

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XVII, številka 2-3  
NOVEMBER 2014

03	<b>UVODNIK</b> <i>Iztok Palčič</i>
	<b>ZNANSTVENA PRISPEVKA</b>
04	<b>Metode in tehnike managementa portfelja projektov</b> <i>Brigita Gajšek, Jure Kovač</i>
14	<b>Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta</b> <i>Klemen Kavčič, Ilka Rečnik-Krajnc, Dušan Gošnik</i>
	<b>STROKOVNI PRISPEVEK</b>
23	<b>Spremljanje in nadzor projektov v velikih podjetjih in korporacijah</b> <i>Lovro Krajnc</i>
27	<b>NOVICE IZ SVETA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA</b>
29	<b>INTERVJU</b>
32	<b>POROČILO IZ IPMA KONGRESA</b>
34	<b>POROČILO O ZASEDANJU DELEGATOV ORGANIZACIJ ČLANIC IPMA V ROTTERDAMU</b>
37	<b>POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2014</b>
39	<b>POROČILO O MEDNARODNI ZNANSTVENO-STROKOVNI KONFERENCI „MENADŽMENT“</b>
43	<b>DOGODKI IN AKTIVNOSTI MLADIH PROJEKTNIH MANAGERJEV</b>
45	<b>DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA</b>
46	<b>STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM &amp; PMJ</b>
50	<b>NOVICE IN INFORMACIJE ZPM</b>
51	<b>ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?</b>
52	<b>KORPORATIVNI ČLANI ZPM</b>
53	<b>OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE</b>
54	<b>POVZETKI   ABSTRACTS</b>
55	<b>BELEŽKA</b>

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XVII, številka 2-3, november 2014  
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

## POSŁANSTVO 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/>

FB: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>

# UVODNIK

Iztok Palčič



Kot smo naznanili že v uvodniku prejšnje številke revije Projektna mreža Slovenije, je Slovensko združenje za projektni management dobilo novega predsednika – dr. Igorja Vrečka. V skladu z interesom članstva smo prevetrili tudi vse tri odbore združenja. Izvršilni odbor ZPM se je prvič sestel meseca julija. Da spomnimo, izvršilni odbor sestavljajo »stari« člani dr. Igor Vrečko kot predsednik ZPM, dr. Iztok Palčič, dr. Tanja Arh in mag. Matjaž Madžarac ter »novi« člani dr. Jure Kovač, Mojca Skale in Rok Petje. Vsak izmed članov izvršilnega odbora je nosilec izbranih področij, in sicer:

- Tanja Arh: program ZPM Educa – podpredsednica ZPM;
- Matjaž Madžarac: povezave in sodelovanje ZPM s podjetji – podpredsednik ZPM;
- Jure Kovač: strateški in razvojni projekti ZPM;
- Iztok Palčič: revija Projektna mreža Slovenije ter povezave in sodelovanje ZPM z raziskovalci;
- Rok Petje: prijave ZPM na različne nacionalne in mednarodne razpise ter sodelovanje ZPM in MPM;
- Mojca Skale: povezovanje in sodelovanje ZPM z občinami in z javnim sektorjem;
- Igor Vrečko: vzpostavitev in sodelovanje s Strateškim svetom ZPM ter vodenje IO ZPM.

Imenovali smo tudi novega direktorja programa IPMA SloCert, mag. Andreja Kerina, dosedanjega predsednika ZPM.

Ob tej priliki želimo predstaviti kratkoročne aktivnosti vodstva ZPM, ki jih nameravamo izvesti do konca letošnjega leta. Že v tem trenutku poteka selitev sekretariata iz sedanjega prostora v nov prostor na istem naslovu (Stegne 7), saj sedanjí najemodajalec zaradi lastnih poslovnih težav ni dosegljiv že več mesecev in ne poravnava obveznosti do upravitelja zgradbe, zaradi česar tudi naš prostor sekretariata ni v funkciji. Urejamo tudi pogodbene odnose z upraviteljem zgradbe, kjer je sedež ZPM, kar v preteklosti ni bilo urejeno. Prav tako poteka opredelitev razvojnih aktivnosti in projektov na vseh obstoječih in opredeljenih novih programih ZPM.

Do konca leta nameravamo osvežiti celostno grafično podobo ZPM, prenoviti spletno stran ZPM, spremeniti statut ZPM z opredelitvijo neprofitnosti ZPM, pripraviti vlogo za kandidiranje na razpisu za zaposlitev administrativne osebe v ZPM preko sistema javnih del, zasnovati razvojne aktivnosti in projekte na vseh obstoječih in novih programih ZPM ter izvesti nekaj prvih razvojnih aktivnosti in projektov ZPM. Prav tako želimo nadgraditi računovodsko podporo združenju.

Tokratna revija je dvojna številka. Je tudi zadnja številka revije v obliki kot ste jo poznali do sedaj. V naslednjem letu se obetajo večje spremembe pri izdajanju revije, o katerih boste člani ZPM in drugi bralci obveščeni kmalu.

V reviji objavljamo dva znanstvena članka in enega strokovnega. Avtorja Brigita Gajšek in Jure Kovač v svojem prispevku predstavljata metode in tehnike za oblikovanje portfelja projektov. Namen prispevka je menedžerjem podati vpogled v praksi najpogosteje uporabljene in najsodobnejše pristope k oblikovanju in uravnoteženju portfeljev projektov, jih opozarjati na pomen in potrebo medsebojnega prepletanja strateškega in projektnega menedžmenta ter biti v pomoč pri

izbiri metod in tehnik za ocenjevanje posameznih projektov in oblikovanje portfelja projektov. Avtorji Klemen Kavčič, Ilka Rečnik-Krajnc in Dušan Gošnik so se podali na pot reorganizacije poslovnih procesov. V svoji raziskavi so želeli na izbranem realnem primeru raziskati in ugotoviti, kateri elementi povzročajo nevidne izgube v poslovanju ter srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predlagati, kako lahko s pomočjo ustreznega popisa poslovnih procesov lažje in bolj učinkovito izvajajo svoje temeljne naloge. Tretji prispevek je nastal v okviru podjetja Gorenje, d.d., pripravil ga je Lovro Krajnc, ki se je z obravnavano problematiko srečal že kot študent magistrskega študijskega programa Gospodarsko inženirstvo – strojništvo na Univerzi v Mariboru. V podjetju Gorenje so vzpostavili sistem spremljanja in nadzora projektov, saj so zaradi večanja števila sočasnih razvojnih projektov morali izboljšati njihovo koordinacijo. Razvojni projekti v podjetju Gorenje potekajo v dislociranih podjetjih, kar še dodatno otežuje spremljanje in nadzor teh projektov. Namen prispevka je tako prikazati, na kakšen način so se lotili poenotenega spremljanja in nadzora projektov v podjetju ter predstaviti, kako zahteven je proces uvajanja obrazca oziroma poročila za spremljanje in nadzor projektov v velikih podjetjih in korporacijah, med katere spada tudi Skupina Gorenje.

V Sloveniji se je v letu 2014 končal zelo velik projekt v podjetju Revoz, d. d. Gre za skupni projekt avtomobilskih proizvajalcev Renault in Daimler z imenom Edison, katerega poglobilni cilj je bil vzpostaviti proizvodnjo modelov Renault Twingo in Smart na skupni konstrukcijski osnovi. Uspelo nam je pridobiti ekskluzivni intervju s predstavnikoma podjetja Revoz, d.d.

V reviji smo pripravili tudi poročila z 28. svetovnega kongresa IPMA in poročilo s Projektne foruma 2014. V duhu odličnega sodelovanja s Hrvaškim združenjem za projektni menedžment (HUUP) predstavljamo poročilo z mednarodne znanstveno-strokovne konference »Menadžment«, ki je potekala pod okriljem Visoke šole za poslovanje i upravljanje, »Baltazar Adam Krčelić« iz Zaprešića. Lep del konference je bil namenjen pomenu projektnega menedžmenta in njegovi povezavi z drugimi vejami menedžmenta, zato predstavljamo poglobilne značilnosti in rezultate konference. Avtor prispevka je dolgoletni prijatelj ZPM in vidni član HUUP Zlatko Barilović.

Mladi Projektne Managerji so se že mnogokrat v preteklosti dokazali z različnimi uspešno izvedenimi projekti in k takšnim ter še boljšim rezultatom stremijo tudi v prihodnosti. V tokratnem prispevku se najprej ozrejo na opravljeno delo v letu 2014. V obeh lokalnih vodstvenih odborih je prišlo do nekaterih sprememb, za katere upajo, da bodo prinesle še dodatno svežino ter pripomogle k še boljši prepoznavnosti in uspešnosti sekcije MPM. V nadaljevanju prispevka predstavijo vizijo svojega vodstva o razvoju sekcije MPM v prihodnjih letih. Naloga članov ZPM je, da jim pri tem v čim večji meri pomagamo.

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

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

## Metode in tehnike managementa portfelja projektov

Brigita Gajšek<sup>1</sup>, Jure Kovač<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska 7, 3000 Celje, Slovenija

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija

e-pošta: brigita.gajsek@um.si; jure.kovac@fov.uni-mb

### Povzetek

Oblikovanje takšne skupine projektov in/ali programov projektov, ki bo v največji možni meri usklajena s strategijo in bo upoštevala omejenost virov, med katere prištevamo finančne in človeške vire, znanje, infrastrukturo ter opremo podjetja, je odločilnega pomena za dolgoročno preživetje posameznih podjetij. Temeljni namen prispevka je v razmislek in pomoč predstaviti metode in tehnike za oblikovanje portfelja projektov. Pri slednjem je posebej poudarjeno upoštevanje ciljev podjetja in usklajenost s strategijo. Prispevek naj bi dal managerjem vpogled v praksi najpogosteje uporabljene in najsodobnejše pristope k oblikovanju in uravnoteženju portfeljev projektov, jih opozarjal na pomen in potrebo medsebojnega prepletanja strateškega in projektne managementa in bil v pomoč pri izbiri metod in tehnik za ocenjevanje posameznih projektov in oblikovanje portfelja projektov.

**Ključne besede:** portfelj projektov, metode, tehnike, projektni management, strateški management

### 1. Uvod

Management se je razvil - tako kot mnoge druge znanstvene discipline - v praksi. Čeprav segajo nekatere znanstvene podlage managementa v devetnajsto stoletje (elementi managementa so prisotni skozi celotno pisano zgodovino človeštva), se je sistematični razvoj managementa kot znanstvene discipline začel v začetku prejšnjega stoletja [1]. Zanimivo dejstvo je, da sovpadata letnici začetka razvoja sodobnega splošnega managementa – kot ga razumemo danes – in letnica začetka razvoja projektne managementa. V strokovni literaturi lahko zasledimo, da segajo začetki razvoja sodobnega splošnega managementa v 50. in 60. leta prejšnjega stoletja. Navedeni letnici pa se navajata tudi kot začetek razvoja projektne managementa, in sicer z vidika uveljavljanja operacijskih raziskav ter razvoja tehnik obvladovanja načrtovanja sredstev (PERT in CPM) pri izvajanju projektov [2]. Od takrat pa do danes sta se teorija in praksa splošnega managementa močno razmahnila in v tem trenutku je zelo malo posameznikov, ki bi imeli celovit pregled nad zadnjimi raziskovalnimi dosežki na področju splošnega managementa v svetu. Tako kot na drugih področjih človekove dejavnosti se je tudi na področju raziskovanja managementa uveljavila specializacija, ki vse bolj zasleduje posamezen ozek vidik, in s tem pogloblja specifična spoznanja na škodo razumevanja celote.

Podobne procese lahko zasledimo tudi na področju raziskovanja in razvoja teorije projektne managementa. Pri tem je treba poudariti, da je na področju raziskovanja projektne managementa težnja po specializaciji manj izrazita kot na področju splošnega managementa. Projektni management si je v svojem dosedanjem razvoju pridobil mesto zelo uspešnega in učinkovitega managerskega koncepta. V preteklosti je bila vloga

projektne managementa omejena zgolj na izvajanje enkratnih večjih in bolj kompleksnih nalog [3]. Toda v zadnjih desetletjih je projektni način dela postal vse bolj razširjena oblika ter način dela tako v podjetjih kot nepridobitnih organizacijah, s katero želimo povečati učinkovitost in uspešnost doseganja postavljenih ciljev.

Veliki razširjenosti projektne načina dela sledi tudi razvoj teorije projektne managementa. V strokovni literaturi lahko zasledimo naslednje najbolj izrazite raziskovalne trende na področju projektne managementa [4, 5, 6, 7, 8, 42]:

- Od koncepta življenjskega cikla projekta v smeri teorije kompleksnosti projektov in projektne managementa, torej od preprostega modela projekta, zasnovanega na življenjskem ciklu, kot prevladujočega modela projektov in projektne managementa, in od (pogosto nepreverjene) domneve, da je model življenjskega cikla dejanski teren (t.j. dejanska realnost »tam zunaj« v svetu), v smeri razvoja novih modelov in teorij, ki prepoznajo in razjasnijo kompleksnost projektov, in projektne managementa na vseh ravneh. In, nadalje, proti novim modelom in teorijam, ki so jasno predstavljene kot le delne teorije kompleksnega okolja.
- Od koncepta projekta kot instrumentaliziranega procesa v smeri razumevanja projekta kot socialnega procesa. Torej od instrumentalnega življenjskega cikla slik projektov kot linearnega zaporedja nalog, ki so izvedene na podlagi objektivnega bistva »tam zunaj«, z uporabo kodificiranega znanja, postopkov in metod ter na podlagi podobe projektov kot začasnih procesov apolitične produkcije v smeri konceptov in slik, ki se osredotočajo na družbeno interakcijo med ljudmi (projektne družba), ki pojasni: tok dogodkov in človeške dejavnosti ter oblikovanje projektov (in stroke) v vrsti socialnih programov, praks, razmerij

- udeleženih strani, politike in moči.
- Od koncepta projektne managementa kot ustvarjanja izdelka v smeri pojmovanja projektne managementa kot instrumenta za ustvarjanje nove vrednosti. Torej od konceptov in metodologij, ki se osredotočajo na izdelavo produkta – kot so začasna produkcija, razvoj ali izboljšave fizičnega produkta, sistema ali zmogljivost itd. – in ki je nadziran ter pregledan glede na specifikacijo (kakovost), stroške in čas, proti konceptom in okvirom, ki se osredotočajo na dodano vrednost kot glavno žarišče projektov, programov in portfeljev projektov.
  - Od zelo ozkega razumevanja in konceptualizacije teorije projektne managementa v smeri multidisciplinarnе zasnove teorije o projektne managementu. Torej od konceptov in metodologij, ki so zasnovani na ozki konceptualizaciji o tem, da se projekti začnejo z dobro definiranim ciljem, podanim na začetku, ter so poimenovani in zasnovani okoli ene same discipline, npr. projekt informatizacije, gradbeni projekti, projekti kadrovske službe itd., v smeri konceptov in pristopov, ki omogočajo širšo in redno konceptualizacijo projektov, ki so multidisciplinarni, imajo več namenov, niso vedno vnaprej opredeljeni, ampak omogočajo odprtost za ponovna pogajanja.
  - Od razumevanja učenja projektne managementa kot osvajanja tehnik projektne dela v smeri permanentnega procesa učenja. Torej od urjenja in razvoja, ki ustvari strokovne delavce, ki lahko sledijo podrobnim postopkom in tehnikam, predpisanim z metodami in orodji projektne vodenja, ki obsegajo nekatere ali vse ideje in domneve zgoraj predstavljenih delov v smeri učenja in razvoja, ki omogoča razvoj zaposlenih strokovnih delavcev, ki so se sposobni učiti, delovati in se učinkovito prilagoditi zapletenemu okolju projekta z izkušnjami, intuicijo ter s pragmatično uporabo teorije in prakse.
  - Od projektne managementa v okviru druge ravni managementa podjetij v smeri načina in oblike dela najvišjega managementa. V strokovni literaturi lahko srečamo pojme, kot so projektne usmerjeni management, management s pomočjo projektov itd. V osnovi pa predstavlja naveden trend pomemben premik od uporabe projektne managementa kot orodja za realizacijo posameznih kompleksnih nalog v podjetjih v smeri uporabe projektne managementa za realizacijo oblikovane strategije razvoja podjetja v smeri koncepta t. i. strateškega projektne managementa.
  - Od uporabe različnih bolj ali manj zahtevnih programskih orodij za podporo izvajanju projektov do t. i. agilnega projektne managementa. Ta ob podpori sodobne IKT tehnologije spreminja tradicionalno razumevanje posameznih faz življenjskega cikla projekta in uvaja novo razumevanje in metodologijo projektne managementa.

Opisani trendi – kot smo že poudarili – ne zajemajo celotnega raziskovalnega polja na področju projektne managementa. V osnovi predstavljajo grob oris pestrosti raziskovalne dinamike v okviru projektne managementa. V nadaljevanju se bomo posvetili področju

povezovanja strateškega in projektne managementa z vidika managementa portfelja projektov.

## 2. Povezovanje strateškega in projektne managementa z vidika managementa portfelja projektov

Poseben položaj v razvoju strokovnega področja projektne managementa pripada raziskovanju povezanosti med strateškim in projektne managementom. Oba navedena koncepta sta se začela razvijati v začetku šestdesetih let in sta se razvijala ločeno vse do devetdesetih let prejšnjega stoletja. Pri obeh navedenih managerskih konceptih se srečamo s težnjo po specializaciji, ki je pripeljala do razvoja obsežnih strokovnih področij s celovito teorijo in aplikativnim instrumentarijem. Od konca osemdesetih let oz. v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pa lahko zasledimo težnjo po povezovanju in združevanju obeh modelov [3].

Danes je v teoriji projektne managementa sprejeto dejstvo nujnosti povezovanja strateškega in projektne managementa [9]. Projektne management potrebuje za postavljanje in razgraditev projekta določena izhodišča. V podjetju so ta izhodišča lahko samo oblikovani strateški cilji in strategije podjetja. Torej so projektne cilji delni cilji strateških usmeritev podjetja. Projektne cilji ne morejo biti v nasprotju s strateškimi usmeritvami in morajo vedno izhajati iz strateških ciljev. Strateški management predstavlja osnovni model managementa, v katerega se projektne management integrira. Integracija projektne managementa v strateški management poteka na ravni celotnega modela strateškega managementa.

V strokovni literaturi so se razvili številni modeli povezovanja med strateškim in projektne managementom. Prav tako se je nadaljeval razvoj različnih metod in instrumentov, ki omogočajo operacionalizacijo povezovanja med strateškim in projektne managementom. Management portfelja projektov in/ali programov projektov nedvomno lahko uvrstimo med pomembne instrumente povezovanja strateškega in projektne managementa (v nadaljevanju bomo navajali samo »management portfelja projektov« in s tem razumeli tako zbir posameznih medsebojno nepovezanih projektov kot portfelj programov projektov, ki predstavlja povezanost medsebojno povezanih projektov). Kot navajata Cleland in Ireland, »se management portfelja projektov uporablja za povezovanje projektov s strateškimi cilji za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti organizacije« [10]. V praksi se v procesu selekcije oz. oblikovanja prioriteteznega seznama projektov uporabljajo kriteriji, kot so: čas izvedbe projekta, stroški, posamezni finančni kazalci, kot je npr. donosnost naložbe (ROI) itd. To je z vidika načrtovanja strateškega razvoja podjetja preozko. V sodobnem poslovnem okolju, ki postaja vse bolj kompleksno, je potrebno pri izboru projektov upoštevati več kriterijev predvsem z vidika učinkovite uresnitve strategije podjetja. Po mnenju Kerznerja management portfelja projektov zagotavlja [42]:

- proces in strukturo za izbiro pravih in izločanje napačnih projektov,
- racionalno alokacijo resursov in s tem zmanjšanje

- možnosti za razpisno obnašanje,
- povezovanje portfeljskih in strateških odločitev,
- oblikovanje portfeljskih odločitev na temelju logičnega in objektivnega sklepanja,
- povečanje pripadnosti zaposlenih z njihovim vključevanjem na različnih ravneh,
- vzpostavitev možnosti za posameznike, da prepoznajo priložnosti, in pridobitev njihove podpore,
- pomoč projektnim timom pri razumevanju vrednosti njihovega dela.

Management portfelja projektov je brez dvoma zelo koristno orodje za učinkovito izbiro projektov ali programov projektov pri uresničevanju strategije razvoja podjetja. Osrednji del managementa portfelja projektov predstavlja matrika portfelja projektov. V teoriji projektnega managementa so se razvile številne oblike portfeljskih matrik. V nadaljevanju bomo predstavili najpomembnejše.

### 3. Splošne značilnosti pristopov k oblikovanju portfelja projektov

Ustrezni sestav projektov in/ali programov projektov znotraj portfelja projektov je odločilnega pomena za dolgoročno preživetje posameznih podjetij. Številni avtorji tako opisujejo oblikovanje portfelja projektov v obliki procesa, ki je sestavljen iz več korakov, in čigar temeljni cilj, po mnenju Levine [11], je oblikovanje takšne skupine projektov, ki bo v največji možni meri prispevala k doseganju ciljev podjetja, bo usklajena s strategijo in bo upoštevala omejenost virov znotraj podjetja, med katere prištevamo finančne in človeške vire, znanje, infrastrukturo ter opremo podjetja. Dickinson, Thornton in Graves [12] temu dodajajo še zagotavljanje ravnotežja znotraj portfelja projektov in maksimiranje vrednosti portfelja projektov.

Predpogoja za oblikovanje portfelja projektov sta določena strategija podjetja in identificirani projekti in/ali programi projektov. Da bi med identificiranimi projekti in/ali programi projektov lahko opravili izbor, ocenjevanje, določili prioritete, razporedili vire ipd. ter optimizirali portfelj projektov zaradi nenehnega soočanja podjetij s spremembami v okolju, je potrebno oblikovati kriterije za oblikovanje portfelja. Ker strategije posameznega podjetja največkrat ni možno izraziti zgolj z enim, jasno definiranim ciljem, za izbiro oziroma razvrščanje projektov ni dovolj zgolj en kriterij. Oblikovanju kriterijev sledi določitev pomembnosti posameznega kriterija, kar pa je v domeni vsakega podjetja posebej [12]. Neredko se namreč dogaja, da se nekatere predpostavke sčasoma izkažejo za netočne, projekti se ne izvajajo po planu in nekatere priložnosti so zamujene ali celo izginejo. Vrečko, Hauc, Gregorčič in Šuler [13] ugotavljajo, da je najpomembnejši kriterij, ki ga upoštevajo podjetja pri uvrščanju projektov v portfelj projektov, donosnost naložbe oziroma projekta, sledita pa mu razpoložljivost virov in predviden obseg stroškov projekta. Iz tega je razvidno, da so finančni in človeški viri še vedno najpomembnejši dejavnik pri uvrščanju posameznih projektov v portfelj projektov. Podjetja v pretežni meri upoštevajo tudi skladnost posameznega projekta z izbranimi strategijami oziroma s strateškim

razvojnim programom, hitrost doseganja učinkov projekta, v najmanjši meri pa upoštevajo količino tveganja, ki ga izvedba nekega projekta prinaša [13].

Pennypacker in Sepate [54] ugotavljata, da lahko spremenjene razmere poslovanja, spremembe v tehnologiji in drugačni tržni pogoji prerazporedijo postavljene prioritete, na osnovi katerih so bili posamezni projekti prvotno uvrščeni v portfelj projektov. Zato je po mnenju Šulerjeve [41] in mnogih drugih avtorjev potrebno periodično preverjati ustreznost obstoječega portfelja projektov.

Qin, Li in Ji [43] ugotavljajo, da se lahko napačna uvrstitev projektov v portfelj projektov odraži v prevelikem številu projektov, neprimernih projektih, s strateškimi cilji nepovezanih projektih ali v neuravnoteženem portfelju projektov. Posledično empirične študije kažejo, da je ravno izbor in implementacija preveč projektov, ki presejajo sposobnosti in zmogljivosti podjetja, eden najpogostejših vzrokov za omejeno uresničevanje poslovnih strategij podjetij [19, 21, 36, 37, 38, 39, 40] ali povedano drugače: Zelo pogost razlog za neuspešnost projektov in neoptimalnost portfelja projektov je neupoštevanje omejenosti virov.

#### 3.1. Sistemski pristop k določitvi portfelja projektov

Težave pri uvrščanju projektov v portfelj projektov in njegovem oblikovanju se pojavljajo zaradi [53]:

- upoštevanja več, pogosto nasprotujočih si ciljev,
- kvalitativno izraženih ciljev,
- negotovosti in tveganj,
- potrebe po uravnoteženju v smislu časa, tveganja in dokončanja,
- medsebojne povezanosti med projekti,
- velikega števila izvedljivih projektov,
- neupoštevanja omejenosti različnih virov,
- neupoštevanja izkušenj odločevalcev,
- neustrezno izbranih metod in tehnik za izbor in ocenjevanje projektov ter oblikovanje portfelja projektov.

V teoriji se posledično avtorji vse pogosteje ukvarjajo z razvijanjem systemskega pristopa k oblikovanju portfelja projektov. Slednji je definiran kot harmonična celota treh glavnih dejavnikov, in sicer:

- ljudi v vlogi odločevalcev,
- orodij, tehnik in modelov,
- procesa oziroma okvirja [19, 37].

V prispevku nas natančneje zanimajo metode in tehnike za management portfelja projektov, za katere velja, da če so konec prejšnjega stoletja avtorji obravnavali in razvijali njihovo uporabo neodvisno od strategije podjetja in ločeno po posameznih aktivnostih procesa oblikovanja portfelja projektov, danes iščejo njihovo mesto v celovitem procesnem in sistemskem pristopu.

## 4. Metode in tehnike za oblikovanja portfelja projektov

V literaturi zasledimo več razprav o modelih, metodah in tehnikah za oblikovanje portfelja projektov [18]. V praksi se priporoča uporaba takšnih metod in tehnik, ki se odlikujejo po realizmu, učinkovitosti, prilagodljivosti, enostavnosti uporabe, stroškovni učinkovitosti in enostavnosti informatizacije [17], vendar v praksi izbor specifičnemu primeru in aktivnostim najprimernejše tehnike ni enostaven. Slednje priznavajo tudi teoretiki [53], in sicer da ni tehnik, ki bi odgovarjala na vsa vprašanja, katera bi bilo potrebno upoštevati pri uvrščanju projektov v portfelj projektov in nadalje ocenjevanju projektov v njem. Vedenje o metodah in tehnikah zato ocenjujemo kot pomembno za učinkovit in uspešen projektni management ob upoštevanju strategije podjetja. Metode in tehnike se uporabljajo za lažje oblikovanje in izvedbo ocenjevanja projektov oz. programov projektov s kvalitativnimi in kvantitativnimi kazalniki. Rezultati ocenjevanja služijo odločevalcem kot izhodišče tako za presojanje glede uvrstitve posameznih projektov in/ali programov projektov v portfelj projektov kot tudi za ocenjevanje projektov znotraj portfelja projektov in uravnoteževanje slednjega.

Na višjem nivoju se tehnike združujejo v različne metode ali pristope, na primer v finančne metode, kot so čista sedanja vrednost (angl. net present value), notranja stopnja donosa (angl. internal rate of return), v strateške pristope (angl. strategic buckets) ali pa so vgrajene v modele, ki so pogosto razvrščeni v dve skupini, in sicer numerične in nenumerične, kot so na primer modeli točkovanja ali kontrolni sezname [14, 15, 16, 17].

Najzgodnejše tehnike managementa portfelja projektov so bile namenjene optimiziranju komercialne vrednosti portfelja projektov znotraj omejenih virov z uporabo matematičnega modela [44, 45, 46], pri tem pa se je zanemarjal pomen uravnoteženja portfelja projektov s strategijo podjetja. Dickinson et al. [12] ugotavljajo, da je te modele podpirala skupnost strokovnjakov na področju projektnega managementa, čeprav so se v praksi pogosto izkazali za neverodostojne, in sicer zaradi sklicevanja zgolj na samo en kriterij [47], ki je bil povezan z visoko stopnjo negotovosti.

S pridobivanjem izkušenj glede uporabe zgodnjih tehnik in z razvijanjem novih se je pojavila potreba po njihovi klasifikaciji. Za odločevalce je verjetno najkoristnejša delitev metod in tehnik glede na fazo procesa oblikovanja portfelja projektov, ki jo bomo v nadaljevanju podrobneje opisali. Še prej pa moramo poudariti, da so modeli, metode, tehnike in orodja namenjeni za podporo odločanju in niso sredstva odločanja.

### 4.1. Metode in tehnike, namenjene izboru in ocenjevanju projektov ter oblikovanju portfelja projektov glede na fazo procesa

Archer in Ghasemzadeh [19] sta izdelala enega obsežnejših pregledov metod in tehnik za uvrščanje projektov v portfelj projektov ter ocenjevanje projektov znotraj njega. Podala

sta tudi celostni okvir, ki glede na pregledno podane prednosti in slabosti omogoča odločevalcem izbiro med različnimi metodami in tehnikami, ki jih razdelita po treh fazah procesa oblikovanja portfelja projektov, in sicer (Tabela 1):

1. strateško razmišljanje (pomoč pri določitvi strateške usmeritve in alokaciji sredstev);
2. ocena posameznega projekta (neodvisno od ostalih projektov);
3. oblikovanje portfelja projektov (upoštevanje parametrov posameznih projektov in njihove medsebojne interakcije skozi omejenost virov ali drugo vrsto soodvisnosti).

Tehnike, ki se uporabljajo v povezavi s prvo fazo procesa, so lahko v pomoč pri oblikovanju strateške usmeritve in dodelitvi skupnih proračunskih sredstev portfelju projektov, medtem ko se tehnike pod (2) v Tabeli 1 lahko uporabijo za ocenjevanje posameznih projektov neodvisno od ostalih projektov. Znotraj tretje faze se oblikuje portfelj projektov, izhajajoč iz parametrov potencialnih projektov, upoštevajoč njihovo medsebojno povezanost in/ali odvisnost.

V nadaljevanju bomo podrobneje pojasnili tehnike, ki jih je mogoče uporabiti za izvedbo faze (3) v Tabeli 1.

#### 4.1.1. Metode in tehnike, namenjene podpori pri oblikovanju portfelja projektov

Tehnike, ki jih je mogoče uporabiti za pomoč pri uvrščanju projektov v portfelj projektov, za ocenjevanje znotraj portfelja projektov in njegovem uravnoteženju, je mogoče razdeliti v pet smiselnih skupin (Tabela 1) [19]:

##### a) Ad hoc pristopi

Tehnike podpirajo razvrščanje projektov glede na njihov doprinos in definiranje strukture portfelja projektov. Visoka ocena projekta je sicer razlog za njegovo uvrstitev v portfelj projektov, vendar še ni nujno, da je dejansko razlog za dokončno odločitev. Potrebno je še uravnoteženje portfelja projektov, kar pa te tehnike ne omogočajo. Delimo jih na:

- kontrolne sezname; Najprej se posamično določijo mejne vrednosti več atributov. Kontrolni list se izpolnjuje za vsak obravnavan projekt tako, da se na vsako vnaprej pripravljeno vprašanje ali trditev o projektu odgovori z "Da" ali "Ne". Z vsaj enim odgovorom "Ne" opredeljen projekt je takoj izločen iz nadaljnjih aktivnosti procesa.
- interaktivni izbor [26]; Odločevalci interaktivno in iterativno komunicirajo z vodji projektov, vse dokler ne zberejo dovolj podatkov za izločitev ali uvrstitev posameznega projekta v portfelj projektov. Uspešnost opravljenega dela je v veliki meri odvisna od izkušenosti odločevalcev.

##### b) Primerjalni pristopi

Te tehnike omogočajo upoštevanje tako kvantitativnih kot kvalitativnih meril presoje [19]. Med primerjalnimi pristopi je glede doseganja skupnega konsenza najbolj prilagodljiva tehnika Q-Sort [19, 27]. Pri teh metodah se najprej določijo uteži za različne cilje. Sledi primerjava potencialnih projektov po njihovem doprinosu k

**Tabela 1:** Vrste metod in tehnik po posameznih fazah procesa oblikovanja portfelja projektov (Vir: povzeto po [19])

Faza v procesu	Metode in tehnike	Ugotovitve avtorjev [19]
(1) <b>Strateško razmišljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfeljske matrike [20].</li> <li>• Mapiranje projektov [21].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kljub obstoju mnogih metodologij ni konsenza o najučinkovitejši.</li> <li>• Podjetja izbirajo njihovi kulturi najprimernejše metode ter tehnike in tiste, ki upoštevajo njim primerne attribute.</li> <li>• Največkrat so posamezni modeli (skupki metod in tehnik) označeni kot kompleksni in težavni za uporabo. Rešitev je v logični organiziranosti procesa oblikovanja portfelja projektov od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor, v več korakih, v smeri celovite obravnave najbolj obetavnih projektov.</li> <li>• Odločevalce je potrebno usposobiti za delo z metodami in s tehnikami ter posledično z orodji.</li> <li>• Odločevalce naj se ne obremenjuje z nepotrebnimi podatki.</li> </ul>
(2) <b>Ocena posameznega projekta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modeli za določitev donosnosti vključujejo tehnike, kot so npr.: čista sedanja vrednost (angl. net present value), notranja stopnja donosa (angl. internal rate of return), donosnost naložbe (angl. return on investment), doba vračanja (angl. payback period), pričakovana vrednost (angl. expected value), določanje cen dolgoročnih naložb (angl. capital asset pricing model).</li> <li>• Tehnike stroškov in koristi [22].</li> <li>• Modeli za določanje tveganja vključujejo tehnike, kot so npr.: Monte Carlo simulacija; teorija odločanja in Bayesova statistična teorija [23]; teorija odločanja v kombinaciji z diagrami vpliva [24].</li> <li>• Modeli za raziskavo trga vključujejo tehnike, kot so npr.: panele strank, ciljne skupine, mapiranje prednosti itd. [25].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnoge navedene tehnike vključujejo premislek o časovni odvisnosti investicije in vhodnih tokov.</li> <li>• Izbira specifične tehnike je odvisna od posamezne situacije.</li> <li>• Izbrani kriteriji so lahko kvalitativni ali kvantitativni.</li> <li>• Ne glede na uporabljeno tehniko, je potrebno uporabiti nabor skupnih, posamično izračunljivih kriterijev za vse projekte, da bi rezultate v fazah oblikovanja in uravnoteženja portfelja projektov lahko medsebojno primerjali.</li> <li>• Potrebno je odstraniti vse pomanjkljivo definirane projekte in/ali programe projektov z namenom, da ne bi nepotrebno povečevali kompleksnosti in trajanja odločanja o vsebini portfelja projektov (smiselna je določitev minimalnih zahtev, preverjanje ujemanja s strategijo).</li> </ul>
(3) <b>Oblikovanje portfelja projektov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc pristopi: kontrolni listi [23]; interaktivni izbor [26].</li> <li>• Primerjalni pristopi: Q-Sort [17], primerjava parov [23], AHP [28], sukcesivna primerjava, "dollar metric", "standard gamble"; [19].</li> <li>• Modeli točkovanja [23]; .</li> <li>• Portfeljske matrike [23]; .</li> <li>• Optimizacijski modeli [23]..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Številne tehnike ne upoštevajo časovne odvisnosti potreb po virih.</li> <li>• Večina tehnik implicitno predpostavlja, da bodo vsi izbrani projekti stekli istočasno.</li> <li>• Nekatere tehnike nimajo vgrajenih interaktivnih mehanizmov za vključevanje odločevalcev v nadzor in določanje najprimernejšega portfelja projektov izvedenega z algoritmi ali modeli, prav tako odločevalci ne sprejemajo povratnih informacij o spremembah.</li> <li>• Pri uporabi nekaterih tehnik člani odločevalske skupine nimajo podpore za skupinsko delo, vpogleda v informacije, na katerih temelji izbor, ter v informacije o portfelju projektov kot celoti, čeprav takšna podpora okolja obstajajo.</li> </ul>

predhodno določenim ciljem. Na koncu se izračuna še vrednost skupne koristi posameznega projekta. Odločevalci uvrščajo projekte v portfelj projektov tako, da izbirajo med projekti, uvrščenimi na primerjalno lestvico, pomikajoč se od najvišje ocenjenih projektov do tistih na dnu seznama, vse do izčrpanja razpoložljivih virov. Glavna slabost Q-sort tehnike glede na AHP je, da zahteva veliko število primerjav, kar otežuje uvrščanje projektov v portfelj projektov v primeru velikega števila potencialnih projektov. V primeru dodanega ali odvzetega projekta je potrebno celoten postopek ponoviti.

#### c) Izpopolnjeni modeli točkovanja

Zanje je značilna uporaba relativno majhnega števila kriterijev odločanja za določitev zaželenosti projekta, na primer stroškov, razpoložljivosti delovne sile, verjetnosti uspeha itd. [19]. Doprinos posameznega projekta se določi po vsakem kriteriju posebej. Rezultati se v nadaljevanju združijo v skupno oceno, ki predstavlja doprinos projekta k ciljem. Pri tem se lahko uporabijo različne uteži po

posameznih kriterijih. Glavna prednost tovrstnih tehnik je v možnosti dodajanja ali odvzemanja projektov v postopek brez ponovnega izračunavanja doprinosa že ovrednotenih projektov.

#### d) Portfeljske matrike

Uporabljajo se kot strateška orodja odločanja, za določanje prioriteta ter dodeljevanje virov med konkurenčne projekte znotraj portfelja projektov [19, 20, 30, 31]. Tehnika temelji na grafičnih predstavitev obravnavanih projektov, večinoma z upoštevanjem dveh dimenzij, na primer uspešnosti in pričakovane ekonomske vrednosti.

#### e) Optimizacijski modeli

Cilj njihove uporabe je izbrati iz seznama obravnavanih projektov in/ali programov projektov skupino takšnih, ki obetajo maksimalen doprinos, na primer maksimalno čisto sedanjo vrednost [19]. Ti modeli temeljijo na matematičnem programiranju, ki podpira optimizacijski proces in vključuje vplive med projekti, na primer



vključevanje istih virov, tehnično in tržno povezanost, programske značilnosti [11, 19, 32]. Razširjenost teh tehnik v praksi ni tolikšna, kot bi jo zaradi njihovih prednosti pričakovali. Zelo verjetni razlogi za to stanje so v potrebi po zbiranju velike količine vhodnih podatkov, nezmožnosti upoštevanja tveganja pri večini tehnik in kompleksnosti modela [19]. Tehnike optimizacijskih modelov je mogoče uporabiti v kombinaciji z drugimi pristopi, ki računajo vrednost koristi projekta. Na primer celoštevilsko linearno programiranje je mogoče uporabiti v konjunkciji z AHP, in sicer za delo s kvalitativnimi merili in več cilji, ob upoštevanju izrabe virov, povezanosti projektov in drugih omejitev [33].

Opisane skupine tehnik podpirajo štiri od petih nalog managementa portfelja projektov [55], in sicer:

- Izbor projektov v portfelj projektov na osnovi definiranih zahtevanih lastnosti posameznega projekta,
- ocenjevanje in določanje prioritet projektov v portfelju projektov,
- oblikovanje uravnoteženega portfelja projektov, ki prispeva k realizaciji strateških ciljev,
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti portfelja projektov ter prilagajanje vsebine in strukture aktualnim razmeram.

Prve štiri skupine tehnik v Tabeli 1, znotraj faze (3), so se izkazale v praksi pogosto uporabljene in se odlikujejo predvsem po enostavnosti. Za razliko od teh se optimizacijski modeli redkeje uporabljajo v praksi in vključujejo napredne tehnike za pomoč pri odločanju,

ki jih predlaga stroka na področju operacijskih raziskav. Njihova nepriljubljenost je delno posledica predpostavke avtorjev večine metod in tehnik, da so odločevalci seznanjeni z zadnjimi dognanji na področju analize odločanja [55].

V precej podobni, a drugače poimenovani skupini, razvrščajo metode in tehnike tudi številni drugi avtorji, med njimi na primer Mulcahy [49], ki jih razvršča v dve kategoriji, in sicer:

- merjenje koristi,
- omejena optimizacija.

Metoda merjenja koristi uporablja komparativni pristop tako, da za primerjanje projektov ponuja tehnike, kot so: modeli točkovanja, ekonomski modeli in analiza stroškovne učinkovitosti. Metoda omejene optimizacije uporablja matematični pristop in ponuja tehnike, kot so: linearno programiranje, celoštevilsko programiranje, dinamično programiranje in multi-objektno programiranje.

## 4.2. Uporaba metod in tehnik v praksi

Martino [23], glede na analizo stanja v praksi, predlaga managerjem nekaj v tem prispevku sicer že opisanih metod in tehnik, katerih uporaba z veliko verjetnostjo obeta uspešno oblikovanje portfelja projektov, in sicer modele točkovanja, AHP, ekonomske metode (čas povrnitve, čista sedanja vrednost, notranja stopnja donosa), različne numerične metode optimizacije in pristop realnih možnosti. Tabela 2 prikazuje primernost posamezne metode glede na vrsto situacije v praksi.

**Tabela 2:** Primernost posamezne metode glede na vrsto situacije (Vir: [23])

Situacija	Metoda / tehnika	Modeli točkovanja	AHP	Ekonomske metode	Numerične metode optimizacije	Pristop realnih možnosti
Razvrstitev možnih projektov glede na zaželenost		X	X			
Izbiranje projektov z vidika porazdelitve resursov		X				
Ocenitev donosnosti naložbe				X		
Potreba po neposredni primerjavi s proračunom				X		
Podjetja z malimi projekti		X			X	
Podjetja z velikimi projekt		X	X		X	X
Zelo rizični projekti, daljšega trajanja						X
Skupinsko odločanje			X			
Zmanjšanje tveganja						X
Poudarek na finančnih kriterijih				X		
Poudarek na nefinančnih kriterijih		X	X		X	
Stopenjsko razvrščeni kriteriji			X			
Enostavna uporaba in razumevanje		X		X		
Enostavno računanje s pomočjo preglednic				X		

Martino [23] glede na stanje v praksi predlaga pri oblikovanju portfelja projektov upoštevanje dodatnih omejitev, kot so razpoložljiva finančna sredstva, omejitve

v povezavi z zaposlenimi, omejene podporne storitve, politike podjetja itd. Odločevalci naj za individualno ocenjevanje posameznih projektov za potrebe njihovega

uvrščanja v portfelj projektov v prvi fazi izbirajo med numeričnimi metodami razvrščanja (modeli točkovanja, AHP) in numeričnimi ekonomskimi metodami (doba povračila, čista sedanja vrednost, notranja stopnja povračila). V drugi fazi, za ocenjevanje projektov in postavljanje prioritet v portfelju projektov, pa naj uporabijo eno izmed numeričnih metod optimizacije. Dodatno, za zniževanja tveganja, avtor opiše pristop realnih možnosti.

Raziskava priljubljenosti in dominantnosti orodij, tehnik, metod in modelov za izbor projektov v portfelj projektov in management portfelja projektov je pokazala, da [56, 57]:

- podjetja težijo k uporabi različnih kombinacij orodij, tehnik, metod in modelov namesto k uporabi enega samega;
- kljub priljubljenosti finančnih metod, njihova uporaba daje slabše portfelje projektov;
- podjetja z najboljšimi portfelji projektov se raje zanašajo na strateški pristop kot na finančne metode. (Tabela 3)

**Tabela 3:** Priljubljenost in dominantnost metod v procesu oblikovanja portfelja projektov (Vir: [56] v [57])

Metoda / model	Priljubljenost (%)	Dominantnost (%)
Finančne metode	77,3	40,4
Strateški pristop	64,8	26,6
Portfeljske matrike	40,0	8,3
Uravnoteženi modeli točkovanja	37,9	18,3
Kontrolni listi	20,9	2,7

### 4.3. Izbira metod in tehnik glede na vrsto uporabljene metrike in odvisnost med projekti

Metrike za izbiranje projektov se pojavljajo v različnih oblikah, od kvantitativnih (donosnost) do kvalitativnih (usklajenost s strategijo podjetja). Različne metode in tehnike so nastale za maksimiranje različnih metrik. Tehnike matematičnih modelov in modelov točkovanja se uporabijo v primeru kvantitativnih metrik, medtem ko se grafični prikazi in grafikoni uporabijo za ocenitev kvalitativnih metrik. Uporaba kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih tehnik oteži definiranje optimalnega portfelja projektov in lahko vodi v preobilico informacij [47].

Pri izbiri tehnike je potrebno izhajati tudi iz vrste obravnavanih projektov. Večina tehnik namreč podpira delo z medsebojno neodvisnimi projekti, ki se ocenjujejo znotraj skupnega cikla financiranja. Kadar pa gre za medsebojno odvisne projekte, postane celo optimiziranje zmerne števila projektov glede na majhno število ciljev in omejitev zelo kompleksno [12]. Dickinson et al. [12] v tem primeru predlagajo nelinearni, celoštevilski model za optimizacijo izbire projektov, razvit pri Boeingu, ki uporablja matriko odvisnosti (dependency matrix) za kvantitativno opredelitev soodvisnosti med projekti. Model tudi uravnoteža tveganja, cilje in stroške

ter koristi celotnega portfelja projektov. Takoj, ko se določi optimalno strategijo, model omogoči ekipi hitro kvantitativno ovrednotenje in ocenite malih sprememb portfelja projektov.

### 4.4. Oblikovanje portfelja projektov v nepridobitnih organizacijah

V literaturi zasledimo poleg že navedenih tudi druge metode in tehnike za oblikovanje portfelja projektov, kot na primer izbiranje in ocenjevanje projektov z uporabo mehke logike [43, 50, 51]. Slednja metoda, v zadnjem času večkrat omenjena v literaturi, se je izkazala za uporabno na področjih, kjer imajo sistemi opraviti z nenatančnostjo in negotovostjo ter v nepridobitnih organizacijah. Slednje se od podjetij razlikujejo po potiskanju finančnega donosa v ozadje javne koristi [52]. Avtorji posledično predlagajo delitev metod in tehnik za oblikovanje portfelja projektov na uporabne v podjetjih in na uporabne v nepridobitnih organizacijah.

Na proces odločanja v nepridobitnih organizacijah vplivajo številne posebnosti, kot so obstoj pravnih norm, interesne skupine, mediji in državljani. V tem primeru se predlaga uporaba mehke logike, ker je v nasprotnem primeru težko meriti uspešnost projektov z uporabo indikatorjev, kot so stroškovna učinkovitost ali donosnost naložb [52]. Da bi lahko razvrstili projekte, jih je potrebno najprej identificirati ter razvrstiti v kategorije, ki se jih določi glede na aktivnosti, definirane pri strateškem planiranju, in zahteve s strani systemske razvojne skupine. Na ta način se zagotovi, da se v ocenjevanje vključijo le projekti, ki so povezani s strateškimi cilji. Sledi definiranje lingvističnih spremenljivk in mehke funkcije. Vrednost lingvistične spremenljivke je podana z besedami iz naravnega jezika (stroški, odvisnost od drugih oddelkov, vtis na stranke ipd.), kar olajša njihovo določanje s strani odločevalcev, ki jih definirajo glede na koristi ali težave pri izvedbi projekta. Posamezni spremenljivki se določi tudi razpon vrednosti, ki jih lahko zavzame, in interpretacija (vtis na stranke: 0 (slab), 10 (odličen)). Definirane lingvistične spremenljivke so osnova za določitev mehke funkcije, ki bi na primer lahko bila potencial za uspešen zaključek projekta (0 (šibek), 1 (močan)). Odločevalci nadaljujejo z definiranjem pravil sklepanja za potrebe vzpostavitve korelacije med lingvističnimi spremenljivkami in mehko funkcijo. Sledi izračun vrednosti mehke funkcije za vsak posamezen projekt. Izračunane vrednosti same po sebi še ne morejo biti uporabljene za uravnoteženje portfelja projektov. Potrebno je še določanje teže mnenja posamezne vrste deležnika v sodelovanju z odločevalci. Mnenje vodje službe storitev je lahko na primer obteženo s 3, medtem ko je mnenje skupine za razvoj informacijskega sistema obteženo z 1. Projekti znotraj portfelja projektov se primarno razvrstijo glede na določeno prioriteto in sekundarno, znotraj posamezne prioritete, glede na vrednost izračunane mehke funkcije.

## 5. Celovit pristop k oblikovanju portfelja projektov

Ghasemzadeh in Archer [53] ugotavljata, da se težave pri oblikovanju portfelja projektov pojavljajo zaradi:

- Upoštevanja več, pogosto nasprotujočih si ciljev,
- kvalitativno izraženih ciljev,
- negotovosti in tveganj,
- potrebe po uravnoteženju v smislu časa, tveganja in dokončanja,
- medsebojne povezanosti med projekti,
- neupoštevanja omejenosti virov (finančnih sredstev, delovne sile, objektov in opreme),
- velikega števila izvedljivih projektov.

Med vsemi razpoložljivimi tehnikami so optimizacijske tehnike temeljno kvantitativno orodje za oblikovanje portfelja projektov in na slednje naslavljajo večino pomembnih vprašanj. Razvite in predlagane se vedno bolj sofisticirane metode [12, 55], ki jih povprečni odločevalci težko uporabijo v praksi. Razlogi tičijo v veliki količini potrebnih podatkov, ne vključevanju presoje, praktičnih izkušenj in uvida odločevalcev ter nepoznavanju metode. Ghasemzadeh in Archer [53] ugotavljata, da ni tehnike, ki bi naslavljala vsa vprašanja, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri oblikovanju portfelja projektov in njegovem uravnoteženju. Posledično poskušata premostiti vrzel neobstoja celovitega pristopa s takšnim, ki bi:

- simultano upošteval vse različne kriterije pri določanju optimalnega portfelja projektov,
- prevzel vse prednosti in dobre lastnosti obstoječih metod in tehnik z razgradnjo procesa v prilagodljive in logične sklope aktivnosti in določil najprimernejše tehnike za vsak sklop posebej;
- vključeval polno sodelovanje odločevalcev.

Podobnih poskusov so se pred tem lotili še drugi [34, 26, 35], vendar je slabost predlaganih pristopov v omejenosti in specifičnosti izbora vrste uporabljene metode, saj odločevalci pričakujejo fleksibilnost pri izbiri tehnik in interaktivnost podpornega sistema [53].

Ghasemzadeh in Archer [53] predlagata oblikovanje portfelja projektov v obliki procesa, ki naj bo sestavljen iz več povezanih korakov, namesto da gre zgolj za ocenjevanje ali točkovanje projektov ali reševanje optimizacijskega problema. Predlagata naslednje diskretne stopnje:

- Predprocesni stopnji: razvoj strategije, izbor metodologije (ene ali več tehnik za izbor projektov in oblikovanje portfelja projektov),
- analiza posameznih projektov,
- izločanje projektov, ki ne izpolnjujejo v začetku določenih kriterijev,
- sestava optimalnega portfelja projektov,
- kontinuirano prilagajanje portfelja projektov spremembam.

Sestava optimalnega portfelja projektov je najpomembnejša stopnja celovitega pristopa. Sestoji se iz dveh faz. Prva faza se izvede le v primeru, kadar so projekti določeni s funkcijami, ki pokrivajo več ciljev. Namenjena je določanju relativnih vrednosti vseh

posameznih projektov, ki so potrebne za vstop v drugo fazo. Izbirati je mogoče med več tehnikami, kot so na primer linearno ciljno programiranje, uravnoteženo točkovanje, AHP. Druga faza optimizacijskega procesa je aplikacija optimizacijskega modela z uporabo vrednosti ene ciljne funkcije, ki so bile določene v prvi fazi. Avtorja [53] v ta namen uporabita nič-ena celoštevilski linearni programski model, ki maksimira skupni cilj portfelja projektov in ob tem zadovolji obstoječe omejitve. Obe fazi skupaj uspešno obvladata:

- več, nasprotujočih si ciljev,
- kvantitativne in objektivne cilje,
- eksplicitne omejitve, kot so omejeni viri in medsebojno povezani projekti.

Predlagan celostni pristop k oblikovanju portfelja projektov kombinira v teoriji dobro poznane metode z enostavno razumljivimi in jih ponuja na logičen način. Odločevalcem dopušča avtonomno izbiro tehnik. Pristop sam po sebi ne določi portfelja projektov, ampak pomaga odločevalcem sestaviti zadovoljiv portfelj projektov, ki je optimalen ali temu zelo blizu. Pri tem sta upoštevani omejenost virov in usklajenost s strateškimi usmeritvami.

## 6. Zaključek

Izhajajoč iz obsežnega pregleda literature, smo poleg potrebe po povezovanju strateškega in projektnega managementa preko managementa portfelja projektov potrdili trend specializacije znanja o metodah in tehnikah na škodo razumevanja celote. Na srečo se stanje v zadnjih letih izboljšuje z razmišljanji o celostnem procesnem in sistemskem pristopu, znotraj okvirja katerega se bo upoštevalo ljudi v vlogi odločevalcev, orodja, tehnike, modele in proces. Proces oblikovanja portfelja projektov naj se sestoji iz zaznavanja/določanja strategije, preverjanja usklajenosti posameznega projekta s strateškimi cilji oziroma ocenjevanja posameznega projekta/programa projektov, sestave portfelja projektov in njegovega uravnoteženja. Metode in tehnike izbora se izbira glede na vrsto projektov in faze procesa oblikovanja portfelja projektov. Predvsem je pomembno premisliti o medsebojni odvisnosti projektov in vrsti organizacije.

Večina v teoriji predstavljenih pristopov ni primernih za nepridobitne organizacije, ki v ospredje strategij postavljajo javno korist. To vrzel je mogoče zapolniti z uporabo mehke logike.

Opazen je očiten razkorak med teorijo in prakso. Odločevalci se namreč najpogosteje poslužujejo enostavnih in razumljivih metod, kot so modeli točkovanja in interaktivni pristop, in temu dajejo prednost pred optimalnostjo rešitve. V orodjih vidijo orodja za odločanje in ne orodja za podporo odločanju. Na drugi strani teoretiki za oblikovanje portfelja projektov predlagajo zahtevnejše metode, ki temeljijo na matematičnem pristopu (linearno programiranje, celoštevilsko programiranje, dinamično programiranje in multiobjektno programiranje). Navkljub optimalnejšim rezultatom te metode v praksi niso pogosto uporabljene, kar predstavlja izziv tako praktikom kot raziskovalcem.

## Viri in literatura

- [1] Rozman, R., Kovač, J. (2012). *Management*, GV Založba, Ljubljana.
- [2] Gardiner, P. (2005). *Project Management*, Palgrave, Hampshire.
- [3] Kovač, J. (2007). Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju, *Projektna mreža Slovenije*, let. 10, št. 3, str. 11-16.
- [4] Winter, M., Smith, C. (2006). *Final Report, Rethinking Project Management*, dosegljivo na: <http://www.ronrosenhead.co.uk/wp-content/rethinking-project-management1.pdf>, 30.8.2014
- [5] Lock, D. (2013). *Project Management*, Gower Publishing Company, Burlington.
- [6] Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*, Agencija Poti, d.o.o., Ljubljana.
- [7] Pečjak-Nemec, M. (2013). Agilno obvladovanje projektov, *Projektna mreža Slovenije*, let. 16, št. 2, str. 16-20.
- [8] Daković, A., Vrečko, I. (2013). Aplikacija in integracija agilnih projektnih metodologij pri projektih razvoja mobilnih aplikacij, *Projektna mreža Slovenije*, let. 16, št. 3, str. 12-21.
- [9] Görög, M. (2012). *Beyond the Myth of Best Practice in Project Management*, *Dynamic Relationships Management Journal*, let. 1, št. 1., str. 60-73.
- [10] Clelean, D.I., Ireland, L.R. (2007). *Project Management*, McGraw-Hill, New York.
- [11] Levine, H.A. (2005). *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [12] Dickinson, M.W., Thornton, A.C., Graves, S. (2001). *Technology Portfolio Management: Optimizing Interdependent Projects over Multiple Time Periods*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, let. 48, št. 4, str. 517-527.
- [13] Vrečko, I., Hauc, A., Gregorčič, S., Šuler, J. (2007). *Projektno izvajanje strategij in obvladovanje strateških kriz kot celovit invencijsko-inovacijski proces ter vloga projektnega managementa in komuniciranja*, raziskava Inštituta za projektni management, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor.
- [14] Evans, D.A., Souder, W.E. (1998). *Methods of Selecting and Evaluating Projects*. V: Pinto, J.K. (urednik), *Project Management Handbook*, Jossey-Bass, California, USA, str. 119-137.
- [15] Meredith, R.J., Mantel, J.S. (2000). *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, New York, USA.
- [16] Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (2001a). *Portfolio Management for New Products*, Perseus Publishing, Reading, MA.
- [17] Taylor, J. (2006). *A Survival Guide for Project Manager*, AMACOM, Broadway, New York.
- [18] Le, M.C., Nguyen, M.C. (2007). *Strategy for Project Portfolio Selection in Private Corporations in Vietnam*, Umea School of Business, Švedska.
- [19] Archer, N.P., Ghasemzadeh, F. (1999). *An integrated framework for project portfolio selection*, *International Journal of Project Management*, let. 17, št. 4, str. 207-216.
- [20] Hax, A., Majluf, N.S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [21] Wheelwright, S.C., Clark, K.B. (1992). *Creating project plans to focus product development*, *Harvard Business Review*, let. 70, št. 2, str. 70-82.
- [22] Canada, J.R., White, J.A. (1980). *Capital Investment Decision Analysis for Management and Engineering*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [23] Martino, J.P. (1995). *Project Selection*. V: Milosevic, D.Z. (urednik), *Project Management ToolBox*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, str. 19-66.
- [24] Krumm, F., Rolle, C.F. (1992). *Management and application of decision and risk analysis in Du Pont*, *Interfaces*, let. 22, št. 6, str. 84-93.
- [25] Hirst, M. (1983). *New product forecasting: Models and applications*. V: Wind, Y., Mahajan, V., Cardozo, R.N. (uredniki), *Journal of Forecasting*, Lexington Books, Lexington MA.
- [26] Hall, D.L., Nauda, A. (1990). *An interactive approach for selecting R&D projects*, *IEEE Trans. Eng. Management*, let. 37, št. 2, str. 126-133.
- [27] Souder, W.E. (1984). *Project Selection and Economic Appraisal*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- [28] Saaty, T.L., Rogers, P.C., Pell, R. (1980). *Portfolio selection through hierarchies*, *J. Portfolio Management*, let. 6, št. 3, str. 16-21.
- [29] Todd, P., Benbasat, I. (1993). *An experimental investigation of the relationship between decision makers, decision aids, and decision making effort*, *INFOR.*, let. 31, št. (2), str. 80-100.
- [30] Roussel, P., Saad, K., Erickson, T. (1991). *Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- [31] Morison, A., Wensley, R. (1991). *Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix*, *J. Marketing Management*, let. 7, str. 105-129.
- [32] Santhanam, R., Muralidhar, K., Schniederjans, M. (1989). *A zero-one goal programming approach for information system project selection*, *OMEGA*, let. 17, št. 6, str. 583-593
- [33] Ghasemzadeh, F., Iyogun, P., Archer, N., (1996). *A Zero-One ILP model for project portfolio selection*, *Innovation Research Centre Working Paper*, Michael G. De Groote School of Business, McMaster University, Hamilton, ON.
- [34] De Maio, A., Verganti, R., Corso, M., (1994). *A multi-project management framework for new product development*, *European Journal of Operational Research*, let. 78, str. 178-191.
- [35] Kira, D.S., Kusy, M.I., Murray, D.H., Goranson, B.J., (1990). *A Specific Decision Support System (SDSS) to develop an optimal project portfolio mix under uncertainty*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, let. 37, št. 3, str. 213-221.
- [36] Englund, R.L., Graham, R.J. (1999). *From Experience: Linking Projects to Strategy*. *Journal of Production and Innovation Management*, let. 16, št. 1, str. 52-64.
- [37] Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (2000). *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*, *Research Technology*

*Management*, let. 43, št. 2, str. 18-33.

[38] Yelin, K.C. (2005). *Linking Strategy and Project Portfolio Management*. V: Levine, H.A. (urednik), *Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefit*, Pfeiffer Wiley, ZDA, str. 137-145.

[39] Crawford, L., Hobbs, J.B., Turner, J.R. (2006). *Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to Do the Right Projects and to Do Them Right*, *Project Management Journal*, let. 37, št. 2, str. 38-50.

[40] Blichfeldt, B.S., Eskerod, P. (2007). *Project Portfolio Management – There's More to It than What Management Enacts*, *Internal Journal of Project Management*, let. 6, št. 4, str. 357-365.

[41] Šuler, J. (2008). *Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev*, magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Maribor.

[42] Kerzner, H.R. (2013). *Project Management*, Wiley & Sons, Hoboken.

[43] Qin, Z., Li, Z., Ji, X. (2009). *Portfolio selection based on fuzzy cross-entropy*, *Journal of Computational and Applied Mathematics*, let. 228, št. 1, str. 139-149.

[44] Baker, N.R. (1974). *R&D project selection models: An assessment*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, let. EM-21, str. 165-71.

[45] Danila, N. (1974). *Strategic evaluation and selection of R&D projects*, *R&D Management*, let. 19, št. 1, str. 47-62.

[46] Liberatore, M.J. (1988). *A decision support system linking research and development project selection with business strategy*, *Project Management Journal*, let. 19, št. 5, str. 14-21.

[47] Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (1997). *Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders, Phase – I*, *Research-Technology Management*, let. 40, št. 5, str. 16-27.

[48] Todd, P., Benbasat, I. (1993). *An experimental*

*investigation of the relationship between decision makers, decision aids, and decision making effort*, *INFOR.*, let. 31, št. 2, str. 80-100.

[49] Mulcahy, R. (2009). *PMP Exam Prep, Sixth Edition: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam*, RMC Publications, Inc.

[50] Carlsson, C., Fullér, R., Heikkilä, M., Majlender, P. (2007). *A fuzzy approach to R&D project portfolio selection*, *International Journal of Approximate Reasoning*, let. 44, št. 2, str. 93-105.

[51] Peng, J., Mok, H.M.K., Tse, W.M. (2005). *Credibility Programming Approach to Fuzzy Portfolio Selection Problems*, *Proceedings of the Fourth International Conference on Machine Learning and Cybernetic*, str. 2523-2528.

[52] Nassifa, L.N., Filhob, J.C.S., Nogueiraa, J.M. (2012). *Project Portfolio Selection in Public Administration Using Fuzzy Logic*, *LogicProcedia - Social and Behavioral Sciences*, let. 74, str. 41-50.

[53] Ghasemzadeh, F., Archer, N.P. (2000). *Project portfolio selection through decision support*, *Decision Support System*, let. 29, str. 73-88.

[54] Pennpacker, J.S., Sepate, P. (1999). *Integrating Project Portfolio Management with Project Management Practices to Deliver Competitive Advantage*. V: Levine, H.A. (urednik), *Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 496-506.

[55] Nowak, M. (2013). *Project Portfolio Selecting Using Interactive Approach*, *Procedia Engineering*, let. 57, str. 814-822.

[56] Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (2001b). *Portfolio Management in New Product Development: Results of an Industry Practices Study*, *R&D Management*, let. 31, št. 4, str. 361-381.

[57] Minh, C.L., Van Tau N. (2007). *Strategy for Project Portfolio Selection in Private Corporations in Vietnam*, UMEA School of Business, Švedska.

---

**Dr. Jure Kovač** je redni profesor za področje organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktoriral je iz ekonomsko-poslovnih ved. S problematiko managementa, projektnega managementa in organizacije se ukvarja tako na ravni praktičnega delovanja kot na ravni raziskovalno teoretičnega in pedagoškega dela. V prvi polovici delovne dobe je bil kot strokovni delavec in manager, zaposlen v različnih podjetjih. V drugem delu poklicne poti pa deluje pedagoško in raziskovalno na področjih: teorija organizacije, projektni management ter teorija managementa. Je ustanovni član ZPM Slovenije. V zadnjem obdobju je član IO ZPM.

**Brigita Gajšek** je višja predavateljica na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Pred tem je delala več let v gospodarstvu. Predava pri predmetih o prenovi poslovnih procesov, proizvodni logistiki, tehnikah in tehnologijah v logistiki ter v zadnjem času tudi projektne managementu. Trenutno pripravlja doktorsko disertacijo na temo Logistične platforme v teoriji in praksi. Njeno raziskovalno področje obsega vitko in pametno logistiko ter v prihodnje tudi dejavnike uspešnosti projektov v logistiki.

## Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta

Klemen Kavčič<sup>1</sup>, Ilka Rečnik-Krajnc<sup>2</sup>, Dušan Gošnik<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment, Cankarjeva 4, Koper

<sup>2</sup>Poštna Banka Slovenije, d. d., Bančna skupina NKBM, d. d.

<sup>3</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment, Cankarjeva 4, Koper  
e-pošta: klemen.kavcic@fm-kp.si; ilka.recnik@gmail.com; dusan.gosnik@fm-kp.si

### Povzetek

Popis procesov in sprotno ažuriranje vseh sprememb je ena izmed zelo pomembnih aktivnosti, ki jo je potrebno izvajati v vsaki organizaciji, če le-ta želi konkurirati v sedanjem času, kjer je trg nasičen z množico raznovrstnih ponudnikov in odjemalcev, ki zahtevajo raznovrstno, kakovostno in cenovno dostopno ponudbo. Aktivnost snovanja in spremljanja izvajanja procesov spada v temeljno dejavnost menedžmenta: organiziranje oz. urejanje. V članku so predstavljeni izsledki raziskave, ki se je izvajala na izbranem namenskem vzorcu zaposlenih, ki sodelujejo pri izvedbi izbranega procesa Kreditiranje pravne osebe. S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti in raziskati, kateri elementi povzročajo nevidne izgube v poslovanju ter srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predlagati, na kakšen način lahko s pomočjo ustreznega popisa poslovnih procesov lažje in bolj učinkovito izvajata svoje temeljne naloge. Menedžment posveča poznavanju poslovnih procesov premalo pozornosti.

**Ključne besede:** menedžment, procesi, konkurenčna prednost, projekti

### 1. Uvod

Poznavanje poslovnih procesov v sklopu menedžmenta procesov je eden izmed glavnih sestavin uspešnega poslovanja vsake organizacije, vendar vrhnji menedžment temu posveča premalo pozornosti [1]. Zato smo izvedli raziskavo, katere temeljni namen je bil preučiti in ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki povzročajo nevidne izgube v poslovanju ter srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predlagati, na kakšen način lahko s pomočjo ustreznega popisa poslovnih procesov lažje in bolj učinkovito izvajata svoje temeljne naloge.

Organizacija ni statična, temveč dinamična ustanova, kjer potekajo povezave med različnimi enotami. Slabo poslovno-organizacijsko okolje je lahko glede na trenutne razmere na trgu za podjetje usodno. Zato je potrebno oblikovati organizacijo horizontalno in tvoriti celovite procese v podjetju [2].

Da bi organizacija delovala, jo je treba obvladovati, načrtovati, kako bo delovala, ji postaviti cilje in strategije za doseganje ciljev, jo urediti za složno delovanje sodelavcev, poslovoditi organizacijo in voditi sodelavce k izidom, meriti izide delovanja organizacije in presojati delovanje sodelavcev [3-5].

K boljši organiziranosti organizacije zagotovo pripomore uspešno in učinkovito obvladovanje poslovnih procesov. Proces je niz aktivnosti, ki ustvarjajo koristi za odjemalce, poteka bodisi v organizaciji in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije bodisi v več povezanih podjetjih [6].

Raziskava temelji na uporabi kvalitativne metode raziskovanja. V njej so predstavljeni na osnovi izbranega procesa Kreditiranje pravne osebe postopki zbiranja primarnih in sekundarnih podatkov. S pomočjo tabel in uporabe metodologije za snovanje procesov so zabeležene

aktivnosti, ki so zajete v izbranem procesu, razviden je seznam vseh pripadajočih vhodno-izhodnih dokumentov, podpornih aplikativnih rešitev, delovnih mest, navodil, pravilnikov ter metodologij, ki se uporabljajo za posamezno aktivnost. Za podkrepitev uporabljenega pristopa so izvedeni strukturirani individualni intervjuji z zaposlenimi izbrane organizacije, ki so sodelovali tudi pri zbiranju primarne dokumentacije. Podan je nabor ugotovljenih vzrokov zastojev v času izvajanja procesa, v zaključnem delu pa so zabeležena priporočila vrhnjemu in srednjemu menedžmentu za nadaljnje delo.

### 2. Menedžment poslovnih procesov

Menedžment poslovnih procesov (MPP) je eden temeljnih pristopov pri obvladovanju organizacije. Povezan naj bo z njeno strategijo, menedžmentom človeških virov, finančnim in informacijskim menedžmentom in drugimi tradicionalnimi disciplinami menedžmenta. Uvedba MPP v organizacijo zahteva strukturiran in sistematičen pristop, v prvi vrsti je treba pridobiti podporo najvišjega vodstva v organizaciji, pri izvajanju pa je kritičen faktor uspeha tudi vključitev vseh zaposlenih, ki v procesu sodelujejo [7].

Procesni pristop je teoretično aktualna tematika v zadnjih dveh desetletjih, vendar bolj na deklarativni in raziskovalni ravni. To pa predvsem zato, ker je v praksi takšen pristop težko izpeljati prav zaradi menedžerjev, ki so ključna ovira za njegovo uveljavitev; podrobno o tem je pisal Hamel [1].

Vsaka ideja v organizaciji, ki jo narekuje notranje ali zunanje okolje, se lahko izpelje na različne načine in menedžment poslovnih procesov in menedžment projektov sta dve ponujeni možnosti, ki ju ponujajo opravljena raziskava in njena spoznanja. S procesom

(delavni, poslovni, tržni itd.) iščemo odgovor na vprašanje kaj in zakaj, medtem ko z menedžmentom projektov iščemo odgovore na vprašanji kako in kdo. Gre za dve soodvisni in komplementarni vsebini, njuna povezava je obojestranska [8-10].

Procese je treba tudi modelirati, da lažje spoznamo aktivnosti in njihovo zaporedje, da vemo, katere naloge morajo biti dokončane, kdo je za njih odgovoren, kakšen je rezultat in kakšno poslovno vrednost ima [11]. Pri modeliranju imamo na izbiro veliko število različnih *tehniki in podpornih orodij*, izbor pa moramo prilagoditi našim potrebam [12]. Za obvladovanje procesov je na tržišču precej metod in tehnik. Ena izmed njih je metodologija ARIS (*angl.* Architecture of Integrated Information Systems; metodologija za snovanje poslovnih procesov), ki s pomočjo diagramске tehnike predstavitve poslovnih procesov podpira modeliranje različnih pogledov na poslovanje in omogoča vnos, analizo in spremljanje podatkov za obvladovanje poslovnih procesov [13].

### 3. Raziskava o poteku procesa v izbrani organizaciji

Predmet raziskave je bila izbrana organizacija s področja bančništva, ki pokriva celotni slovenski prostor ter obvladuje masovne posle, ki se odvijajo na vseh poštah v državi. Temeljni dejavnosti izbrane organizacije sta poslovanje s pravnimi in fizičnimi osebami. Pri obeh se izvaja množica procesov in podprocesov, ki so si med seboj po posameznih aktivnostih zelo podobni.

V izbrani organizaciji so bili v letih od 2008 do 2010 izvedeni delni, vendar nepopolni posnetki stanja procesov brez skrbne analize in predlogov izboljšav. Zaradi vse večje konkurence na tržišču želi vodstvo s pomočjo popisa procesov ugotoviti, ali prihaja v izvajanju del in nalog do podvajanja aktivnosti, ali se izvajajo aktivnosti v pravem vrstnem redu s pomočjo primernih aplikativnih rešitev, kje so ozka grla, ali so zaposleni zadovoljni z načinom dela, ki ga opravljajo, zakaj prihaja do zastojev ipd. Na osnovi teh ugotovitev bo vrhnji in srednji menedžment lažje izvajal svoje temeljne funkcije.

Pri analizi sekundarne dokumentacije izbrane organizacije smo proučevali dokumente v okviru projekta popisa procesov. V okviru vsakega sektorja je bilo zabeleženih toliko zapisov v wordovih dokumentih, kolikor različnih procesov je posamezni sektor razpoznal. Ob pričetku izvajanja naše raziskave je bilo zabeleženih 276 dokumentov z opisi posameznih poslovnih procesov in podprocesov. Ker smo vedeli, da bi potrebovali za obdelavo vseh teh dokumentov več mesecev za podrobno analizo, smo se morali odločiti, kateri del dokumentov oz. proces bi bil za našo raziskavo najprimernejši. Pri odločanju, kateri del poslovanja oz. proces bomo izbrali za našo raziskavo, smo si najprej pomagali z organizacijsko strukturo izbrane organizacije.

Pri pogledu na organizacijo z vidika izvajanja procesov, odvisnost med sektorji izgubi svoj pomen. Procesi se namreč lahko izvajajo kot zaključena celota samo v enem sektorju, v večini primerov pa gre za procese, ki se pričnejo izvajati v nekem sektorju in se nadaljujejo v

različnih sektorjih, službah oz. oddelkih.

Izmed popisanih procesov, ki so zabeleženi na portalu, smo za našo raziskavo izbrali proces Kreditiranje pravne osebe, saj je sestavljen iz podprocesov in aktivnosti, ki se izvajajo v različnih sektorjih. Proces je zelo podoben tudi procesu Kreditiranje fizične osebe, kar je bil dodaten vzrok za izbiro tega procesa. S pomočjo podrobne analize smo želeli ugotoviti, če so v okviru posameznega sektorja zabeleženi res vsi procesi, ki se izvajajo v posameznem sektorju.

Dodaten vzrok za izbiro tega procesa je bilo tudi mnenje, da lahko na osnovi dobro izvedenega izbranega procesa kasneje lažje izvedemo popis procesa Kreditiranje fizične osebe, ki ga sestavlja določeno število zelo podobnih aktivnosti kot pri izbranem procesu.

Za namen naše raziskave smo zasnovali naslednja raziskovalna vprašanja:

*R1: Kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kakovostnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta?*

*R2: Kakšen pomen pripisujejo zaposleni vlogi popisa procesov pri opravljanju svojih nalog?*

*R3: Na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave v izvajanju del in nalog zaposlenih?*

#### 3.1 Vzorčenje

Glede na to, da smo želeli raziskati, razumeti in pridobiti globlji vpogled v izvajanje izbranega procesa, smo izbrali namenski vzorec zaposlenih. Sodelovali so zaposleni iz sedmih različnih sektorjev, ki so člen verige za izvedbo celotnega postopka izbranega poslovnega procesa.

Glede na opredelitev raziskovalnega problema je pomembno, da so naši sogovorniki osebe, ki so tesno vpete v izvajanje celotnega procesa in dobro poznajo vse potrebne postopke, vhodno-izhodne dokumente, uporabljene aplikativne rešitve, navodila in metodologije.

Ker je v izbrani proces vključenih sedem sektorjev, smo glede na obsežnost procesa posameznega sektorja izbrali določeno število udeležencev. V sektorju poslovanja s pravnimi osebami, ki je v tem procesu najpomembnejši, smo izbrali šest oseb, v sektorju plačilnega prometa in elektronskega bančništva dve osebi, v službi bonitet in obvladovanja tveganj tri osebe, izmed članov Kreditnega odbora smo izbrali eno osebo, v sektorju podpore dve osebi, v sektorju zakladništva eno osebo in v sektorju pravnih, kadrovskih in splošnih zadev prav tako eno osebo. Izbrali smo namenski vzorec zaposlenih, ki bodo sodelovali pri izvedbi in pripravi primarne dokumentacije. Udeleženci imajo različno stopnjo izobrazbe (od V. do VII. stopnje), saj so le-te zahtevane glede na delovno mesto v teh sektorjih. Najstarejši udeleženec ima 45 let, najmlajši 28, povprečna starost pa je 35 let. Delež moških in žensk ni uravnotežen, saj je bil delež ženskih predstavnic v raziskavi dvotretjinski. Tudi struktura zaposlenih v izbrani organizaciji je podobna.

Za izvedbo intervjuja je bil izmed zgornjega vzorca udeležencev za pridobivanje primarne dokumentacije

izbran nenaključni namenski vzorec zaposlenih (10 oseb).

Pričakovali smo, da bodo ti izbranci znali podrobno odgovoriti na vsa vnaprej pripravljena vprašanja ter bodo poskušali podati kritičen pogled na obstoječe stanje na področju dela, ki ga opravljajo.

Za izbrani vzorec zaposlenih smo pridobili dovoljenje vrhnjega menedžmenta, da lahko z njihovo pomočjo izvajamo raziskavo, vsem udeležencem pa smo razložili, kako jih bomo vključili v raziskavo ter na kakšen način bodo sodelovali pri raziskavi.

## 3.2 Zbiranje in analiza podatkov

Zbiranje podatkov v naši raziskavi je potekalo kronološko po naslednjih korakih. Našo raziskavo smo začeli z zbiranjem in pregledovanjem dokumentacije, ki je nastala v izbrani organizaciji do leta 2010 in se je navezovala na projekt popisa procesov. To sekundarno dokumentacijo smo morali najprej proučiti in s pomočjo metode analize vsebin pripraviti obrazce za pridobivanje primarnih podatkov o izbranem procesu. Pri tem smo si pomagali z metodologijo ARIS. Sledil je postopek pridobivanja primarne dokumentacije, ki je potekal slabe tri mesece (od oktobra do prve polovice decembra 2013). Zaradi želje po povečanju veljavnosti raziskave smo nato izvedli še strukturiran intervju. Vse dobljene ugotovitve smo sprti tudi interpretirali.

### 3.2.1 Analiza sekundarne dokumentacije

Pregled celotne sekundarne dokumentacije je služil predvsem za to, da smo izvedeli, koliko procesov/podprocesov je evidentiranih, katere so največje pomanjkljivosti ter kateri proces bi bil po našem mnenju najprimernejši, da ga izberemo za raziskavo. Za vsak proces in podproces v okviru sektorja je nastal izpolnjen dokument – Obrazec za popis procesov. Sestavljajo ga naslednje kategorije: Naziv procesa, Opis procesa (postopkov dela), Vhodni dokumenti, Uporabljene aplikacije, Kontrole, Pogostost (frekvenca) izvedbe procesa, Izhodni dokumenti, Pravilniki in navodila ter Pripravil. Na koncu vsakega dokumenta je pripet model pripadajočega procesa, zasnovanega v orodju Microsoft Visio 2003.

Proces *Kreditiranja pravne osebe* se začne s trenutkom, ko vstopi komitent v izbrano organizacijo z namenom, da pridobi kredit za svojo organizacijo ali samostojno dejavnost. V Sektorju poslovanja s pravnimi osebami pridobi vse potrebne informacije v zvezi z vrstami in načini kreditiranja. Pri tem mora komitent dostaviti določene podatke v fizični ali elektronski obliki (opis njegove dejavnosti, lastništvo, informacijo o komitentu, bilančne podatke za preteklo in tekoče koledarsko leto z opisom posameznih postavk, seznam največjih kupcev in dobaviteljev, seznam povezanih oseb idr.). Za izbranega komitenta je treba določiti vrsto kredita, vrsto in način zavarovanja, način in dobo plačevanja, izdelati bonitetno mnenje, komitenta klasificirati, izdelati kreditni predlog, izvesti sejo kreditnega odbora ter nazadnje izvesti nakazilo na transakcijski račun komitenta. Te aktivnosti se izvajajo v različnih sektorjih.

Iz pripravljene sekundarne dokumentacije smo poiskali vse dokumente, ki se navezujejo na naš izbran proces. Pri pregledovanju teh dokumentov smo ugotovili, da za izbrani proces za dva sektorja manjka dokumentacija. Zato sta predstavnik obeh sektorjev zabeležila manjkajoča dokumenta (podprocesa) na predpisan wordov obrazec. Novo dokumentacijo smo nato vključili v nabor vseh obstoječih popisov procesov v organizaciji.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kako lahko s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nudimo srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kvalitetnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta. Če smo želeli dobiti odgovor, smo morali podrobno proučiti izbrani proces, nakaterem smo opredelili vse nujne sestavine procesa. Pri analizi sekundarnih dokumentov smo ugotovili, da moramo uporabiti dokumentacijo, katere lastniki so naslednji sektorji, služba in odbor: Sektor poslovanja s pravnimi osebami (SPPO), Sektor plačilnega prometa in elektronskega bančništva (SPLP in EB), Oddelek plačilnega prometa v državi, Služba bonitet in obvladovanja tveganj (SBOT), Kreditni odbor (KO), Sektor podpore (SP), Sektor zakladništva (SZak) in Sektor pravnih, kadrovskih in splošnih zadev. Vse dokumente smo natančno prebrali, pregledali zasnovane procese v programu Visio ter pričeli z analizo vsebin. Ker je vsebina vseh dokumentov razdeljena na iste sklope, smo za lažje razumevanje oblikovali naslednje kategorije: opis procesa/podprocesa (postopkov dela), vhodni dokumenti, uporabljene aplikacije, kontrole, pogostost (frekvenca) izvedbe procesa, izhodni dokumenti, pravilniki in navodila ter shema procesa. Za vsako kategorijo smo zapisali najpomembnejše skupne lastnosti ter ugotovljene pomanjkljivosti.

S pomočjo kategorizacije, kodiranja in analize sekundarnih virov, ki se navezujejo na izbran proces *Kreditiranje pravne osebe*, smo ugotovili, da na osnovi zapisanih dokumentov ne moremo natančno definirati nabora vseh aktivnosti, njihove kronološke odvisnosti, pripadajočih vhodno-izhodnih dokumentov, kontrol, metodologij in navodil, ki se uporabljajo, da delo poteka brez zapletov. Razen tega nas je zanimalo, ali nam lahko z drugačnim pristopom uspe izvesti, ali nastajajo zastoji in kakšni, koliko časa so prisotni, kako bi lahko te težave odpravili.

Zato smo se odločili, da bomo izvedli postopek zbiranja primarnih podatkov, s pomočjo katerih bi lahko prišli do odgovorov, na naslednji dve vprašanji:

- Kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kakovostnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta?
- Na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave pri izvajanju del in nalog zaposlenih?

### 3.2.2 Analiza primarne dokumentacije

Za pridobivanje primarnih podatkov smo morali pripraviti tabele. Ker se je pričelo v izbrani organizaciji uporabljati orodje oz. metodologija ARIS, ki je namenjena za snovanje procesov, smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri nam ta metodologija lahko pomaga pri naši raziskavi. Za



vsak sektor smo izdelali lastno shemo in jo dali v pregled udeležencem izbranega vzorca. Udeležencem smo v primeru, če so imeli težave pri razumevanju, pojasnili celotno shemo, da so lahko podali svoje pripombe, na osnovi katerih smo izvedli spremembe zasnovane sheme. Za vsak podproces, ki se izvaja v okviru procesa *Kreditiranje pravne osebe*, smo izdelali excelovo tabelo z vsemi pripadajočimi aktivnostmi ter jo dopolnili s stolpiči, s pomočjo katerih smo želeli pridobiti manjkajoče podatke. Tako pripravljene tabele smo po elektronski pošti poslali vsem udeležencem našega namenskega vzorca. Udeleženci, ki so sodelovali pri izpolnjevanju tabel, so ob svojem rednem delu sproti beležili vse korake (aktivnosti), ki jih izvajajo za izbrani popis podprocesa. To pomeni, da so na osnovi že pripravljene tabele s seznamom aktivnosti preverjali, ali se zabeležene aktivnosti še izvajajo, ali so nastale kakšne nove oz. ali so se določene spremenile. Zaposleni so pri svojem delu izpolnjevali podatke za različne gospodarske družbe in samostojne podjetnike ter sproti beležili za vsako aktivnost čase, vhodno/izhodne dokumente ter ostale podatke, ki se navezujejo na posamezno aktivnost. V primeru težav pri izpolnjevanju tabel smo zaposlenim ves čas nudili pomoč v obliki tedenskih delovnih sestankov in jim svetovali, na kakšen način naj zapisujejo vse ugotovitve in zapreke, s katerimi se srečujejo pri izvajanju izbranih aktivnosti.

Kljub visoki zasedenosti vseh udeležencev, ki so bili izbrani za pridobitev primarnih virov, so sodelovali pri izpolnjevanju podatkov v času svojega rednega dela približno dva meseca.

Pri analizi vsebin sekundarnih podatkov smo ugotovili, da postopki, ki so zabeleženi v okviru izbranega podprocesa, niso zapisani dovolj natančno, da iz njih ne moremo videti, katere aktivnosti so potrebne pri določeni vrsti gospodarskega subjekta in če so aktivnosti pri isti vrsti subjekta vedno iste in trajajo enako časa. Ker je v določenih sektorjih sodelovalo več oseb, smo v fazi kodiranja izdelali tudi za vsak sektor novo skupno tabelo, ki se je navezovala na isto vrsto gospodarskega subjekta. Rezultati, zabeleženi v tabeli, služijo za merjenje učinkovitosti organizacije. Pri tvorbi dokumenta smo upoštevali zabeležene vse aktivnosti, ki so jih zabeležili vsi udeleženci, in jih tudi kronološko uredili. K vsaki aktivnosti smo zabeležili tudi vse vhodne ter izhodne dokumente, imena vseh uporabljenih programov ter vsa navodila oz. metodologije. Za čas trajanja posamezne aktivnosti smo izračunali povprečen čas ter določili najkrajši in najdaljši čas trajanja. Za celoten proces posameznega sektorja smo na osnovi zapisanih časov izbranih aktivnosti posameznih akterjev izračunali tudi optimalen čas izvajanja vseh aktivnosti v primerih, če bi bilo izvajanje možno brez kakršnih koli prekinitev, čakanj oz. zastojev. Na osnovi dobljenih rezultatov smo izračunali tudi povprečen, najkrajši in najdaljši čas trajanja izbranega podprocesa za srednje zahtevno naložbo s "povprečnim" komitentom (mislimo na komitenta, ki ima solidno poslovanje ter ne nastopajo poroki za vrsto zavarovanja).

Ti podatki so bili osnova za izdelavo novih shem v podpornem orodju za procese oz. metodologiji ARIS. Že pri snovanju smo ugotovili, da nove sheme bolj natančno opredeljujejo vse sestavine posameznega procesa in iz njih lahko vsak razbere seznam vseh uporabljenih

aplikativnih rešitev, nabor vseh delovnih mest (rumen pravokotnik), ugotovi, katere aktivnosti so kontrolne (zeleni pravokotniki, ki imajo v desnem zgornjem kotu narobe obrnjen trikotnik), katere metodologije in navodila se uporabljajo pri izbrani aktivnosti (turkizno moder pravokotnik s spodnjim levim zavihkom) ter kateri so vhodni in kateri izhodni dokumenti. Za vsak sektor smo v ARIS-u zasnovali novo shemo. Na osnovi analize primarnih dokumentov smo prišli do ugotovitve, da je postopek zapisovanja aktivnosti v obliki Excelove tabele, ki vsebuje vse stolpce, ki so naštetih kot kategorije, zelo primeren in nazoren dokument, s pomočjo katerega lahko vrhni menedžment dobi pregled nad vsemi aktivnostmi v okviru določenega podprocesa in s podatki meri učinkovitost posameznega podprocesa. Razen tega ima zadnji stolpec, kjer so zabeleženi vzroki zastojev, velik pomen. Pri naboru velikega števila možnih prekinitev lahko vrhni menedžment izvede spremembe v izvajanju obstoječega podprocesa ali pa uvede večjo spremembo v izvajanju izbranega procesa ali množice procesov. Na osnovi nabora možnih težav je lažje odpraviti ozka grla kot pa v primeru, če se samo ve, da se izvaja določen proces predolgo, pravega vzroka pa nihče ne pozna.

Rezultati analize sekundarnih in primarnih dokumentov so nam pomagali podati informacije, kako uspešen je izbran proces, saj smo na osnovi analize lahko ugotovili, katere aktivnosti so prave in se izvajajo na pravi način.

### 3.2.3 Strukturirani intervjuji

S pomočjo strukturiranega intervjuja smo skušali potrditi ali ovreči ugotovitve, da katerih smo prišli s pomočjo zgoraj naštetih metod, ter dobiti dodatne informacije o izbranem procesu *Kreditiranje pravne osebe*. Iz že izbranega vzorca, ki je sodeloval pri raziskavi, smo izbrali del oseb, katerim smo na osnovi rezultatov sekundarnih in primarnih dokumentov in analize zastavili naslednjih šest vnaprej pripravljenih vprašanj in podvprašanj:

- Kaj menite o odločitvi vodstva o popisu procesov, ki se je pričel izvajati pred leti?
- V kolikšni meri ste bili udeleženi in na kakšen način ste sodelovali (ali pa tudi ne) pri popisu procesov, ki se je pričel izvajati pred leti?
- Sodelovali ste pri zapisovanju aktivnosti popisa procesa *Kreditiranje pravne osebe* v vašem sektorju. Kaj ste pri zapisovanju podatkov v tabelo ugotovili? Ste bili presenečeni nad rezultati zapsanega (število aktivnosti, čas izvajanja aktivnosti, vzroki prekinitev ipd.)?
- Kje vidite največje težave pri vašem delu pri obstoječem delu procesa *Kreditiranje pravne osebe* v vašem sektorju?
- V koliki meri mislite, da bi popis vseh procesov na tak način, kot ste ga bili sedaj deležni, pripomogel k izboljšanju kvalitete dela in zmanjšanju nepotrebnega časa?
- Prosimo vas za pripombe v povezavi z načinom popisa, ki je bil izbran (v kolikšni meri vam je bil razumljiv diagram poteka v podpornem orodju, ali je bila tabela dovolj nazorna ipd.)?

V mesecu decembru 2013 in prvi polovici januarja 2014 je bilo izvedenih 10 intervjujev (iste osebe, ki so sodelovale pri pridobivanju primarne dokumentacije). Dnevno smo opravili en intervju, za vsak intervju pa je bilo povprečno porabljenih 35 minut. Razgovori so se izvajali v pisarnah zaposlenih. V času razgovora drug zaposleni v isti pisarni niso bili prisotni. Na osnovi vnaprej pripravljenih enakih osnovnih šestih vprašanj, podvprašanja so se delno razlikovala na osnovi odgovorov na glavna vprašanja, smo skušali raziskati in ugotoviti predvsem, kakšno je poznavanje vseh aktivnosti in postopkov zaposlenih v okviru izbranega procesa in kakšen pomen popisu procesov pripisujejo udeleženci. Poudarek je bil še na vrzelih, ki povzročajo zastoje in prekinitve ter podaljšujejo čas izvajanja in na idejah, kako spremeniti postopek izvajanja obstoječih podprocesov. Vse razgovore smo tudi tonsko zabeležili. Pri tem je bila zagotovljena anonimnost udeležencev. Po zaključku vseh izvedenih intervjujev smo na osnovi predvajanja tonskih posnetkov zapisali vse intervjujev ter uredili nastalo gradivo (izvedli smo transkripcijo). Vsak intervju smo zabeležili v svoj dokument in ga razdelili v obliki tabele na toliko vrstic, kolikor je bilo zastavljenih vprašanj. Pri vsaki vrstici smo pustili prostor (stolpec) za vpisovanje pojmov, na osnovi katerih smo nato izvedli kodiranje in nato podatke združili v kategorije. Na podlagi analize transkriptov smo oblikovali naslednje pojme/kode, katerim smo dodelili naslednje kategorije, ki jih prikazuje Tabela 1.

Za vsak intervju smo zaradi anonimnosti podatkov označili posameznega intervjuvanca s črko abecede (od A do I). Te označbe smo nato upoštevali pri analizi značilnosti pojmov in kategorij.

**Tabela 1:** Pregled kategorij in pojmov/kod strukturiranih intervjujev

Kategorija	Pojmi / koda
<i>Pomen popisa procesov</i>	Pomen popisa procesov
	Sodelovanje pri že izvedenem procesu
	Možnost sodelovanja pri novih popisih
	Pomen časovne opredelitve procesa
<i>Težave pri izvajanju procesov</i>	Pomen evidentiranja vseh aktivnosti
	Veliko število aplikacij
	Zastoji in prekinitve
	Preveliko število različnih podatkovnih baz
	Potrebe po spremembah
	Ročne evidence
	Poznavanje menedžmenta o izvajanju aktivnosti
	Premalo znanja o uporabi in delovanju aplikacij
	Upoštevanje rokov in navodil
	Neenakomerno razdeljena dela po sektorjih
	Izguba časa pri predajanju informacij in dokumentacije
	Veliko število aktivnosti v okviru procesa

<i>Prednosti zapisanih procesov</i>	Razumevanje shem in excelovih tabel
	Uvajanje novih sodelavcev
	Pomen navodil
	Razdelitev dela
<i>Komunikacija v sektorju in med sektorji</i>	Lažji nadzor menedžerjev nad procesi
	Komunikacija v in med sektorji
	Komunikacija z drugimi sektorji
	Sodelovanje menedžmenta pri odločitvah

### Pomen popisa procesov

V intervjuju so udeleženci opredelili, da je popis vseh procesov vizirani organizaciji ena izmed najpomembnejših aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, če želi organizacija prihraniti na stroških, času in biti konkurenčna na trgu. Oseba C je povedala: »Zdi se mi zelo v redu, ker bodo s popisom lahko ugotovljene vse težave, s katerimi se ubadamo. V redu se mi zdi, da so procesi popisani in da se jih ob spremembah sproti popravlja in dopolnjuje, saj imamo včasih, ko mora priti do sprememb zaradi zahtev Banke Slovenije ali spremembe v zakonodaji, velike težave, ker ne vemo natančno, kje so kakšne kontrole in kam ter v kakšnem zaporedju se vnašajo določeni podatki. Popis procesov bi omogočil menedžmentu vpogled na posamezna področja in s tem lažje ukrepanje.«

Oseba F je prepričana: »Popis procesov je zelo dobra odločitev, vendar je potrebno ugotovitve (predvsem podvajanje procesov) vključiti in posodobiti procese.« Oseba B je bila naslednjega mnenja: »O tej zadevi smo bili informirani s strani pripravljavca in pozdravljamo odločitev vodstva. Že skrajni čas, saj vemo, da so popis pričeli izvajati v naši konkurenčni firmi že pred leti.«

»Odločitev je pozitivna, saj je nujno ugotoviti nek povprečen čas do odobritve kredita, saj so bile prisotne prevelike časovne razlike že pri enostavnih predlogih,« je poudarila oseba I. Nekateri so prepričani (oseba G), da so popisi potrebni, v drugih službah celo bolj kot pri njih: »Vsekakor bi bilo to primerno za postopke v službi podpore.«

Oseba A meni, da je to pač nekakšna nuja: »Mislim, da je popis procesov nekako bil obvezen, zato so se ga verjetno v banki tudi lotili, torej ne iz razloga, da bi s tem kaj pridobili.«

Oseba B vidi v popisu procesov velik pomen: »Popis procesov mora prinesiti tudi rezultate, torej spremembe procesov. Vsi vpleteni vidimo, da opravljamo v okviru svojega dela različne aktivnosti in skačemo z enega področja na drugo področje. Pogosto se dogaja, da zaradi tega naredimo napake, ki jih je treba kasneje popraviti. S tem izgubljam dodatni čas in živce, namesto, da bi se bolj posvetili trenutnemu delu in ga kvalitetno opravili. Če bi bili postopki evidentirani in časovno opredeljeni, bi vodstvu lažje dokazali, da določenega dodatnega dela ne moremo opraviti, saj že za obstoječe naloge porabimo precej časa.« Tudi oseba F vidi nek končni cilj: »Popis procesov bo dosegel svoj namen takrat, če bodo ugotovljena ozka grla, drugače nima smisla izgubljati časa.«

Vsa zgoraj navedena pojasnila so skladna z ugotovitvami Biloslava (2006), ki navaja, da so poslovni

procesi dinamični vidik izvajanja aktivnosti znotraj posameznih procesov, ki jih je treba nadzorovati in preverjati vhode, izhode in tudi osebe, ki so vključene v sam postopek.

### Težave pri izvajanju procesov

Ta kategorija se nam zdi pomembna, saj poskušamo z njo pridobiti čim več informacij, raziskati vzroke zastojev in kakšne so prekinitve, ki podaljšujejo čas izvajanja posameznega podprocesa in s tem povečujejo možnost povečanja števila napak in seveda predvsem stroškov. Oseba C je prepričana: »Podatki v obdelavi se razlikujejo glede na zahtevnost aktivnosti in prav tako glede na obseg odprtih zahtevkov. Za vse to je potrebno izvesti veliko različnih korakov, pa gledanja in iskanja podatkov po spletnih aplikacijah in drugod. Še vedno moramo določene evidence ročno voditi in si zapisovati v zvezek številke. Potem pa nekdo pozabi in nastane cela *štala*. Ko misliš, da boš dokončal eno delo, pride stranka in je delo prekinjeno. Potem vstopi eden iz podpore, da rabi *mapico*, pa te že spet zmotijo. In rezultat naj bi bil vzorno pripravljen predlog. *Kako, saj smo že čisto zmešani pri tem delu*. Dejavnikov in vzrokov zastojev je več in na večino jih v tržnem sektorju ni možno vplivat. Včasih delamo tudi kakšne stvari, ki niso naše delo, pa tega nihče ne opazi. Kupi samo rastejo in rastejo. Največ težav se pojavlja s pridobivanjem pravilne in ažurne dokumentacije. Med samim obdelovanjem in pripravo zahtevkov se urejajo tekoče zadeve in pridobivane novih komitentov ter reševanje obstoječih slabih naložb. Obsegi aktivnosti tržnega sektorja glede same izvedbe predloga (dogovor, dokumentacija, ogledi, usklajevanja, koordinacija s pravno službo, bonitetno službo, Sektorjem PLP, vnosi ZPPD, vnosi zavarovanj, izdelava kreditnega predloga ...) so preobsežni, saj so se v zadnjih letih prenesla večina operativnih izvedb na tržni sektor iz oddelkov drugih sektorjev.«

Tudi oseba E je zelo kritična: »Presenečena sem bila, koliko časa nam vzamejo zastoji, zmoti nas stranka, telefon itd. Ko sem dobila pripravljeno excelovo tabelo z aktivnostmi, sem mislila, da bo končno število zapisanih vrstic manjše, sedaj pa vidim, da se je še povečalo. Rutinsko opravljamo delo in se sploh ne zavedamo, da je veliko zelo majhnih korakov, ki ti vzamejo čas, rezultat pa je zelo majhen – malo viden. Število programov, ki jih moramo uporabiti pri izpolnjevanju podatkov, je kar precejšnje, poleg tega iste podatke vnašamo na različnih koncih. Bi bilo dobro, če bi se dalo narediti samo en program, v katerega bi vnesli podatke in bi do njih dostopali z različnih programov. Velika težava so prekinitve v delu, ki nastajajo zaradi telefonskih klicev, fizičnih vstopov šefov, ki iščejo kakšne podatke ali želijo določene obrazložitve. Določene stvari bi ob tem morali sami vedeti.«

Oseba A je podobnega mnenja: »V komerciali je preveč dela pri komercialistu, nujno bi rabili vmesno službo za pripravo dokumentacije, vnos zavarovanj, izpis kreditnih pogodb itd. Šefi bi se morali med sabo pogovoriti o izvajanju določenih nalog, saj sedaj niso vse točno opredeljene. V navodilih so ponekod določene stvari nejasno zapisane, pa se potem vsi skupaj lovimo in sprašujemo, kaj je prav in kaj ni. Če bi vodje natančno vedeli, kaj vse moramo delati, bi lahko hitro rešili

določene težave, namesto da jim razlagamo stvari, ki bi jih že morali vedeti (mislim na samo delo, kot so navodila za delo in metodologijo). Da bi se malo razbremenili in bolj kvalitetno izvedli tisto, kar delamo, bi potrebovali dodatne zaposlene ali pa bi si delo drugače razdelili.«

Oseba D je razočarana nad znanjem svojih nadrejenih o izvajanju aktivnosti v okviru izbranega podprocesa: »Naši nadrejeni pa niso seznanjeni z vsebino našega dela, ne poznajo ga dovolj podrobno (programi, vnosi, navodila, metodologije).«

»Moje ugotovitve so bile, da bi se lahko delo, ki ga opravljam, še izboljšalo (prihranek na času zaradi vzrokov zastojev). Zaradi določenih vzrokov zastojev lahko prihaja do napak, ki lahko imajo kar velike posledice. Boljša komunikacija znotraj in med sektorji, s katerimi sodelujemo pri omenjenem procesu. Potrebno je zelo paziti pri izvajanju aktivnosti na osnovi navodil in metodologij (možne napake ob napačnem razumevanju navodil). Morali bi imeti več sestankov, na katerih bi nas opozarjali na spremembe v metodologijah,« je povedala oseba F.

Zelo kritična je bila tudi oseba H: »Predvsem sem ugotovila, da je potrebnih preveč različnih korakov za vnos in realizacijo kredita, (zato se hitro lahko zgodi, da kaj pozabiš), motijo me razne tabele, v katere je potrebno sam vnašati podatke (namesto, da bi se polnili iz aplikacije), nerodno je v wordu izpisovati obračune ... Delo otežujejo tudi telefonski klici, nedelovanje aplikacij, nepopolni ali celo napačni podatki. Vse to bi se gotovo lahko olajšalo in izboljšalo. Težave se bi zmanjšale, če bi imeli več kratkih sestankov, z jasnim in glasnim podajanjem novitet in kratek zapis – povzetek. Določene evidence moramo voditi ročno (v excelovih tabelah). Včasih se zgodi, da pozabimo kakšno stvar zapisati, zato imamo kasneje težave, da "škodo" popravimo. Radi bi imeli eno aplikacijo, v kateri bi bili vsi bistveni podatki o komitentih.«

Tudi oseba B ima pri izvajanju svojega dela naslednje pripombe: »Število aktivnosti se je zaradi novega načina, to je prenosa na portal, sicer posodobilo, ni pa se zmanjšalo.

Pri prekinitvah pa je glavni vzrok neupoštevanje rokov. Zaradi procesa dela, ki zahteva, da se najprej naredi en del npr. boniteta, nato pa predlog in nato pregled ... Bolj striktno bi morali vsi upoštevati roke in zapisana navodila. Nekatera navodila so že zastarela, saj se v realnosti stvari zelo hitro spreminjajo. Ravno tako, kot bo naslednji teden prišlo spet do spremembe v pripravi seznama za K. O. in potrebni dokumentaciji. Ne vem, zakaj vodstvo ne skliče skupnega sestanka, da bi se vsi vpleteni pogovorili o težavah in možnih rešitvah. Poleg tega moram gledati na portal, pa v ročne sezname in ne vem točno, v koliko različnih programov, da opravim svoje delo.«

Nabor vseh navedenih vzrokov zastojev in težav pri izvajanju procesa je možno umestiti v seznam izgub v pisarniškem poslovanju [14].

### Prednosti zapisanih procesov

Velikega pomena pri raziskavi pripisujemo tudi razmišljanju o tem, ali pomenijo zapisani procesi kakšno prednost. Vsak intervjuvanec je povedal vsaj stavek, na osnovi katerega smo razbrali, da je popis procesov nujna, če želimo biti pri svojem delu bolj učinkoviti in uspešnejši.

Oseba B je prepričana: »Popis bi zelo pomagal nam,

ki smo v organizaciji že nekaj časa, še posebej pa na novo zaposlenim. Mi bi lažje v določenih trenutkih nadaljevali z delom in se ne bi rabili spraševati, v katerih navodilih že piše, kako moramo delati. Če bi prišel v našo pisarno nov sodelavec, bi mi imeli delo z njim v večji meri na začetku, da bi mu enkrat vse pokazali. Ker pa bi bili vsi koraki zapisani, bi lahko nato on sam sledil slikicam in samostojno opravil delo.

Oseba C predlaga: »Predlagamo, da se opravi točen popis procesov in del ter se poiščejo možnosti za operativne razbremenitve in s tem omogoči tržnemu sektorju izvedbo pridobivanja novih komitentov in obstoječim nudenje več oblik sodelovanja.«

Tudi oseba G je mnenja, da so zapisani procesi zelo pomembni in koristni: »K zmanjšanju časa za izvajanje procesa popis procesov sicer ne pripomore, saj je postopek odobritve kredita neodvisen od popisa procesov, potrebnih za odobritev, bo pa vsekakor pripomogel k hitrejšemu uvajanju novih sodelavcev. Mislim, da bi bil za nove sodelavce nujno potreben takšen popis, saj jih sedaj uvajamo zaposleni.«

Oseba F vidi pomen tudi v shemah: »Vsekakor bi bili dobro zabeleženi in s slikico prikazani postopki in naloge s pripadajočimi navodili in metodologijami dobrodošel pripomoček vsem, ne samo novozaposlenim. Tudi mi, ki opravljamo različna dela, včasih razmišljamo, katero aktivnost še moramo narediti, da bomo pravilno opravili svoje delo.« Oseba I meni: »Pripomb na beleženje procesa v tabelo nimam, tabela se mi zdi primerna. Shema je preprosta, barva vsakega lika ponazarja njegov pomen. Hitro lahko s pomočjo tabel vidimo, kje porabimo največ časa, kateri zastoji so najpogostejši, katere metodologije in navodila moramo pogledati, če se pojavi kakšna nejasnost. Na osnovi pregleda teh zapisov bi lahko pripravilo vodstvo predlog o izboljšavah in spremembah obstoječih aktivnosti. Postopno bi se morda na podlagi praktičnih primerov še kaj dodalo.«

Tudi oseba E je navdušena nad excelovimi tabelami in shemami: »Ta način popisa se mi zdi primeren in koristen. Pripomogel bi k izboljšanju kvalitete in zmanjšanju nepotrebne časa, tudi pri uvajanju novih sodelavcev. Novi sodelavci bi hitreje osvojili potek dela, delali bi bolj samostojno, s tem bi bili mi bolj razbremenjeni. Novi sodelavci bi lahko hitreje prevzeli odgovornost za svoje opravljeno delo.«

Oseba D je podala celo primerjavo med starimi shemami, osnovanimi v orodju visio, in med novimi shemami, zapisanimi v ARIS-u: »Tudi slikica je dosti bolj pregledna, kot tista, ki sem jo risala z darkom. Tukaj vsaj takoj vidim, kaj je vhod, kaj izhod, kam moram kaj zapisati in podobno. Bo zelo v redu, če bomo imeli kdaj vse procese v banki tako narisane, pa upam tudi, da sprti spremenjene, če bo prišlo do kakšnih sprememb. Pri uvajanju novih sodelavcev bi mi, zaposleni, prihranili na času in razlagi in s tem omogočili večjo samostojnost novih sodelavcev.«

Svoje mnenje je podala tudi oseba A: »Na osnovi tako zapisanih procesov bi zagotovo bilo možno najti bistvene pomanjkljivosti in tudi kakšne rešitve in izboljšave. Naši vodje bi lažje nadzirali naše delo, razumeli bi nas, ko govorimo o težavah, s katerimi se dnevno srečujemo. Najprej bi pogledali shemo procesa, šele nato bi prišli

z novimi navodili za delo. Sedaj pa kar rečejo, da naj določeno aktivnost izvajamo drugače, pri tem pa se ne zavedajo, da z določeno spremembo povzročijo zaplete na drugem področju. Pri uvajanju novih sodelavcev je zelo pomembno, da jih v vse aplikacije vpelje oseba, ki pozna vse aplikacije brez listanja po pravilnikih oz. navodilih za delo. Seveda bi moral aplikacije obvladati tudi kdo iz vodstva, da bi lahko časovno in vsebinsko razumel potek dela.«

»Mogoče ne pripomore popis procesov prav pri hitrejšemu uvajanju novo zaposlenih, se pa težje kaj povedati, če si način razlaganja določiš po popisnem procesu. Vodstvu pa bi to lahko pomenil pregled nad tem, koliko časa se za kaj porabi, da se norme ne postavljajo pri zadevah, kjer jih je zelo težko določiti,« je zaključila oseba I.

### Komunikacija v sektorju in med sektorji

Med težavami, ki so jih izrazili udeleženci intervjuja, je bila izpostavljena komunikacija v okviru posameznega sektorja ter med sektorji in službami. Za težave sta v veliki meri odgovorna vrhnji in srednji menedžment, saj zaposleni skušajo sami organizirati sestanke, vendar so pri tem neuspešni. Poglejmo si nekaj izjav.

Oseba A pravi: »Premalo komunikacije med udeleženci. Vsaka služba zase opravlja svoje delo tako, kot misli, da je zanjo najboljše. Vsi vemo, da bi lahko zadeve izboljšali, če bi se med seboj vsaj vodje uskladili in pogovorili o težavah, ki so prisotne.« Prav tako se jezi oseba G: »Premalo komunikacije med udeleženci. Vsak sektor izvaja aktivnosti tako, kot misli, da je zanj najboljše. Vsi vemo, da bi lahko zadeve izboljšali, če bi se med seboj vsaj vodje uskladili in pogovorili o težavah, ki so prisotne.«

Tudi oseba B je enakega mnenja: »Neprestano moram vse, ki pripravljajo gradivo, opozarjati, da je rok za oddajo seznama za K. O. že potekel.« In nadaljuje: »Nujno bi bilo potrebno večje sodelovanje nadrejenih pri izdelkih in predvsem pri odločitvah, ki se prepuščajo skrbnikom, kar nato prinese dodaten izgubljen čas usklajevanja in spreminjanja zadev.« Ali pa oseba C: »Boljša komunikacija znotraj sektorja in med sektorji, s katerimi sodelujemo pri omenjenem procesu.« In oseba F: »Potrebna je boljša komunikacija z vodilnim kadrom in z drugimi službami.«

### 3.3 Ocena aplikativnosti metodologije ARIS na preučevanem primeru

V raziskavi smo se odločili, da bomo za prikaz pridobljenih sekundarnih in primarnih podatkov uporabili metodologijo ARIS, ki uporablja tehniko EPC diagramov – eno izmed tehnik pri snovanju procesov. Tehnika EPC diagramov je najbolj razširjena tehnika v poslovnem modeliranju, zato smo tudi mi najprej proučili teorijo o tej tehniki.

Ker smo orodje ARIS šele spoznavali, ogromno funkcij, ki jih metodologija nudi, nismo spoznali in uporabili. Pomembno je, da smo na osnovi s pomočjo narisanih shem znali pokazati vsem, ki so sodelovali pri raziskavi, na kakšen način je možno prikazati potek izvajanja (zaporedje in odvisnost aktivnosti) in vse pripadajoče sestavine posameznega podprocesa

(uporabljene metodologije in navodila, aplikacije, časovne komponente, pripadajoča delovna mesta, vsa vhodna in izhodna dokumentacija idr.). S pomočjo ARIS-a smo tako tudi dodatno odgovorili na vprašanja, kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kvalitetnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta ter na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave v izvajanju del in nalog zaposlenih.

Na osnovi poročil, ki smo jih kreirali s pomočjo ARIS-a ter z analizo shem, ki prikazujejo izvajanje vsakega posameznega podprocesa, smo ugotovili, da je to orodje oz. metodologija primerno za uporabo vrhnjega in srednjega menedžmenta, saj lahko le-ta dobi s pomočjo ARIS-a v zelo kratkem času brez dodatnih obrazložitev zelo podroben pregled nad izvajanjem izbranega podprocesa, tako časovni kot vsebinski. Že iz shem lahko vidi, kakšne anomalije se izvajajo, kje bi lahko kakšno aktivnost ukiniti ali spremenili ali pa jo prenesli v drug proces. Razen tega lahko menedžment hitro ugotovi, če so iste aktivnosti izvajane v različnih sektorjih.

#### 4. Sklepne ugotovitve raziskave

Na osnovi izvedbe raziskave smo prišli do pomembnih dognanj, ki kažejo na možnosti uvedbe izboljšav poslovanja. Na osnovi analize primarne dokumentacije smo ugotovili, da se je izbrani proces v času od pregleda in analize sekundarne dokumentacije do trenutka, ko smo pričeli z zbiranjem in analizo primarne dokumentacije v nekaterih aktivnostih spremenil. Srednji in vrhnji menedžment naj bi imel v vsakem danem trenutku pregled nad izvajanjem vseh postopkov v izbrani organizaciji. Kadar se iščejo vzroki napak pri nastalih nepravilno izvedenih procesih in podprocesih ali pa so potrebne dograditve ali spremembe obstoječih procesov in podprocesov na osnovi sprememb v zakonodaji ali pa spremembe politike vodstva, je prihranjenega ogromno časa, če so popisani procesi enaki tistim, ki se izvajajo v danem trenutku pregleda. S tem je omogočen takojšen korak izvedbe spremembe obstoječega stanja brez večjih težav. V nasprotnem primeru je potrebno najprej narediti posnetek trenutnega stanja in šele nato izvesti vse potrebne spremembe. Zato se lahko čas, ki je potreben za spremembo, podaljša.

S pomočjo raziskave smo ugotovili, da v izbrani organizaciji velik del zaposlenih ne ve, kaj pomeni popis procesov oz. čemu popis procesov služi. Vsi, ki so sodelovali pri izvedbi te raziskave, so na začetku, ko smo omenili, da želimo izvesti popis procesov z drugega vidika, kot je bil izveden pred leti, zmajevali z glavo, rekoč: »Saj pa so že procesi popisani v okviru projekta Popis procesov.« Ko smo jim razložili, da bo naša raziskava potekala v drugačni smeri, da bodo aktivnosti ter vse vzroke zastojev ter druge pomembne informacije zapisovali v excelove tabele, so postali skeptični, vendar vseeno radovedni, kaj jih čaka in kakšni bodo izsledki. Na osnovi njihovih izdelkov (izpolnjene excelove tabele), izdelanih shem procesov v orodju ARIS ter izvedenih intervjujev so se

vsi strinjali, da so dani podatki zanimivi ter uporabni. S popisom procesov lahko vsi zaposleni pridobijo poglobljena in razširjena znanja, lažje razumejo procese in podprocese ter njihovo povezanost in odvisnost. Bolje spoznajo vlogo informacijske tehnologije ter pomembnost vsake aktivnosti v okviru procesa in podprocesa. Zaposleni so bolj motivirani, ponosni na svoj prispevek k rezultatu poslovanja ter sproti seznanjeni z vsemi organizacijskimi spremembami. Novi sodelavci se lahko učijo s pomočjo zapisanih postopkov izvajanja aktivnosti v okviru posameznih procesov in podprocesov, saj so pri aktivnostih zabeležene tudi vse potrebne metodologije ter navodila. Lažje so nadzirane (odkrite in odpravljene) napake in povečan je interes zaposlenih nad uvajanjem sprememb. Zaposleni z manj slabe volje opravljajo svoje delo, saj na osnovi natančnih navodil, pravil in metodologij za vsako aktivnost sami lažje nadzorujejo svoje delo. Razen tega se izboljšajo medosebni odnosi v organizaciji, saj sta sedaj zaradi slabega informiranja, neenakomerne porazdelitve dela, slabega sodelovanja med sektorji napetost in nejevolja med zaposlenimi vedno večji.

Ugotovili smo, da je vrhnji menedžment z zanimanjem proučil rezultate raziskave. Do sedaj je komuniciral v večini s srednjim menedžmentom, kateremu je predajal predajal naloge in navodila ter od njega sprejemal povratne informacije. V večini primerov pa so informacije ostajale na nivoju srednjega menedžmenta. Le-ta ni predajal informacij svojim podrejenim, od njih pa ni posredoval informacij vrhnjemu menedžmentu. Nad rezultati raziskave je bil zato vrhnji menedžment zaskrbljen. Ko je za izbrani proces pregledal sheme procesov v orodju ARIS ter prebral izsledke intervjujev, je bil nad takšnim načinom navdušen. Sheme izbranega procesa so bile s pomočjo naših dodatnih pojasnil nazorne, prijazne in hitro razumljive. Na osnovi razumevanja enega podprocesa so v kratkem času razumeli pomen vseh elementov sheme in potek izvajanja vseh ostalih podprocesov. Dodatno teže so pomenile tudi priložene tabele z zapisi o vzrokih zastojev in poročila, kreirana v orodju ARIS. Rezultati intervjujev so povzročili pri vrhnjem menedžmentu določene pomisleke nad načinom izvajanja operativnega dela v izbrani organizaciji. Na osnovi vseh ugotovitev dane raziskave se je vrhnji menedžment zavedal pomena pravilnega izvajanja popisa procesa ter podal mnenje, da je potrebno na takšen način izvesti popis vseh preostalih procesov v organizaciji, vključno z intervjuji.

Rezultati raziskave oz. vse ugotovitve o pomanjkljivosti pri izvajanju posameznih aktivnosti ter nabor vseh priporočil so le del možnih usmeritev za uvedbo sprememb za izboljšanje poslovanja v izbrani organizaciji. Na osnovi izvedbe raziskave večjega števila procesov v izbrani organizaciji bi lahko prišli do določenih splošnih ugotovitev, ki bi jih lahko prenesli na celotno organizacijo s področja bančništva, na osnovi dodatnih raziskav v večjem številu organizacij z dejavnosti bančništva pa podali splošne smernice.

Menimo, da bodo prednosti učinkovitega upravljanja procesov, predstavljene v tej raziskavi, imele pozitiven vpliv na osveščenost in bodo pripomogle tudi k boljši organiziranosti poslovanja v smeri horizontalne procesne organiziranosti.

Ustrezno zabeleženi in sprotno ažurirani procesi so osnova za optimizacijo stroškov, uporabo človeških virov ter pridobitev znanja vseh zaposlenih. Sama izvedba popisa procesov mora biti dobro pripravljena. Navodila za opisovanje procesa morajo biti natančna in nedvoumna, tako da bomo lahko dobili strukturiran nabor aktivnosti, ki ga bo mogoče uporabiti pri pripravi modela procesov. Popisati je treba vse aktivnosti, četudi se zaposlenim morda ne zdijo pomembne. Opise procesov in njihove modele je treba redno vzdrževati in zagotavljati njihovo ažurno stanje. Menedžmentu priporočamo, da ima natančen vpogled v trenutno izvajanje posameznega procesa, v njihovo časovno in stroškovno komponento, v organizacijske in druge morebitne težave, saj bo le na takšen način lažje ustrezno analiziral vsak proces in uvedel morebitne izboljšave.

## Viri in literatura

- [1] Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering*. New York: Harper Business.
- [2] Bavec, Cene. 2010. *Menedžment in organizacija – študijska literatura*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper.
- [3] Tavčar, Mitja I. 2009. *Menedžment in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper
- [4] Kavčič, Klemen. 2008. *Snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti: interesi in razmerja moči med udeleženci*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment.
- [5] Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški menedžment in menedžment spreminjanja*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper.
- [6] Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering*. New York: Harper Business.
- [7] Jeston, John in Johan Nelis. 2014. *Business Process Menedžment*. Abingdon in New York: Routledge.
- [8] Srivannaboon, Sabin in Dragan Z. Milosevic. *A two-way influence between business strategy an project menedžment*. *International Journal of Project menedžment* 4: 493-505.
- [9] Aguilar-Saven, Ruth Sara. 2004. *Business process modelling: Reviw and framework*. *Internation Journal of Production Economics* 90: 129-149.
- [10] Cooke-Davies, Terry. 2002. *The »real« success factors on project*. *International Journal of Project menedžment* 20: 185-190.
- [11] Jurič, Matjaž B. in Kapil Pant. 2008. *Business Process Driven SOA using BPMN and BPEL*. Birmingham: Packt Publishing.
- [12] Vom Brocke, Jan in Michael Rosemann. 2010. *Handbook on Business Process Menedžment*. Berlin: Springer.
- [13] IDS-Scheer. 2010. *ARIS IT Architect – User Guide*. Maribor: PBS.
- [14] Gošnik, Dušan. 2011. *S strategijo vitkega poslovanja nad obvladovanje izgub v administraciji in pisarniškem poslovanju*. IBS poročevalec 1(3).

---

**Klemen Kavčič** je magistriral na UM, EPF. Doktoriral je na UP, Fakulteti za menedžment Koper. Pred kariero v visokem šolstvu je bil zaposlen v večji slovenski korporaciji kot vodja industrijskega trženja in direktor strateško-poslovne enote. Njegova raziskovalna področja so: menedžment, menedžment projektov, področje nabave in celostne strategije outsourcinga. Objavil je številne znanstvene članke v mednarodnih revijah.

**Ilka Rečnik-Krajnc** je po izobrazbi diplomirana inženirka računalništva in informatike (UM, FER) in magistra menedžmenta (UP, FM). Ima bogate večdesetletne izkušnje v realnem sektorju. Zaposlena je na Poštni banki Slovenije kot strokovna sodelavka za Monitoring kreditnega portfelja in zavarovanj, izvajanje finančnih analiz in določanje bonitete komitentov, spremljavo in analizo kreditnih in drugih tveganj.

**Dušan Gošnik** je magistriral je s področja marketing menedžmenta na UM, EPF. Prav tako je magister tehniških znanosti. Ima devetletne izkušnje v gospodarstvu s področja vodenja projektov, razvoja izdelkov in uvajanja izboljšanih procesov. Ukvarja se z uvajanjem vitkega poslovanja v gospodarstvo. Je tudi predavatelj s področja menedžmenta in deluje v domači in tuji strokovni javnosti in v gospodarstvu. Pri Mednarodnem združenju za projektni menedžment (IPMA) je certificiran senior projektni menedžer (CSPM) ter certificirani presojevalec za nagrado projektne odličnosti (IPMA-PMA), prav tako pa je pri mednarodnem združenju za inoviranje (MATRIZ) certificiran strokovnjak za metodologijo sistematičnega inoviranja TRIZ.

# Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta

Lovro Krajnc

Gorenje, d.d., Partizanska 12, 3320 Velenje

e-pošta: lovro.krajnc@gorenje.com

## Povzetek

Besedo projekt danes slišimo zelo pogosto. Za to besedo stoji ogromno znanja, ki nam podrobneje opisuje in kaže, katere so metode dela, ki nam olajšajo delo in nas pripeljejo do uspešnega zaključka zastavljene naloge. Osredotočili se bomo na področje spremljanja in nadzora projektov v velikih podjetjih in korporacijah. V velikem podjetju, kot je Skupina Gorenje, kjer je lahko v nekem trenutku v teku tudi od 10 do 20 večjih razvojnih projektov in pa še nekaj ostalih manjših, je zelo pomembno, da ima menedžment v vsakem trenutku možnost videti, kakšen je status določenega projekta. Kar nekaj je programov, ki nam omogočajo spremljanje in nadzor projektov. V Skupini Gorenje smo se odločili, da na podlagi zakupljenih licenčnih programov zasnujemo nov obrazec za poročanje o statusu na projektu in tako tudi poenotimo način poročanja v celotni Skupini. Iz zgoraj napisanega izhajata glavna namena članka, in sicer prikazati, na kakšen način smo se lotili poenotenega spremljanja in nadzora projektov v Skupini Gorenje ter predstaviti, kako zahteven je proces uvajanja obrazca oz. poročila za spremljanje in nadzor projektov v velikih podjetjih in korporacijah.

**Ključne besede:** projekt, spremljanje, nadzor, poročilo

## 1. Uvod

Velikost podjetja je v Sloveniji definirana v Zakonu o gospodarskih družbah. Če povzamemo le-tega, je podjetje oz. družba velika, ko ima v povprečju več kot 250 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje so večji od 35.000.000 evrov ter vrednost aktive presega 17.500.000 evrov. Med velike družbe spadajo tudi banke, zavarovalnice, borza vrednostih papirjev in vse družbe, ki morajo skladno s 56. členom Zakona o gospodarskih družbah pripraviti konsolidirano letno poročilo. Podjetja se razvrstijo na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja [1]. Zgornja definicija nam kaže, kakšna podjetja imamo v mislih, ko rečemo, da je le-to veliko. V nadaljevanju se bomo osredotočili na poslovanje velikih podjetij in na projekte v le-teh.

V velikih podjetjih, kot je na primer Skupina Gorenje (v nadaljevanju SG), je zelo pomembno, da je poslovanje pregledno in da lahko v vsakem trenutku vidimo, kakšno je stanje v posameznem proizvodnem programu, projektu, itd. Če pogledamo matično podjetje Gorenje, d. d., je kompleksnost poslovnih procesov izredno velika (program kuhalnih aparatov, program pralno-sušilnih aparatov, program hladilnih in pomivalnih aparatov, Mekom – proizvodnja mehanskih komponent, IPC – proizvodnja embalaže, storitve, itd.). Ko pa k matičnemu podjetju priključimo še vsa hčerinska podjetja, se kompleksnost oz. zahtevnost logično poveča.

Osredotočili se bomo na zelo pomemben del vsakega projekta, to je spremljanje in nadzor oz. kontrola projekta. Od podjetja do podjetja se razlikujejo načini oz. obrazci, s katerimi želimo imeti jasno sliko o določenem projektu. Nedvomna je razlika, če spremljamo en projekt ali če je potrebno spremljati 20 ali 30 projektov. Ne da bi pomislili,

kako zahteven je posamezni projekt, nam je takoj jasno, da takšno število projektov zahteva dosti časa za ustrezno spremljanje in nadzor. V času, ko vsakodnevno težimo k večji produktivnosti, izboljšanju v procesih dela, je vsaka minuta izrednega pomena. Na podlagi zgoraj zapisanega je namen članka približati problematiko spremljanja in kontrole projektov ter tudi, kako zelo zahtevno je uvajanje novih obrazcev (v našem primeru poročila o statusu projekta) v velikem podjetju.

## 2. Spremljanje in nadzor projektov

Danes poznamo mnogo definicij, kaj je projekt. Hauc (2007) v svoji knjigi navaja številne definicije projekta tujih avtorjev in ena izmed njih je tudi ta: »Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire (Kerzner, 1992)« [2-1]. Iz definicije bi lahko izpostavili cilj, rok, finance. To so ene izmed glavnih stvari poleg projektnega tima, ki jih določimo na začetku vsakega projekta. Terminalski plan, finance in cilji so velikokrat tudi najpomembnejši kazalniki, kako uspešno je bil izveden projekt. Za dobro izpeljavo projekta, da zadostimo začetnemu planu, pa je nedvomno potrebno projekt ves čas dobro spremljati in kontrolirati. Kajti, če pravočasno definiramo tveganja in za njih pripravimo ustrezne kurativne ukrepe, potem imamo več možnost, da se problemom izognemo. Torej, kvalitetna in redna kontrola je izrednega pomena za uspešno dokončanje projekta.

Tako kot projekt ima tudi kontrola kar nekaj definicij. Hauc (2007) je svoji knjigi povzel definiciji Nausnerja in Moetzela, in sicer: »Kontrola projekta,

pogosto imenovana tudi projektni kontroling, je proces in skupek pravil, ki v okviru projektnega managementa pripomorejo k uresničevanju ciljev projekta s pomočjo zajemanja dejanskih podatkov, primerjave dejanskega in predvidenega, ugotovitve in analize odstopanj, ocenitve posledic in predlog korekturnih ukrepov, sodelovanja pri načrtovanju ukrepov ter nadzorovanje njihove uresničitve (Moetzel, 2006)«[2-2]. Še enkrat lahko iz definicije vidimo, da je zelo pomembno v času projekta večkrat preveriti dejansko stanje od planiranega. Prav tako pa je potrebno nadalje spremljati in nadzirati vse ukrepe tekom projekta, ki jih izvedemo z namenom, da je le-ta končan z zastavljenimi cilji. Kot se med sabo razlikujejo projekti (majhni, veliki, projekti s področja bele tehnike, gozdarstva, gradbeništva, itd.), poznamo tudi različne vrste kontrol. Hauc (2007) v svojem delu omenja naslednje kontrole [2-3]:

- **Kontrola po planu projekta**, kjer gre za preverjanje rokov izvajanja, dejansko nastalih stroškov in dejanskih obremenitev virov (kar je potrebno za planiranje nadaljevanje izvajanja projekta).
- **Kontrola v okolju projekta**, kjer gre za zaznavanje raznih motenj, sprememb, ki so nastale zunaj projekta in njihovi vplivi lahko ogrozijo planirano izvajanje projekta.
- **Sprotne kontrole izvajanja projektnih del**, ki pa so vezana na določeno časovno obdobje.

Osredotočili se bomo na kontrolo po planu projekta. Kontrole po planu projekta se lahko razlikujejo od projekta do projekta oz. od načina dela v določenem podjetju. Le-te lahko na primer potekajo tedensko, na vsakih 14 dni ali pa morda enkrat mesečno. Ko govorimo o kontrolah na projektu, kjer želimo videti v določeni točki, kakšna je situacija projekta (glede terminskega plana, stroškov, doseganja ciljev, prepoznavanja novih tveganj ...), lahko zasledimo tudi izraz poročilo o statusu projekta.

Uvodoma smo omenili, da imamo podjetja, kjer lahko hkrati poteka večje število projektov. V primeru, da imamo eno osebo, ki vse te projekte spremlja in nadzira, lahko hitro nastopi problem pomanjkanja časa (ne glede na to, ali to dela ena ali več oseb, je razumljivo, da težimo k temu, da delo opravimo kvalitetno v razumljivem času in želimo delovne procese izpopolniti). Zaradi tega je zelo pomembno, kako imamo organizirano poročanje o statusu projektov. Iz zgoraj zapisanega izhaja, da si želimo čim krajša in čim bolj pregledna poročila, ki nam že v prvem trenutku pokažejo, kje so problemi oz. da je projekt v skladu s planiranim. Izstopanje nekaterih podatkov lahko dosežemo na različne načine. Velikokrat za izpostavljenost nečesa uporabimo barve semaforja. Takoj, ko pogledamo v nek dokument in se pojavi rdeča barva, nam je jasno, da je nekaj narobe oz. je nekaj izpostavljeno. Na drugi strani lahko pomembne informacije označimo na primer s krepkimi črkami. Glede same izpostavljenosti nekih informacij, lahko hitro najdemo rešitve. Večji izziv pa je sam obseg poročila o statusu projekta. Zgoraj smo že omenili čim krajša in čim bolj pregledna poročila. Na podlagi tega bi lahko rekli, da je optimalna velikost tista, ki je velikosti zaslona našega računalnika oz. enega lista. Pri snovanju obrazcev za poročilo o statusu projekta oz. pri samem definiranju načina poročanja o statusu projekta

ne smemo pozabiti na to, da ima veliko podjetij hčerinska podjetja po celem svetu. Živimo v dobi interneta, ki nam omogoča, da »potujejo« informacije in tudi dokumenti brez nekih posebnih problemov. Torej je sama komunikacija lahko na zelo visokem nivoju, toda vseeno moramo biti pozorni na kulturo oz. način dela v drugih okoljih. Predvsem pomembno je to ob priključitvi novega tujega podjetja. Če pred združitvijo le-to ni imelo zgoraj omenjenega poročanja, je morda celo nekoliko lažje kot pa v primeru, da želimo trenutni utečen način dela zamenjati z novim. V nadaljevanju bomo na primeru SG videli, kako je potekala integracija poročanja o statusu projekta v priključena podjetja, kjer so že imeli vzpostavljen takšen način spremljanja in nadzora projektov.

## 2.1. Primer snovanja in vzpostavljanja novega obrazca za spremljanje in nadzor projektov v SG

Skupina SG je ena izmed večjih evropskih proizvajalk aparatov za dom. Podjetje ima že več kot šestdesetletno zgodovino in danes nastopa na trgu z osmimi blagovnimi znamkami, in sicer so to: Gorenje, Asko, Atag, Pelgrim, Upo, Mora, Etna in Körting. SG trži svoje izdelke na kar devetdesetih trgih po vsem svetu. SG sestavljata dve poslovni področji. Poslovno področje Dom, ki je temeljna dejavnost in pokriva izdelke in storitve za dom, ter poslovno področje Portfeljske naložbe (ekologija, storitve povezane z ekologijo, orodjarstvo, inženiring, industrijska oprema, hoteli in gostinstvo ter trgovina). SG je v letu 2013 zaposlovala 10.639 ljudi in je imela 1,24 milijarde prihodkov od prodaje [3-1].

V zadnjih desetih letih je SG naredila tri pomembne prevzeme proizvajalcev bele tehnike. Leta 2004 je kupila češko podjetje Mora Moravia, ki proizvaja kuhalne aparate, leta 2008 je prevzela nizozemsko družbo Atag (znana prav tako po odličnih kuhinjskih aparatih), leta 2010 pa je del SG postala tudi švedska družba Asko, katere najbolj znani produkti so pralni, sušilni in pomivalni aparati [3-2]. Posledično je bilo treba z namenom doseganja čim večjih sinergijskih učinkov spremeniti organiziranost celotne Skupine. Odgovornost za vse ključne odločitve se je prestavila v matično družbo Gorenje, d. d. K tem odgovornostim spadajo tudi odločanje o izvedbi projektov in spremljanje ter nadzor nad projekti. Tako smo v drugi polovici leta 2012 pričeli zelo aktivno delati na področju poenotenja spremljanja in nadzora projektov. V našem primeru smo se osredotočili na razvojne projekte. Naloga je bila izdelati enostransko poročilo o statusu projekta, ki bo omogočilo menedžmentu (izvršnemu direktorju za področje razvoja, izvršnemu direktorju za področje produktnega vodenja ...) v matični družbi spremljanje in nadzor vseh večjih razvojnih projektov v podjetju Gorenje, d. d. ter hčerinskih podjetjih Atag, Asko in Mora Moravia. Pred tem je vsako podjetje spremljalo razvojne projekte na svoj način. Gorenje, d. d. in Mora Moravia sta spremljala in nadzirala projekte, vendar ne v obliki enostranskih poročil o statusu projekta. Na drugi strani sta podjetji Atag in Asko imeli neke vrste enostransko poročilo o statusu projekta. Da smo dobili več informacij glede poročanja, je bila narejena analiza obstoječega stanja.



Na podlagi analize smo dobili sliko, kaj vsebujejo poročila iz zgoraj omenjenih podjetij ter tudi nekaj idej, kako bi lahko zasnovali naš novi model. Omenjen je že bil vidik načina dela v drugih državah, regijah itd. Oba obrazca sta imela vključene nekatere specifične informacije in tako je bilo tekom analize mogoče videti, čemu daje določeno podjetje večji poudarek.

Osnovni cilj pri pripravi novega obrazca za poročanje o statusu projektov je bil ta, da je na eni strani enostaven za izpolnjevanje, na drugi strani pa ob prvem pogledu pridobimo kar se da največ informacij o projektu. Na podlagi analize obstoječega stanja, ki je bila osnova za začetek koncipiranja novega obrazca za poročanje o statusu projekta, smo dobili listo informacij, ki sta jih že vsebovala obstoječa obrazca podjetij Asko in Atag. Poleg tega smo pregledali svetovni splet. Če v Google vpišemo »project status report« ali pa »one page project status report«, dobimo kot rezultat kar nekaj zanimivih slik in povezav, do primerov obrazcev za poročanje o statusu projektov. Razumljivo pa je, da ni mogoče najti obrazcev, ki bi jih imele v ta namen večje družbe oz. podjetja, saj je to dokument, ki je poslovna skrivnost.

Nato smo naredili listo z informacijami, za katere bi želeli, da jih nov obrazec vsebuje. V tej točki smo v ozir vzeli prej omenjena obrazca in skušali narediti neko povezljivost z novim obrazcem. Zelo pomemben vidik za samo snovanje je bil tudi ta, da ima Gorenje, d. d. veliko število internih standardov in predpisov. Eden izmed njih je predpis o tem, kako mora potekati razvojni projekt. Pomembnost je še toliko večja, ker imamo znotraj le-tega tudi predpisane kontrolne točke, ki morajo biti izveden tekom projekta. Ta predpis je vpeljan tudi v hčerinska podjetja.

Večkrat sta bila omenjena preglednost obrazca in enostranski obrazec. Na začetku smo definirali, da morajo biti vsi podatki predstavljeni na A4 formatu (297x210 mm). Nastalo listo informacij, ki bi jih želeli spremljati, je bilo torej potrebno pretvoriti v obliko, ki bo v prvem trenutku pokazala vse pomembne informacije o projektu. Glede na vse zgoraj zapisano je bilo potrebno optimirati število informacij. Omenili smo že, da različne barve hitro pokažejo, kakšno je stanje na projektu v določenem trenutku. Vsaka barva, ki smo jo uporabili, ima točno določen namen. Poleg barv semaforja, ki nam za določeno informacijo pokažejo, ali je skladna s planom, smo tudi ostala polja obarvali z barvo, ki ima svoj pomen (npr. siva pomeni polja, v katero ne vpisujemo podatkov, oker barva pomeni, da je to polje potrebno izpolniti samo ob prvem izpolnjevanju poročila, itd.).

Ko smo prišli do obrazca, ki je vseboval zastavljene informacije, je bil naslednji korak, da le-tega pokažemo vsem projektnim vodjem, da glede na svoje izkušnje podajo oblikovne in vsebinske pripombe na zasnovan obrazec. Poleg tega so lahko preizkusili delovanje obrazca in tako podali še morebitne tehnične napake pri prikazovanju informacij. Dobili smo veliko pozitivnih odzivov in idej, kako izboljšati obrazec in tako dvigniti nivo poročanja o projektih. Naredili smo še zadnje korekcije in tako je bil obrazec pripravljen za redna poročanja.

Sledila je implementacija novega načina poročanja o statusu projektov v SG. Pričeli smo v matičnem podjetju Gorenje, d. d. Kljub temu, da smo v obrazec dodali

dodatno stran z navodili za izpolnjevanje, smo se z namenom čim lažjega in učinkovitega začetka poročanja o statusu projektov, sestali z vsakim od projektnih vodij ter počasi pregledali celoten obrazec. Moramo reči, da so projektni vodje dobro sprejeli nov način poročanja in da jim le-to po nekaj poročanjih ni povzročalo večjih težav. Podobno kot v primeru matičnega podjetja smo želeli pred pričetkom uporabe novega obrazca tudi v tujih podjetjih (Asko, Atag in Mora Moravia) dodatno pomagati in se tako izogniti večjim motnjam v procesu dela. Odločili smo se, da posnamemo še dodatna video navodila. V teh smo prikazali za vsako polje, na kakšen način ga je potrebno izpolniti. Zraven pa so bili tudi komentarji za lažje razumevanje posameznih vsebin. Izmed zgoraj omenjenih podjetij smo kot prvo priključili Asko. Enkrat mesečno, ko imamo poročanje, projektni vodje iz Aska preko video konference poročajo o statusu projekta. Pri tem nismo imeli večjih težav.

Letos v mesecu septembru se je poročanju v novi obliki priključilo tudi podjetje Atag. Do konca leta 2014 pa imamo v načrtu priključiti še poročanje podjetja Mora Moravia. Tudi tukaj ne pričakujemo posebnih problemov. Za boljšo pripravo na poročanje in da le-to poteka čim bolj gladko, projektni vodje dan pred tem odložijo svoje poročilo na portalu SG. Portal SG je interna spletna stran, kjer poleg splošnih informacij in dnevnik novic, lahko najdemo razne obrazce itd. Poleg tega so prek portala dostopne tudi mape vsakega projekta. Le-ta vsebuje predpisane podmape in ena izmed teh je tudi mapa, kamor se odloži poročilo o statusu projekta. Mape so zasnovane s pomočjo Microsoft SharePoint-a.

### 3. Sklep

Skozi primer koncipiranja in vzpostavljanja novega modela za spremljanje in nadzor projektov lahko vidimo kompleksnost te vrste poročil ter tudi, da je v velikem podjetju, kot je SG, potreben določen čas, da lahko nov način dela integriramo v celoti. Na nekoliko daljše uvajanje novega modela o poročanju o statusu projektov sta zagotovo vplivala tudi prestrukturiranje proizvodnih lokacij in reorganizacija na nivoju razvoja novih izdelkov. Izkušnja, ki smo jo pridobili z vzpostavljanjem obrazca, je nedvomno zelo pomembna za prihodnost. Pri naslednjem podobnem projektu bo planiranje dosti lažje.

Enoten model spremljanja in nadzora projektov se je po enem letu uporabe pokazal kot zelo dober. Izpolnjuje osnovni cilj, in sicer je enostaven za izpolnjevanje in je neke vrste samokontrola za projektne vodje, pogled nanj pa takoj pokaže, ali je projekt v skladu z začetnim planom ali pa imamo določene težave. Nedvomno pa je še prostora za nadgrajevanje modela. Vzpodbujamo projektne vodje, da nam posredujejo dodatne pripombe in ideje ter sami iščemo možnosti, da še izboljšamo model oz. celotno področje poročanja o statusu projektov.

### Zahvala

*Zahvaljujem se g. Boštjanu Pečniku iz Gorenja in g. Iztoku Palčiču s Fakultete za strojništvo v Mariboru za vse nasvete pri pisanju tega članka.*

## Viri in literatura

[1] Uradni list. Zakon o gospodarskih družbah, dosegljivo na: [\[2\] Hauc, A. \(2007\). \*Projektni menedžment: druga, spremenjena in dopolnjena izdaja\*. GV založba, Ljubljana, Slovenija.](http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580&part=u&highlight=zakon+o+gospodarskih+dru%25C5%25BEbah#!/Zakon-o-gospodarskih-druzbah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZGD-1-UPB3), 09.09.2014.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

[3] Skupina Gorenje. *O Skupini Gorenje*, dosegljivo na: <http://www.gorenjegroup.com/si/gorenje-group/o-skupini-gorenje>, 08.09.2014.

---

**Lovro Krajnc**, mag. gosp. inž. str., se je po opravljeni gimnaziji vpisal na Fakulteto za strojništvo v Mariboru, na univerzitetni program strojništvo. Po uspešno zaključenem diplomskem delu je nadaljeval študij na drugi stopnji, in sicer na magistrskem programu gospodarsko inženirstvo smer strojništvo. V drugem letniku omenjenega programa je opravil zimski semester v okviru Erasmus izmenjave na Technische Universität München. Februarja 2012 je uspešno magistriral in se potem marca 2012 zaposlil v podjetju Gorenje, d. d.. Dela na področju razvojnih projektov v oddelku pralnih in sušilnih aparatov. Od leta 2009 je član Mladih Projektnih Managarjev, kjer je zadnji dve leti bil predsednik lokalnega odbora Maribor. V okviru omenjene organizacije je sodeloval na številnih tehničnih in organizacijskih projektih.

# NOVICE IZ SVETA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

## Novo vodstvo IPMA

IPMA je izvolila novo vodstvo za obdobje od leta 2015 do 2017. Predsednik IPME je postal Reinhard Wagner iz Nemčije. Na sliki 1 je sestava izvršilnega odbora IPME (Executive Board), na sliki 2 pa so predsedniki posameznih odborov IPME (Board Chairs).



Slika 1: Zgoraj: sestava izvršilnega odbora IPME; spodaj: predsedniki odborov IPME

Slika zgoraj, od leve proti desni:

1. Prof. Mladen Radujković (Hrvaška) – predsednik Sveta delegatov IPMA (Council of Delegates)
2. Bernhard Haidacher (Gvatemala) – podpredsednik za 2 leti
3. David Hudson (Avstralija) – podpredsednik za 2 leti
4. Inga Klaus (Poljska) – podpredsednica za 2 leti
5. Mary McKinlay (Velika Britanija) – podpredsednica za 3 leta
6. Nuno Ponces de Carvalho (Portugalska) – podpredsednik za 2 leti
7. Jesus Martinez Almela (Španija) – podpredsednik za 3 leta
8. Amin Saidoun (IPMA) – izvršni direktor (Executive Director)
9. Reinhard Wagner (Nemčija) – predsednik

Slika spodaj, od leve proti desni:

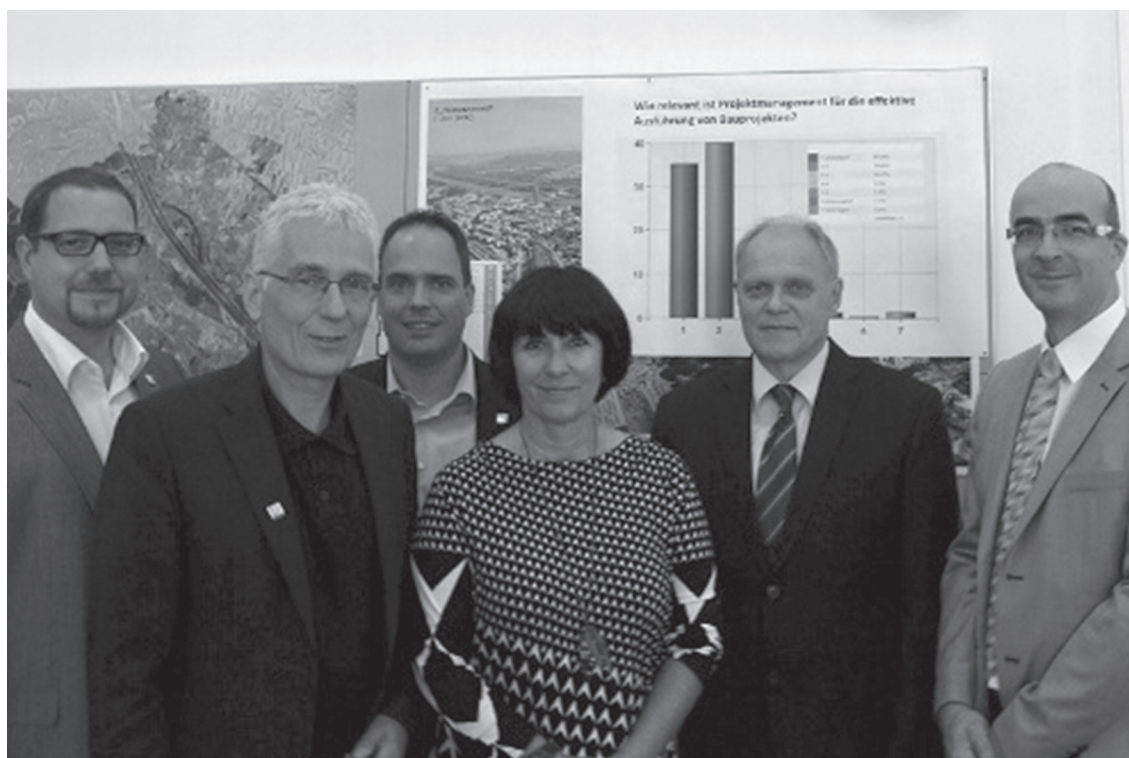
1. Prof. Anbang Qi (Kitajska) – predsednik odbora za raziskave (Research Management Board) za 2 leti
2. Werner Schmehr (Nemčija) – predsednik odbora za certifikacijo in validacijo (Certification and Validation Management Board) za 3 leta
3. John Paris Pantouvakis (Grčija) – predsednik odbora za izobraževanje (Education and Training Management Board) za 3 leta
4. Erik Mansson (Švedska) – predsednik odbora za nagrade (Awards Management Board) za 2 leti
5. Mladen Vukomanović (Hrvaška) – predsednik odbora za podmladek IPMA (Young Crew Board) za 3 leta

# NOVICE IZ SVETA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

## Znanstveno in strokovno projektno sodelovanje z mestom Dunaj

Konec letošnjega poletja se je zaključila raziskava o ključnih dejavnikih uspešnosti projektne menedžmenta pri gradbenih projektih mesta Dunaj. Raziskavo sta izvajala doc. dr. Igor Vrečko, predstojnik Inštituta za projektne management EPF in prof. dr. Jure Kovač, FOV in zunanji sodelavec inštituta, v sodelovanju s Helmutom Wanivenhausem, univ. dipl. ing., vodjem štabnega oddelka Managerski sistemi mestnega direktorata mesta Dunaj, in njegovim timom. V raziskavo je bilo vključenih približno 250 zaposlenih iz dunajske mestne uprave, ki se pojavljajo v vlogah menedžerjev projektov ali v drugih projektne vlogah na gradbenih projektih razvoja mesta Dunaj.

Rezultati raziskave so bili konec avgusta predstavljeni direktorici mestnega direktorata, Poslovno področje gradnje in tehnika, direkcija za gradnje, Brigitte Jilka, MBA., univ. dipl. ing. Ob tej priložnosti so člani raziskovalnega tima tudi definirali razvojne korake, ki jih bo v naslednjih letih izvedel tim Helmuta Wanivenhausa ter koncipirali nadaljnje raziskave, ki jih bodo skupaj izvajali v prihodnosti.



Slika 1: Raziskovalni tim ob predstavitvi rezultatov raziskave na dunajskem mestnem direktoratu za gradnje

Spredaj od desne: direktorica mestnega direktorata za gradnje ga. Brigitte Jilka, MBA., univ. dipl. ing. in vodja štabnega oddelka Managerski sistemi, g. Helmut Wanivenhaus, univ. dipl. ing.

Zadaj od desne: doc. dr. Igor Vrečko, prof. dr. Jure Kovač in dva sodelavca iz štabnega oddelka Managerski sistemi, Poslovno področje gradnje in tehnika

# INTERVJU

## Predstavitev projekta Edison v podjetju Revoz, d. d.

Iztok Palčič

**Projektna mreža:** Skupina Renault ima svoj strateški načrt Renault Drive the Change. Kako prispeva projekt Edison k uresničitvi strateških ciljev skupine Renault? Kateri so konkretni cilji samega projekta Edison za Revoz d.d.?

Revoz: V okviru strateškega načrta Drive the change je Renault želel s projektom Edison spodbuditi prodajo v razredu manjših vozil, in sicer s ponudbo raznolikih, barvitih in prilagodljivih vozil ter tako prispevati k ustvarjanju prihodkov za Skupino. Zahvaljujoč partnerstvu z Daimlerjem, ki omogoča večji obseg poslovanja, je bilo možno znižati tako fiksne stroške kot zagonske stroške naložbe, kar je dobro za operativno maržo proizvoda – modela iz razreda manjših vozil, pri katerem je že tako ali tako zelo težko doseči pozitivno maržo, in posledično tudi za Skupino Renault.

**Projektna mreža:** V okviru projekta Edison gre za strateško povezovanje avtomobilskih proizvajalcev Renault in Daimler. Kako je prišlo do tega sodelovanja in kateri so poglobitveni razlogi oziroma kateri so cilji projekta Edison za oba »naročnika« projekta?

Revoz: Leta 2008 je znotraj Skupine Renault prišlo do prvih razmišljanj v smeri obujanja inovativnega duha Twinga 1. Eden od predlogov je ponujal zgradbo vozila z motorjem zadaj. Nekoliko kasneje je prišlo tudi do srečanja med predstavniki Renaulta in Daimlerja, konkretnije Smarta, ki je že imel izkušnjo s tovrstno zgradbo vozila. V okviru partnerstva, ki je bilo sklenjeno leta 2010, je cilj obeh partnerjev delitev določenih stroškov, pri čemer vsak ohrani svojo identiteto, kar konkretno pomeni, da je modelom skupno to, kar očem ni vidno, medtem ko so si navzven zelo različni.

**Projektna mreža:** Kako je potekala zasnova projekta Edison? Kakšna je bila pri zasnovi projekta vloga obeh strateških partnerjev in kakšna je bila vloga podjetja Revoz d. d.?

Revoz: Vsak od partnerjev je prispeval svoje izkušnje in svoje znanje. Šlo je za neke vrste sovođenje projekta, pri čemer sta bila imenovana dva vodilna inženirja, eden iz Renaulta in eden iz Daimlerja, skupen je bil tudi razvoj (Daimler je na primer razvijal sedeže, Renault pa motorje), vsak sektor je imel na čelu dvojček Renault-Daimler, ki si je razdelil odgovornost. Revoz je bil kot industrijsko podjetje odgovoren za industrializacijo modelov twingo in smart forfour, pri čemer je moral ponuditi industrijske odgovore na posebne zahteve, kot je na primer izdelava modela smart v dveh barvah, uvedba raznolikosti, ki sta jo prinesla dva nova modela, sočasen zagon dveh novih modelov dveh različnih proizvajalcev.

**Projektna mreža:** Od kod prihaja vodja projekta Edison? Kako je bil sestavljen ožji projektni tim projekta Edison? Katere so bile poglobitvene aktivnosti vodje projekta in njegovega tima v fazi priprave/planiranja projekta? Kdo je sprejemal ključne strateške odločitve pri pripravi planov projekta Edison?

Revoz: Kot je bilo že omenjeno, je šlo na področju razvoja za neke vrste sovođenje vodilnih inženirjev. Enako velja za definicijo proizvoda, opremo vozil ... Šlo je, skratka, za sodelovanje do najvišje vodstvene ravni obeh podjetij.

**Projektna mreža:** Kako dolgo je trajala faza zasnove, predvsem pa faza planiranja projekta Edison?

Revoz: Razvojna faza je trajala 2-3 leta, pri čemer je treba upoštevati, da je šlo za sodelovanje med dvema velikima podjetjema, ki imata vsako svojo močno kulturno identiteto.

**Projektna mreža:** Ali ste za projekt Edison v fazi planiranja pripravili analizo potencialnih tveganj projekta (ekonomska, tehnološka, okoljska ipd. tveganja)? Katera tveganja ste identificirali kot ključna? Ali so se katera izmed tveganj dejansko realizirala v fazi izvedbe projekta? Lahko izpostavite še kake druge težave v fazi izvedbe projekta, ki so ogrožala samo izvedbo oziroma cilje projekta?

Revoz: Analiza tveganj in njihova obravnava zagotovo predstavljata pomemben korak vsakega projekta. Kar se

tiče industrializacije, h kateri je prispeval Revoz, je bilo največje tveganje za oba modela povezano z globalnim časovnim načrtom. Obe podjetji sta namreč nestrpno pričakovali naslednike svojih modelov iz razreda majhnih vozil, saj sta obe znamki načrtovali zaključek življenjskega cikla obstoječih dveh modelov sredi 2014, Smart pa je želel dvosedu dodati še štirised in ju istočasno poslati na tržišče. Razvoj treh modelov na povsem novi konstrukcijski osnovi, prvo tovrstno sodelovanje med Renaultom in Daimlerjem in pa odločitev za umestitev motorja v zadek vozila, ki je zahtevala velike spremembe v proizvodnji tovarne, so predstavljali nemalo tveganje za nespoštovanje začrtanega časovnega načrta. Tako je bilo treba časovni načrt nekoliko prilagoditi, določena oprema je bila nameščena kasneje, kot je bilo predvideno. Revoz se kot proizvodno podjetje ni vključeval v obvladovanje tveganj, povezanih s proizvodom.

**Projektna mreža: Kako sta v fazi izvedbe projekta potekala komunikacija in poročanje vodje projekta z naročnikom – vodstvom Revoza in obeh strateških partnerjev? V kakšni obliki je potekala kontrola izvedbe projekta?**

Revoz: Projekt Edison je iznašel svoj način delovanja, z obojestranskim vodenjem, s svojim načinom poročanja na več hierarhičnih ravneh. Revoz je bil vključen v izvajanje projekta in je tudi sam vodil posamezne sestanke v zvezi z industrializacijo kot tudi izmenjavo s Smartovo tovarno v Hambachu, kjer izdelujejo smart fortwo.

**Projektna mreža: Ali je v fazi izvedbe projekta prišlo do situacij, ki so zahtevale spremembe začrtanega plana projekta? Kako ste se sprijeli z večjimi spremembami izvedbe projekta Edison?**

Revoz: Izziv je bil še posebej zahteven: dva proizvajalca vozil morata skupaj začeti proizvodnjo treh modelov v dveh različnih tovarnah. Dobra organizacija je omogočala, da smo se lahko uprli močnim »sunkom vetra« z vseh strani, tako da smo lahko zagotovili začetek prodaje modelov v predvidenem roku in v skladu s cilji obeh znamk. Do arbitraže – odločanja na višji vodstveni ravni – je redno prihajalo, vse s ciljem, da se spoštuje začrtan časovni načrt.

**Projektna mreža: Ključni kriteriji učinkovite izvedbe projekta so doseganje terminskih planov, predračuna stroškov projekta in želene kakovosti rezultatov projekta. Kako je z doseganjem teh kriterijev pri projektu Edison (morebitne časovne zamude, večje prekoračitve želenega predračuna projekta, nedoseganje zahtevanih tehniških-tehnoloških specifikacij rezultatov projekta)?**

Revoz: Revoz je kot industrijska podružnica spoštoval začrtan proračun naložbe v tovarni in proračun za zagon proizvodnje dveh modelov. V tem trenutku je še prezgodaj za oceno, ali je projekt Edison globalno dosegel svoje ekonomske cilje. Vsi trije modeli so bili predani tržišču v skladu z načrti in danes projekt v obeh podjetjih doživljamo kot uspešno obliko partnerstva, sklenjenega leta 2010.

**Projektna mreža: Kateri so poglobitni rezultati projekta Edison v obliki infrastrukture (zgradbe, tehnološka oprema)? Kolikšna je maksimalna zmogljivost nove proizvodne linije za proizvodnjo twinga in smarta? Ali lahko zraven infrastrukturnih rezultatov projekta izpostavite še katere druge bistvene rezultate?**

Revoz: Sama tovarna se je za to, da je lahko sprejela dva nova modela, v celoti spremenila: postavljeni so bili povsem nov obrat za sestavo in varjenje karoserij, povsem nova linija lakiranja na vodni osnovi, ki omogoča lakiranje karoserij v dveh barvah (pri smartu so vrata drugačne barve kot karoserija), obrat montaže, prilagojen za proizvodnjo vozil z motorjem zadaj in za veliko raznolikost vozil ... Proizvodna zmogljivost tovarne se je povečala na 45 vozil na uro, kar predstavlja okoli 220.000 vozil na leto. Sodelovanje z Daimlerjem je prav tako razširilo obzorja Revoza, saj je začel sodelovati z novim partnerjem na novih tehnologijah in si pridobil kupce na novih trgih. Dejstvo, da koncern Daimler-Smart zaupa Revozu, navdaja s še posebnim zadovoljstvom.

**Projektna mreža: Kateri posredni učinki za podjetje, zraven finančnih koristi, za podjetje Revoz d. d. še obstajajo? Katere učinke bo imel projekt na svoje okolje (država Slovenija, partnerji, dobavitelji ipd.)?**

Revoz: Sama naložba v gradnjo in posodobitev objektov ter v nakup strojev in opreme v Revozu je znašala več kot 400 milijonov evrov. Med drugimi pozitivnimi učinki je zagotovo treba omeniti obsežno zaposlovanje, saj je od začetka pa do konca leta 2014, ko je bila uvedena še polovična nočna izmena, delo v Revozu dobilo kar okoli 1.000 oseb, kar je občutno vplivalo na stopnjo brezposelnosti v regiji. Poleg teh učinkov je seveda še veliko drugih, saj je z Revozovo dejavnostjo v Sloveniji povezanih veliko dobaviteljev sestavnih delov, opreme in storitev. Okoli 30 % sestavnih delov novih modelov je slovenskega izvora, pri naložbenih delih projekta Edison pa so slovenski izvajalci ustvarili promet, višji od 50 milijonov evrov. Skupaj so bili v okviru dodelitve državne spodbude projektu Edison pozitivni učinki projekta na širše slovensko okolje ocenjeni na več kot 300 milijonov evrov.

**Projektna mreža:** Ocenjena vrednost projekta Edison je 450 milijonov EUR. Ali lahko zaupate, v kolikšnem času naj bi se povrnila investicija v projekt in pod katerimi pogoji?

**Revoz:** Kdaj se bo naložba v projekt povrnila, je odvisno od več dejavnikov, predvsem od povpraševanja na trgu in posledično proizvodnih količin. Izračun, kako naj bi se državna spodbuda povrnila, je bil npr. narejen za obdobje petih let.

**Projektna mreža:** Projekt Edison je bil zaključen v prvi polovici leta 2014. Kako poteka eksploatacija rezultatov projekta danes in ali projekt že daje pričakovane učinke?

**Revoz:** Projekt je bil zaključen z začetkom prodaje smarta forfour, torej novembra letos, potem ko je v začetku septembra že stekla prodaja novega twinga. Trenutno je še prezgodaj, da bi razen o občutno povečanem obsegu proizvodnje (prehod z obratovanja v eni izmeni in pol na dve izmeni in pol) in posledično obsežnem zaposlovanju lahko govorili o drugih učinkih tega projekta. Potrdimo lahko, da vse poteka v skladu z načrti.

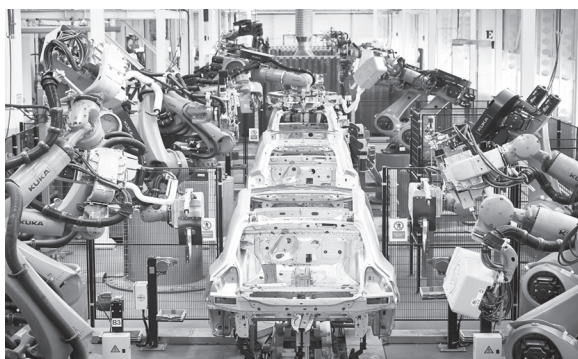
**Projektna mreža:** Kako strateško pomemben je projekt Edison za kratko in dolgoročno prihodnost podjetja Revoz d. d.?

**Revoz:** Je odločilnega pomena tako za kratkoročno kot za daljnoročno prihodnost podjetja, saj razen proizvodnje novega twinga in smarta forfour v Revozu poteka le še proizvodnja clia II za severnoafriški trg, in to v zelo majhnih količinah.

Za Revoz. d. d., Novo mesto:

Christophe Laubry, vodja Službe za industrijski inženiring

Nevenka Bašek Zildžović, vodja Službe za stike z javnostmi



# POROČILO Z 28. SVETOVNEGA KONGRESA IPMA

Kristian Heinc, predsednik IPMA YC Slovenija

Od 29. septembra do 1. oktobra 2014 je Rotterdam na Nizozemskem gostil 28. IPMA svetovni kongres, katerega glavna tema je bila: "Innovation through Dialogue". Kongres se je odvijal v svetovnem trgovinskem centru Rotterdam (World Trade Center Rotterdam – WTC). Kot vsa leta do sedaj, so tudi letos pred začetkom kongresa od 26. do 28. septembra potekale »Young Crew« delavnice.

Na teh delavnicah smo se v veliki meri družili člani »YC« iz različnih držav. V ospredju je bila komunikacija in kako se znajti v različnih situacijah. Delavnice so po večini potekale tako, da smo dobili različne naloge, ki smo jih morali v skupinah reševati in o končnih rešitvah poročati ostalim. Veliko smo se tudi pogovarjali in izmenjevali mnenja, predvsem na temo prihodnosti in kako se razviti kot projektni menedžer. Zadnji dan so nam organizatorji pripravili igro Mestni zaklad, v kateri smo raziskovali znamenitosti mesta Rotterdam, in s pomočjo komunikacije z domačini in lastne iznajdljivosti prišli do rešitev. Delavnice so se zaključile z gala večerjo na parni ladji Radarstoomboot »De Majesteit«, ki se je pričela z zaključnim nagovorom organizatorja in končala z razglasitvijo najboljših treh mladih projektnih menedžerjev leta.

## Prvi dan kongresa IPMA 2014

Prvi dan konference se je pričel s pozdravnim nagovorom moderatorja Toma Taylorja (predsednika PMA UK). Na zelo zanimiv način je predstavil potek kongresa. Z nagovorom Mladena Radujkovića (predsednik IPME) in Joopa Schefferlia (predsednik IPME Nizozemska) se je uradno pričel svetovni kongres IPMA 2014.

Pozdravnemu nagovoru je sledilo prvo osrednje predavanje z govorom profesorja Richarda Wisemana (psiholog, avtor in čarodej) z naslovom »The Luck Factor«. Predaval je o svoji raziskavi, kjer je ugotavljal razlike med ljudmi, ki menijo, da je njihovo življenje srečno in tistimi, ki menijo, da v življenju nimajo sreče. Zanimiva je ugotovitev, da tisti, ki se imajo za nesrečne, pogosto spregledajo priložnosti, in tisti, ki se imajo za srečne, priložnosti takoj opazijo. Po končanem predavanju je bilo na razpolago več predavanj na različne teme. Udeleženci smo lahko izbirali med predavanji, ki so se navezovala na osrednjo temo, najboljše prakse ali akademsko predavanje. Znotraj teh je prvi dan bil namenjen temi o strokovnjakih, inovacijah, izboljšanju projektov, učeči se organizaciji, povezovanju in akademsko predavanje 1 ter 2.

Prvi dan sem izbral tematiki povezovanja in izboljšave projektov. Pri teh predavanjih se mi je zdela najbolj zanimiva predstavitev, kako je treba v različnih fazah projekta kot vodja spreminjati svoj stil in včasih celo povzročiti konflikte ter z njimi spodbuditi ustvarjalnost. Razlike v timu moramo prepoznati in jih tudi uporabiti. Da bomo uspešni, moramo postaviti cilje ter kdaj tudi zapustiti svojo cono udobja.

Dan se je zaključil še z eno osrednjo predstavitvijo, na kateri je govoril prof. dr. Victor A. F. Lamme (profesor kognitivne neuro znanosti). Predstavitve je potekala predvsem o zaznavi naših misli o dogajanju v okolju in o tem, kako včasih spregledamo stvari okoli nas, medtem ko smo osredotočeni na določeno zadevo.

## Drugi dan konference IPMA 2014

Po jutranjih posterskih predstavitev se je pričel jutranji osrednji govor, kjer nas je nagovorila princesa Nizozemske, Laurentine. Z nami je delila svojo zgodbo o »gradnji mostov« in projektne menedžmentu skozi oči otrok. Svoj govor je končala s petimi načeli:

1. Vedno ostani strasten (Always remain passionate).
2. Nenehno bodi prilagodljivi (Constantly be flexible).
3. Vse je v intuiciji (It is about intuition).
4. Hudič je v podrobnostih (The devil is in the details).
5. Vedno glej naprej (It is about looking ahead).

Zaključila je s citatom: »Kadar se zavežemo, da bomo naredili nekaj novega oziroma nekaj, česar ni storil še nihče, moramo graditi most, medtem ko hodimo po njem.«



Sledila so predavanja, tematsko razdeljena na tematiko svetovnih projektov, razvoj kompetenc, vodenje, razvoj projektov, tehnične kompetence, vključevanje interesnih skupin ter akademsko predavanje 1 in 2.

Na predavanjih iz tematike vodenja sem se naučil, da je izrednega pomena komunikacija projektne tima in vseh udeležencev nasploh. Ni pomembno samo to, da informacijo oddamo, ampak tudi, koliko je oddamo in kje jo oddamo. Za uspeh je treba zgraditi okolje, kjer ustvariš mejne objekte. V delovnem okolju naj bodo vsi enakopravni in naj imajo možnost učenja nečesa novega. Znotraj tima naj vladajo disciplina, navdušenje, odzivnost in medsebojno vzpodbujanje ter resnične pohvale. Zanimiva je bila tudi predstavitev podjetja Finext, čigar rek je »od zaupanja do transparentnosti«. V podjetju nimajo vodilnih, direktorja ali kogarkoli, ki bi imel višjo pozicijo od ostalih. To je podjetje brez pravil, ki pa ima načela.

Po tematskih predavanjih je sledilo večerno osrednje predavanje, kjer je bil govorec Andrew Crawford (vodja operative v BBC News). Predstavil nam je, kako je potekal projekt prenove zgradbe BBC-ja, medtem ko so vsi programi morali biti nemoteno predvajani tako po televiziji kot po radiu.

Po predavanju je sledilo skupno na gala večerji.

### Tretji in zadnji dan konference IPMA 2014

Tudi zadnji dan konference se je pričel s posterskimi predstavitvami, nato pa je sledil uvodni nagovor moderatorja Toma Taylorja, ki se je nadaljeval z osrednjim predavanjem Josa Nijhuisa (direktorja letališča Schiphol Amsterdam). Predstavil nam je njihove izzive, s katerimi so se srečevali in se še srečujejo pri izgradnji novega terminala in obnovi nekaterih obstoječih, medtem ko letališče nemoteno obratuje.

Ricardo Viana Vargas (direktor PM, UNOPS) je svoje predavanje pričel z besedami, da v kolikor smo prisotni v dvorani mislili, da se pri svojih projektih spopadamo z velikimi težavami, bomo po njegovi predstavitvi ugotovili, da temu ni tako. V nadaljevanju nam je predstavil situacije, s katerimi se srečujejo pri večjih projektih v tretjem svetu, in kako jih rešujejo.

Sledil je odmor s posterskimi predavanji, v nadaljevanju pa smo v tematskem delu lahko izbirali med temami »Out of the box«, raznolikost in kontekst, trajnostni razvoj, vzdržljivost, agilnost, upravljanje »mega« struktur ter akademsko predavanje 1 in 2.

Izbral sem tematiko trajnostnega razvoja. Med predstavitvami se mi je v spomin najbolj vtisnila teorija kaosa, ki govori o tem, da kadar pridemo do točke popolnega kaosa, se moramo prepustiti zadevi, stopiti stran in dovoliti, da se zadeve same razrešijo. Izredno pomembno je, da smo osredotočeni na cilje, in da o ciljih tudi veliko razmišljamo, saj bomo na ta način le-te dosegli ali celo presegle.

Po končanih tematskih predavanjih je sledilo zadnje osrednje predavanje konference, kjer nam je Dirk Draulans (biolog, TV producent in avtor) predstavil pomembnost inovacij kot obvezo evolucije.

Predavanju je sledil zaključni nagovor moderatorja, predsednika IPME, predsednika IPMA Nizozemska ter zahvala glavnemu organizatorju dogodka CKC Seminars in vsem sodelujočim. Po končanem nagovoru nas je iz sejne sobe v avlo popeljal brazilski band. Najprej smo se družili ob pijači, nato je sledilo druženje do jutranjih ur na poslovilni zabavi.

Tako se je zaključilo izredno zanimivo in poučno dogajanje, strnjeno v šest izjemnih dni, ki bi se jih moral udeležiti vsak, ki kakorkoli deluje na projektih in si želi lastnega razvoja na projektnem področju.



# POROČILO O ZASEDANJU DELEGATOV ORGANIZACIJ ČLANIC IPME V ROTTERDAMU

Andrej Kerin

Podpisani sem se v imenu ZPM udeležil zasedanja delegatov članic IPME v Rotterdamu, 27. in 28. septembra 2014. Pri dan smo se zbrali v veliki kongresni dvorani Beurs WTC, kjer je v predzverju potekala registracija delegatov in udeležencev kongresa, ki se je pričel sicer v ponedeljek, 29. septembra, in je trajal 4 dni. Po uvodnih pozdravnih besedah delovnega predsednika Roberta Morija je sledil pregled prisotnosti in izkazalo se je, da je prisotnih 96 glasov iz organizacij z vsega sveta. Pri tem velja poudariti, da imajo posamezne organizacije večje število glasov glede na njihovo velikost in aktivnosti ter trajanje, tako pripadata Sloveniji dva glasova, Veliki Britaniji npr. pa šest. Zapisnik z zadnje seje v Torontu letos spomladi smo prejeli vsi delegati dober mesec pred zasedanjem; pričakovano ni bilo pripomb in smo ga soglasno potrditi brez vzdržanih glasov.

Druga točka dnevnega reda je bila namenjen trem delavnicam, in sicer:

- Kako bi lahko pravično vrednotili članice IPME oziroma kako naj bi jih primerjali med seboj (benchmarking)?
- Kakšna naj bo samostojnost članic glede na skupno organizacijo, predvsem z vidika certificiranja po merilih ICB?
- Ali je vpliv socialnih omrežij na članstvo s poudarkom na pridobivanju novih članov in mlajšega članstva pozitiven ali negativen?

Vodje delovnih skupin so kratko podali ugotovitve zbrane na delavnicah, celotni zapisi pa bodo služili za oblikovanje smernic in akcij na posameznih področjih v naslednjem obdobju. Tu ni prostora za podrobnejše poročanje, zanimiva pa je bila npr. ugotovitev, da je na medmrežju veliko dostopnih informacij in analiz, s katerimi dnevno živijo predvsem mladi, in tako ne čutijo potrebe po formalnem vključevanju v nacionalna združenja na področjih projektnega menedžmenta. Tako se velike in majhne organizacije srečujejo s problemom pomlajevanja članstva.

V nadaljevanju so vodilni funkcionarji IPME predstavili Strategijo IPMA 2020 z velikim poudarkom na kompetencah in na prostovoljnem delu funkcionarjev, kajti le tako lahko IPMA deluje z enim zaposlenim profesionalnim direktorjem, vsi funkcionarji od predsednika, namestnikov in zadolženih za posamezne resorje pa opravljajo delo brez plačila. Uvodno predstavitev je podal aktualni predsednik IPME dr. Mladen Radujković, po posameznih področjih pa opravljeno delo in smernice za naprej zadolženi podpredsedniki in drugi funkcionarji. V splošnem naj bi delovala IPMA kot sestavni del vibrirajočega omrežja članic in s tem zastopala skupne interese vseh članic. To pomeni približevanje članstvu, boljše sodelovanje, manj diktature z vrha in več sodelovanja članic združenja. Tako usmeritev je poudaril tudi prihodnji predsednik IPMA Rainhard Wagner, ki je med drugim navedel nekaj konkretnih ciljev, ki naj bi jih IPMA dosegla leta 2020: 90 organizacij članic, 5 milijonov evrov prihodkov iz vseh možnih virov, stalno moštvo v obsegu 7 FTE in mednarodni tim 1.000 neplačanih strokovnjakov, atraktiven portfelj proizvodov (5 svetovnih dogodkov, trije standardi, 6 knjig, 700.000 dni usposabljanj, 50.000 certifikatov letno) in vsaka organizacija članica naj bi nastopala v vlogi mentorja kot tudi koristnika mentorskih storitev. Nedvomno ambiciozni cilji, vendar brez visokih ciljev ni napredka! Izoblikovan je bil predlog za glasovanje, ki je vključeval pripombe članic in pripombe iz razprave ter je bil na glasovanju naslednjega dne potrjen. Zdaj sledi konkretizacija dvoletnega načrta 2015-2016, ki bo obravnavan spomladi 2015.

Andrew Bragg je kot vodja delovnega tima, sestavljenega iz vodilnih funkcionarjev IPME, predstavil smernice za preoblikovanje pravil IPME in njihovo usklajitev s strategijo 2020, glede na to, da so bila trenutno veljavna pravila sprejeta v letu 2007, razmere pa so se od takrat bistveno spremenile. Skupina je pripravila julija 2014 predlog glavnih sprememb v vodenju združenja IPMA s poudarkom na procesu izbire funkcionarjev, uravnoveženosti sestave glede na spol, glasovalne pravice in drugo. Način izbire funkcionarjev je bil potrjen v Torontu spomladi 2014, trenutna struktura glede na spol kaže 80 odstotkov moških in 20 odstotkov žensk. O glasovalnih pravicah bo pripravljen predlog do pomladi 2015, torej veljajo stara pravila, glede trajnostnega razvoja organizacije velja ugotovitev, da je za razvoj IPME pomembno članstvo organizacij in bi zato ukiniti individualno članstvo v IPMI.

Vidik certificiranja je podal Nuno Ponches de Carvalho predvsem v smislu bližnje prihodnosti s poudarkom na formiranju regionalnih certifikacijskih teles kot pomoč novim članicam ali tistim, ki jim je formiranje

certifikacijskega telesa pretežka naloga.

V zvezi z dosežki glede novih organizacij članic je poročal David Hudson, ki je poudaril, da so bile sprejete v letih 2013 in 2014 nove polnopravne članice: PMAN (Nepal), SMAP (Francija), AMIP (Mehika), APDP (Peru), APMGt (Gvatemala), ADGP (Dominikanska republika), APGP (Panama), IPM Belgium (Belgija) je trenutno na čakanju. Za tranzicijski članici pa je predlagal sprejetje AGPA (Argentina) in MAPM (Malezija), ki sta bili naslednji dan po predstavitvi na glasovanju sprejeti. Že naslednje leto je predvideno glasovanje o sprejetju sedmih novih članic. Regijsko pa naj bi se strategija razvijala na petih področjih (Evropa in Severna Amerika; Srednja in Južna Amerika; Azija in Oceanija; Bližnji vzhod in severna Afrika; preostanek Afrike).

V zvezi s trenutnim stanjem in nadaljnjim razvojem dokumenta ICR4 (IPMA individual certification regulation) je poročal vodja projekta Joseph Alba. Predstavil je organizacijo delovanja in postopek sprejemanja dokumenta, pri čemer je poudaril, da deluje strokovni tim v štirih delovnih skupinah (uvodni del, organizacija, certifikacija in validacija) sinteza pa pomeni vsakokrat osnutek nove verzije, med katerimi je bila zadnja verzija 0.5 izoblikovana v Rotterdamu. V razpravi naj bi bila od 1. novembra 2014, pripombe organizacij članic najkasneje do konca decembra. Nova dva kroga naj bi bila zaključena z osnutkom verzij 0.7 do 1. avgusta 2015 in sprejeta na CoD 27. septembra 2015.

Martin Sedlmayer kot vodja projekta za izdelavo novega standarda ICB4 (IPMA Individual competence baseline) je poročal o trenutnem stanju in razvoju tega dokumenta, ki poteka po podobnem postopku in rokovniku kot dokument ICR4. Cilj je smotrna povezava in interakcija zahtev in potreb treh zainteresiranih skupin (kandidati in ocenjevalci; organizacije članice, certifikacijska telesa in IPMA; ter podjetja zaposlovalci in izobraževalne organizacije). Trenutno stanje priprave standarda zajema 29 opisanih kompetenc za 4-nivojski znani sistem, uveden je nov pojem kazalnik ključnih kompetenc (Key competence indicator), ki zajema znanje, spretnost/ občutek in sposobnost posameznika uporabiti zahtevane kompetence pri svojem delu.

Stacy Goff kot odgovorni za marketing je podal ključne smernice za promocijo IPMA z dogodki in drugimi aktivnostmi v naslednjih dveh letih, izhajajoč iz že omenjene strategije 2020. Izpostavil je nujno nenehno povečevanje vidnosti IPMA, sprejetje revidiranih volilnih pravic članic v novi verziji pravil združenja, podporo priprave plana za obdobje 2015-2017, regionalna srečanja, doprinos članov h knjigi, ki naj bi izšla ob 50-letnici od ustanovitve združenja IPMA (takrat Internet), mentorstvo za organizacijo regije Srednji vzhod in severna Afrika, večja pojavnost na socialnih omrežjih in medmrežju, ipmafamilly, LinkedIn Youtube in druge dogodke, ki so načrtovani v obdobju mandata 2015-2017. Poudaril je še, da v letu 2015 ni predvidenega nobenega ekspertnega seminarja, in povabil članice, da v tem smislu predlagajo, če so pripravljene organizirati kaj podobnega.

Reinhard Wagner je poudaril dosežke IPMA v letu 2014. Med njimi naj omenim še neomenjene v tem članku, kot npr. prevod IPMA Organisational competence baseline v nekaj jezikov, sodelovanje v komiteju ISO TC 258 Programme & Portfolio management, kontinuirani razvoj sistema za ocenjevanje projektne odličnosti, start razvoja ICB4 za svetovalce, predavatelje in trenerje (consultants, trainers and coaches), predstavitev nagrad za raziskovalno delo na področju PM na konferenci raziskovalcev na Kitajskem, preobrazba Festivala znanja v ProjeXchange, nadaljnje proučevanje etike na projektih, usposabljanje ocenjevalcev za oceno prijav na razpis IPMA Projektne odličnosti v Varšavi in še veliko drugih dosežkov.

Jesus Martinez Almela je predstavil delo na področju izobraževanja in usposabljanja s poudarkom na povezavah z organizacijo LATNET, torej na področju Južne Amerike, ki je sicer orientirana bolj na filozofijo PMI z dokaj razširjeno mrežo nosilcev certifikatov PMP, v zadnjem času pa želijo premik v smeri po merilih IPMA, ker ocenjujejo, da so PMP certifikati zaradi množice nekako razvrednoteni.

Dobršen del popoldneva je bil namenjen prireditvi Vroči stol, na katerem sedijo funkcionarji in podajajo odgovore na vprašanja delegatov. Razprava je trajala približno uro in pol, saj v času predstavitev, o katerih sem poročal v prejšnjih odstavkih, ni bilo mogoče postaviti vseh vprašanj, še manj pa nanje odgovoriti zaradi časovne omejitve v dnevnem redu. Sam sem na predsednika Radujkovića naslovil vprašanje, kako to, da ni bilo med cilji in predvidenimi aktivnostmi za naslednje obdobje omenjeno sodelovanje organizacij ICEC in IPMA, pri nadaljnjem oblikovanju skupnih standardov na področju certificiranja in oblikovanja standardov ter poklicev prihodnosti. Odgovoril je, da je to sodelovanje seveda še naprej aktualno in vključeno v skupno delo obeh organizacij.

Večer je minil ob neformalnem druženju, kjer je bilo dovolj priložnosti za obujanje starih in sklepanju novih poznanstev ob mednarodnih omizjih.

V nedeljo zjutraj je bilo na vrsti glasovanje: najprej o strategiji 2020 (94 za, 0 proti in 4 vzdržani) potem o

spremembah pravil (95, 1, 2), sledila je predstavitev nove tranzicijske članice Argentine in sprejem (96, 0, 0) in predstavitev Malezije kot kandidatke za tranzicijsko članstvo z enakim rezultatom glasovanja – enoglasno (96, 0, 0), nekoliko manj soglasno je bilo sprejetje potrditve regionalnih certifikacijskih teles po predlogu Izvršnega odbora (72, 5, 6), nadalje soglasno častno članstvo Brigitte Schaden (94, 0, 0) enako kot potrditev celotnega nabora funkcionarjev, po katerem bo postal namesto prof. Radujkovića predsednik Reinhard Wagner z veljavnostjo od 1. 1. 2015, Mladen Radujković pa bo prevzel funkcijo delovnega predsednika na zasedanjih. Za področje izobraževanja in usposabljanje sta se pred glasovanjem predstavila dva kandidata: Paris Pantouvakis iz Grčije in mlajši, doc. dr. Vlado Obradović iz Srbije. Izbran je bil Grk, vendar z dokaj majhno prednostjo, kar je za mlajšega kolega iz Srbije dober znak.

Drugi dan popoldne sem se udeležil delavnice ICB4. Delali smo v štirih skupinah pri štirih omizjih, od katerih je vsako omizje dobilo svojo nalogo, ki so se vsebinsko delno prepletale. Naloga naše skupine je bila razprava o strukturi dokumenta. Rezultat razprave, ki smo jo predstavili ostalim, je bil, da se strinjamo z zmanjšanjem števila kompetenc iz 42 na 29, in z uvedbo ključnih kazalnikov. Predlagali smo, da mora biti številčenje poglavij in podpoglavij jasno, česar v predloženem dokumentu ni videti. Soglasno smo potrdili alternativni predlog oblikovanja poglavij, kot je uporabljen pri poglavju 5.3.4.11 Pogajanje. Zavzeli smo se torej za krajša besedila, kot so ponujena v poglavju 5.3.4.11 v primerjavi z ostalimi podpoglavji poglavja 5. S tem smo potrdili princip, ki upošteva taksonomijo po Bloomu z oznakami K=ima znanje, I=zna interpretirati, A=zna uporabiti in S=zna sintetizirati: analizirati, ovrednotiti in kreirati. Vsi so se strinjali, da naj bo torej taksonomija enotna, specialisti s tega področja pa so imeli pomisleke, ali je prav ta taksonomija najboljša za ta namen. Ocenili smo tudi, da v nasprotju z ICB 3.0 nikjer ni zabeleženega pogoja o delovnih izkušnjah kandidatov za opravljanje del na ustreznem projektu. Obravnavali smo verzijo 0.5, septembra 2015 pa bo na sporedu verzija 0.7 kot predvidoma končna.

Bodi dovolj, v naslednji številki PMS pa sledi poročilo z delavnice IPMA ICEC v Milanu, kjer je potekal 9. svetovni kongres združenja ICEC.

Želim vam prijetno branje.

Viri:

- Posredovana gradiva za zasedanje Zbora delegatov IPMA (CoD - Council of Delegates)
- Zabeležke podatkov podanih v predstavitev na zasedanju v živo,
- Individual Competence Baseline v. 4.0 – revizija 28. avgusta 2014, V05
- Dnevni red zasedanja



Slika 1: Pozdravni nagovor predsednika in delovno predsedstvo



Slika 2: Omizje pri večerji 27. 9. 2014

# POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2014

**dr. Igor Vrečko, programski vodja**  
**mag. Matjaž Madžarac, organizacijski vodja**

Projektni forum, tradicionalni osrednji strokovni dogodek na področju projektnega menedžmenta v Sloveniji, ki ga organizira Slovensko združenje za projektni management, je v letu 2014 po 10-ih letih ponovno gostoval v Mariboru. Potekal je 20. in 21. maja v poslovnem hotelu Habakuk pod vznožjem mariborskega Pohorja.

Rdeča nit Projektnega foruma 2014 so bile razprave na temo **Priložnosti slovenskega gospodarstva z razvojem projektnega menedžmenta v občinah in energetiki**. S takšno vsebinsko zasnovano konferenco smo se namesto na izbrano specifično problematiko osredotočili na specifični področji oz. panogi, kjer je prisotnost projektov in projektne delovanja vse pogostejša in je hkrati mogoče zaznati določene pomanjkljivosti glede projektne usposobljenosti in splošne razvitosti projektnega menedžmenta, poslovnega okolja in ustreznih organizacij, ki bi zagotavljale večjo uspešnost in učinkovitost izvajanja projektov. Na Projektne forumu 2014 smo tako kot zmeraj govorili o projektih, projektne menedžmentu, metodologijah pripravljanja in vodenja projektov, o izboru in vzpostavljanju ustreznih organizacijah rešitev in podobno. Le da smo tokrat vsa ta razmišljanja gledali skozi prizmo dveh posebnih panog, to sta javna uprava in energetika.



Ob dveh sklopih foruma, osredotočenih na predstavitev posebnosti projektne delovanja na področjih javne uprave in energetike, smo ostali zvesti tradicionalnima sklopoma foruma, to sta *Novosti v stroki projektnega menedžmenta* in *Primeri dobre prakse projektnega menedžmenta*, pri čemer smo tokrat vzpodbujali razpravo o aplikaciji teh novosti in dobre prakse na področji javne uprave in energetike.

Projektni forum 2014 bil glede na pretekla leta pomembno drugačen tudi zaradi drugih novosti. Tako smo namesto tradicionalnih 15-minutnih predstavitev prispevkov različnih avtorjev v vzporednih sklopih imeli kratke, 5-minutne intenzivne predstavitve, t. i. *pitche*, vseh prispevkov hkrati v enem sklopu, sledile pa so jim

*posterske predstavitve* vseh teh prispevkov. Tako so se udeleženci dogodka imeli možnost seznaniti z vsemi prispevki, hkrati pa je udeležencem bila zagotovljena možnost, da so se o prispevkih, ki so jih podrobneje zanimali, lahko poglobljeno pomenili z avtorjem in drugimi, zainteresiranimi za tematiko prispevka.

V programu Projektne foruma 2014 smo tako lahko imeli več plenarnih govornikov kot v preteklosti. Če navedemo samo nekatere med njimi: dr. Jure Kovač – Načrtovanje in izvedba razvoja občin s pomočjo projektnega menedžmenta, dr. Franc Cimerman – Občine in razvoj nacionalnih strateških projektov, Miroslav Ilič – Dvig projektne organizacijske zrelosti z obvladovanjem projektnega portfelja, mag. Darja Čerič – Obvladovanje javnih razpisov v življenjskem ciklusu izvajanja projektov občin in javnih organizacij, Samo Peter Medved – Sodobni projektne menedžment: informacijski model objekta, mag. Mišo Brus – IT rešitev za vodenje projektov manjših organizacij ... Posebej velja izpostaviti še odličnega tujega plenarnega govornika Helmuta Wanivenhausa, vodjo štabne službe managerski sistemi v občinski upravi mesta Dunaj, ki je predstavil prispevek *Project management model for infrastructure projects in the municipality of Vienna*.

Prvi dan je potekala tradicionalna okrogla miza, ki jo je tokrat vodil dr. Aljaž Stare, drugi dan pa smo zaključili s posebno tematsko delavnico, ki jo je izvedla izvrstna Liljana Cvjetičanin na temo *Psihološki teambuilding*.

Čeprav smo z vsakoletnim obiskom Projektne foruma lahko zadovoljni, pa je dejstvo, da številčnost posameznikov, ki se v Sloveniji ukvarjajo s projekti in v zvezi s projekti nastopajo v različnih vlogah – od članov projektne timov, do vodij projektov in projektne menedžerjev, skrbnikov in lastnikov projektov, vodij projektne pisarn, vodij ter menedžerjev programov in portfeljev projektov in podobno – ustvarja podlago za doseganje večjega zanimanja za ta dogodek. Zato za leto 2015 načrtujemo dodatne novosti, s katerimi smo prepričani, da bomo uspeli Projektne forum močnejše umestiti v slovenski prostor strokovnih konferenc. Vabimo vse bralce Projektne mreže Slovenije, da spremljajo aktivnosti združenja in se nam pridružijo na Projektne forumu 2015, ki bo tokrat potekal v Ljubljani in bo zagotovo ostal vsem udeležencem še posebej v dobrem spominu.

# POROČILO O MEDNARODNI ZNANSTVENO-STROKOVNI KONFERENCI „MENADŽMENT“

Zlatko Barilović, univ. spec. oec., vodja projekta konference „Menadžment“

e-pošta: zlatko.barilovic@vspu.hr



Mednarodna znanstveno-strokovna konferenca „Menadžment“ je potekala 6. in 7. junija 2014 v Zagrebu. Glavna tema je bila **Ekonomika, kultura i komunikacije v projektu**.

Konferenco je organizirala **Visoka škola za poslovanje i upravljanje, „Baltazar Adam Krčelić“ iz Zaprešića**. Letošnja konferenca je neke vrste nadaljevanje znanstveno-strokovne konference „Projekti i projektni menadžment“ iz leta 2011, ki jo prav tako organizirala Visoka škola za poslovanje i upravljanje, „Baltazar Adam Krčelić“.

Znanstveno-strokovna konferenca „Menadžment“ je potekala ob podpori nekaterih institucij iz tujine.

#### Soorganizatorji:

- Hrvaško združenje za projektni menadžment (HUUP);
- Institut Ruđer Bošković.

#### Pokrovitelji:

- Mesto Zaprešić;
- Hrvaško združenje delodajalcev (HUP);
- Hrvaško združenje menedžerjev in podjetnikov (CROMA).

#### Partnerji:

- Slovensko združenje za projektni management;
- Inštitut za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru;
- Podiplomski specialistični študij „Marketing posebnih področja“ – Ekonomska fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera iz Osijeka.

Tematika znanstveno-strokovne konference „Menadžment“ je zajemala različne vidike menedžmenta, zajete v sledeče tematske sklope:

1. **Projekti in projektni menadžment** (vodji: dr. Neven Žarković, prof. v. š. in mag. Ernest Vlačić)
2. **Ekonomika in finančni menadžment** (vodji: dr. Ivona Santini, prof. v. š. in prof. dr. Savo Vojnović)
3. **Menedžment komunikacij** (vodji: prof. dr. Goran Popović in prof. dr. Majda Tafra-Vlahović)
4. **Menedžment v kulturi** (vodji: dr. Jadran Antolović, prof.v. š. in doc. dr. Alan Labus)
5. **Organizacija in menadžment** (vodji: dr. Dragutin Funda, prof. v. š. in doc. dr. Ivana Ogrizek Biškupić).

Na konferenci je sodelovalo približno 230 udeležencev iz šestih evropskih držav iz približno 70-ih organizacij. Na konferenci je bilo predstavljeno preko 100 znanstvenih in strokovnih prispevkov, katerih povzetke smo objavili v zborniku. Zbornik celotnih prispevkov bo dostopen v oktobru 2014 na uradni spletni strani Visoke šole za poslovanje i upravljanje, „Baltazar Adam Krčelić“.



**Slika 1:** Svečana otvoritev in udeleženci mednarodne znanstveno-strokovne konference Menadžment

Prvi dan konference so udeležence nagovorili:

- dr. Vinko Morović, dekan Visoke šole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić;
- prof. dr. Mladen Radujković, predsednik Hrvaškega združenja za projektni menedžment in International Project Management Association (IPMA);
- doc. dr. Marin Roje, Institut Ruđer Bošković – pomočnik ravnatelja za finance in sodelovanje z gospodarstvom;
- Jasminka Martinović, Hrvaško združenje delodajalcev;
- mag. Esad Čolaković, Hrvaško združenje menedžerjev in podjetnikov CROMA – glavni menedžer;
- doc. dr. Alan Labus, namestnik župana mesta Zaprrešić.

Udeležence konference je pozdravila in nato svečano odprla konferenco dr. Sandra Švaljek, namestnica župana mesta Zagreb.



**Slika 2:** dr. Sandra Švaljek svečano odpre konferenco Menadžment



Po pozdravnih nagovorih in odprtju konference so potekala sledeča plenarna predavanja:

1. dr. Milan Jurina, prof. v. š., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić, **Prikaz študijskih programov na VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“**
2. doc. dr. Marin Roje, Institut Ruđer Bošković, **Institut Ruđer Bošković – generator inovativnega gospodarstva**
3. prof. dr. Mladen Radujković, Hrvaško združenje za projektni menedžment a (HUUP) in International Project Management Association (IPMA), **Razvoj projektnega menedžmenta v prihodnosti – poseben pogled na vlogo International Project Management Association**
4. mag. Mislav Balković, Hrvaško združenje delodajalcev (HUP), **Priporočila HUP za izgradnjo konkurenčnega izobraževalnega sistema**
5. mag. Esad Čolaković, Hrvaško združenje menedžerjev in podjetnikov (CROMA), **Koncept moralnega kapitalizma in funkcije menedžmenta pri projektiranju dolgoročnega trajnostnega poslovanja združenj kapitala**
6. prof. dr. Nino Grau, THM - Technische Hochschule Mittelhessen, University of Applied Sciences, Nemčija, **Kako implementirati nov standard projektnega menedžmenta ISO 21500?**
7. prof. dr. Irena Zavrl, University of Applied Sciences Burgenland, Eisenstadt, Avstrija, **Odličnost v izobraževanju s področja menedžmenta z globalno perspektivo**



**Slika 3:** Plenarni predavatelji na konferenci Menadžment

Drugi dan je bila konferenca razdeljena na pet sekcij v skladu s tematskimi sklopi. Po koncu vseh predavanj v posameznih sekcijah so vodje posameznih sklopov predstavili zaključne ugotovitve.

V nadaljevanju predstavljamo izbrane zaključke konference:

- Na konferenci smo želeli prikazati možnosti projektnega menedžmenta kot interdisciplinarnega področja znanosti pri premagovanju krize in ustvarjanju predpogojev za dejansko kakovostno, funkcionalno in partnersko integracijo v evropske in globalne procese.
- Ob oblikovanju poslovnih idej, brez katerih ni napredka, in ob vse bolj dominantni pomembnosti in vplivu človeških potencialov, so finančni viri nujno potrebni pri vseh projektih, ki jih snujejo in izvajajo vsi ekonomski subjekti – posamezniki, podjetja in država.
- Sodobni poslovni svet sistematično in dinamično razvija nove načine komuniciranja in upravljanja zaradi spodbujanja novih aktivnosti in konkurenčnosti ter zaradi spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Kompetentne in kompleksne poslovne ter komunikacijske veščine so nujno potrebne zaradi izzivov, ki jih pred nas postavljajo sodobni trendi.
- Upravljanje v kulturi nas praktično vsakodnevno sooča z novimi izzivi, željami in zahtevami ter z mnogimi stiskami sodobnega sveta, kot so krize, vojne, globalizacija. Hrvaška kultura, in s tem tudi menedžerji v kulturi, so soočeni s potrebo po prilagajanju evropskemu kulturnemu prostoru in standardom, kar

zahteva pridobivanje dodatnih znanj in veščin.

- Organizacija in menedžment sta dva nerazdružljiva pojma. Brez menedžmenta organizacija ne more dosegati svojih ciljev, a brez organizacije vloga menedžmenta nima smisla. Čeprav je menedžment samo eden od elementov organizacijske strukture, se njegova pomembnost v organizaciji odraža v koordinaciji vseh ostalih elementov. Gledajoč na menedžment kot proces, lahko ugotovimo, da je le-ta najbolj pomemben organizacijski proces, ki omogoča učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev.

Neposredno pred pričetkom konference je v okviru organizacije Visoke šole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Hrvaškega združenja za projektne menedžment in združenja Young Crew Croatia potekala delavnica, na kateri je sodelovalo trideset mladih projektne menedžerjev iz Hrvaške. Delavnico je vodila Mirna Gabor, tema je bila *Procesi analize pri pripravi EU projektov*.



Slika 4: Udeleženci delavnice za mlade projektne menedžerje v organizaciji VŠPU, HUUP i YCC

Ob zaključku konference sta udeležence nagovorila **Zlatko Barilović, univ. spec. oec.** (vodja projekta znanstveno-strokovne konference „Menadžment“) in **dr. Milan Jurina, prof. v. š.** (predsednik organizacijskega odbora) ter jim predstavila glavne razloge za organizacijo konference in njene dosežene rezultate. Konferenco je zaprl **dr. Vinko Morović, prof. v. š.**, dekan Visoke šole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, sočasno tudi predsednik programskega odbora.



Slika 5: Zaprtje konference Menadžment (z leve proti desni): dr. Milan Jurina (predsednik organizacijskega odbora), Zlatko Barilović, univ. spec. oec. (vodja projekta konference), dr. Vinko Morović (dekan VŠPU in predsednik programskega odbora konference)

# DOGODKI IN AKTIVNOSTI MLADIH PROJEKTHNIH MANAGERJEV

## Mladi Projektni Managerji včeraj, danes, jutri

Lovro Krajnc<sup>1</sup>, Teja-Povhe<sup>2</sup>, Primož Duh<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Gorenje, d.d., Partizanska 12, 3320 Velenje, lovro.krajnc@gorenje.com

<sup>2</sup>Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, teja.povhe@gmail.com

<sup>3</sup>Danfoss Trata d.o.o., Ulica Jožeta Jame 16, 1210 Ljubljana, primoz.duh@danfoss.com

### Povzetek

*Mladi Projektni Managerji smo se že mnogokrat v preteklosti dokazali z raznimi uspešno izvedenimi projekti in k takšnim in še boljšim rezultatom stremimo tudi v prihodnosti. Z dobrim delom smo tudi letos nadaljevali uspešno sodelovanje z mnogimi podjetji in organizirali vrsto družabnih dogodkov in delavnic. V obeh lokalnih vodstvenih odborih je prišlo do nekaterih sprememb, za katere upamo, da bodo prinesle še dodatno svežino in pripomogle k še boljši prepoznavnosti in uspešnosti sekcije Mladi Projektni Managerji.*

*Ključne besede: MPM, projekti, vizija MPM-a*

### 1. Uvod

Mladi Projektni Managerji (v nadaljevanju MPM) smo v zadnjem letu izpeljali mnogo uspešnih projektov. To so bili tako tehnični kot tudi organizacijski projekti. Dva projekta še vedno potekata. Pred poletnim odmorom pa smo objavili že četrte E-novice, ki dosegajo zelo veliko branost. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili nekatere izmed številnih projektov.

Večjo pozornost v tem prispevku pa posvečamo novemu vodstvu v obeh lokalnih odborih (MPM LJ in MPM MB). V mesecu maju oz. juniju smo dobili novo vodstvo, in sicer je v Ljubljani bil ponovno izvoljen za predsednika Primož Duh, medtem ko je v Mariboru postala predsednica Teja Povhe. Oba sta v preteklosti pokazala veliko mero delavnosti, samoiniciativnosti in prizadevnosti, da MPM dvignemo še na višji nivo. Tako se nam ni treba bati, da ne bi MPM še naprej sodeloval na zelo raznolikih in zanimivih projektih in da bodo tako tudi vsi člani imeli od organizacije podporo, ki jim bo omogočila pridobivanje izkušenj. Pridobljene izkušnje so tiste, ki nam bodo zelo pomagale pri nadaljnjem delu in osebem razvoju. Za vse zgoraj zapisano je potrebna vizija in le-ta bo predstavljena v nadaljevanju.

### 2. Projekti v letu 2014

Kot smo že uvodoma omenili, smo v MPM v letu 2014 izpeljali mnogo zanimivih projektov. Organiziranih je bilo večje število strokovnih ekskurzij, kot so bile npr. ogled podjetij Aerodrom Ljubljana, BSH Nazarje, Simobil, Planet TV, Seaway in Flycom. Zadnjih nekaj let je poseben izziv projekt v sodelovanju z našo krovno organizacijo, Slovenskim združenjem za projektni management (ZPM), in sicer je to organizacija Projektnega foruma. Projektni forum je strokovna konferenca, ki poteka vsako leto v drugem kraju in združuje vse, ki se ukvarjajo s projektnim menedžmentom oz. jih projektni menedžment zanima. V letu 2014 je bil ta dogodek organiziran v Mariboru, natančneje v hotelu Habakuk. Zopet smo MPM-ovci imeli pomembno vlogo pri organizaciji in sami izvedbi. Vedno znova pa se MPM-ovci lotevamo novih in ambicioznih projektov, ki nastanejo skozi različne »brainstorminge« in druženja. Tako smo letos prvič pripravili Teden delavnic skupaj s partnerskim društvom in v enem tednu povezali ambiciozne mlade s projektnim vidikom podjetništva.

Projekta, ki še potekata, sta tehnične narave. Prvi projekt se izvaja v sodelovanju s podjetjem Kopa, računalniški inženiring, medtem ko drugi poteka v sodelovanju s podjetjem BSH Nazarje.

Vabimo vas, da si podrobneje preberete o zgoraj navedenih že zaključenih projektih v E-novicah, ki jih najdete na naši spletni strani [www.mpm.si](http://www.mpm.si).

### 3. Vizija MPM MB za leto 2014/ 2015

Letošnje leto 2014/2015 v sekciji MPM MB začnemo z nekaj novostmi, med drugimi tudi z novo vodstveno ekipo, ki pa jo sestavljajo naslednji člani: Teja Povhe (predsednica), Neva Mihelj (podpredsednica), Špela Lubej (vodja marketinga in PR), Gabrijela Neuvirt (vodja sponzorstev), Ines Satler (vodja organizacijskih projektov) in Bojan Dolinšek (vodja tehničnih projektov).

»Kot predsednica MPM LO MB želim predvsem nadaljevati delo mojih predhodnikov ter konec koncev uvesti tudi nekatere svoje zamisli, za katere mislim, da bi sekciji prinesle nekaj dodatne svežine in nove energije. Glede na to, da je letošnja ekipa v celoti nova, vidim ključ do napredka in razvoja združenja predvsem v dobrem medsebojnem sodelovanju in resnem pristopu do dela. Mladim želim predvsem pokazati, da lahko kljub študiju počnejo še drugačne obštudijske dejavnosti, ki pa so mogoče malo drugačne, kot jih počnejo ostali. In res je, MPM-ovci smo drugačni od drugih, saj se poleg ostalih stvari ukvarjamo še s prostovoljnimi deli. Z uspešnim delom in resnim pristopom želim zagotoviti predvsem še boljšo prepoznavnost sekciji, ki bi ji kot njena predsednica vedno dala prednost pred določenimi posamezniki. Sem mnenja, da je prav, da se vsi tisti, ki se pridružijo sekciji MPM prav dobro zavedajo, zakaj so se združenju pravzaprav pridružili in da so vsi željni novega znanja, ki ga tekom projektov pridobiš! Del moje vizije razvoja MPM MB temelji tudi na promociji sekcije, kjer lahko vsak posameznik napreduje, tako osebno kot tudi v smislu pridobivanja delovnih navad in izkušenj. V združenje želim privabiti predvsem mlade in talentirane ljudi, ki bi lahko s pomočjo združenja izrazili svojo kreativnost in uresničili svoje ideje, ki jih sami morda ne bi mogli. Verjamem, da je moja vizija uresničljiva in da lahko s svojim delom pripomorem k še boljšemu delovanju sekcije, zato vabim vse tiste radovedneže, ki si želijo biti drugačni od ostalih, da se nam pridružijo na našem uvodnem sestanku, ki bo približno v sredini oktobra, kdaj točno, pa izveste na naših družbenih omrežjih!«

### 4. Vizija MPM LJ za leto 2014/ 2015

Leto 2014/2015 bomo v MPM LJ začeli z osveženo vodstveno ekipo, ki jo tvorijo: Primož Duh (predsednik), Kaja Koblar (podpredsednica), Rok Berčan (vodja projektov), Romana Škerjanc (vodja marketinga in PR), Špela Marinšek (vodja sponzorstev) in Nuša Erjavec (vodja sodelovanj).

»Po enem letu predsednikovanja sem zadovoljen z napredkom MPM LO LJ, hkrati pa imamo še veliko potenciala in možnosti napredovanja tako sekcija kot posamezniki. Vodstvo lokalnega odbora smo osvežili z novimi obrazi, ki so polni energije in lačni uspehov. Verjamem, da bomo s takšnim pristopom pridobili dodaten zagon in motivacijo za rast sekcije v naslednjih letih.

Za prihodnje študijsko leto si želim nadgraditi delovanje sekcije iz prejšnjih let in se še bolj osredotočiti na sodelovanje z gospodarstvom. Težili bomo k praktičnemu in uporabnemu načinu delovanja. Želim si, da bodo vse članke MPM krasili ambicioznost, iznajdljivost, zavzetost in prijateljstvo. Sekcija mora biti kot večja družina, ki omogoča članom povezovanje, rast in skupni ter osebni napredek.

Ambicioznim mladim bomo ponujali praktične in uporabne izkušnje skozi udeleževanje na projektih. Tako bodo s projektnim načinom dela in prostovoljstva nabirali prepotrebne izkušnje za izzive v poslovnem svetu.

Za prihajajoče študijsko leto smo si zadali ohraniti tradicionalne projekte in jih nadgraditi s povsem novimi ter zanimivimi. Rdeča nit vsega pa bo praktičnost in uporabnost za vse vpletene. O celotnem dogajanju bomo obveščali na spletni strani, preko mailing liste in preko družbenih omrežij. Vabljeni k spremljanju!«

### 5. Zaključek

Ocenjujemo, da smo v preteklem letu dosegli zastavljene cilje in pripomogli k temu, da smo MPM dvignili še stopničko višje, kot je bil pred tem. Cilji MPM so tudi vnaprej povezani s čim večjim številom uspešno izvedenih projektov in pridobivanjem novih članov, ki bi dali MPM svoj doprinos, ter s tem tudi osebno in zrelostno napredovali.

#### **Zahvala**

*Zahvala gre vsekakor vsem članom MPM, ki so pripomogli k temu, da smo uspešno izvedli takšno število projektov, ter vsem tistim, ki so na kakršen koli način pripomogli pri organizaciji vseh projektov, družabnih dogodkov in delavnic. Zahvalili bi se tudi vsem podjetjem, ki so nam ponudila možnost sodelovanja in upamo, da bo tovrstno sodelovanje uspešno tudi v prihodnje.*

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič



## 29. IPMA Svetovni kongres

Datum: 29. september – 1. oktober 2015

Lokacija: Panama City, Panama

Več informacij: <http://ipma2015.com/>



## NORDNET 2015, Project Mgmt. Symposium in Copenhagen

Datum: 20. -21. maj 2015

Lokacija: Kopenhagen, Danska

Več informacij: <http://ipma.ch/2014/ipma-2014-research-call/>

11-13 May 2015

PMI® Global Congress 2015—EM

## PMI® Global Congress 2015 – EMEA

Datum: 11. – 13. maj 2015

Lokacija: London, Velika Britanija

Več informacij: <http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx>

# 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 5/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Graham M. Winch	Three domains of project organising
Miia Martinsuo, Tuomas Korhonen, Teemu Laine	Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios
Carl Dutton, Neil Turner, Liz Lee-Kelley	Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints
Hammad Akbar, Saud Mandurah	Project-conceptualisation in technological innovations: A knowledge-based perspective
Andrew Davies, Ian Mackenzie	Project complexity and systems integration: Constructing the London 2012 Olympics and Paralympics Games
Li Liu, Mark Borman, Jun Gao	Delivering complex engineering projects: Reexamining organizational control theory
Olivia Frinsdorf, Jian Zuo, Bo Xia	Critical factors for project efficiency in a defence environment
Feng Guo, Yan Chang-Richards, Suzanne Wilkinson, Ti Cun Li	Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis
Qing Yang, Ting Lu, Tao Yao, Bo Zhang	The impact of uncertainty and ambiguity related to iteration and overlapping on schedule of product development projects
Rebecca Jing Yang	An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives
Ying-Mei Cheng	An exploration into cost-influencing factors on construction projects
Miguel A. Guerrero, Yolanda Villacampa, Andrés Montoyo	Modeling construction time in Spanish building projects
Rui Abrantes, José Figueiredo	Feature based process framework to manage scope in dynamic NPD portfolios
Erling S. Andersen	Value creation using the mission breakdown structure

### International Journal of Project Management 6/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Antonio L. Leal-Rodríguez, José L. Roldán, José A. Ariza-Montes, Antonio Leal-Millán	From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context
Sujinda Popaitoon, Sununta Siengthai	The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies
Sylvain Lenfle	Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects
Yingbin Feng, Evelyn Ai Lin Teo, Florence Yean Yng Ling, Sui Pheng Low	Exploring the interactive effects of safety investments, safety culture and project hazard on safety performance: An empirical analysis
Alicia Mazur, Anne Pisarski, Artemis Chang, Neal M. Ashkanasy	Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships
D.K. Ahadzie, D.G. Proverbs, Isaac Sarkodie-Poku	Competencies required of project managers at the design phase of mass house building projects
Anita Friis Sommer, Iskra Dukovska-Popovska, Kenn Steger-Jensen	Barriers towards integrated product development — Challenges from a holistic project management perspective
M.A. Hossain, D.K.H. Chua	Overlapping design and construction activities and an optimization approach to minimize rework
Jorge Tarziján, Francisco Brahm	Subcontracting in project-based firms: Do you follow the same pattern across your different projects?

Timur Narbaev, Alberto De Marco	An Earned Schedule-based regression model to improve cost estimate at completion
Homayoun Khamooshi, Hamed Golafshani	EDM: Earned Duration Management, a new approach to schedule performance management and measurement
Camila Costa Dutra, José Luis Duarte Ribeiro, Marly Monteiro de Carvalho	An economic-probabilistic model for project selection and prioritization
R. David Espinoza	Separating project risk from the time value of money: A step toward integration of risk management and valuation of infrastructure investments
Lazaros Sarigiannidis, Prodromos D. Chatzoglou	Quality vs risk: An investigation of their relationship in software development projects

### International Journal of Project Management 7/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Jonas Söderlund, Brian Hobbs, Tuomas Ahola	Project-based and temporary organizing: Reconnecting and rediscovering
Sergei Floricel, Claudine Bonneau, Monique Aubry, Viviane Sergi	Extending project management research: Insights from social theories
Stephanie Missonier, Sabrina Loufrani-Fedida	Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology
Esther R. Maier, Oana Branzei	“On time and on budget”: Harnessing creativity in large scale projects
Leonore van den Ende, Alfons van Marrewijk	The ritualization of transitions in the project life cycle: A study of transition rituals in construction projects
Rémi Maniak, Christophe Midler	Multiproject lineage management: Bridging project management and design-based innovation strategy
Geneviève Neukirch Musca, Caroline Mellet, Gilda Simoni, Frédérique Sitri, Sarah de Vogüé	“Drop your boat!”: The discursive co-construction of project renewal. The case of the Darwin mountaineering expedition in Patagonia
Vicky Ching Gu, James J. Hoffman, Qing Cao, Marc J. Schniederjans	The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective
Lavagnon A. Ika, Damian Hodgson	Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies
Jeroen Rijke, Sebastiaan van Herk, Chris Zevenbergen, Richard Ashley, Marcel Hertogh, Ernst ten Heuvelhof	Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus
Steven De Schepper, Michaël Dooms, Elvira Haezendonck	Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience
Nunzia Carbonara, Nicola Costantino, Roberta Pellegrino	Concession period for PPPs: A win-win model for a fair risk sharing
Vahid Khodakarami, Abdollah Abdi	Project cost risk analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items
Romulo Magnaye, Brian Sauser, Peerasit Patanakul, David Nowicki, Wesley Randall	Earned readiness management for scheduling, monitoring and evaluating the development of complex product systems
Shang Gao, Sui Pheng Low	The Last Planner System in China's construction industry — A SWOT analysis on implementation
Paul Bowen, Peter Edwards, Helen Lingard, Keith Cattell	Occupational stress and job demand, control and support factors among construction project consultants

### International Journal of Project Management 8/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Tyrone S. Pitsis, Shankar Sankaran, Siegfried Gudergan, Stewart R. Clegg	Governing projects under complexity: theory and practice in project management
Christopher Biesenthal, Ralf Wilden	Multi-level project governance: Trends and opportunities
Ralf Müller, Sofia Pemsel, Jingting Shao	Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review
Tuomas Ahola, Inkeri Ruuska, Karlos Artto, Jaakko Kujala	What is project governance and what are its origins?
Monique Aubry, Marie-Claire Richer, Mélanie Lavoie-Tremblay	Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital
Ralf Müller, Laurence Lecoeuvre	Operationalizing governance categories of projects

Aurélie Toivonen, Petri U. Toivonen	The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization — An agency and stewardship approach
Terence Ahern, Brian Leavy, P.J. Byrne	Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective
Eric G. Too, Patrick Weaver	The management of project management: A conceptual framework for project governance
Giorgio Locatelli, Mauro Mancini, Erika Romano	Systems Engineering to improve the governance in complex project environments
Sofia Pemsel, Anna Wiewiora, Ralf Müller, Monique Aubry, Kerry Brown	A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations
Terence Ahern, Brian Leavy, P.J. Byrne	Knowledge formation and learning in the management of projects: A problem solving perspective
Petra M. Bosch-Sijtsema, Lars-Henrik Henriksson	Managing projects with distributed and embedded knowledge through interactions
Udechukwu Ojiako, Maxwell Chipulu, Melanie Ashleigh, Terry Williams	Project management learning: Key dimensions and saliency from student experiences
Rolf Medina, Alicia Medina	The project manager and the organisation's long-term competence goal
Zayyana Shehu, Intan Rohani Endut, Akintola Akintoye, Gary D. Holt	Cost overrun in the Malaysian construction industry projects: A deeper insight
Ali Shafahi, Ali Haghani	Modeling contractors' project selection and markup decisions influenced by eminence
Shan Liu, Lin Wang	Understanding the impact of risks on performance in internal and outsourced information technology projects: The role of strategic importance

### Project Management Journal 3/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Johann Packendorff, Lucia Crevani and Monica Lindgren	Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project
Edivandro C. Conforto, Fabian Salum, Daniel C. Amaral, Sérgio Luis da Silva and Luís Fernando Magnanini de Almeida	Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?
Michael Jahr	A Hybrid Approach to Quantitative Software Project Scheduling Within Agile Frameworks
Chivonne Algeo	Exploring Project Knowledge Acquisition and Exchange Through Action Research
Thierry Gidel, Gael Buet and Dominique Millet	Synchronization of Innovation and Vehicle Projects: Proposal of a Management Tool at Renault SAS
Rebecca J. Yang, Yaowu Wang and Xiao-Hua Jin	Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice

### Project Management Journal 4/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Jonas Söderlund and Ralf Müller	Project Management and Organization Theory: IRNOP Meets PMJ
Werner G. Meyer	The Effect of Optimism Bias on the Decision to Terminate Failing Projects
Tim Brady and Andrew Davies	Managing Structural and Dynamic Complexity: A Tale of Two Projects
Ralf Müller, Rodney Turner, Erling S. Andersen, Jingting Shao and Øyvind Kvalnes	Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations
Rémi Maniak, Christophe Midler, Sylvain Lenfle and Marie Le Pellec-Dairon	Value Management for Exploration Projects
Juliane Teller, Alexander Kock and Hans Georg Gemünden	Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management
Gabriela Fernandes, Stephen Ward and Madalena Araújo	Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations



**Project Management Journal 5/2014**

<b>Avtorji</b>	<b>Naslov prispevka</b>
Bon-Gang Hwang, Xianbo Zhao and Thi Hong Van Do	Influence of Trade-Level Coordination Problems on Project Productivity
T. Olugbenga Oladinrin and Christabel Man-Fong Ho	Strategies for Improving Codes of Ethics Implementation in Construction Organizations
Julien Pollack and Chivonne Algeo	Perspectives on the Formal Authority Between Project Managers and Change Managers
Neil Turner, Harvey Maylor, Liz Lee-Kelley, Tim Brady, Elmar Kutsch and Stephen Carver	Ambidexterity and Knowledge Strategy in Major Projects: A Framework and Illustrative Case Study
Miia Martinsuo and Catherine P. Killen	Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value
Pernille Eskerod and Anne Live Vaagaasar	Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course
Gabriela Fernandes, Stephen Ward and Madalena Araújo	Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations

**Project Management Journal 6/2014**

<b>Avtorji</b>	<b>Naslov prispevka</b>
Hans Georg Gemünden	Project Management as a Behavioral Discipline and as Driver of Productivity and Innovations
François Chiocchio and Brian Hobbs	The Difficult but Necessary Task of Developing a Specific Project Team Research Agenda
Julien Pollack and Daniel Adler	Does Project Management Affect Business Productivity? Evidence From Australian Small to Medium Enterprises
Andrew Davies, Samuel MacAulay, Tim DeBarro and Mark Thurston	Making Innovation Happen in a Megaproject: London's Crossrail Suburban Railway System
Barbara N. Unger, Johannes Rank and Hans Georg Gemünden	Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture
Hélène Sicotte, Nathalie Drouin and Hélène Delerue	Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Innovative Performance
Erik Lundmark and Magnus Klofsten	Linking Individual-Level Knowledge Sourcing to Project-Level Contributions in Large R&D-Driven Product-Development Projects



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 imetnikov certifikatov IPMA je konec leta 2013 že prekoračila število 194.000, v Sloveniji pa jih je blizu števila 300, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih. Hkrati so certifikati IPMA SloCert priznani z akreditacijo tudi v okviru svetovne organizacije ICEC (International Cost Engineering Council), katere član je ZPM.



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. Vsako leto izvedemo dva ciklusa certificiranja nove generacije kandidatov, tako da imajo kandidati dovolj pogosto priložnost, da se vključijo v certifikacijski postopek. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certificiranju (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi imetniki IPMA certifikatov (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmisp/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 izvajalci projektov, ki ne premorejo certifikatov. POSTANITE IPMA CERTIFICIRAN PROJEKTI 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. Če 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](mailto: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 prepoznavnost kakovostnega projektne dela v Sloveniji ter posledično večajmo lastno prepoznavnost!

## DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT

**mag. Andrej Kerin**

direktor programa IPMA SloCert

e-pošta: [andrej.kerin@guest.arnes.si](mailto:andrej.kerin@guest.arnes.si)

GSM: +386 (41) 360 335



## 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 projektnih simpatizerjev, zato prirejamo vrsto družabnih dogodkov in ogledov zanimivih projektov, na katerih imate možnost razviti ali pa utrditi osebna in poslovna partnerstva v prijetno sproščenem vzdušju in ambientu.

## VRSTE ČLANSTVA V ZPM

### Individualno članstvo

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

### Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

Študenti so ob bistveno 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

## ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje  
Tel. 03/899-45-00  
Faks 01/899-45-03  
Spletna stran: [www.esotech.si](http://www.esotech.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](mailto:cvetka.zerajic@krka.si)  
Spletna stran [www.krka.si](http://www.krka.si)



## Telekom Slovenije d. d.

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 080 80 00  
Spletna stran: [www.telekom.si](http://www.telekom.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](mailto:info@numip.si)  
Spletna stran: [www.numip.si](http://www.numip.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](mailto:info@litostroj-ei.si)  
Spletna stran: [www.litostroj-ei.si/](http://www.litostroj-ei.si/)



## Nova Ljubljanska Banka

Trg republike 2, 1520 Ljubljana  
Tel: 01 476 39 00  
Fax: 01 252 25 00  
E-pošta: [info@nlb.si](mailto:info@nlb.si)  
Spletna stran: [www.nlb.si](http://www.nlb.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](mailto:info@posta.si)  
Spletna stran: [www.posta.si](http://www.posta.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](mailto:info@eles.si)  
Spletna stran: [www.eles.si](http://www.eles.si)



## NEC NOTRANJSKI EKOLOŠKI CENTER, CERKNICA

Popkova ulica 4, 1380 Cerknica  
Tel. 00386 59 044 133  
Faks 00386 1 7096 260  
E-pošta [lili.mahne@siol.net](mailto:lili.mahne@siol.net)  
Spletna stran <http://www.nec-cerknica.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 projektne 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](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si)) ali tehnično urednico, Tanjo Arh ([tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

## SPLOŠNI POGOJI OGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTNIA MREŽA SLOVENIJE

### 1. Cene

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

### 2. Naročilo oglasnega prostora

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

## Methods and techniques of project portfolio management

Brigita Gajšek, Jure Kovač

The creation of a group of projects and / or programs of projects that will be as much as possible consistent with the strategy and will take into account the scarcity of financial and human resources, knowledge, infrastructure and equipment of a company is crucial for the long-term survival of individual companies. The main goal of this paper is to offer for consideration and help the presentation of the methods and techniques for designing a project portfolio. With the latter, compliance with company goals and alignment with strategy are particularly stressed. Our contribution should provide managers with an insight into most commonly used modern approaches to the design and balancing of project portfolios in practice. It draw their attention to the importance and necessity of intertwining strategic and project management and assist in selecting methods and techniques for the assessment of individual projects and project portfolio development.

**Key words:** project portfolio, methods, techniques, project management, strategic management

## The role and meaning of processes monitoring in improving the implementation of management operations

Klemen Kavčič, Ilka Rečnik-Krajnc, Dušan Gošnik

A survey of processes and regular updating of all changes is one of very important activities that have to be done in every organization if it wants to be competitive in the times when the market is saturated with mass of different providers and customers who demand varied, quality, and accessible offer. Activity of formation and monitoring of processes execution belongs to the basic activities of management: organizing and processing. The research has been done on not coincidental on purpose sample of employees who cooperate with the execution of the chosen process lending to a legal person. The results of the research have shown a survey of the processes and regular updating of all changes in execution of procedures of one of the most important activities which every organization has to execute if it wants to know in every moment what is going on in every sector and what has to change if the legislation changes or if there are some other demands of the supervisory board or management given. According to the findings of the analysis of the chosen process, there have been suggestions for improvement of the existing example and the direction for further work in the chosen organization given.

**Key words:** management, processes, competition, projects

## Project monitoring and control in large companies and corporations

Lovro Krajnc

We can hear very often the word project today. Behind this word is a lot of knowledge, which describe us in details methods of work on projects. These methods make us the work easier and help us to finish tasks successfully. We will put attention on a field of monitoring and controlling of the projects in big companies and corporations. In big company such as Gorenje Group we can have in one moment active between 10 and 20 bigger projects and a couple of smaller projects. In this case is very important that our management can see in every moment status of each project. There we can find several of different programs which help you monitoring and controlling the project. In Gorenje Group we have been decided that we will use one of our current license programs for making the new document for project status report. Goal was there also to have the same document for project status report in the whole Gorenje Group. Main purposes of the article are that we will try to show how we create new document for monitoring and controlling the projects and how demanding is the process of integration in large companies and corporations of the document mentioned before.

**Key words:** project, monitoring, controlling, report



