zagotavlja disciplino ter omogoča enostavnost vodenja in poveljevanja pri rutinskih nalogah.

Moč vojaške linijske strukture je v statusni avtoriteti nadrejenega ter popolnem spoštovanju te avtoritete s strani podrejenega. Utemeljuje se v položaju, ki določa meje pristojnosti nadrejenega in podrejenega oziroma nadzoru nadrejenega nad podrejenim. Taka hierarhična struktura predstavlja natančno določena pravila načina poveljevanja, odločanja in kontrole vsakega nivoja, od najvišjega do najnižjega. Proces je enostaven in učinkovit. Dnevna komunikacija se vrši med neposredno nadrejenim, ki odloča o vsem ter izdaja naloge, in njegovim podrejenim, ki naloge brez samoiniciative izvršuje.

Komunikacijske poti so enosmerne, do potankosti vnaprej predvidene in dolge. Ker poteka komunikacija od korena do dna preko vseh nivojev poveljevanja, je odločanje o izvedbi naloge v domeni posameznega nivoja strukture oziroma osebni domeni poveljujočega vsakega nivoja. Na vsakem nivoju se informacija po potrebi filtrira, dodaja, spreminja oziroma briše, kar omogoča popačenje sporočila. Zato je pomembno, da so sporočila že na vrhnjem nivoju kratka, enostavna in da specificirajo nalogo do potankosti, sicer se pojavijo motnje in počasnost odzivanja. Tako uveljavljena programirana komunikacija izraža usmerjeno učinkovitost za izvajanje enostavnih, ciljnih naravnanih, stalno ponovljivih nalog, ki jih izvajajo podrejeni. Ti delujejo rutinsko, čeprav v različnih situacijah.

Nekoč je ta strukturni model prinašal učinkovitost, danes pa postaja problematičen, saj je v vojaški organizaciji globoko zakoreninjen in se njegova pravila ne spreminjajo

v skladu z zahtevami spreminjajočega se okolja.

3.2. Projektna struktura v vojaški organizaciji

Kratek pregled poslanstva SV pokaže, da je njen razvoj zahteven in so naloge razvoja kompleksne. Kratek pregled strukture vojaške organizacije pa pokaže, da ni primerna za uspešen razvoj lastnega poslanstva.

Linijska hierarhična struktura, pravila odločanja, moč statusa ter položaja se skozi delovanje že omenjene projektne enote pokažejo kot neustrezni za PM, kateremu demokratičnost in inovativnost pri horizontalni strukturi vsekakor bolj koristita za uspešen razvoj in realizacijo zastavljenih ciljev. Matrična organizacijska struktura je po višini skromnejša, razpon nadzora je širši, manj je ravni upravljanja, bolj je prilagodljiva, bolj je nagnjena k specializaciji področij, kar ji omogoča večjo sposobnost soočenja s spremembami poslovnega okolja in realizacijo strokovnih nalog.

Umeščanje PM po strogi linijski strukturi, brez izoblikovane lastne strokovne strukturne, vpliva na oblikovanje svoje strategije razvoja. Vrednotenje pomena PM ter s tem tudi strokovnega področja KIS je prepuščeno vrhu vojaške piramidne strukture, ki zaradi razdrobljenosti funkcionalnih področij in s tem nepreglednim potencialom kompetenc nima realnega vedenja dejanskemu stanju. Zato so tudi strategije razvoja KIS in uporabe PM največkrat nerealne in s tem neuspešne. Nimajo podlage v strokovnem potencialu, ne obvladujejo strokovnih ciljev, še manj pa njihov razvoj.

Taka netransparentnost pa v organizaciji potroši več sredstev za iskanje načinov in utemeljitev, zakaj česa ne bi spremenili kot pa za uveljavljanje sprememb. Sprememba je marginalnega pomena, negativna in nezaželena. Sprejeta je le, če ne zmoti vojaške dnevne rutine in njene predvidljivosti. Organizacija deluje reaktivno, tako da problem poskuša odpraviti šele, ko se ta pojavi. Največkrat počasi, ob reševanju nepotrebnih zapletov in problemov. Ustvarjalne in inovativne aktivnosti PM ostajajo skrite med posamezniki, katerih kreativnost je že vnaprej obsojena na neuspeh. Poskus integracije PM pa se skupaj z rešitvami razvojnih projektov počasi spremeni v motnjo, ki prinaša nezaželene spremembe. Vse do trenutka, ko je tako motnjo potrebno ukiniti, kar se je leta 2008 zgodilo tudi s projektno enoto.

4. Problematika vodenja PM v soglasju s poveljevanjem v vojaški organizaciji

Pojem vodja, voditelj, menedžer je ena najpogosteje omenjenih tem zaradi dejstva, ker je uspešno vodenje najpomembnejše za uspešno dejavnost človeka. Vključno s teorijo o tem, da obstajajo voditelji, ki zaradi pooblastila za poveljevanje menijo, da so strokovnjaki za vodenje, ne da bi kdaj zares razumeli, kaj to je.

Katerakoli organiziranost, naj je to PM ali vojaška organizacija, vedno zahteva osebo, ki ima nad drugo ali več osebami pravico usmerjanja v realizacijo naloge in

sprejemanja odgovornosti, da je naloga realizirana. Torej vodenje ne izhaja iz nadrejenega položaja, temveč iz sposobnosti usmerjanja znanja posameznikov, ki delajo za skupni namen. Široka paleta znanja v soodvisnosti z osebnostnimi lastnostmi daje vodenju sposobnost za obvladovanje razmerij, ki so ključne za ravnotežje med posamezniki in njihovimi nalogami, z opredelitvijo namenov, upravljanjem konfliktov in vzdrževanjem odgovornosti (po Jacques, 2005, str. 7–8).

Pri izvajanju poslanstva vojaške organizacije je najpomembnejši položaj posameznika, na podlagi katerega poveljevanje uporablja kot orodje, v skladu z normativnimi predpisi.

Za izvajanje razvoja tega istega poslanstva pa je najprimernejši PM, torej usmerjanje posameznika k uspešni realizaciji skupnega cilja. Razumevanje doprinosi tako prvega kot tudi drugega pomena vodenja oziroma poveljevanja k izvajanju in razvoju poslanstva SV pa postane vprašljivo, če so pristojnosti obeh soočene in neurejene. Nejasne pristojnosti vodje projekta in poveljujočega častnika, vprašanje upoštevanja normativno urejenega poveljevanja ali standardiziranega stila vodenja, spoštovanje normativov ali procesov ter normativi odločanja in nadrejenosti z vidika znanja, stoke, izobrazbe pa so elementi, ki imajo odločujoč vpliv na rezultate, ki jih pričakuje tako poveljujoči izvajanja poslanstva kot tudi vodja izvajanja razvoja poslanstva.

4.1. Poveljevanje

Vojaška doktrina kot temeljni vojaško strokovni dokument vpliva na miselni proces poveljnikov in daje podlage za razumevanje okolja, v katerem se uporablja vojaška sila. S svojo vsebino zagotavlja usklajenost delovanja poveljnikov pri uresničevanju poslanstva SV. Gonilna sila so vrednote, ki dajejo okvir za delovanje in so standard za vedenje posameznikov, samostojno in v skupini. Lojalnost podrejenih do nadrejenih se uresničuje z izvrševanjem ukazov, medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem ter discipliniranim opravljanjem dolžnosti. Dejavnik zadovoljstva pri opravljanju vojaške službe je tovarštvo, ki se konkretizira skozi požrtvovalnost in podrejanje osebnih ciljev vojaškim.

Kljub temu da ima ta vrednostni moment v vojaški organizaciji veliko moč, pa je uokvirjen in omejen s strogimi predpisi o vodenju in poveljevanju. Poveljujoče normativni akti konkretizirajo v osebe, ki s poveljevanjem opravljajo osnovno funkcijo vodenja vojaške organizacije. Zakon o službi v SV (ZSSloV, 3. člen) po načelu enostarešinstva natančno opredeli poveljujočega. Nadrejeni je tista vojaška oseba, ki ima pristojnost poveljevanja, podrejeni pa je vojaška oseba, ki je dolžna izvrševati prejeta povelja. Tu ni mesta za dvom. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Poveljevanje poveljujoči izvajajo z akti poveljevanja, z ukazi. Ti so praviloma pisni s predpisanim načinom izdaje, predpisano obliko in z vsebino. Podrejena vojaška oseba ukaz izvrši nemudoma in brez ugovaranja. V primeru nestrinjanja z ukazom lahko sproži ugovor po strogo predpisani službeni poti.

4.2. Projektno vodenje

Čeprav nekatere organizacije PM poskušajo ukalupiti v lastne predpise in zapovedi, pa enkratnost in hkrati različnost izvajanja projektov tega ne dopuščata. Način izvajanja in vodenja projektov usmerjajo standardi, ki se ves čas spreminjajo in posodablajo glede na ugotovljena tveganja iz preteklosti. Gre za menedžment, ki združuje vse vidike organiziranja in usmerjanja realizacije vseh nalog, ki izhajajo iz razvojnih programov organizacije. Je umetnost, kako izvesti določeno nalogo s sodelovanjem ljudi, v dogovorjenem času, z določenimi sredstvi in želenim učinkom.

Bolj tehnično, standard ANSI/PMI 99-001-2004 (po PMBOK, 2008, str. 9–16) opredeli projektno vodenje kot uspešno uresničevanje ideje s procesi, ki sprejemajo vložke in generirajo izložke, z uporabo znanj, spretnosti, orodij in tehnik v aktivnostih, ki jih zahteva projekt. Uspešnost projektnega vodenja pogojujejo ustrezno izbrani standardi ter procesi, ki so potrebni za doseganje projektnega cilja. Doseganje ciljev pa pogojujejo opredeljeni načini za prilagoditev specifikacij izdelka in planov zaradi izpolnitve zahtev projekta in izdelka, delovanja, skladna z zahtevami, ki izpolnjujejo potrebe, želje in pričakovanja vseh udeležencev v projektu in iskanja ravnovesja med konkurenčnimi zahtevami obsega, časa, stroškov, kakovosti, virov in tveganj, ob izdelavi kakovostnega izdelka.

Kakovost projektnega vodenja ima neposreden vpliv na vse naštete dejavnike. Kadar se spremeni le en dejavnik, razmerje vpliva na naslednjega, če ne celo na vse ostale dejavnike. Zato pomeni projektno vodenje stalno obvladovanje tveganja, ki ima neposreden vpliv na uspešno realizacijo cilja, razumevanje zahtevnosti vodenja projekta pa je ključni pogoj za uspešno realizacijo ciljev.

4.3. Poveljevanje proti vodenju

Dobro vodenje ni nikoli avtoritativno. Vodenje razvoja je veda, urejena s standardi, ki se dnevno, v okolju neizprosne konkurence, spreminja in razvija svojo učinkovitost na podlagi dobre prakse preteklih izkušenj in morebitnih slabih rešitev. Njen razvoj temelji na spoznanju, da boljša kot je, bolj koristi razvoju poslanstva organizacije.

Vojaško vodenje pa je tradicionalno, ki le z manjšimi strukturnimi spremembami deluje že večino svojega obstoja. Izvaja se na podlagi natančnih predpisov, katerim zaradi morebitnega neupoštevanja sledi stroga sankcija. Moč poveljevanja in nedotakljiv status poveljnika ostajata nespremenjena tradicija. Če temu dodamo tudi dejstva, da vojaška organizacija deluje izven običajnega nadzora, da ni izpostavljena konkurenci, da so njena finančna sredstva skoraj neomejena, da njena zmogljivost in učinkovitost nista merljivi, da je nezadovoljstvo podrejenih sankcionirano, predlogi in ugovori pa omejeni, potem dobimo okolje, v katerem so možnosti neučinkovitega vodenja ter napačnih odločitev velike.

Tak sistem vodenja pa je skoraj nemogoče povezati s PM oziroma projektним vodenjem, kjer so posledice slabega vodenja in napačnih odločitev merljive v času, denarju, v kakovosti rezultatov, in ne nazadnje, v osebnih

odgovornosti.

Oba, tako poveljevanje kot tudi vodenje projektov, imata posamezne elemente, ki bi bili sprejemljivi, če ne celo potrebni, na nasprotni strani. Vendar pa je celovit pomen vodenja v obeh primerih toliko različen, da ju je skoraj nemogoče obravnavati skupaj. Spoštovanje predpisov in aktov poveljevanja vojaške organizacije ne omogoča niti vzpostavitev, kaj šele vodenja uspešne projektne organiziranosti in uporabe njenih standardov. Uspešno vodenje projektne organiziranosti, projekta ali uvajanje rešitve projekta pa ne more biti učinkovito brez pravil in standardov PM.

V trenutku, ko začne posameznik v vojaški organizaciji uspešno delovati projektno, ne more več dosledno upoštevati aktov vodenja in poveljevanja, subordinacije, enostarešinstva in je posledično izpostavljen strogim sankcijam nediscipline. Pod vprašaj se postavi vpliv avtokratsko močnega vodje, katerega moč temelji na predpisih in položaju na hierarhični lestvici, na drugi strani pa demokratičnega in participativnega vodje projekta, katerega uspeh je popolnoma odvisen od njegovega lastnega znanja, sposobnosti in uveljavljanja strokovnosti. In vse to v eni osebi. To v vojaški organizaciji neizbežno povzroči nasprotujoča razmerja pristojnosti posameznika, njegove vloge v organizaciji, njegove moči in statusa. Tako razmerje pa ne omogoča uspešnega vodenja ne na eni, ne na drugi strani.

Pri vojaškem poveljevanju dominantna vloga moči položaja in statusa posameznika prevladujeta nad nalogo, jo posplošujeta in zanemarjata. Vlogi moči in statusa se dodeli naloga, ne glede na vsebino ali vrsto, brez povezave z učinkovitostjo realizacije, ki se skuša doseči na vedno enak način, ki je uveljavljen, utrjen in obvladan s predpisano hierarhijo in strogim formalizmom znotraj nje, z disciplino in s poslušnostjo, napisanimi ukazi in predpisano komunikacijo.

Vodenje razvoja poslanstva SV ter s tem dvig njene učinkovitosti in zmogljivosti v takem okolju ne more biti uspešno. Projektno vodenje v vojaški strukturi izgublja svoj pomen v nedorečenem razmerju do vojaškega poveljevanja, nedorečeni pristojnosti med vodenjem projektne področja na podlagi znanja in vodenjem na podlagi vojaškega statusa ter med vojaškim delom in strokovnim delom.

5. Zaključne misli

Ob zaključku tega prispevka se je potrebno vrniti na njegov začetek. SV je v preteklih letih že imela projektno enoto, ki je v opisanem organizacijskem okolju uspešno dosegala svoj namen. Vrsta projektov je bilo uspešno zaključenih in tehnično pripravljenih za uvedbo v operativno uporabo, kar je projektne enote dokazala na več vojaških vajah ter na uspešnih preverjanjih interoperabilnosti sistema v mednarodnem članstvu MIP organizacije.

Učinkovitost pa je projektne enote lahko dosegala le, ker je bila izluščena iz strukture pravil in utečene rutine. Čeprav je štela le enajst članov, s slabim znanjem s področja KIS-a, s slabim znanjem PM in veččin pogajan z domačimi ter s tujimi izvajalci, je z ustrežno

organiziranostjo ter na podlagi standardov uspešno usmerjala željo posameznika sodelovati pri razvoju poslanstva SV. Tekom izvajanja projektov so člani skupine uspešno nadomestili pomanjkanje strokovnega znanja in se usposobili za nadaljnji razvoj. Hkrati so postali iskan strokovni kader znotraj organizacije.

Nerazumevanje, da zahtevnost razvoja ter upravljanja kateregakoli IS ni enkratno, operativno ali rutinsko delo, temveč zahteva urejene standarde, velik intelektualni napor, odgovornost za opravljeno delo, strokovno ter vojaško izobrazbo, stalno dodatno izobraževanje, ki se ne konča v delovnem času, ampak se nadaljuje tudi izven njega, je z leti pripeljalo do tega, da so projektne skupine začeli zapuščati strokovnjaki in s pridobljenim znanjem odhajati v civilne organizacije, kjer so zasedli vrednostno neprimerno boljša delovna mesta, kot jih vojaška organizacija lahko ponudi ali pa jih je pripravljena ponuditi. SV je začela izgubljati že tako redke nosilce strokovnega znanja, katerega za uresničevanje svojega poslanstva nujno potrebuje in v katerega je vložila veliko truda in finančnih sredstev.

Tekom vsebine prispevka se ves čas zastavlja vprašanje: Kaj je pomembnejše: biti izurjen vojak ali dober strokovnjak za obvladovanje razvoja poslanstva? Prvega odlikujejo vrednote, disciplina, psihofizične sposobnosti, taktična in strelska izurjenost. Drugega pa odprtost, strokovnost, iskanje problemov in rešitev ter ciljna usmerjenost.

Verjeten odgovor je, da sta pomembni obe vlogi, ni pa poznan način sožitja izvajanja obeh nalog. Tega se zaveda tudi SV, vendar zaradi ohranjanja tradicionalne identitete zahteva izvajanje obeh nalog v eni osebi, s tem pa poveže normativni način delovanja s PM. Pričujoči prispevek pa podaja ugotovitev, da za učinkovito izvajanje razvoja poslanstva SV to ni mogoče.

Programski dokumenti vsebujejo zavedanje zahtevnosti sprememb, ki so potrebne za doseganje zmogljivosti in učinkovitosti poslanstva SV. Te spremembe so strukturirane v posamezne programske cilje, ponekod tudi v obliki konkretnih projektov. Doprinos in pomen razvojnih ciljev skozi projekte razvoja je nedvoumen ter hkrati pomeni obveznost in odgovornost vsakega posameznika in celotne vojaške hierarhične strukture. Dejansko dogajanje pri realizaciji nalog pa pokaže, da se snovalci strateških dokumentov ne zavedajo zahtevnosti tako vsebinsko obsežnega razvoja, ne poznajo načina, kako bodo razvojni cilji realizirani, niti, kdo jih bo realiziral.

Dejstvo je, da znanje PM predstavlja učinkovito orodje za razvoj poslanstva SV. S tega vidika vsebina tega prispevka predstavlja spodbudo k razpravi o tej problematiki, saj izostanek razprave predstavlja nevarnost stagnacije učinkovitosti in zmogljivosti SV ter njene primerljivosti na mednarodnem področju. To pa posledično lahko pomeni, da SV domačim ali mednarodnim kriznim področjem ne more ponuditi učinkovitih strokovnjakov razvojnih rešitev. Ponudi lahko le število vojakov, opreme in orožja, pa čeprav si zaradi svoje majhnosti tega ne bi smela privoščiti.

Viri in literatura

[1] Jacques, Elliot. *Weber and the issue of Authority*. URL=«<http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/XG9hg1anx/1XpZuYpSjj.pdf>«. 20. 8. 2010.

[2] McMillan, Amy. *Mission and vision statements*. URL=«<http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Mission-and-Vision-Statements.html>«. 16. 6. 2010.

[3] MORS. *Strateški pregled obrambe 2002–2003 z vizijo razvoja do leta 2015*. URL=«http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/spo_2002_03_vizija2015.pdf«. 12. 3. 2010.

[4] MORS. *Strateški pregled obrambnega resorja 2009*. »<http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SPOR2009.pdf>«. 13. 3. 2010.

[5] *Project Management Institute. A guide to the Project Management Body of Knowledge, third edition*. PMI, Pennsylvania, 2008.

[6] *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu opremljanja Slovenske vojske 2004–2015*. Uradni list RS, št. 89/2004.

[7] *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu opremljanja Slovenske vojske do leta 2025*. Uradni list RS, št. 99/2010.

[8] *Returning Employer. Organizational Mission Statements*. URL=«<http://www.careermideast.com/en/Employer/Resources/Articles/Organizational.aspx>«. 16. 6. 2010.

[9] Weisbord, R. Marvin. *Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice*. Basic Books Wynnwood, Pennsylvania, 1978.

[10] *Zakon o obrambi*. Uradni list RS, št. 82/1994, 44/1997, 87/1997, 13/1998 Odl. US: U-I-101/95, 33/2000 Odl. US: U-I-313/98, 87/2001-ZMatD, 47/2002 (67/2002 popr.), 110/2002-ZGO-1, 97/2003 Odl. US: U-I-61/00-19, 40/2004, 103/2004-UPB1, 138/2004 Skl. US: U-I-329/04-7, 53/2005 Skl. US: U-I-329/04-15, 117/2007 Odl. US: UI-287/05-20, 46/2010 Odl. US: U-I-92/07-23.

[11] *Zakon o službi v Slovenski vojski*. Uradni list RS, št. 68/2007, 58/2008.

[12] Zevnik, Bojan. *Projektni management v Slovenski vojski*. Magistrska naloga. Državne in evropske študije, Brdo pri Kranju, 2011.

Bojan Zevnik je rojen 30. 7. 1962 na Jesenicah. Od leta 1991 je zaposlen v Slovenski vojski. Po 13-letnem delu v vojaški policiji je bil leta 2004 premeščen v projektno enoto Taktični informacijski sistemi poveljevanja in kontrole, kjer je na delovnem mestu pomočnika za konfiguracijo sistemov sodeloval pri razvoju vojaških informacijskih sistemov. Po ukinitvi projektne enote je bil premeščen v Službo za razvoj C4i sistemov v Urad za informatiko in komunikacijo, kjer je na delovnem mestu specialista za informatiko izvajal naloge nadzora nad izvajanjem razvojnih projektov, sodeloval pri razvoju projektne in procesne organizacije ter uveljavljanju pomena informacijske stroke v Slovenski vojski. Oktobra 2010 je bil premeščen v 1. četo 11. bataljona za zveze, na delovno mesto systemskega administratorja. Februarja leta 2011 je zaključil magistrski študij na Fakulteti za državne in evropske študije z zaključno nalogo Projektni management v Slovenski vojski.

POROČILO Z OKROGLE MIZE

PROJEKTNI FORUM 2012

Iztok Palčič, programski vodja Projektnega foruma 2012

Prvi dan Projektnega foruma 2012 je potekala okrogla miza na temo Vpliv mreženja na kakovost izvedbe projektov. Gostje okrogle mize so bili: Aleš Hauc, generalni direktor Pošte Slovenije, Gorazd Korošec, predsednik uprave Unior d. d., Mihael Cigler, predsednik Slovenskega združenja lobistov, Urša Zgojznik, ena izmed vodij projekta Očistimo Slovenijo 2012 ter Zdravko Počivalšek, direktor Term Olimia d. d. in predsednik Turistično gostinske zbornice Slovenije. Z njimi se je pogovarjal Anton Hauc, prvi predsednik ZPM in član strokovnega odbora ZPM. V naslednjih vrsticah povzemamo nekatere sklepe pogovora.

Okrogla miza se je pričela s predstavitvijo gostov in njihovih okolij, kjer delujejo. Prvi se je predstavil Aleš Hauc, ki je le nekaj tednov pred okroglo mizo prevzel vodenje druge največje slovenske banke. Nakazal je svoje načrte pri oblikovanju strategije Nove KBM, pri čemer je še posebej izpostavil željo, da bo banka močnejše sodelovala s podjetji, izdatneje financirala gospodarstvo in postala še bolj prijazna svojim komitentom. Zdravko Počivalšek je predstavil Terme Olimia v številkah, pri čemer je najbolj ponosen na hitro rast podjetja glede letnega prihodka, dobička, predvsem pa števila gostov in nočitev tako v Sloveniji kot na Hrvaškem. Takoj je izpostavil pomen mreženja, saj meni, da bi se morali subjekti s področja turizma, še posebej termalnih kopališč/zdravilišč, močnejše povezovati, da bi lahko osvojili trge na področju bivše Jugoslavije. Prav tako je poudaril, da je strategija slovenskega turizma kot celote usmerjena v rast iz dveh milijard evrov letnega prihodka na tri milijarde. To bo možno le s povezovanjem in z internacionalizacijo. Mihael Cigler je orisal temeljne značilnosti lobiranja. Predvsem je predstavil lobiranje kot dejavnost, ki je seveda povsem legitimna, in je opredeljena kot proces nejavnega vplivanja civilne družbe na odločevalce na vseh ravneh odločanja, razen na sodno vejo oblasti. Povedal je, da so v Sloveniji nedavno ustanovili Slovensko združenje lobistov, katerega predsednik je. Udeležencem foruma je povedal, da lahko lobisti pomagajo pri različnih projektih, prav tako pa lahko pomagajo slovenskim podjetjem pri prodoru na nova tržišča, še posebej z novimi ter inovativnimi tehnologijami. Urša Zgojznik je najprej orisala nekaj temeljnih naravnih danosti Slovenije, ki se jih niti ne zavedamo, zato je še toliko bolj pomembno, da skrbimo za naše okolje. Kar se tiče same izvedbe projektov tipa Očistimo Slovenijo je najprej pomembno, da so ljudje motivirani za delo, za spremembe in se želijo povezovati. Ko so se prvič lotili tega projekta, so največkrat slišali prav pomislek, da v Sloveniji ni mogoče mobilizirati velikega števila ljudi, da bi sodelovali pri projektu. Ključen pristop je bil povezati obstoječe organizacije, kot so lovska, turistična in gasilska zveza, ki so svoje interese podredile skupnim, globalnim ciljem projekta, ki pa so bili jasno predstavljeni. Izpostavila je, da na področju planiranja in izvedbe projektov niso imeli dovolj znanj, in da je nujno, da taka znanja sistematično pridobivajo, saj bodo tako projekti v prihodnosti še boljši. Gorazd Korošec, takratni predsednik uprave Unior d. d., je svoje podjetje predstavil že na dopoldanskem plenarnem zasedanju. Več je bilo zapisano v prejšnji številki revije.

Prvi sklop vprašanj moderatorja se je dotaknil obstoja in pomena globalnih strateških kriz ter vloge projektov pri spopadanju z njimi. Prvi se je odzval Gorazd Korošec, ki je izpostavil dejstvo, da je danes izredno težko konkurirati iz Slovenije s svojimi izdelki na tujih tržiščih, zato se v drugih državah (npr. v Nemčiji) vlada povezuje s podjetji svojih paradnih industrij in skuša zaščititi domače gospodarstvo. Zato je treba nenehno izvajati nove projekte in se prilagajati dejstvu, da osvajanje novih tržišč pogosto zahteva tudi selitev dela proizvodnje na novi trg ali ustanavljanje podružnic na teh trgih (npr. na Kitajskem). Aleš Hauc je poudaril, da se Slovenija slabo odziva na določene krize, npr. tiste s področja energetike oziroma smotrne rabe energije (sončne in vetrne energije, biomase ipd.). Prav tako meni, da so ekonomsko močne države lahko samo tiste, ki imajo tudi močno industrijo oziroma dobra proizvodna podjetja. Zato bi morala nacionalna slovenska strategija na področju gospodarstva biti močnejše usmerjena v ustrezno razmerje med proizvodnimi, storitvenimi in trgovskimi podjetji. Mihael Cigler je izpostavil, da je v Sloveniji velika ovira slaba zakonodaja na področju vzpostavitve projektov javno-zasebnega partnerstva, uvajanja tujih investicij v Slovenijo ter pridobivanja različnih dovoljenj. Prav tako je izpostavil, da imamo nedelujočo gospodarsko diplomacijo, ki ne nudi prave podpore pri prodoru podjetij na tuje trge. Zdravko Počivalšek se je osredotočil na krizo v Sloveniji in vplive na slovenski turizem. Menil je, da se bo država morala manj zadolževati za tekoče aktivnosti in več denarja vložiti v razvoj, investicije, infrastrukturo, na področju turizma pa predvsem v skupno promocijo naše turistične

ponudbe na tujih trgih.

Naši gostje so v svoji diskusiji pogosto navezali svoja razmišljanja na trenutno gospodarsko in politično situacijo v Sloveniji. Izrazili so svoje poglede na delovno zakonodajo, vlogo sindikatov, predvsem pa opozorili, da se bomo morali ljudje zavedati, da so spremembe nujne, in da bomo z njimi morali začeti pri sebi.

Naslednja tema je bila vezana na izobraževalni sistem v Sloveniji. Ali izobražujemo prave kadre? Kakšen je odnos mladih do znanja? In predvsem, kako naj se izobraževalni sistem in gospodarstvo povežeta? Aleš Hauc je menil, da slovenski šolski sistem v svojem bistvu ni slab. Nekoliko pogreša več praktičnih izkušenj predavateljev na univerzah. Mladim svetuje, da morajo biti bolj ustvarjalni in se ne zanašati zgolj na pridobljeno izobrazbo. Gorazd Korošec se je dotaknil tudi srednjega šolstva, kjer predvsem pri izobraževanju tehniškega kadra prav tako pogreša več praktičnega usposabljanja. Zaradi tega podjetje Unior d. d. intenzivno sodeluje s srednjo šolo v Zrečah. Prav tako je izpostavil potrebo po štipendiranju nadarjenih dijakov in študentov. Urša Zgojznik meni, da bi naš izobraževalni sistem moral nuditi zraven intelektualnega znanja tudi razvoj socialnih znanj in čustvene inteligence. Zdravko Počivalšek je menil, da je krivda za prešibko sodelovanje med izobraževanjem in gospodarstvom na obeh straneh. V izobraževalnem sistemu na področju turizma, predvsem pa gostinstva, pogreša več znanj s področja organizacije dela. Zaveda se, da tudi na tem področju šolski sistem premalo povezuje z realnim sektorjem. Mihael Cigler se je bal dejstva, da mladi diplomanti ne dobijo službe oziroma jo morajo preveč dolgo iskati. Posledično bodo mladi odhajali v tujino oziroma se to že dogaja. To pa pomeni odliv znanja. Bil je mnenja, da imamo v Sloveniji tudi veliko deficitarnih poklicev in je to priložnost za univerze.

Pogovor smo sklenili z nekaj vprašanji iz občinstva, na katera so gostje okrogle mize duhovito odgovarjali. Naše druženje smo sklenili z zahvalo predsednika ZPM Andreja Kerina, ki je vsem šestim udeležencem podelil posebna priznanja. Prispevek pa zaključujem z mislijo, ki jo je ob koncu povedal moderator Anton Hauc: »Ob koncu našega razgovora na okrogli mizi mislim, da sem omrežen z novimi spoznanji, ki jih bom takoj delil s svojimi študenti.«

Upam, da so nekaj podobnega storili tudi gostje iz občinstva, za bralce tega prispevka pa upam, da pridejo na našo naslednjo okroglo mizo naslednje leto v Ljubljano na Projektni forum 2013.



Udeleženci okrogle mize (z leve proti desni): Mihael Cigler, Zdravko Počivalšek, Urša Zgojznik, Gorazd Korošec, Aleš Hauc, Anton Hauc

Fotografija: Les Squires

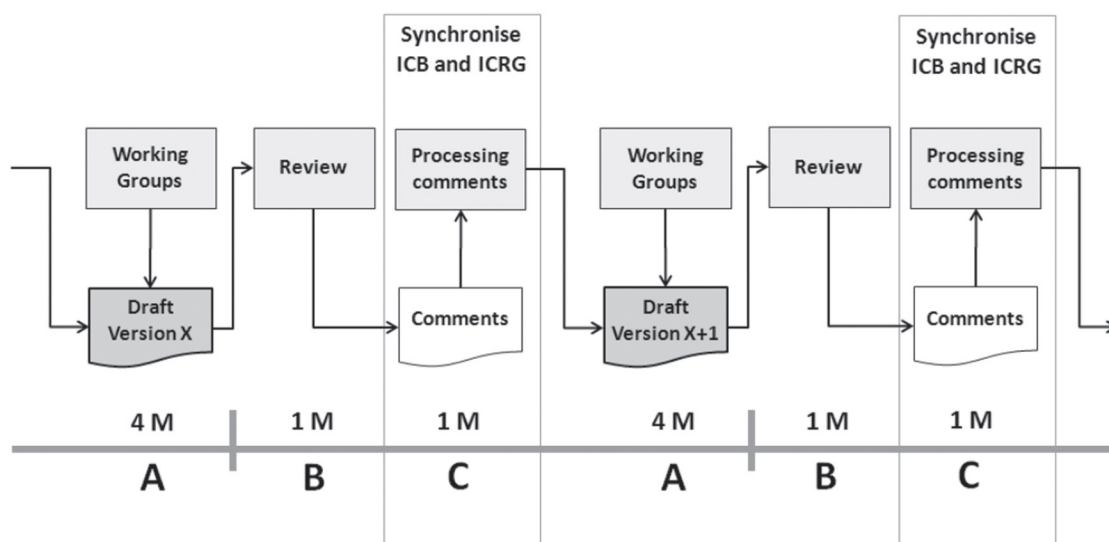
POROČILO O UDELEŽBI NA DELAVNICI ICB/ ICRG V BREMNU

Andrej Kerin, predsednik ZPM

Prvi dan

Zbrali smo se na plenarnem zasedanju vseh udeležencev, na katerem so po uvodnih pozdravnih besedah Davida Hudsona sledili uvodni napotki z dnevnim redom delovanja v naslednjih dneh, ki jih je podal Robbert van Alen v vlogi sekretarja projekta. Udeleženci smo prejeli odločitev, da naj bi bil poudarek dela v naslednjih dneh le na osnutku 1 ICB verzije 4.0 kot osnovnega dokumenta, dokument ICRG pa naj bi bil obravnavan intenzivneje kasneje, ko bodo razčiščene dileme. Sekretar je povedal, da je prišlo na predpisana naslova 622 komentarjev na osnutek 1 ICB verzije 4.0 in 323 komentarjev/pripomb na prvi osnutek ICRG verzije 4.0 iz trinajstih organizacij – članic združenja IPMA.

Poudaril je principe delovanja skupin s konstruktivnim dialogom in po možnosti s konsenzom prisotnih. Potrebno je v delovnih skupinah pregledati vse komentarje, ki se nanašajo na predmet dela delovne skupine in pripraviti argumentirane odgovore na posamezno pripombo v primeru, ko ni sprejemljiva ali pa vključiti nove predloge v naslednjo verzijo dokumenta in o sprejemu pripombe obvestiti predlagatelja spremembe. Podrobneje je razložil način obdelave pripomb na predpisanem obrazcu, ki je služil za posredovanje pripomb, in mesto obrazložitve za zavrnitev ali sprejem pripombe. Načelno naj bi bile pripombe razvrščene v tri skupine: sprejete, sprejete z modifikacijo in zavrnjene.



Slika 1: Postopek usklajevanja novih verzij dokumentov

Vodja projekta ICB Martin Sedlmayer je v svoji predstavitvi podal pregled prisotnosti na delavnici in stanja, v kakršnem se nahajamo po zadnjem srečanju v Washingtonu. Poudaril je, da je bila izdelana verzija 1 dokumenta ICB4 (priloga 4) in da je bil velik odziv s strani organizacij članic s številnimi mnenji in pripombami, ki so bila oddana na predpisanem obrazcu. Celoten dokument je sestavljen iz štirih poglavij: Strategije, Organizacijske strukture, Voditeljstvo in Dosežki (Delivery management) oziroma Tehničnih kompetenc. Izhajajoč iz navedenih dejstev, je treba odgovoriti na vse pripombe, jih integrirati v verzijo 2 ICB4 in pripraviti nov izdelek za obravnavo v širšem krogu organizacij članic v razumnem roku. Delo na ICB4 naj bi potekalo v štirih skupinah po navedenih področjih in v skupini, ki se bo ukvarjala z generičnimi problemi.

V zadnjem delu dopoldanskega zasedanja sta predstavila predvideno delo na področju ICRG4 oziroma IRD4 Gilles Caupin vodja projekta ICRG in Oxana Klimenko, sekretarka tega projekta. Gilles Caupin je ob pregledu stanja seznanil prisotne, da je bil izdelan v dveh skupinah osnutek verzije 1 dokumenta ICRG4 in da je prispelo veliko pripomb štirinajstih organizacij članic, ki zastopajo 20 držav. Pripombe so bile oddane skladno z navodili na predpisanem obrazcu. Podobno kot za ICB je treba odgovoriti na vse pripombe, jih vključiti v verzijo 2

ICRG4 in pripraviti v primernem roku nov izdelek za obravnavo v širšem krogu organizacij. Delo na ICRG4 naj bi potekalo v treh skupinah, posebna skupina pa naj bi se ukvarjala z oblikovanjem modela za ocenjevanje.

Po delovnem kosilu smo se udeleženci razporedili v delo po naslednjih skupinah:

Projekt ICB (vodja Martin Sedlmayer, sekretar Tim Jacques – odsoten):

- Strategija (Strategy management),
- Voditeljstvo (Leadership behavior),
- Organizacija in okolje (Organisation & environment),
- Dosežki in metode (Delivery management, Tehnične kompetence),
- Generični problemi (Generic issues).

Projekt ICRG (vodja Gilles Caupin, sekretarka Oxana Klimenko):

- Proces ocenjevanja,
- Sistem certificiranja,
- Sistem validacije,
- Model ocenjevanja.

Vsaka delovna skupina je prejela nabor pripomb, ki so se nanašale na poglavja njenega delovanja na papirju in celoten nabor pripomb v elektronski obliki; delovna skupina je potem obravnavala pripombe na njeno tematiko.

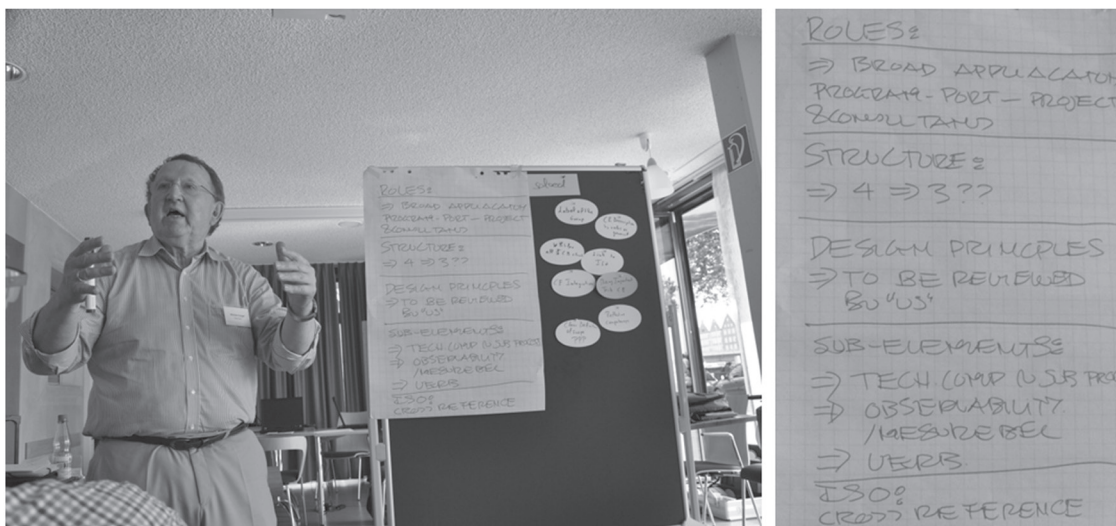
Rezultat dela naše skupine (voditeljstvo) je delno razviden, kjer so poimenovane kompetence v verziji 1 ob začetku delavnice in končna poimenovanja po uskladitvi in končanem delu. Glede na pripombe, da bi naj združili posamezne kompetence in s tem zmanjšali število ali dodali nove, smo namesto kompetence »Assertiveness« vpeljali »Leadership – voditeljstvo«, v katerem se med drugim skriva tudi prepričljivo vodenje (Assertiveness). Ponovno smo vpeljali »Konflikte in krize«, in »Timsko delo« kot pomemben element vedenjskih kompetenc namesto »Promoviranja medosebnih interakcij«. »Usmerjanje – provide direction« pa smo vključili kot podelement v kompetenco voditeljstvo. Odločili smo se tudi za poimenovanje celotnega poglavja namesto »Leadership behavior – voditeljsko vodenje« za star naziv »Vedenjske kompetence«. Sledili bodo opisi posamezne kompetenc v naslednjih dveh mesecih, ko naj bi nastala verzija 2 poglavja »Vedenjske kompetence«. Zanimivo je, da smo v naši skupini sprejeli pripombo, da se kompetence naj ne bi delile na osebne in medosebne. Na zadnjem plenarnem zasedanju v nedeljo pa so prisotni zahtevali, da vendar ta delitev ostane, čeprav ima gotovo veliko sivih lis.

Prvo usklajevanje dela vseh delovnih skupin tima ICB4 je bilo v prvem pregledu prispelih komentarjev, ko so posamezne skupine ugotovile, kakšne probleme bi morali uskladiti znotraj ICB4 tima. Izpostavljenih je nekaj problemov, ki so terjali odgovore za nadaljnje uspešno delo:

- Predlog združitve skupin Strategija in Organizacija v eno, ki pokriva obe področji. Bil je sprejet.
- Citiranje virov kot npr. Standarda ISO 21500 ali druge literature. Odločeno je bilo, da citiranja ne bo, kljub temu, da bodo viri uporabljeni.
- Ali naj bi uporabljali enako izrazoslovje kot je v standardu ISO 21500 in kakšen naj bi bil odnos med novo izdajo ICB4 in tem standardom? V zvezi s tem je bilo zavzeto stališče, da je dobro uporabljati izrazoslovje, usklajeno v glavnih pojmih z omenjenim standardom, vendar pa naj bi nova izdaja vendarle pomenila nekaj več.
- Ali naj bo za vse kompetence uporabljena enak predloga oziroma zasnova? Načeloma da, vendar z možnimi izjemami zaradi narave opisa.
- Kako povezati štirinivojsko ustaljeno prakso z vlogami udeležencev, zlasti, ker se pojavljajo novi profili vodij programov, portfeljev, svetovalcev? Odločili smo se za nekakšno matrično prikazovanje povezav.

Za projekt ICRG4 je podal glavna spoznanja po prvem zasedanju v imenu skupin Morten Fangel. Nekaj alinej je razvidnih iz slike 2. Z vidika projekta ICRG in povezav ICRG z ICB je izpostavil predvsem:

- da morajo v novem dokumentu biti poudarjene nove vloge na ravni programa in portfelja, ne le projekta;
- v strukturi ICB je treba ponovno preiti na tri elemente iz očesa kompetenc (to zaenkrat ni bilo sprejeto, pripombo pa je v tem smislu podal tudi IPMA RMB (odbor za vodenje raziskav) z obrazložitvijo, da bi ostali s tem prepoznavni kot IPMA – ugotovljeno je bilo, da naj se o tem odloči po izdelavi druge različice dokumenta ICB);
- da je treba načela načrtovanja dokumenta uskladiti tako, da bo izdelek v končni fazi plod sodelujočih organizacije članic IPMA in delovne skupine;
- da naj bi bile kompetence zapisane tako, da bi imele elemente merljivosti in s tem lažje ocenjevanje kandidatov z vidika obvladovanja kompetenc;
- sklicevanje na ISO 21500 standard naj bi bilo sprejemljivo, vendar pa naj bi končni dokument ICB IPMA pomenil nekaj več;
- zavzel se je tudi za pojmovnik kot sestavni del končnega dokumenta.



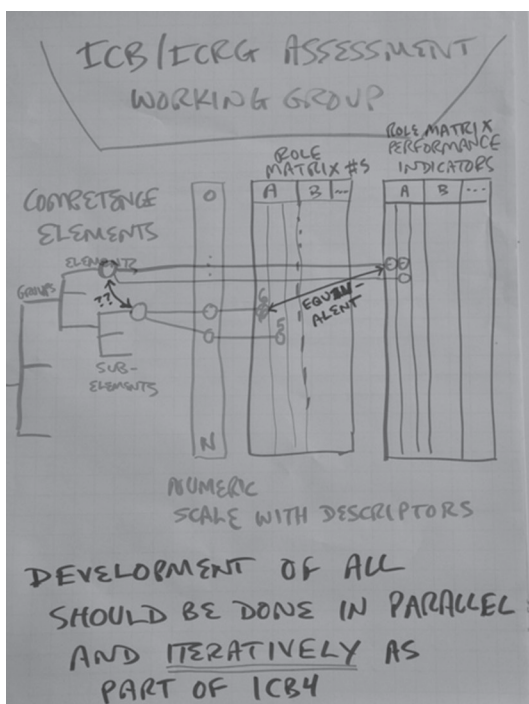
Slika 2: Pomembnejše probleme v imenu skupine ICRG4 je predstavil Morten Fangel

Drugi dan – pretežno delo po skupinah

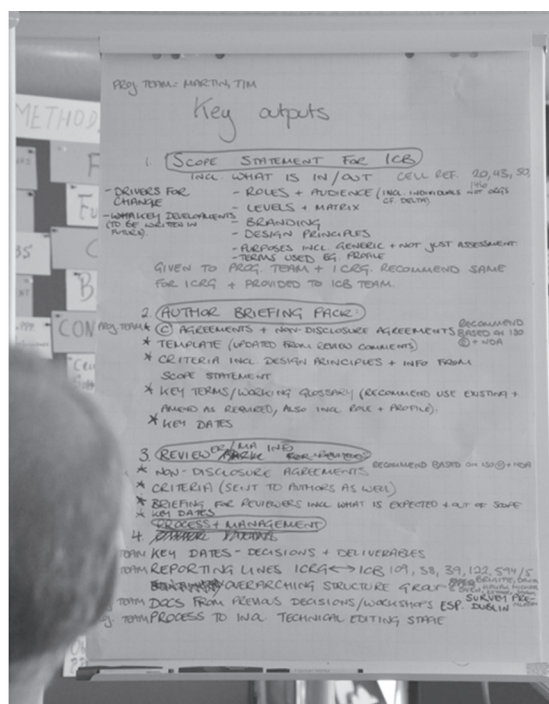
Po kratkem uvodnem plenarnem sestanku smo v delovnih skupinah nadaljevali z delom glede podrobnosti in s pripravo argumentiranih odgovorov vsem, ki so posredovali pripombe. Pri delu so se pojavile ponovno določene dileme, ki smo jih v okviru projekta ICB4 razrešili v popoldanskem skupnem zasedanju tima ICB. Poročali so vodje skupin, odprta vprašanja pa so bila soglasno razrešena. Delovna skupina Dosežki in metode (Delivery management) je pokrivala pretežno področje sedanjih tehničnih kompetenc in je v končni fazi poimenovala svoje poglavje P.P.P.M. metode (Project, Program, Portfolio management methods).

Tretji dan – oblikovanje zaključkov in poročanje na plenarnem zasedanju

Zjutraj sta se ločeno sestala tima ICB in ICRG, čemur je sledilo kratko poročanje delovnih skupin. Najprej je poročala skupina, ki se je ukvarjala z generičnimi problemi, in predstavila svoje videnje povezanosti projektov, programov in portfeljev z okoljem oziroma s posameznimi pomembnimi področji. Vsekakor gre za usklajenost PPP s strategijo, procesi, strukturami, kulturo, organizacijsko zgradbo, lahko tudi z regijami, v katerih se nahajajo. Gre torej zato, da projekti, programi in portfelji nastopajo vedno v nekem okolju in kontekstu s tem okoljem.



Slika 3: Poročilo skupine za model ocenjevanja



Slika 4: Ključni rezultati dela tima ICB 4

Sekretar programa Robbert van Allen je podal nekaj glavnih poudarkov za programu kot celoti in ob tem poudaril skupno odločitev, da naj bi prikazovali povezavo med kompetencami in vlogami ter zahtevami zanje v obliki matrike, kjer je mogoče dodajati na osi X različne profile, kot so vodja programa, direktor portfelja ali svetovalec itd. Naloga vseh delovnih skupin je bila, da prenovijo besedilo svojega poglavja do 1. 11. 2012, prečiščeno in jezikovno pregledano gradivo pa naj bi bilo zaključeno do konca leta 2012, tako da bi lahko različico 2 posredovali članicam IPMA v začetku januarja 2013. Delo bo teklo praviloma tako, da si bodo člani delovne skupine razdelili podpoglavja tako, da bi znotraj skupine v končni fazi pred posredovanjem v jezikovni pregled vsi pregledali celotno poglavje vsaj dvakrat.

Skupina ICB /ICRG za model ocenjevanja je predstavila svoje zaključke in princip ocenjevanja z risbo, razvidno s slike 3. Na levi strani oziroma osi Y matrike so navedeni razčlenjeni elementi kompetenc, na osi X matrike pa so ravni A,B, C, D, kjer je možno dodajati kategorije in vloge ali pa indikatorje usposobljenosti potrebne za posamezno vlogo ali profil kandidata v postopku certificiranja.

Ključne rezultate tima ICB4 je podal vodja projekta ICB Martin Sedlmayer, razvidni pa so s slike 4. Najprej je obdelal obseg za ICB4, ki zajema, kaj je vključeno v projekt, katere pripombe iz prejetih je treba še razčistiti, katere vloge (osebne ne organizacij) bomo obravnavali v dokumentu, ravni v povezavi s kompetencami v matriki, principe načrtovanja, smotre, vključno z generičnimi problemi, ne le ocenjevanje in pomen medsebojnih informacij med timoma ICB in ICRG zaradi iterativnega usklajevanja besedil. Nadaljeval je s paketom glavnih točk za avtorje. Sem sodijo sprejeti dogovori in trenutni nedokončni sklepi, vzorci za opis kompetenc, dopolnjeni na podlagi pregleda/sprejema pripomb organizacij članic, kriteriji za načrtovanje dokumenta, ključni izrazi, ki naj bi bili podprti s pojmovnikom in ključni datumi. V tretjem delu je obdelal informacije (briefing), namenjene revidentom in organizacijam članicam IPME. To zajema: interne dogovore (niso za širšo javnost), kriterije, navodila za revidente in kaj se od njih pričakuje. V četrti točki pa je obdelal obvladovanje (menedžment) procesov in pri tem ključne datume odločitve in dosežke, poročanje o določenih pripombah iz skupnih tabel pripomb (številke vrstic so zapisane na sliki), naloge generične skupine, dokumente prejšnjih odločitev/delavnic in proces do končne tehnične ureditve gradiv.

Gilles Caupin je kot vodja projekta ICRG4 podal poročilo o opravljenem delu na projektu, ki je, kot že omenjeno, potekalo v štirih delovnih skupinah. Iz poročila je bilo zaznati, da veliko pripomb organizacij članic ni bilo sprejetih, ker se niso skladale z zasnovo dokumenta oziroma so bile po večini sprejete z dopolnitvami, ki zagotavljajo prvotno usmeritev dokumenta. Poročilo je sprožilo razpravo, v kateri so prisotni poudarili, da se bodo zavrjene pripombe ponovno pojavile v naslednji fazi, če ne bo argumentiranih odgovorov avtorjev. Eden od problemov, ki so bili izpostavljeni, je bil spremenjen način opravljanja izpita za raven D, ki pa je sicer po pripovedovanju uveljavljen že pri GPM nemškem združenju.

Osredotočil se je na opis pisnega izpita, ki naj bi bil obvezen za vse ravni, s tem da naj bi bila vprašanja prilagojena ravni, za katero opravlja izpit kandidat in njegovi vlogi, ki jo opravlja ali želi opravljati pri svojem delu. S tem naj bi se povečala kakovost ocenjevanja in ocenjevanje bi bilo prilagojeno zahtevam vloge, ki jo opravlja kandidat, kar bi omogočilo boljši pregled kandidatovega znanja. Predvideno je preverjanje znanj o metodologijah PM in dopolnitev izrazoslovja za raven A.

Za ravni A, B in C bo še naprej obvezna delavnica kot sestavni del izpita predvsem zaradi možnosti ocenjevalcev, da preverijo odzivnost kandidata ob različnih okoliščinah, kar lahko izboljša kakovost ocenjevanja. Hkrati je to dopolnitev drugih elementov, kot so poročilo kandidata, reference o opravljenih delih/projektih, kandidatova samoocena in pisni izpit.

Ob koncu je podal tudi načrt, po katerem bo posebna skupina do konca oktobra 2012 pripravila nabor vlog, ki bodo obravnavane v novem dokumentu, v novembru 2012 pa bi bil čas za uskladitev izdelkov med ICRG in ICB, pred pošiljanjem nove, druge različice organizacijam članicam IPME.

Delavnico je ob 15.00 zaključil direktor programa ICB/ICRG David Hudson. Ob tem je ponovil ključne roke za nadaljevanje dela do naslednjega sestanka, ki bo predvidoma v marcu 2013 v Valenciji (Španija) in se zahvalil vsem udeležencem za konstruktivno in plodno sodelovanje.

V tem poročilu ni mogoče podrobneje obdelati celotne obravnavane tematike, upam pa, da podaja vtis o namenu delavnice in o stopnji dorečenosti projekta po dobrem letu in pol od uvodne delavnice v Rigi v marcu 2011. Vsebinsko bo več jasnega potem ko bomo v delovnih skupinah izdelali novi različici dokumentov in bodo prejele uradne odgovore na svoje pripombe organizacije članice IPMA. To naj bi se zgodilo v začetku januarja 2013.

Ta prispevek je nastal septembra 2012, dejansko pa smo prejeli osnutek 2. verzije dokumentov ICRG in ICB 4.

12. 2012. Vodstvo projekta pričakuje odziv nacionalnih združenj delno že do 14. decembra, vseh pa do konca leta 2012. Kar zajeten zalogaj za strokovnjake ZPM!



Slika 5: Gilles Caupin v elementu poročanja



Slika 6: Delavnico je zaključil direktor programa ICB/ICRG David Hudson

POROČILO O STROKOVNI EKSKURZIJI NA PROJEKT VN DALJNOVODA BERIČEVO - TRBOVLJE

Andrej Kerin, predsednik ZPM

Vabilu na strokovno ekskurzijo in ogled gradbišča dvojnega 110 kilovoltnega visoko napetostnega daljnovoda (strokovno 2 x 110kV daljnovoda) Beričevo – Trbovlje, 19. oktobra 2012, se je odzvala peščica članov ZPM.

Namen ekskurzije ZPM v organizaciji odbornice Nede Bogdanović Golič je bil:

1. Seznanitev udeležencev s tipičnim zahtevnejšim investicijskim projektom, kot ga izvajajo v elektrogosposodarstvu Slovenije ELES.
2. Medsebojno spoznavanje in izmenjava izkušenj v neformalnem pogovoru.
3. Seznanitev z delovanjem združenja ZPM v zadnjem času z načrti za prihodnje obdobje, saj si še vedno želimo k delovanju združenja pritegniti širši krog članov.

Naše srečanje se je začelo v poslovni stavbi Elektro - Slovenija d. o. o., PE Beričevo v Dolu pri Ljubljani ob 12. uri, kjer so nas sprejeli predstavniki podjetja, na čelu z vodjo omenjenega projekta gospo Elizabeto Stergar Pečenko in organizatorico strokovne ekskurzije gospo Nedo Bogdanović Golič, tudi zaposleno v podjetju ELES.

Po Nedinih uvodnih besedah je sledila kratka predstavitev podjetja ELES Elektro – Slovenija d. o. o., podkrepljena z lično publikacijo z naslovom »Prenašamo energijo, ohranjamo ravnovesje«, ki smo jo prejeli vsi udeleženci. V njej so predstavljene temeljne usmeritve podjetja, organizacija in dejavnosti družbe, ki zajemajo obratovanje, gradnjo in vzdrževanje prenosnih objektov in strateško načrtovani razvoj.

Predstavitve projekta novogradnje daljnovoda 2 x 110 kV Beričevo Trbovlje je podala vodja projekta Elizabeta Stergar, ki je vodila projekt prav od začetka do tehničnega pregleda ob predaji (slika 1). Slikovito nas je seznanila s potekom projekta, ki se je začel že v novembru 2006 z javno razgrnitvijo projektne dokumentacije in zbiranjem pripomb iz javne obravnave. Naslednji mejnik je bil sprejem uredbe o DLN za daljnovod DV 2x 110 KV Beričevo – Trbovlje (1. oktober 2008) ki ga sestavlja na relaciji med obema transformatorskima postajama 126 stebrov. Sledila je pridobitev služnosti v maju 2010, ko je bila oddana vloga za izdajo gradbenega dovoljenja, ki je bilo pridobljeno v decembru 2010. Takoj je sledilo javno zbiranje ponudb izvajalcev, dokler niso bile podpisane pogodbe. Za glavnega izvajalca je bil izbran konzorcij Elektroservisi in Dalekovod. 11. 1. 2012 so bili izvajalci uvedeni v delo, z izvajanjem del pa so pričeli 27. 2. 2012, s ciljem da bi bila elektro-montažna dela zaključena 24. 10. 2012 in zaključek gradnje v letu 2013.



Slika 1: Vodja projekta Elizabeta v elementu razlage

Celoten projekt je potekal brez nepredvidenih ovir, tako da je naša ekskurzija sovpadla s tehničnim pregledom objekta v istem tednu, torej pred koncem leta 2012. Samo mislimo si lahko, koliko je bilo potrebnih pisem in poti vodje projekta v času priprav na gradnjo in med njo do nekaj sto lastnikov zemljišč, saj poteka trasa prek 1462 parcel za katere je bilo treba skleniti pogodbe o služnosti. Lastniki imajo kot zainteresirane strani svoje zahteve in svoje probleme na zemljiščih, po katerih teče trasa daljnovoda. Vsakomur, ki se ukvarja z vodenjem tovrstnih projektov in posegov v okolje je jasno, da tako delo niso mačje solze, saj vsi standardi na področju vodenja projektov iz leta v leto posvečajo večjo pozornost vplivnežem, torej, bolj prijazno rečeno, zainteresiranim stranem. In dober vodja projekta mora zagotoviti tudi njihovo zadovoljstvo v sprejemljivem obsegu.

Trasa daljnovoda poteka po levem bregu Save najprej v ravninskem delu čez polja, travnike in sadovnjake mimo Dolskega in se pred Kresnicami vzpne mimo kamnoloma Ušenišče ter nadaljuje po brezpotjih mimo Vač in naprej do Trbovelj. Iz predavanja gospe Elizabete smo se naučili tudi, kaj je stojno mesto (SM). To je torej daljnovodni steber, ki lahko skriva pod seboj velik kockasti temelj, ki nudi solidno oporo daljnovodu, da kljubuje snegu, ledu in vetrovom. Temelj je seveda odvisen tudi od samega terena in vrste tal, kjer ga nameravamo postaviti. Stebri so nosilni (tisti, kjer se smer daljnovoda ne spreminja in nanje deluje predvsem teža kablov vertikalno) ali pa zatezni, ki prenesejo mnogo večje obremenitve, predvsem v horizontalni smeri (te sile nastopijo, logično, ob spremembi smeri daljnovoda ali pa ob njegovem razcepu).

Po uvodnem predavanju in predstavitvi v dvorani poslovne stavbe smo si ogledali obsežno stebrovje ob razdelilni transformatorski postaji, krajše RTP Beričevo potem pa smo se odpravili na terenski ogled prek Dola do Kleč, kjer smo si lahko ogledali barvanje stebrov in nameščanje opozorilnih zastav za letala na zaščitno vrv daljnovoda, po kateri poteka tudi optični komunikacijski kabel.

Lahko smo se prepričali, da tudi barvanje stebrov potrebuje natančen časovni načrt, da bi dosegli tako rekoč trajno antikorozijsko zaščito. Stebri so vroče cinkani dostavljeni v sklopih na stojna mesta in tako je le malo občutljivih mest, kot so vijaki stiki med elementi, ki jim je treba posvetiti še več pozornosti kot že tovarniško pripravljenim stikom znotraj posameznega dela stebra. Barvanje je tako le še pika na i v celotnem zaporedju aktivnosti, da ne bi bilo treba po priklopu daljnovoda na omrežje zaradi barvanja izklapljati napetosti. Pomembneje je pobarvati zgornji del stebra v bližini vodnikov, spodnje dele pa barvajo lahko tudi ko je daljnovod pod napetostjo (Slika 2).



Slika 2: Obarvani steber v področju vodnikov

Nameščanje opozorilnih zastav je potekalo s pomočjo vozička, v katerem precej akrobatsko potuje monter, kljub temu, da je za varnost poskrbljeno in v času ogleda še ni bilo nevarnosti, da bi kdo zaradi nesporazuma vključil napetost (Slika 3). V nadaljevanju smo se dvignili nad dolino Save prav pred znamenito kljuko Save med Kresnicami in Litijo do stojnega mesta, od koder smo imeli ob sončnem vremenu enkratni pogled v dolino (Slika 4). Dobro smo si lahko ogledali od blizu dva zatezna in en običajni steber. Spremljevalci pa so nam postregli z zanimivimi odgovori na naša vprašanja. Bili smo navdušeni.



Slika 3: Nameščanje zastavic pri Klečah



Slika 4: Pogled s stojnega mesta SM na Savo in Kresnice, ki ga občudujejo skoraj vsi zbrani



Slika 5: Zatezni steber SM80 – razcep proti Litiji

Pot smo nadaljevali mimo geografskega središča Slovenije in Vač do naslednjega zateznega stebra (Slika 5) z odcepom daljnovoda proti jugu – Litiji, saj prav Litiji, v času nastajanja tega zapisa, novi daljnovod omogoča neprimerno boljše električno oskrbo, kot je bila deležna do novembra 2012. In ne samo to: daljnovod bo omogočil tudi kasnejšo priključitev načrtovanih hidroelektrarn na srednji Savi. Taka oskrba je bila z vidika elektrogospodarstva Slovenije in še posebej prebivalcev Litije in okolice glavni namenski cilj projekta. Ob zateznem stebru smo si ogledali, kako se na razcepu združita tudi telekomunikacijska optična kablja in kako premišljeno je treba projektirati vsak steber, skladno s pričakovanimi obremenitvami. In še podatek: krajši krak daljnovoda od SM80 do RTP Litija šteje 23 stebrov.

Zadovoljni smo se vrnili na izhodiščno točko še pred mrakom, potem pa smo se zbrali pri Brinovcu v Šentjakobu na poznem kosilu, skupaj z našimi spremljevalci iz ELES-a. Tam je bilo veliko priložnosti za razjasnjevanje vprašanj, ki so se nam porajale med ogledom, pa tudi za neformalna razmišljanja o tem, kje so smeri ZPM, ki se jih je treba v današnjih časih oklepiti. Razšli smo se skladno z obveznostmi vsakogar med zbranimi, saj so si nekateri želeli še rekreacije, drugi spet pravočasnega prihoda v morebiti bolj oddaljene kraje.

Ob koncu lahko rečem, da smo izpolnili predvsem prvi dve točki iz opredeljenih namenov ekskurzije, vendar pa je nedvomno tekla tudi koristna razprava o usmeritvah ZPM v naslednjem obdobju. Ugotovili smo, da je v okviru možnosti vredno še naprej vztrajati pri usmeritvah, sprejetih na skupščini ZPM v marcu 2012. Če pa bomo pridobili k sodelovanju še več prostovoljnega dela voljnih članov, bomo morda lahko vplivali na kakšen pozitivni premik tudi v širšem slovenskem prostoru. Zdaj, ko to pišem, vse kaže, da je večini državljanov že prekipelo in hočejo več tistega, kar so si predstavljali, ko smo se odločali za novo državo.

Prav za konec pa še tole: Še isti dan nas je ponovno presenetil Marko Nemeč Pečjak s kolekcijo fotografij o dogodku, ki jih je posredoval udeležencem ekskurzije. Ob tem je zapisal:

*Bilo je krasno in prečudovito,
projekt enkrat in ogleda vreden,
in da ne bo ostalo čisto skrito,
poslikal vse je paparac poreden.*

In še P.S.: Res, da je petek popoldne najlepši del tedna, a še enkrat hvala za prelep današnji, Marko

Če Marko pravi tako, potem bo že držalo. Naj še povem, da je njegova reportaža zdaj že dostopna na spletni strani ZPM.

Zahvalo za dobro pripravljen dogodek organizatoriki Nedi Bogdanović Golič in vodji projekta Elizabeti Stergar Pečenko s sodelavci pa izrekam tudi podpisani.

MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

Dogodki in aktivnosti mladih projektnih managerjev

Lovro Krajnc, predsednik MPM LO Maribor

Povzetek

V zadnjih treh mesecih smo bili Mladi projektni managerji (MPM) zelo aktivni. Organizirali smo številne dogodke, katerih glavna namena sta bila seznaniti predvsem študente, kdo smo MPM-ovci ter mreženje med novimi in starejšimi člani MPM-a. Med najpomembnejšima dogodkoma sta bila nedvomno predstavitevna oz. promocijska dneva MPM-a v Mariboru in Ljubljani. Zelo pomembno pa je tudi prizadevanje za mednarodno delovanje naše sekcije. Z dobrim sodelovanjem s kolegi iz Hrvaške in udeležbo naših članov na mednarodnem tekmovanju GeCCo (Global eCollaboration Competition), se že kažejo napredki v tej smeri. Poleg nedavne prenove spletne strani, smo letos prvič izdali e-novice. V njih smo zbrali celotno dogajanje v MPM-u v zadnjih treh mesecih. Širša javnost je to noviteto zelo dobro sprejela. V prihodnje se bomo trudili, da bodo e-novice ohranjale kvaliteto oziroma se bodo skozi čas nadgrajevale. Zavedamo se, da je za to pogoj, da se bodo tudi v prihodnje odvijale razne delavnice, predavanja in srečanja. Glede na plan dela za tekoče leto 2012/2013 in ambicioznost vseh članov, verjamemo, da bomo vse zastavljeno dosegli.

1. Uvod

Mladi Projektni Managerji (MPM) želimo s svojim delom pokazati mladim ljudem, kako pomemben je dandanes projektni menedžment. V naši sekciji smo večinoma študentje, ki si zelo prizadevamo za realne projekte na najrazličnejših področjih. Znanje in reference, ki jih dobijo člani na najrazličnejših projektih, jim nedvomno pridejo zelo prav pred prvo zaposlitvijo. Poleg realnih projektov, ki potekajo v sodelovanju z različnimi podjetji, MPM organizira številne dogodke, ki so namenjeni predvsem druženju in mreženju njegovih članov. Hkrati takšni dogodki pomenijo možnost, da MPM predstavi svoje dosežke in delovanje tistim, ki še niso člani le-tega. Takšna dogodka sta nedvomno Promocijski dan v Mariboru in Uvodno srečanje v Ljubljani. Ta dva dneva sta tako rekoč že tradicionalna in se iz leta v leto nadgrajujeta. Tukaj so še drugi dogodki, nekateri med njimi celo mednarodni, ki so namenjeni izmenjavi znanj oz. izkušenj ter mreženju. Na tem mestu bi lahko izpostavili spoznavna večera, ki sta potekala v Ljubljani in Mariboru, delavnico creativity v Zagrebu ter mednarodno tekmovanje GeCCo (Global eCollaboration Competition), katerega se je udeležilo kar 6 članov slovenskega MPM-a. V posameznih lokalnih odborih pa se je v zadnjem času odvijalo tudi kar nekaj delavnic in predavanj. Na le-teh so lahko naši člani pridobili določena znanja in slišali izkušnje ljudi, ki so že dlje časa vpeti v projektni menedžment. Nekaj od naštetih dogodkov bo v nadaljevanju podrobneje predstavljenih.

Omeniti pa velja tudi najnovejšo pridobitev MPM-a, in sicer so to e-novice. Njihov namen je, da širši krog ljudi seznanimo z dogajanjem znotraj sekcije in o dogodkih, ki potekajo v sodelovanju s kolegi iz drugih držav. Odziv na prvo izdajo e-novic je bil zelo pozitiven. Vsi, ki bi jih želeli prelistati, lahko to storite na spletni strani www.mpm.si.

2. Promocijski dan lokalnega odbora MPM Maribor

Lokalni odbor Mladih projektnih managerjev Maribor (v nadaljevanju LO MPM MB) v zadnjih letih tradicionalno na začetku novega študijskega leta organizira dogodek, kjer se MPM predstavi. V zadnjih treh letih je predstavitev potekala v mesecu oktobru na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Do letošnjega leta je bilo v navadi, da sta se na dogodku predstavili naši krovni organizaciji, Slovensko združenje za projektni management (v nadaljevanju ZPM) ter seveda sekcija MPM, sledila pa je diskusija s potencialnimi novimi člani. Tokrat pa smo dogodek zastavili nekoliko drugače. Projekt predstavitve MPM, katerega članice tima so bile Katja Černič (vodja projekta), Maruša Fujs, Ajda Pirš, Petra Trafela in Tamara Baniček, smo poimenovali Promocijski dan LO MPM MB. Klasičnim predstavitvam v prvem delu, je sledila okrogla miza s štirimi zelo zanimivimi sogovorniki. To so bili dr. Marko Uplaznik (BSH Nazarje, d.o.o.), mag. Tadej Krošlin (Gorenje

Surovina, d.o.o.), dr. Marinka Vovk (Okoljsko raziskovalni zavod) ter Marko Kocjan-Emkej (glasbenik). Moderator okrogle mize je bil dr. Igor Vrečko.

2.1 Potek dogodka

V sredo, 10. 10. 2012, ob 16. uri, je na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru potekal že omenjeni dogodek Promocijski dan LO MPM MB. Dvourni dogodek se je pričel s predstavitvijo MPM-a in ZPM-a. Ob razlagi, kaj sta poslanstvi MPM-a in ZPM-a, je v vsebini predstavitve bilo potrebno izpostaviti še plan dela za aktualno leto. Z načrtom, ki smo si ga zadali, verjamemo, da bo MPM še naprej rasel in da bomo na koncu leta lahko poročali o številnih uspešno zaključenih projektih.



Slika 1: Predstavitev MPM-a in ZPM-a [vir: http://www.facebook.com/mladi.projektni.menedzerji/photos_stream].

V nadaljevanju so se predstavili naši kolegi s Hrvaške – Young Crew Croatia. Skozi zelo pestro prezentacijo Gordane Blažević, predsednice Young Crew Croatia, smo lahko izvedeli, katere so bile v zadnjem času njihove aktivnosti. Kot glavno, pa je bil izpostavljen osrednji dogodek projektnega menedžmenta na svetu za mlade projektne menedžerje, Global Young Crew Workshop 2013, ki bo naslednjo leto septembra potekal v Dubrovniku.

Sledil je nagovor novega predsednika IPME (International Project Management Association) Young Crew, dr. Daniela Collado-Ruiza. V tem je nanizal nekaj zelo zanimivih misli glede projektnega menedžmenta in organizacije IPMA. Njegov obisk na dogodku Promocijski dan LO MPM MB, si šteje v posebno čast.

Po teh predstavitvah smo pričeli z okroglo mizo. Na njej so sodelovali ljudje, ki imajo že mnogo izkušenj iz prakse in se dnevno srečujejo s projekti. Dr. Igor Vrečko je na podlagi svojih izkušenj z vodenjem okroglih miz zastavljal zelo zanimiva vprašanja, s čimer smo poslušalci lahko dobili mnogo koristnih informacij. Sogovorniki so z nami delili mnogo izkušenj iz vsakdanjega dela. V ospredju je bilo seveda področje projektnega menedžmenta. Povedali so nam, kdaj in na kakšen način so se prvič resneje srečali s projektnim menedžmentom ter, kako so danes vpeti v le-tega. Skozi celoten pogovor, še posebej pa proti koncu le-tega, so nam podali nekaj misli oziroma nasvetov za uspešno nadaljevanje naše kariere. Ko smo z okroglo mizo zaključili, je sledila še pogostitev vseh udeležencev. Tukaj smo imeli v sproščenem vzdušju možnost, pogovoriti se z našimi sogovorniki z okrogle mize ter navezati stike z udeleženci dogodka. Hkrati pa so lahko ta čas bodoči novi člani izkoristili možnost za dodatna vprašanja glede MPM-a.

Z velikim zadovoljstvom lahko rečemo, da je letošnji Promocijski dan MPM bil nekaj posebnega in je zelo uspel. Zelo zadovoljni smo tudi z obiskom dogodka, saj se ga je udeležilo okrog 65 ljudi. Že na pogostitvi po zaključku uradnega dela je bilo moč slišati nemalo pohval na račun organizacije dogodka. To je za vse nas pomembno priznanje, da smo na pravi poti. Še enkrat pa bi se radi zahvalili projektneemu timu, ki je poskrbel za organizacijo dogodka.

3. Uvodno srečanje lokalnega odbora MPM Ljubljana

Enako kot v LO MPM MB imamo tudi v Ljubljani v začetku študijskega leta dogodek, s katerim želimo nagovoriti čim širši krog ljudi in s tem pridobiti nove člane. Letos je ta dogodek potekal v ponedeljek, 15. 10. 2012.

Na začetku srečanja so potekale volitve za novo vodstvo mandata enega leta. Za predsednika LO MPM LJ je bil izvoljen Sebastjan Gornjec, ki je že več let aktiven član MPM-a. Podpredsednik LO MPM LJ pa je postal Primož Duh.



Slika 2: Uvodno srečanje LO MPM LJ [vir: http://www.facebook.com/mladi.projektni.managerji/photos_stream].

V nadaljevanju je potekal informativni sestanek. Rok Britovšek, ki je bil predsednik v zadnjem letu, je predstavil dosežke preteklega leta. Sledil je nagovor novega predsednika, v katerem je predstavil MPM. V sklopu tega je prav tako vsem navzočim predstavil plan dela za tekoče leto 2012/2013. Uvodnega srečanja LO MPM LJ, se je udeležil tudi predsednik ZPM-a, mag. Andrej Kerin. Zbranim je predstavil delovanje ZPM-a in kako se le-ta povezuje z MPM-om. Poleg tega pa je izpostavil možnosti certificiranja in ugodnosti za člane MPM-a.

4. Spoznavna večera v Ljubljani in Mariboru

LO MPM LJ je 24. 10. 2012 organiziral spoznavni večer, na katerega je bil povabljen celoten MPM. Dogodek se je odvijal v bowling centru Klub 300 v Ljubljani. V sproščenem vzdušju smo izmenjali mnenja ter izkušnje. Porodile pa so se tudi ideje, na kakšen način bi lahko v nadaljevanju sodelovali med lokalnimi odbori.



Slika 3: Spoznavni večer v Ljubljani [vir: http://www.facebook.com/mladi.projektni.managerji/photos_stream].

Podobno kot v Ljubljani je v ponedeljek, 12. 11. 2012, potekal spoznavni večer v Mariboru v bowling centru Strike, za celoten MPM. Pred tem je potekal še redni sestanek LO MPM MB, na katerega smo povabili mag. Matjaža Madžarca. V sproščenem enournem pogovoru smo lahko izvedeli mnogo zanimivih izkušenj iz njegove kariere na področju projektnega menedžmenta in projektov nasploh. Predstavil nam je njegovo delo v Telekomu Slovenije in kakšna je projektna organiziranost le-tega.

Druženje na bowlingu je bilo zelo podobno tistemu v Ljubljani. Skratka, takšna srečanja so zelo dobrodošla, da se člani MPM med sabo bolje spoznamo. Poleg tega pa na takšnem srečanju marsikdaj pade kakšna zelo zanimiva ideja o tem, kako bi še lahko izboljšali naše delovanje. Zato bomo tudi v prihodnje podpirali in organizirali takšna srečanja.

5. Tekmovanje GeCCo 2012

V septembru, natančneje v soboto, 15. 9. 2012 in v nedeljo, 16. 9. 2012, je potekalo mednarodno tekmovanje GeCCO (Global eCollaboration Competition). To je bilo 24-urno tekmovanje, na katerem so bili udeleženci razdeljeni v projektne skupine in so morali v tem času rešiti pripravljen projektni problem. Udeleženci smo prihajali kar iz 14-ih držav. Iz Slovenije se je tega tekmovanja udeležilo 6 članov MPM, in sicer smo to bili: Tamara Baniček, Anja Zečirovič, Rok Britovšek, Boštjan Hrašar, Boštjan Pišotek in Lovro Krajnc. Projektni timi so bili določeni že pred tekmovanjem. Pri razporejanju v le-te so organizatorji pazili, da nista bila dva člana iz iste države. Sporazumevanje je potekalo preko orodja Skype.

V soboto ob 12. uri po srednje evropskem času se je tekmovanje pričelo z otvoritvijo. Sledilo je predavanje Martina Stenkilda (IBM). Nato se je pričelo delo po timih. Znotraj le-teh so se morali člani organizirati povsem sami. V času tekmovanja so sledila še tri predavanja, ki so bila ob 18. uri, ob polnoči in ob zaključku tekmovanja v nedeljo. Torej smo imeli možnost poslušati predavanja še treh priznanih ljudi s področja projektnega menedžmenta. To so bili: Stacy Goff (IPMA ZDA), Dennis Baltzley (Thunderbird School of Global Management) ter Peter N. Stearns (George Mason University). V nedeljo do 12. ure smo vsi morali oddati svoje delo. Kdor je zamudil, je bil diskvalificiran.

V soboto, 29. 9. 2012, je potekala zaključna prireditel, na kateri so razglasili zmagovalce. V okviru tega je bilo izvedeno tudi predavanje Ali Guarneros Lune, ki je zaposlena v NASI. V veliko veselje nam je, da smo ob razglasitvi rezultatov izvedeli, da imamo tudi Slovenci med prvimi tremi ekipami svojo predstavnico. To je bila Tamara Baniček, ki je s svojo ekipo osvojila 2. mesto, za kar ji še enkrat čestitamo.

To tekmovanje je bilo letos organizirano prvič. V naslednjih letih si IPMA Young Crew želi, da bi to postalo tradicionalno tekmovanje. Tudi glede na izjave slovenskih udeležencev, je tekmovanje zelo zanimivo in udeleženci doživijo neko posebno izkušnjo. Zato bomo tudi v prihodnje spodbujali udeležbo naših članov na tekmovanju v Sloveniji.


6. Sklep


Ob vseh navedenih dogodkih smo lahko videli, da je bil MPM v zadnjem času zelo aktiven. Z najrazličnejšimi dogodki je bilo našim članom omogočeno, da so se izpopolnjevali na področju projektnega menedžmenta in še pomembneje, da je bilo veliko možnosti za druženje in mreženje. Žal vseh dogodkov in projektov v tem članku nismo mogli zajeti. Zato bi še enkrat omenili našo spletno stran www.mpm.si ter e-novice, kjer so izpostavljeni vsi dogodki. Prav tako v tem članku žal nismo mogli omeniti mnogo uspešnih članov MPM, ki s svojim zavzetim delovanjem v sekciji pripomorejo k razvoju le-te ter tudi k samemu ugledu MPM.

Na koncu bi radi povedali še to, da mnogo naših članov v tem času aktivno sodeluje na najrazličnejših projektih, nekateri pa se še intenzivno dogovarjajo o vsebini projektov s podjetji. Prav tako ima MPM v načrtu izvesti še različna predavanja in delavnice tekom leta 2012/2013. V zadnjem času smo tudi mednarodno aktivni. Prizadevamo si za čim intenzivnejše sodelovanje s kolegi, ki so člani IPMA Young Crew. Verjamemo, da bo razvoj naše sekcije tudi v prihodnje zagotovljen in bomo v Sloveniji in tudi širše postali še bolj prepoznavni.

DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič

	Projektni forum 2013
	Datum: sredina maja 2013
	Lokacija: Ljubljana, Slovenija
	Več informacij: http://www.zpm-forum.si/

	27. IPMA World Congress
	Datum: 30. september – 3. oktober 2013
	Lokacija: Dubrovnik, Hrvaška
	Več informacij: http://www.ipma2013.hr

	PMI® Global Congress 2013 — EMEA
	Datum: 22. – 24. april 2014
	Lokacija: Istanbul, Turčija
	Več informacij: http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx

PREDSTAVITEV STROKOVNIH KNJIG S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektnih dosežkov v štirih tisočletjih)

Marko Nemeč Pečjak

Pri založbi Pasadena bo konec leta izšla obsežna knjiga Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektnih dosežkov v štirih tisočletjih), avtorja Marka Nemeča Pečjaka. Dolgoletni član ZPM Marko Nemeč Pečjak je v knjigi zbral in uredil zapise o 336-ih projektih dosežkih in več kot 450-ih ustvarjalcih. Z avtorjem smo se dogovorili, da bomo dele njegove knjige objavljali v obliki podlistka. V prejšnji številki revije smo pričeli s predstavitevjo štirih projektov, cestnih mostov, od rimskih časov do današnjih dni. Tokrat bomo predstavili štiri takšne projekte, najbolj sodobne. Cestni mostovi so običajno tiste vrste projektne dosežki, ki imajo dolgo življenjsko dobo in poleg uporabne vrednosti z leti pridobijo tudi zgodovinsko vrednost. Vsi viri besedil, slik in fotografij so navedeni v obsežni bibliografiji (328 naslovov) na zadnjih straneh knjige in jih tukaj ne navajamo.



Leta 1963 – Novi most čez Dravo v Mariboru, inž. Boris Pipan

Leta 1963 so v Mariboru po dveh letih gradnje odprli nov cestni most prek Drave (in ga šele 9 let pozneje poimenovali Titov most). Ob nastanku je pomenil novost v gradnji mostov in si je zato zaslužil tudi vpis v register kulturne dediščine Slovenije. Po velikosti objekta in razponu (širina glavne razpetine znaša 100 metrov) je most spadal med največje tovrstne mostove v takratni Jugoslaviji. V most so vgradili 9.152 m³ betona, 225 ton žice za prednapenjanje in 464 ton betonskega železa. Graditi so ga začeli jeseni 1961, glavna dela so bila končana proti koncu leta 1963, sklepna dela pa šele sredi leta 1964.



Načrtovalo in zgradilo ga je mariborsko podjetje Tehnogradnje, glavni načrtovalec pa je bil inž. Boris Pipan. Dograditev mostu v prednapeti betonski konstrukciji je bil velik uspeh za načrtovalce in izvajalce gradnje.



Leta 2004 – Viadukt Črni Kal, inž. Mitja Prijatelj in inž. Marjan Pipenbaher

Viadukt Črni Kal je z dolžino več kot 1 km in višino skoraj 100 m gradbena konstrukcija presežnikov. Temeljenje do globine 21 m, stebri višine do 90 m, razpon voziščnih konstrukcij preko 140 m, gradnja stebrov s samoplezajočim opažem, prosta konzolna gradnja voziščnih konstrukcij ob sunkih burje, so elementi, ki uvrščajo viadukt v projektantsko in tehnološko-izvedbenem smislu med najzahtevnejše tudi v mednarodnem merilu. Edinstvena je rešitev krakasto oblikovanih stebrov v obliki črke Y za ločena vozišča. Krakasti stebri elegantno rešujejo vse tehnične probleme in se istočasno mirno vklapljujejo v izjemno lokacijo Kraškega roba, kot da se od nekdaj nahajajo na tem mestu. Prav tako inovativna je rešitev protivetrne ograje za hitrosti vetra do 200 km/h, kar je prvi tak primer pri nas.



Mitja Prijatelj (1957) je bil takrat tehnični direktor v SCT d. d. in odgovorni vodja del projekta Viadukt Črni Kal. Prvi večji gradbeniški projekt, pri katerem je sodeloval še kot praktikant visokih gradenj, je bila gradnja treh nadvozov na prvi ljubljanski obvoznici. V letih 1985 do 1989 je delal na projektih SCT d. d. v Iraku. Pri gradnji viadukta Črni Kal je bil odgovorni vodja del, kar pomeni, da je vodil 150-člansko ekipo graditeljev. Javnosti pa je znan tudi kot kitarist skupine Pankrti.



Marjan Pipenbaher (1957) je bil odgovorni projektant viadukta. Rojen je v Ljubljani, živi v Slovenski Bistrici. Leta 1990 je s partnerjem Viktorjem Markljem ustanovil biro PONTING d. o. o., ki je danes specializiran za projektiranje najzahtevnejših mostogradenj. Leta 2002 je ustanovil še podjetje Pipenbaher Consulting Engineers Ltd /PIPENBAHER INŽENIRJI d. o. o., kot podružnico PONTING-a.



Leta 2011 – Most na Adi, prof. mag. Peter Gabrijelčič (1947) in Viktor Markelj (1958)

Most čez Savo v Beogradu so gradili od leta 2008 do 2011. Investitor je Direkcija za građevinsko zemljište i izgradnju Beograda, projektant Ponting Maribor (inž. Viktor Markelj in arh. Peter Gabrijelčič); izvajalci: Porr AG Avstrija, DSD GmbH Nemčija in SCT d. d. Tehnični podatki: dolžina 920 m, največji razpon 375 m, višina pilona 200 m, širina mostu 45 m. Konstrukcija: sovprežen most s posebnimi zategami. Tehnologija: segmentna, konzolna gradnja. To je največji sovprežni most z enim pilonom na svetu. Cena mostu je bila 140.000.000 evrov.



Mag. Peter Gabrijelčič se je rodil v Mariboru. Leta 1973 je diplomiral na Fakulteti za arhitekturo in bil asistent pri prof. Edu Ravnikarju do leta 1983. Sedaj je redni profesor za področje urbanizma in arhitekture ter dekan Fakultete za arhitekturo v Ljubljani. Gradnja mostov, pri katerih je kot arhitekt sodeloval, nam odkriva več kot dve desetletji trajajočo izkušnjo: Fužinski most prek Ljubljanice (1985), mostova na Litijski in Poljanski c. v Ljubljani (1986), most čez Krko v Novem mestu (1990), Prulski most v Ljubljani (1992) in drugi mostni objekti. **Viktor Markelj** (1958), univ. dipl. inž. gradbeništva, se je rodil v Zgornji Bistrici. Leta 1982 je diplomiral na Fakulteti za gradbeništvo Univerze v Mariboru. Strokovni izpit je opravil leta 1984 v Zagrebu. Najprej je bil projektant v Projektivnem biroju Gradis v Mariboru. Od leta 1990 dela v inženirskem biroju Ponting v Mariboru, kjer je sedaj direktor in solastnik. Od leta 2004 je višji predavatelj za predmet Mostovi na Fakulteti za gradbeništvo Univerze v Mariboru. Nagrajena dela: most preko Mure pri Vučji vasi (2003), Puhov most na Ptuju (2007), Studenska brv v Mariboru (2004) idr.



Leto 2011 – Preureditev nabrežij in mostovi na Ljubljanici

V Ljubljani so se na preureditev nabrežij in mostov na Ljubljanici začeli pripravljati leta 2004, izvedbena dela pa so potekala med leti 2006 do 2011. Obsežen urbanistični podvig je dosežek celovitega projekta z različnimi posegi in mreže sodelujočih arhitekturnih birojev ter izvajalcev del. Projekt preureditve nabrežij in mostov na Ljubljanici v predelu starega mestnega jedra je dobitnik Evropske nagrade za urbani javni prostor 2012, ki jo bialno podeljuje šest evropskih institucij.

Avtorji projekta so: Boris Podrecca, ATELIER ARHITEKTI (Jurij Kobe, Špela Kokalj, Maja Kovačič, Urša Podlipnik, Ljuba Dalla Valle, Jakov Brdar, Nataša Blažko, Tanja Bojč Paulin, Tomaž Habič), URBI (Saša Dalla Valle, Tea Fink), BB ARHITEKTI (Breda Bizjak), ATELJE VOZLIČ (Vesna Vozlič Košir, Matej Vozlič), DANS arhitekti (Miha Dešman, Katarina Pirkmajer Dešman, Eva Fišer Berlot), TRIJE ARHITEKTI (Andrej Mercina, Ksenija Intihar, Nina Juratovec, Nika Svetina) in MEDPROSTOR (Jerneja Fischer Knap, Rok Žnidaršič, Samo Mlakar).

STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Iztok Palčič

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

International Journal of Project Management 7/2012

Avtorji	Naslov prispevka
Manon Andres, René Moelker, Joseph Soeters	The work–family interface and turnover intentions over the course of project-oriented assignments abroad
Li-Ren Yang	Implementation of project strategy to improve new product development performance
Cecilia Enberg	Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects — The management of conflicting logics
Mendel Giezen	Keeping it simple? A case study into the advantages and disadvantages of reducing complexity in mega project planning
Amir Hossein Ghapanchi, Madjid Tavana, Mohammad Hossein Khakbaz, Graham Low	A methodology for selecting portfolios of projects with interactions and under uncertainty
Markus Hällgren	The construction of research questions in project management
Bon-Gang Hwang, Lee Kian Low	Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact
Samiaah M. Hassen Al-Tmeemy, Hamzah Abdul- Rahman, Zakaria Harun	Contractors' perception of the use of costs of quality system in Malaysian building construction projects
Magne Jørgensen, Torleif Halkjelsvik, Barbara Kitchenham	How does project size affect cost estimation error? Statistical artifacts and methodological challenges
P. Ballesteros-Pérez, M.C. González-Cruz, A. Cañavate-Grimal	Mathematical relationships between scoring parameters in capped tendering

International Journal of Project Management 8/2012

Avtorji	Naslov prispevka
Sofia Pemsel, Ralf Müller	The governance of knowledge in project-based organizations
Julien Pollack	Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme
Raymond Young, Michael Young, Ernest Jordan, Paul O'Connor	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management
P. Ballesteros-Pérez, Ma. C. González-Cruz, M. Fernández-Diego	Human resource allocation management in multiple projects using sociometric techniques
Yuosre F. Badir, Bettina Büchel, Christopher L. Tucci	A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance: An alliance case context
Pui Ting Chow, Sai On Cheung, Ka Ying Chan	Trust-building in construction contracting: Mechanism and expectation
Shinya Hanaoka, Hazel Perez Palapus	Reasonable concession period for build-operate-transfer road projects in the Philippines
Jiuping Xu, Huan Zheng, Ziqiang Zeng, Shiyong Wu, Manbin Shen	Discrete time–cost–environment trade-off problem for large-scale construction systems with multiple modes under fuzzy uncertainty and its application to Jinping-II Hydroelectric Project
Jui-Sheng Chou, Min-Yuan Cheng, Yu-Wei Wu, Cheng-Chieh Wu	Forecasting enterprise resource planning software effort using evolutionary support vector machine inference model

International Journal of Project Management 1/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Vered Holzmann	A meta-analysis of brokering knowledge in project management
Daniel Palacios-Marqués, Rocío Cortés-Grao, Clemente Lobato Carral	Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management
Victor Hermano, Adolfo López-Paredes, Natalia Martín-Cruz, Javier Pajares	How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?
Sofia Pemsel, Anna Wiewiora	Project management office a knowledge broker in project-based organisations
Frederik Ahlemann, Fedi El Arbi, Michael G. Kaiser, Axel Heck	A process framework for theoretically grounded prescriptive research in the project management field
Christina Ling-hsing Chang	The relationship among power types, political games, game players, and information system project outcomes — A multiple-case study
Robert M. Verburg, Petra Bosch-Sijtsema, Matti Vartiainen	Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings
Eamonn Molloy, Allison Stewart	Succeeding programmes, failed projects: A lexicographical analysis of a disputed semantic terrain
Virpi Havila, Christopher J. Medlin, Asta Salmi	Project-ending competence in premature project closures
Lúcio Camara e Silva, Ana Paula Cabral Seixas Costa	Decision model for allocating human resources in information system projects
Li-Ren Yang	Key practices, manufacturing capability and attainment of manufacturing goals: The perspective of project/engineer-to-order manufacturing
Tomoichi Sato, Masahiko Hirao	Optimum budget allocation method for projects with critical risks
Mohammad Hossein Fallahnejad	Delay causes in Iran gas pipeline projects
Kyung Nam Kim, Jae-ho Choi	Breaking the vicious cycle of flood disasters: Goals of project management in post-disaster rebuild projects
Martina Huemann	Excellent research to move project management forward

Project Management Journal 5/2012

Avtorji	Naslov prispevka
Jacques-Bernard Gauthier and Lavagnon A. Ika	Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework
Claude Besner and Brian Hobbs	An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison Among Project Types
Jui-Sheng Chou and Jung-Ghun Yang	Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study
Laurie McLeod, Bill Doolin and Stephen G. MacDonell	A Perspective-Based Understanding of Project Success
Rodney Turner and Roxanne Zolin	Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames



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

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

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

Program ZPM EDUCA sestavljajo:

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

Urnik aktualnih delavnic bo objavljen v mesecu januarju 2013. Datume in opis vsebin najdete na spletnih straneh Agencije Poti (www.agencija-poti.si; Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2013).

OSNOVNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
ABC projektnega managementa	dr. Anton Hauc	2 dni
Priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta	dr. Igor Vrečko	1 dan
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni
Organizacija projektov in IPMA model projektne odličnosti	mag. Dušan Gošnik	1 dan
Planiranje in kontrola stroškov projekta	dr. Iztok Palčič	1 dan
Učinkovito vodenje, motiviranje in komuniciranje projektnega managerja	mag. Suzana Ester Car	1 dan

NADALJEVALNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
Management tveganj in sprememb projekta	dr. Aljaž Stare	1 dan
Strateški management in projekti	dr. Anton Hauc	1 dan
Projektne pisarna- opredelitev in uvajanje	dr. Aljaž Stare Neda Bogdanović Golić	1 dan
Projektni informacijski sistem	mag. Andrej Kerin, Igor Čuček	1 dan
Financiranje projektov	Aleš Hauc	1 dan
Kako uspešno vpeljati projektni način dela v podjetja?	mag. Matjaž Madžarac	1 dan

APLIKATIVNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	mag. Damjan Struna	1 dan
Management IT projektov	mag. Mitja Kovačič	1 dan
Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan
Tehnologije Web 2.0 v poslovnem svetu – primer Podjetje 2.0 in Projektni management 2.0	dr. Tanja Arh, dr. Tomaž Klobučar	1 dan

CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):

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

CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):

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

POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:

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

DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU EDUCA:**Slovensko združenje za projektni management**

Program ZPM EDUCA

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: zpm-educa@zpm-si.com**Slovensko združenje za projektni management****dr. Tanja Arh**, vodja programa EDUCA

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: tanja@e5.ijs.si**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:****Agencija POTI****ga. Brina Medvešček**

Stegne 7, 1000 Ljubljana

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

E-pošta: brina.medvescek@agencija-poti.si



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Gre za program, ki je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektnega združenja IPMA (International Project Management Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata narašča po vsem svetu. Baza vseh IPMA certificirancev je konec leta 2011 že prekoračila število 150.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.



Vabimo vas, da tudi Vi postanete IPMA certificiran projektni menedžer in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. V začetku leta 2013 pričenjamo z novim ciklusom certificiranja nove generacije kandidatov, po poletju 2013 pa bomo izvedli še drugi ciklus certificiranja. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2013 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmsp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste kmalu lahko tudi Vi!

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

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla prepoznavnost, kot jo ima npr. v Avstriji, Nemčiji, na Finskem ipd., Vas prosimo, da obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znance, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom. V kolikor menite, da bi bilo smiselno v nekem okolju izvesti informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: slocert@zpm-si.com) in bomo to tudi izvedli. Če sami potrebujete promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, nas o tem obvestite. Torej, skupaj promovirajmo program IPMA SloCert in s tem skupaj povečujmo prepoznavnosti projektne dela v Sloveniji ter posledično večajmo lastno prepoznavnost!

DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

dr. Igor Vrečko, direktor programa IPMA SloCert

e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si

GSM: +386 (31) 643 655

Kristijan Pukšič, mag. ekon. in posl. ved

e-pošta: slocert@zpm-si.com

GSM: +386 (31) 813 054

mag. Matjaž Madžarac, sekretar ZPM

e-pošta: slocert@zpm-si.com

GSM: +386 (51) 383 193



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

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

Projektni forum ZPM

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

Program SloCert

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

Revija Projektna mreža Slovenije

V okvir članstva v ZPM spada tudi letna naročnina na recenzirano in v slovenskem strokovnem prostoru uveljavljeno revijo Projektna mreža Slovenije, ki vsebuje vrsto znanstvenih, strokovnih, informativnih in drugih prispevkov s področja projektnega menedžmenta.

Program ZPM Educa

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

Informacije in povezave

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

Spletna stran ZPM

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

Baze podatkov

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

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

Promocija

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

MPM

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

Družabni dogodki

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

VRSTE ČLANSTVA V ZPM

Individualno članstvo

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

Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

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

Članstvo organizacij A

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

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih

članarin v združenju,

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

Članstvo organizacij B

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

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 8 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 10 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

Članstvo organizacij C

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

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

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

KORPORATIVNI ČLANI ZPM

SMART COM d.o.o.

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



KRKA, tovarna zdravil, d.d.

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



ESOTECH d.d.

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



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

Knezov štrardon 92, 1000 Ljubljana
Tel. 01 42 04 380
faks 01 42 04 383
E-pošta: info@numip.si
Spletna stran: www.numip.si



Telekom Slovenije d. d.

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana
Tel. 080 80 00
Spletna stran: www.telekom.si



Nova Ljubljanska Banka

Trg republike 2, 1520 Ljubljana
Tel: 01 476 39 00
Fax: 01 252 25 00
E-pošta: info@nlb.si
Spletna stran: www.nlb.si



Litostroj Power, d. o. o.

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



ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

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



POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

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



ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj
Tel. 04/207-20-00
Faks 04/207-27-12
E-pošta marketing@iskratel.si
Spletna stran www.iskratel.si



OGLAŠEVANJE V PROJEKTNi MREŽI SLOVENIJE

RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

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

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

SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REViji PROJEKTNi MREŽi SLOVENIJE

1. Cene

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

2. Naročilo oglasnega prostora

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

3. Reklamacije

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

4. Vsebina oglasov

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

5. Način priprave oglasov

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

6. Dostava oglasov

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









7. Druge oblike oglaševanja

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

8. Ugodnosti za oglaševalce

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

MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

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

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

POVZETKI | ABSTRACTS

Project managers' competences in theory and practice

Mira Cevc, Mirko Markič

The purpose of this thesis was to analyze the terms in the job advertisements for Project Manager, to compare them with the recommendations of A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The catalogue of expert knowledge and skills for Project Manager and point out any discrepancies. The sample consisted of 100 randomly selected job advertisements for Project Manager published in the period of one year. Separately, we compared the advertised job descriptions with expertise requirements for the position of Project Manager recommended by standard. We have found that 71 percent of organizations advertising a project manager job are in fact looking for an expert in completely different areas thus reflecting the dubious understanding of project management in our companies. Results of our research have theoretical and practical benefits for the human resource management in the organization and for the people who are applying for the project manager job.

Key words: analysis, management, human resource management, project management, job advertisement, employment

Review of the possibilities of introducing project management in the Slovenian army

Bojan Zevnik

The contents of the article is the author's short abstract of his research work started already in February 2011 in his final thesis of master's study programme with the title Project management in Slovenian Armed Forces (SAF). Based on the master's thesis which deals with problems of introducing organizational culture in SAF different from a regularly acceptable one the author presents a brief summary of basic conclusions concerning possibilities of using project management standards in SAF in the field of control, development, introduction, maintenance and use of military information systems. The fact is that the citizens of Republic of Slovenia in order to achieve suitable capability and efficiency of SAF dedicate great financial, human and time sources which as a whole should form an appropriate qualitative level of mission fulfilment. It is expected that the demanded development, complex introduction in operational use, use of information systems for perception, control and proper response to large quantity of information, sensor systems, management systems with armament systems, support systems to processes of command and control, supportive information system of logistics and individual development observation will be carried out at the best world standards. These are the standards and good practice of project management. Recognizing that the existing military organizational structure, management or command, special organizational culture, written down in obligatory values, ethics as a method of aspiration and domination of military knowledge over professional one are fundamentally incompatible with the requests demanded by project management for achieving efficiency the author has used Wiesbord's diagnostic Six Box Model to make a comparative analysis of both segments function – coexistence possibilities of project management and military organization.

Key words: military organization, project management, information system.

