



ZPMrežnik

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTI MANAGEMENT

INFORMACIJE O ZPM IN PROJEKTNEM MANAGEMENTU

11

VPLIV PROJEKTNE PISARNE NA
USPEŠNOST PROJEKTOV V PROJEKTNO
USMERJENEM PODJETJU

24

KREPITEV ORGANIZACIJSKE ZRELOSTI
PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

36

INTERVJU:
DR. PETER CVAHTE, IMPOL GROUP

41

PREDSTAVITEV: INTRIX

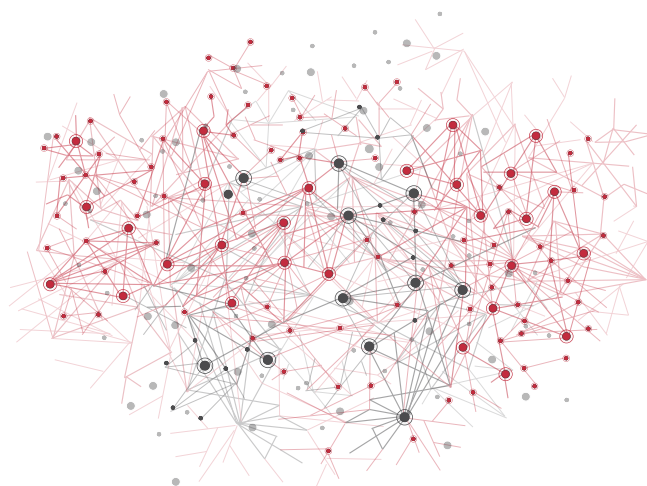
IPMA®

international
project
management
association

KAZALO

- 03 Beseda urednika
- 04 Uvodna razmišljanja predsednika ZPM, dr. Igorja Vrečka
- 11 Vpliv projektne pisarne na uspešnost projektov v projektno usmerjenem podjetju
- 24 Krepitev organizacijske zrelosti projektnega managementa
- 26 Certificiranje projektne managerjev IPMA SloCert
- 34 Sprememba vodstva na programu IPMA SloCert
- 36 Intervju: dr. Peter Cvahte, Impol Group
- 41 Predstavitev: Intrix
- 44 MPM Ljubljana v novem študijskem letu
- 46 Projektne forum 2021
- 48 Prosta delovna mesta
- 49 Zakaj postati član ZPM?
- 51 Oblike članstva v ZPM
- 52 Korporacijski člani ZPM Združenja za projektne management
- 53 Oglaševanje v ZPM mrežniku

Naslednja številka ZPM mrežnika bo izšla 25. 3. 2022. Članke in prispevke s fotografijami (z navedbo avtorja), ki naj bodo v obliki zapisa jpg čim boljše kakovosti, za naslednjo številko ZPM mrežnika pričakujemo najkasneje do petka 4. 3. 2021, na e-poštni naslov: mreznik@zpm.si. Vabljeni vsi, ki bi želeli objaviti svoje izkušnje in posredovati znanja vodenja projektov in projektne managementa širšemu krogu bralcev.



ZPM mrežnik (elektronski časopis); Informacije o ZPM in projektne managementu; ISSN 2536-2453.
Uredniški odbor: Kristijan Pukšič (odgovorni urednik), Igor Vrečko, Brigita Gajšek, Matjaž Madžarac, Rok Petje, Lovro Krajnc, Anton Hauc; Lektoriranje: Eva Štraus, Anglos d.o.o.; Oblikovanje: Damijan Toth, Pro Mundus d.o.o.; Izdajatelj: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT; E-naklada: 1000 izvodov; Izhaja: 3-krat letno (marec, avgust, november).

[Facebook](#) | [Spletna stran](#) | [LinkedIn](#)

BESEDA UREDNIKA



Spoštovane bralke in spoštovani bralci ZPM mrežnika,

pred vami je nova številka ZPM mrežnika. Gre za tretjo številko v letošnjem letu 2021. Še vedno je to leto, ki je preprejeno z zdravstveno in ekonomsko krizo. Na obzorju se že kažejo premiki in samo želimo si lahko, da se bo situacija s covid-19 v Sloveniji ter svetu kmalu zaključila.

V tokratni številki ZPM mrežnika smo za vas pripravili več različnih vsebin. Lahko si boste prebrali prispevek na temo Vpliv projektne pisarne na uspešnost projektov v projektno usmerjenem podjetju, ki ga je pripravil gospod Amadej Beljev. Prav tako objavljamo prispevek na temo Krepitev organizacijske zrelosti projektnega managementa, ki ga je pripravila gospa Petra Tomić.

Naj omenimo tudi, da imamo v Slovenskem združenju za projektni management novega korporacijskega člana in to je podjetje Intera d.o.o. Podjetje se ukvarja z razvojem sistema Intrix, ki ga pri svo-

jem delu tudi mi z veseljem uporabljamo. V tokratni številki vam bomo na kratko predstavili njihov sistem Intrix.

Ker so se v zadnjem času v Slovenskem združenju za projektni management zgodile določene organizacijske spremembe, sem avtor teh vrstic postal poleg urednika ZPM mrežnika še direktor IPMA SloCert certificiranja projektnih managerjev. Zato smo tudi pripravili širši opis IPMA SloCert certificiranja ter ugodnosti za posameznike in podjetja.

Za nami je tradicionalna osrednja konferenca projektne managementa Projektne forum. Letos smo bili primorani izvesti online dogodek, lahko pa na tem mestu že napovemo, da se bomo v četrtek 7. aprila 2022 v živo družili na Projektne forumu 2022 v Hotelu Plaza v Ljubljani. Rezervirajte si termin za naslednje leto že danes.

Naš sogovornik je bil tudi dr. Peter Cvahte, direktor strateškega razvoja v podjetju Impol, ki je peti največji izvoznik v Sloveniji. Iz prve roke lahko izveste, kakšna je situacija danes in kaj pričakujejo za nekaj mesecev. Hkrati sogovornik izpostavi idejo vzpostavitve in razvoja centra, namenjenega raziskovalno-razvojnim aktivnostim za potrebe gospodarstva.

Svoj prispevek so pripravili tudi člani Mladih projektne managerjev.

Želimo vam prijetno branje in da lepo, v krogu najdražjih preživite prihajajoči zaključek leta ter polni elana in idej vstopite v leto 2022.

Kristijan Pukšič, *mag. ekon. in posl. ved*
odgovorni urednik ZPM mrežnika

UVODNA RAZMIŠLJANJA PREDSEDNIKA ZPM, DR. IGORJA VREČKA

Avtor:

dr. Igor Vrečko, predsednik ZPM

Letošnja osrednja slovenska strokovna konferenca s področja projektnega managementa – Projektni forum, ki ga že vrsto let organizira Slovensko združenje za projektni management, je žal že drugo leto zapovrstjo potekala v online obliki. Res je, da imajo online dogodki tudi vrsto prednosti, v primerjavi z dogodki, ki potekajo v živo, a namen Projektnega foruma ni »samo« podajanje koristnih informacij v obliki predavanj in diskusije, pač pa tudi tkanje povezav in krepitev odnosov med udeleženci, neformalno druženje in izmenjava informacij, spoznavanje dobrih projektnih praks ostalih udeležencev in podobno. Vse navedeno je vsaj tako pomemben del poslanstva Projektnega foruma kot zagotavljanje vsebinsko zanimivih in koristnih predavanj in diskusij. In zato pravim, da mi/nam je žal, da je tudi letos ta dogodek potekal »samo« v online obliki.

V mojem uvodnem razmišljanju prejšnje številke ZPM mrežnika sem zapisal, da bi nam, Sloveniji, lahko covid-situacija predstavljala pomembno priložnost, če bi zmogli ponoviti plebiscitarno enotnost tudi na področju spopadanja s

to situacijo; takrat sem napisal, zakaj in kako bi to lahko bila priložnost, danes pa lahko napišem samo še – prepozno, je že mimo. Prepozno za Slovenijo, a pravočasno in koristno za nekatere druge, ki so že doslej bili praviloma konkurenčnejši od nas, poslej pa bodo pač še nekoliko bolj konkurenčni, mi pa





primerjalno z njimi še z relativno nižjim življenjskim standardom.

A pustimo zamujene priložnosti ob strani, usmerimo pogled v prihodnost. Ob tem se za trenutek še enkrat dotaknimo Projektnega foruma. Ta dogodek ima še en pomemben namen, ki ga pogosto spregledamo in o katerem se le redkokdaj na glas pogovarjamo, a je ravno v svetu projektov in projektnega managementa, v katerem praviloma živijo in delujejo udeleženci tega dogodka, pa tudi bralci ZPM mrežnika, izjemno pomemben. Projektni forum ponuja priložnost, da se projektni managerji, vodje projektov, člani projektnih timov, strokovni nosilci v projektih, skrbniki projektov, vodje pisarn projektnega managementa ... vsaj za nekaj trenutkov oddaljijo od vsakdana delovanja v projektnem okolju in pogledajo tja, kamor sicer zaradi obilice obveznosti in pomanjkanja časa nimajo možnosti in tudi ne želje pogledati. Da, govorim o tem, da Projektni forum ponuja priložnost za začasen pobeg iz projektnega okolja, katero je, roko na srce, pogosto povezano s stresom, nervozo, konflikti, slabo voljo, glavoboli, skrbmi, in še in še bi lahko našteval v

tej smeri.

Nikakor seveda ne želim s to mislijo označiti projektno delo kot vrsto dela, ki bi bilo nezaželeno ali posamezniku škodljivo. Tudi ob tem ne zanemarjam številnih pozitivnih plati dela v projektnem okolju, kot so dinamičnost, zanimivost, spodbujanje kreativnosti, zagotavljanje priložnosti in možnosti za izkazovanje kreativnosti, širitev znanj in izkušenj, uveljavljanje v okolju in tako naprej, katerih se vsi, ki se ukvarjamo s projekti, zelo dobro zavedamo. O teh pozitivnih lastnostih dela v projektnem okolju se tudi pogosto pogovarjamo in o njih se lahko v strokovni literaturi in na spletu ogromno prebere. Prav te lastnosti mnogokrat tudi radi povezujemo s svojimi osebnostnimi lastnostmi in preko skladnosti lastnosti projektnega dela in osebnostnih lastnosti utemeljujemo ustreznost poklica, ki ga opravljamo; na nek način s tem tudi utemeljujejo sprejemljivost naših odrekov, katera se kažejo na zelo različne načine.

Skratka, o pozitivnih lastnostih delovanja v projektnem okolju se nemalo govori, razmišlja in piše. In prav je tako,

saj tako tudi krepimo zanimanje za področje projektnega managementa in krepimo ozaveščenost širše družbe o pomembnosti tega področja, kar je (bilo) zelo pomembno, ko so procesi dela v povezavi s projekti v pomembno podrejeni vlogi in v manjšini napram delu na ostalih, neprojektnih procesih, oziroma t.im. kontinuiranih (ponavljajočih oz. rutiniranih) procesih. V zadnjem stavku sem v oklepaju, povsem zavestno, napisal besedo »bilo«.

Projekti so vse od prve industrijske revolucije in torej od sredine 18. stoletja naprej, predvsem pa z začetkom 20. stoletja in drugo industrijsko revolucijo, predstavljali absolutno manjšinski delež med procesi, ki so se odvijali v večini podjetij (pri tem imam seveda v mislih t.im. neprojektna podjetja oz. podjetja, katerih osnovna dejavnost ni izvajanje projektov za trg – npr. inženiring podjetja, IT podjetja, gradbena podjetja, raziskovalno-razvojne organizacije ipd. – pri katerih projektni procesi, razumljivo, predstavljajo jedro delovanja podjetja). Delež projektnih procesov v razmerju do vseh ostalih procesov v neprojektnih podjetjih se od

sredine 18., posebej pa od začetka 20. stoletja in vse do začetka 21. stoletja ni pomembno spreminjal. Projekti so se v teh podjetjih pojavljali samo občasno, ob izgradnji kakšnega novega proizvodnega ali upravnega objekta, morebiti ob razvoju novega izdelka ali storitve, sicer pa so povsem prevladovali kontinuirani procesi, obvladovani skozi hierarhično zasnovane funkcijske organizacijske strukture. Od virov, potrebnih za izvajanje vseh poslovnih procesov v podjetjih (finančnih virov, zaposlenih, materiala, opreme ipd.), se je za potrebe izvajanja projektov angažiralo samo nekaj odstotkov teh virov; ostalo je bilo namenjeno izvajanju neprojektnih, torej kontinuiranih procesov.

Ob koncu 20. stoletja so projekti začeli postopno dobivati nove vloge – vse bolj so postajali prepoznavni kot vzvodi za uresničevanje strateških ciljev in ambicij, kot sredstva za sistematično obvladovanje izzivov ob krepitvi konkurenčnosti v poslovnih okoljih in ob krajšanju življenjskih ciklov novih izdelkov in storitev ter kot orodja za uspešnejšo spopadanje z vse bolj kompleksnimi enkratnimi izzivi. S temi novimi vlo-



gami so projekti v primerjavi s kontinuiranimi procesi postopoma krepili svoj delež angažiranih virov podjetja. Raziskave kažejo, da je v začetku 21. stoletja delež procesov in virov, vezanih na projekte, predstavljal približno 10 % v primerjavi z vsemi procesi in angažiranimi viri v podjetjih s pretežno kontinuirano dejavnostjo. Najnovejše raziskave kažejo, da se je ta delež v naslednjih desetih letih povečal že na približno 20 %, do danes pa na približno 25 do 30 % (Schoper et al., 2018), v nekaterih podjetjih (in državah) celo na 35 % in več, s trendom nadaljnje rasti; slednje velja predvsem za tehnološka napredna in razvojno izjemno dinamična podjetja na Kitajskem (Lixiong et al., 2018). Iz navedenega je danes že povsem jasno prepoznaven trend, katerega več ni možno, še manj pa pametno, spregledati.

Gre za trend, ki je dobil tudi svoje ime – projektizacija oz. projektifikacija (*angl. projectification*). Projektizacijo lahko opredelimo kot trend postopnega prehajanja osrednjega načina delovanja organizacije iz kontinuiranih poslovnih procesov k projektom, projektному managementu in ostalim projektним strukturam (Maylor et al., 2006). Pojem projektizacije se je v strokovni literaturi sicer prvič pojavil že v devetdesetih letih, a zanimanje za njegovo obravnavo strmo raste šele v zadnjih desetih letih. Nedavno sta Jacobsson in Jałocha (2021) objavila poglobljeno analizo dosedanjih obravnav projektizacije in pri tem identificirala štiri usmeritve: obravnavo projektizacije 1) z vidika splošnega in projektnega managementa, 2) z vidika individualnega posameznika in njegovega dožemanja, 3) z vidika družbe kot take in 4) z vidika projektizacije kot širšega filozofskega koncepta.

Projekti tako danes predstavljajo zelo pomembno kategorijo procesov v vseh razvojno in v rast naravnanih podjetjih. Gre za procese, ki niso pomembni več samo z vidika posledic – uresničevanje strategije in krepitev konkurenčnosti podjetja, pač pa tudi z vidika obsega virov, ki jih vežejo nase. Podjetja se na ta trend seveda poskušajo prilagajati, zato smo v zadnjih dveh desetletjih priča vse večjemu posvečanju pozornosti profesionalizaciji na tem področju. Krepi se projektni management v podjetjih, hkrati pa se vzpostavlja in krepi tudi management programov projektov in management portfelja projektov. Ta profesionalizacije se kaže z vzpostavljanjem pisarn projektnega managementa in kompleksnejših projektnih organizacijskih struktur, številnimi usposabljanji s teh področij, oblikovanjem zelo dodelanih organizacijskih predpisov in poslovnikov delovanja na področju projektov, programov in portfeljev in podobno. Osrednji namen vseh navedenih krepitev je praviloma optimizacija virov, potrebnih za izvajanje projektov, izboljšanje učinkovitosti izrabe virov in povečanje uspešnosti iz naslova projektov. Ukrepi so torej bolj kot ne usmerjeni v procese, medtem ko so v ljudi usmerjeni samo toliko, kolikor je to v funkciji večanja učinkovitosti in uspešnosti dela na projektih.

Zelo šibko je obravnavanje ljudi kot osrednjih virov znanja in kreativnosti, potrebnih za uspešno izvedbo projektov, in virov, ki imajo omejene zmožnosti nepretrganega in dalj časa trajajočega kreativnega delovanja pod pritiskom ostrih časovnih in drugih omejitev. Projektizacija pa je prinesla prav to, da projekti in potrebna krea-

tivnost ljudi, vpetih v izvajanje projektov, ni občasen pojav v podjetju, pač pa ljudje kontinuirano prehajajo iz projekta na projekt in hkrati delujejo na več različnih projektih. Posledice se vse bolj kažejo na izgorelosti posameznikov, ki so dalj časa izpostavljeni intenzivnemu delu v okolju projektov, in na njihovem porušenem psihološkem in splošnem zdravstvenem stanju. To je pa vidik, o katerem se premalo pogovarjamo in pišemo. S krepitvijo projektizacije je to vidik, katerega več ne moremo in ne smemo zanemarjati, pač pa ustrezno obravnavati in vzpostavljati ustrezne rešitve.

Majhen korak v tej smeri je zato, kot sem napisal v prvem delu tega uvodnika, lahko tudi udeležba na Projektnem forumu. Gre za korak, ki predstavlja umik iz utrujajočega vsakdana, a hkrati korak, ki prinaša osebni strokovni razvoj in krepitev socializacije posameznika. Gre torej za korak, ki ima

dvojno pozitiven učinek.

Managiranje projektizacije naj zato-rej vključuje tudi napotitev tistih, ki so intenzivno vpeti v projektno delovanje organizacije, na dogodke, kot je Projektni forum. *Managiranje projektizacije* naj privede do novih rešitev, o katerih se danes še zelo skromno piše in govori. Razvoj pojma *management projektizacije* svet še skorajda ne pozna, a sem prepričan, da bo v naslednjih letih »eksplodiral«. Prepričan sem tudi, da je prav posvečanje pozornosti *managementu projektizacije* priložnost za slovenska podjetja in slovensko stroko projektne managementa, da na tem področju premikamo meje med prvimi na svetu. Lahko smo vodilni v svetu na tem področju, a v tej smeri moram pričeti intenzivno delati že danes, da ne bomo čez kakšnih deset let prebirali v uvodni rubriki ZPM mrežnika, da smo zamudili priložnost, da je ta že mimo ...



NAPOVEDUJEMO



ZPM

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTI MANAGEMENT

IPMA® SLOCERT INFO DAN - ONLINE

18. januar 2022



IPMA®

international
project
management
association

Prijave na www.zpm.si/slocert

NAPOVEDUJEMO



ZPM

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTI MANAGEMENT



PROJEKTI FORUM

četrtak

7. april 2022

LJUBLJANA

IPMA[»]

international
project
management
association

VPLIV PROJEKTNE PISARNE NA USPEŠNOST PROJEKTOV V PROJEKTNO USMERJENEM PODJETJU

Avtorji:
Amadej Beljev, Igor Vrečko, Iztok Palčič

POVZETEK

Projektna pisarna je organizacijska enota v podjetju, vzpostavljena z namenom krepite profesionalnosti področja projektne managementa in povečanja organizacijske zrelosti na tem področju. Naloge, ki jih projektna pisarna opravlja, so odvisne od potreb organizacije, znotraj katere je vzpostavljena. V projektno usmerjenih podjetjih je projektna pisarna pomemben faktor v procesu managementa portfelja projektov. Medtem ko nekateri vzpostavitev projektne pisarne zagovarjajo, se drugim porajajo dvomi o rentabilnosti takšne investicije. Za določevanje vpliva projektne pisarne na podjetje oziroma uspešnost projektov obstajajo pristopi, ki se vsebinsko med seboj precej razlikujejo. Smiselnost investicije v vzpostavitev oziroma razvoj projektne pisarne je nujno obravnavati z različnih vidikov, saj je poleg finančnih učinkov treba upoštevati tudi druge, posredne učinke.

Ključne besede: projektna pisarna, projektno usmerjeno podjetje, uspešnost projektov

UVOD

Podjetja so bila pri zastavljanju strateških ciljev od nekdanj primorana slediti smernicam, ki jih postavlja okolje. Na naraščanje pomena timskega dela, fleksibilnosti, usmerjenosti k potrošniku in komunikacije uspešna podjetja odgo-varjajo z uvajanjem projektne načina dela. Projektov je čedalje več, sorazmerno se spreminja tudi dojemanje projektne managementa. Še nedolgo nazaj so bila podjetja postavljena pred

odločitev o tem, ali bodo sprejela projektne pristop ali pa nadaljevala z ustaljenim poslovanjem. Danes se zdi, da je doseganje dolgoročnega uspeha odvisno le od tega, kako hitro in učinkovito so podjetja v svoje delovanje sposobna implementirati metodologije projektne managementa.

Trenutno so le redka podjetja takšna, ki s projekti, bodisi internimi ali eksternimi, nimajo nikakršnega stika. Za mnogo podjetij glavni vir dohodkov

predstavlja prav izvajanje projektov, govorimo o projektno usmerjenih podjetjih (inženirska, gradbena, svetovalna ...). Tovrstna podjetja praviloma sočasno izvajajo več komercialnih projektov, kar zanje pomeni multiprojektno poslovanje. V tem primeru ni dovolj izpeljati zgolj enega projekta, temveč je treba obvladovati več projektov hkrati. Podjetja zraven projektnih managerjev v ta namen vse pogosteje uporabljajo pisarne projektnega managementa oziroma, kot se v slovenskem poslovnem okolju pogosteje imenujejo, projektne pisarne, ki izvajajo skupne naloge za različne projekte [1].

Vzpostavitev projektne pisarne (angl. *Project Management Office - PMO*) predstavlja izziv, pred katerim se znajdejo številna podjetja. Pogosto se pojavlja dilema, ali je uvedba projektne pisarne smiselna oziroma kako lahko ta pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. Ta organizacijska enota se razlikuje glede na značilnosti posameznega podjetja, v osnovi pa naj bi skrbela za lažje administriranje projektov, spremljanje portfelja projektov, pripravljanje poročil za vodstvo, pomoč in usmerjanje projektnih managerjev pri delu ter tudi za krepitev projektne kulture, prenos dobre prakse, izobraževanje zaposlenih in drugo.

Enotnega modela projektne pisarne, ki bi zadostoval potrebam sleherne organizacije, ni mogoče definirati. Projektne pisarne v literaturi ni enoznačno opredeljena, temveč so definicije raznolike in se nenehno dopolnjujejo. Definicija projektne pisarne, ki jo navaja PMBOK Guide¹, se na primer precej razlikuje od

četrte (2008) do pete (2013) izdaje [2,3]. Prva v ospredje postavlja vlogo projektne pisarne pri podpornih funkcijah in direktnem managementu projektov, medtem ko druga dodatno izpostavlja pomen projektne pisarne pri standardizaciji postopkov, usklajevanju virov ter uvajanju oziroma posodabljanju organizacijskih predpisov.

Tema dvema različicama lahko dodamo še tretjo, ki je pogosteje omenjena v literaturi in poudarja pomembnost projektne pisarne na najvišjem, to je strateškem nivoju podjetja. Sklenemo torej, da se projektne pisarne v podjetjih pojavljajo v eni izmed treh osnovnih oblik:

- administrativna kontrolna pisarna določenega projekta,
- projektne pisarne poslovnih enot,
- strateška projektne pisarne.

Vzpostavitev učinkovite projektne pisarne je zahteven in dolgotrajen proces. Ob neustreznem pristopu obstaja nevarnost, da projektne pisarne dolgoročno ne bo dosegala zadanih pričakovanj. Singh, Keil in Kasi [4] kot najpomembnejše razloge za neuspeh projektne pisarne izpostavljajo:

- nezadostni nivo organizacijske kulture in odpor zaposlenih do uvajanja novosti,
- nekvalificirane projektne managerje,
- neustrezno strategijo uvajanja novosti.

Spremljanje delovanja projektne pisarne in njenega napredka ter vpliva na podjetje je velikokrat problematično. Unger, Gemunden in Aubry [5] menijo, da sta vloga projektne pisarne in njen vpliv na

¹Vodniku po znanju projektne vodjenja



ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje nejasna ter da vpliv projektne pisarne na uspešnost posameznega projekta in podjetje nasploh ni empirično dokazan.

Aubry, Hobbs in Thuillier [6] navajajo različne metode, ki jih je mogoče uporabiti za merjenje vpliva projektne pisarne. Nekatere izmed njih temeljijo na izračunu donosnosti naložbe², druge na sistemu uravnoteženih kazalnikov³. Upoštevanje finančnega vidika je zahtevno, ko govorimo o projektni pisarni, saj projektna pisarna v splošnem ne ustvarja neposrednih finančnih učinkov.

Po drugi strani mnogi avtorji ugotavljajo, da projektna pisarna na podjetja vendarle deluje pozitivno. Hurt in Thomas [7] navajata, da vzpostavitev načel projektne pisarne podjetju prinaša številne prednosti, kot so prihrani-

te stroškov, povečan prihodek, manjše število napak, povečana konkurenčnost, doseganje strateških ciljev, učinkovitejša izraba človeških in drugih virov ter racionalnejše sprejemanje odločitev.

TIPI IN NALOGE PROJEKTNE PISARNE

Avtorji definirajo različne tipe projektnih pisarn, pri čemer jih večina omenja od tri do pet takšnih, ki se po njihovem mnenju najpogosteje pojavljajo v podjetjih.

Englund, Graham in Dinsmore [8] opisujejo tri tipe projektnih pisarn. Prva, *podporna projektna pisarna*, skrbi za interno pomoč in svetovanje pri aktivnostih projektne pisarne, kot so stroškovno, terminsko in kadrovsko planiranje ter vodenje dokumentacije. Drugi tip, projektna pisarna kot *center odlič-*

²angl. Return Of Investment – ROI

³angl. Balanced Scorecard - BSC

nosti, zajema naloge, povezane s skrbjo za uporabo sodobnih metod in veščin projektnega managementa, kot so standardizacija postopkov, identificiranje in prenos dobre prakse ter strokovno usposabljanje zaposlenih. Tretji tip je *pisarna programa projektov*, ki ima popoln nadzor nad projekti in dodatno prevzema odgovornost za zaposlovanje ter usposabljanje projektne managerjeve, prioriteto izbiro projektov in njihovo usklajevanje s strateškimi cilji podjetja.

Kerzner [9] prav tako omenja tri tipe projektne pisarne. *Funkcijska projektne pisarna* je vzpostavljena na nivoju posameznega oddelka podjetja. Glavna naloga tega tipa projektne pisarne je upravljanje virov. *Projektne pisarna, usmerjena k naročniku*, skrbi za boljši odnos in komunikacijo z naročnikom projekta, pri čemer so takšne projektne pisarne zgolj začasne in jih lahko hkrati deluje več. *Strateška projektne pisarna* s svojimi nalogami vpliva na celotno podjetje in je usmerjena k reševanju strateških izzivov, ne funkcijskih. V kolikor se takšen tip projektne pisarne ukvarja tudi z managementom projektov, je to v glavnem z namenom zmanjševanja stroškov.

Organizacija PMI⁴ [10] navaja pet tipov projektne pisarne. *Začasna projektne pisarna* služi kot podpora specifičnemu projektu ali programu projektov in je torej vzpostavljena za omejen čas. *Projektne pisarna poslovne enote* zagotavlja pomoč določenemu oddelku podjetja pri managementu projekta, nudi operativno podporo in upravlja s človeškimi viri. *Podporna projektne pisarna* skrbi za administrativno podporo projektu,

pri čemer uporablja obstoječe prakse in metodologije podjetja. *Strateška projektne pisarna* ima enake ali podobne naloge, kot smo jih že navedli pri strateški projektne pisarni predhodnih avtorjev, prav tako to velja za peti tip projektne pisarne, to je *center odličnosti*.

Nekoliko drugače, a prav tako v pet sklopov sta naloge razdelila Bolles in Hubbard [11], pri čemer med drugim izhajata iz velikosti in kompleksnosti posameznega projekta:

- *Projektne pisarna posameznega projekta* skrbi za management za podjetje pomembnega ali celo kritičnega projekta, razvija operativni plan, skrbi za stroške in kontrolo izvedbe ter za projektne dokumentacijo.
- *Podporna projektne pisarna* zagotavlja administrativno podporo enemu ali več manj kompleksnim projektom.
- *Projektne pisarna poslovne enote* deluje na nivoju različnih oddelkov podjetja in njihovih projektov.
- *Projektne pisarna na nivoju podjetja* je stopnjo višje od prej omenjene in skrbi za prioriteten izbor projektov in po ostalih nalogah spominja na strateško projektne pisarno, ki jo omenjajo tudi ostali avtorji.
- *Center odličnosti* skrbi za vzdrževanje standardov in metodologij, organizira izobraževanja za zaposlene in zagotavlja učinkovit prenos dobre prakse.

Ob združenju tistih tipov projektne pisarne, za katere avtorji uporabljajo zgolj nekoliko drugačno poimenova-

⁴PMI: Project Management Institute.

nje, naloge pa so si med seboj podobne, lahko nabor nekoliko skrčimo. Bolj kot delitev na različne tipe pa so morda pomembne naloge, ki jih projektna pisarna opravlja. Načeloma velja, da ima projektna pisarna, ki je umeščena višje v organizacijski strukturi podjetja, več nalog in posledično prevzema večjo

odgovornost kot tista, umeščena nižje.

Nekatere izmed pogostejših nalog projektne pisarne so navedene na sliki 1. Pri tem so naloge, ki jih v podjetju opravlja projektna pisarna, razdeljene na strateške in operativne.



Slika 1: Operativne in strateške naloge projektne pisarne.

VPLIV PROJEKTNE PISARNE NA USPEŠNOST PROJEKTOV

Kadar govorimo o uspešnosti projektov, je pomembno opredeliti, kdaj je projekt pravzaprav uspešen. V osnovi lahko trdimo, da je projekt uspešen, kadar so cilji doseženi znotraj nekih časovnih okvirjev in zastavljenega proračuna. Takšna interpretacija uspešnosti pa se hitro izkaže za pomanjkljivo in je neustrezna zaradi svoje splošnosti. Projekti postajajo vse bolj kompleksni, kar pomeni, da je sočasno treba prilagajati tudi kriterije, s katerimi se ocenjuje njihova uspešnost.

Razlikovati velja med merili učinkovitosti in merili uspešnosti. To pomeni, da so dejavniki uspeha po tradicionalnem pristopu (čas, stroški, obseg/kako-

vost) pravzaprav merila, s katerimi ocenjujemo učinkovitost izvedbe projekta. Poleg učinkovite izvedbe pa je treba skrbeti tudi za to, da bodo rezultati projekta prinašali poslovne koristi.

Rozman in Stare [12] med merila uspešnosti uvrščata:

- donosnost, dobičkonosnost,
- usklajenost s strategijo,
- etičnost, varnost proizvoda,
- zadovoljstvo naročnika in drugih deležnikov,
- povečanje ugleda združbe in pridobitev novih poslov.

Avtorji pri ocenjevanju vpliva projektne pisarne na podjetje večinoma uporabljajo eno izmed dveh metod: ekonomsko ali pragmatično.

S pomočjo prve poskušajo dokazati neposredni doprinos projektne managementa k izboljšanju finančnih kazalnikov podjetja. Dokazovanje ekonomske upravičenosti investicije v projektne management predstavlja izziv, saj zanašanje izključno na finančne kazalnike podcenjuje doprinos projektne managementa k organizacijskem uspehu, kar zajema na primer inovacije, procese in ljudi.

Druga metoda je pragmatična in temelji na predlogih in mnenjih strokovnjakov projektne managementa, ki zagovarjajo različne pozitivne učinke vzpostavitve projektne pisarne. Korelacija med vplivnimi dejavniki za dokazovanje dejanskega vpliva projektne pisarne na uspešnost projektov tudi v tem primeru ni neomajna.

Ena izmed metod za objektivnejše ocenjevanje doprinosa projektne managementa je sistem uravnoteženih kazalnikov. Ta pri ocenjevanju upošteva štiri vidike:

- vidik učenja in rasti,
- vidik poslovnih postopkov,
- vidik kupcev,
- finančni vidik.

Avtorja sistema tradicionalnim finančnim merilom dodajata še strateške nefinančne kazalnike, s čimer je pogled na organizacijsko uspešnost podjetja bolj uravnotežen, od koder izhaja tudi ime modela. Kljub temu pa se omenjena metoda pri hierarhičnem strukturiranju vplivnih dejavnikov še vedno izrazito nanaša na ROI.

Cooke-Davies predlaga [13] sistematično uporabo meril uspešnosti, pridobljenih empirično. Zagovarja uporabo

dvanajstih vplivnih faktorjev, zbranih v tri glavne sklope, ki se med seboj dopolnjujejo:

- učinkovitost projektne managementa,
- uspešnost projekta v smislu poslovnih koristi,
- uspešnost podjetja v smislu sposobnosti pretvarjanja strateških ciljev v projekte.

DOLOČITEV VPLIVA PROJEKTNE PISARNE NA PRAKTIČNEM PRIMERU

Za proučitev vpliva projektne pisarne na uspešnost projektov smo uporabili konkretno, projektno usmerjeno podjetje. Obravnavano podjetje je inženiring-podjetje, ki velja za enega izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev celovitih proizvodnih linij za lesno-predelovalno industrijo. Prevladuje naročniška proizvodnja za tuje trge, kar za podjetje pomeni neprestano izvajanje kompleksnih eksternih projektov. Podjetje je projektno pisarno ustanovilo v začetku leta 2020.

Vpliv projektne pisarne na uspešnost projektov smo določali s pomočjo naslednjih raziskovalnih vprašanj (v nadaljevanju RV), s katerimi smo skušali izločiti slabosti nekaterih že omenjenih obstoječih pristopov.

- RV1: Zakaj je bila projektna pisarna v podjetju vzpostavljena oziroma kakšen je njen namen?
- RV2: Katere naloge opravlja projektna pisarna?
- RV3: Kakšen učinek ima projektna pisarna na podjetje in projekte, ki se v podjetju izvajajo?
- RV4: Ali projektna pisarna upravičuje svoj obstoj?

- RV5: Kakšna je dodana vrednost projektne pisarne?

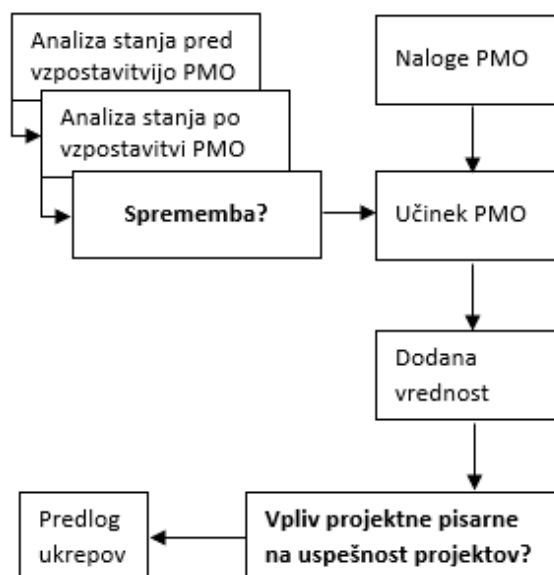
RV1 predstavlja izhodišče vrednotenja doprinosa projektne pisarne. V primeru, da je namen projektne pisarne v podjetju jasno določen, je njen vpliv mogoče posredno določiti z odgovorom na RV4. Projektna pisarna prinaša dodano vrednost, v kolikor sta izpolnjena naslednja pogoja:

- Odgovor na RV1 je znan; namen projektne pisarne je jasno definiran.
- Odgovor na RV4 je pritrديلen; projektna pisarna opravičuje svoj obstoj.

Z RV2 in RV3 nadalje ugotavljamo, kaj točno in na kakšen način projektna pisarna doprinese k boljšemu poslovanju podjetja in uspehu projektov.

Opisani model izhaja po eni strani iz primerjave stanja pred vzpostavitvijo projektne pisarne in po njej, s čimer opredelimo spremembo, ki je nastala kot posledica delovanja projektne pisarne. Pri tem predpostavljamo, da na spremembo niso vplivali nobeni drugi faktorji.

Model izhaja po drugi strani iz definiranja nalog, ki jih projektna pisarna opravlja in učinkov teh nalog na projekte ter podjetje samo. Učinki ustvarjajo dodano vrednost, ki je bodisi pozitivna ali negativna. Projektna pisarna v končni fazi tako ali drugače vpliva na učinkovitost izvedbe in uspešnost projektov obravnavanega projektno usmerjenega podjetja. Kot zadnje je na podlagi ugotovitev mogoče izpostaviti šibke točke projektne pisarne podjetja in podati predloge za njen nadaljnji razvoj.



RV1: Zakaj je bila projektna pisarna v podjetju vzpostavljena oziroma kakšen je njen namen?

V primeru, da je projektna pisarna ustanovljena brez specifičnega namena, je njen obstoj obsojen na propad. Odgovor na RV1 smo poiskali s pomočjo strukturiranih intervjujev z vodjo projektne pisarne, projektnimi managerji in zaposlenimi v ostalih oddelkih podjetja.

Obravnavano podjetje nima serijske proizvodnje, temveč so izdelki prilagojeni potrebam in željam stranke. Podjetje se je prvotno ukvarjalo s proizvodnjo posamičnih strojev za obdelavo lesa, izdelavo parketa in sodarske opreme. S časom se je podjetje širilo na tuje trge in, da bi ostalo konkurenčno, energijo preusmerilo v razvoj novih izdelkov.

Celoten proces je postal kompleksnejši in podjetje je zaznalo potrebo po opredelitvi oseb, ki bi se ukvarjale izključno z managementom projektov. Obstoječa praksa, po kateri je bila za projekt zadolžena oseba iz enega izmed obstoječih oddelkov (funkcijski manager), je kazala vse več pomanjkljivosti. Pokazala se je

nujnost uvedbe resnejšega pristopa k projektnemu managementu.

V obdobju pred vzpostavitvijo projektne pisarne so se v povezavi s projekti pojavljale naslednje težave:

- Slaba komunikacija skozi celoten življenjski cikel projekta, kar se je pogosto odražalo v nezadovoljstvu članov projektnega tima in tudi naročnika projekta.
- Slabo sodelovanje med funkcijskimi oddelki in nejasno opredeljene vloge pri projektu samem.
- Nestandardizirani postopki; vsak projektni manager je projekt izpeljal drugače, uporabljal drugačna orodja, nekatere informacije o projektu hranil nedostopne drugim in podobno.
- Slaba koordinacija med različnimi projekti in neupoštevanje vpliva enega projekta na druge, ki potekajo sočasno.
- Pomanjkljivo obvladovanje virov; razdrobljeno upravljanje portfelja projektov je pogosto rezultiralo v slabem planiranju človeških virov.
- Plan in napredek posameznega projekta nista bila vidna, kar je oteževalo sprejemanje strateških odločitev.
- Pomanjkanje podpore in nezaupanja vodstva.

RV2: Katere naloge opravlja projektne pisarna?

Odgovor je bil pridobljen s pomočjo interne dokumentacije podjetja. Naloge projektne pisarne podjetja smo zaradi večje preglednosti umestili v posame-

zne faze projekta⁵.

Faza priprave:

- Sodelovanje in usklajevanje z oddelkom prodaje v zaključni fazi dogovarjanja za projekt; soglasje k vsebini eksterne projekta pred podpisom pogodbe z naročnikom.
- Imenovanje projektne managerja ter z njim skupno oblikovanje projektnega tima za posamezen projekt z upoštevanjem prioritete in zahtevnosti projekta ter zasedenosti virov na ostalih projektih.
- Organizacija uvodnega sestanka (*angl. kick-off meeting*), kjer prodaja preda v pripravo in izvedbo projektne pisarne.
- Sodelovanje s projektne managerjem pri usklajevanju vsebine projekta z naročnikom.
- Pregled in usklajevanje terminskega in kadrovskega plana za projekt s projektne managerjem in oblikovanje končnega terminskega in kadrovskega plana.
- Pregled in usklajevanje stroškovnega plana s projektne managerjem in določitev proračuna za izvedbo projekta pri naročniku.

Faza izvedbe:

- Kontinuirano spremljanje in kontrola poteka projekta in dela projektne managerja ter ukrepanje v primeru odstopanj od plana.
- Sodelovanje z ostalimi oddelki in usklajevanje aktivnosti med oddelki.
- Podpora projektne managerju

⁵Faza snovanja je pri eksternih projektih v domeni naročnika, saj ta definira osnovno idejo oziroma potrebo, zato v tem primeru ni vključena.

pri izvedbi projekta.

- Organizacija in pomoč pri zagotavljanju nočitev, letalskih kart, viz in transporta osebja na globalni lokaciji montaže pri naročniku.
- Priprava vmesnih poročil o izvedbi projekta za vodstvo.

Faza zaključka:

- Sodelovanje pri končni predaji rezultatov naročniku.
- Interni administrativni zaključek projekta.
- Končno poročilo o izvedbi projekta za vodstvo podjetja.

Zgoraj navedene so naloge, ki se nanašajo na vlogo projektne pisarne pri posameznem eksternem projektu podjetja. Projektne pisarne ima v podjetju tudi strateško vlogo in sicer je poleg nalog, ki so neposredno povezane s projekti, zadolžena tudi za:

- Komuniciranje znotraj podjetja in s podizvajalci.
- Sodelovanje z vodstvom, kar zajema strateško planiranje, usklajevanje in določanje prioritet projektov.
- Terminsko planiranje in usklajevanje projektov na strateškem nivoju.
- Sodelovanje z oddelki znotraj podjetja in koordiniranje aktivnosti med njimi za doseg letnega plana.
- Krepitev projektne organizacijske kulture v podjetju.
- Uvajanje in posodabljanje organizacijskih predpisov in pravil managementa projektov.
- Pod zadnjo točko omenimo tudi vzdrževanje in razvoj informacijskega sistema, ki sicer sodi prej med operativne kot pa strateške

naloge.

RV3: Kakšen učinek ima projektne pisarne na podjetje in projekte, ki se v podjetju izvajajo?

Odgovor na RV3 smo poiskali s proučevanjem arhivskih podatkov projektov, intervjuji in direktnim opazovanjem ter opazovanjem drugih udeležencev projekta. Izziv je predstavljalo dejstvo, da do sedaj v podjetju niso bili definirani kazalniki za ocenjevanje uspešnosti projektne pisarne ali finančni kazalniki, kar pomeni, da primerjava stanja pred vzpostavitvijo projektne pisarne in po njej na tak način ni bila mogoča. Prav tako niso bili v preteklosti uporabljeni drugi načini ocenjevanja, ki bi omogočali kakršno koli nanašanje na njih.

Kljub temu je evidentno, da je projektne pisarne vnesla v podjetje številne pozitivne spremembe. Glede na opisana kritična področja pred vzpostavitvijo projektne pisarne ugotavljamo, da je večina teh bila v celoti ali vsaj deloma odpravljenih. Večji doprinos ustanovitve projektne pisarne se kaže v uveljavitvi standardiziranih postopkov za management projekta, vključno z dokumentacijo in obrazci, s čimer so se zmanjšala odstopanja zaradi avtonomnega pristopa posameznega projektne managerja.

Izpostaviti velja še boljšo sledljivost projektov z vidika terminskega, stroškovnega in kadrovskega planiranja ter preglednosti napredka projekta skozi kasnejše faze, k čemur je med drugim pripomogla vzpostavitev informacijskega sistema in poenotena uporaba metod in orodij projektne managementa. Z vzpostavitvijo projektne pisarne se v podjetju s projektne managementom

v večji meri ukvarjajo kvalificirani projektni managerji, projekte pa po potrebi prevzemajo funkcijski managerji z ostalih oddelkov podjetja.

V preteklosti so se projekti izvajali v izolaciji, brez prave koordinacije na nivoju portfelja projektov, projektni manager je skrbel zgolj za zagotavljanje virov za lasten projekt. Projektna pisarna trenutno ne skrbi zgolj za koordinacijo različnih projektov in usklajevanje dela projektnih managerjev, temveč tudi za strateško planiranje na nivoju portfelja projektov.

Kot pomoč pri analizi stanja po vzpostavitvi projektne pisarne v podjetju smo uporabili zrelostni model projektne managementa PMMM⁶ (Crawford), ki temelji na matričnem presojanju desetih projektnih znanj, opredeljenih v PMBOK. Ocenjevanje je potekalo z umeščanjem posameznih projektnih znanj v pet zrelostnih stopenj. S tem smo skle-



Slika 3: Ocenitev zrelosti projektne managementa v obravnavanem podjetju.

pali o učinkih projektne pisarne in hkrati identificirali slabosti v procesu managementa projektov ter v končni fazi podali

smernice za nadaljnji razvoj projektne pisarne obravnavanega podjetja. Rezultate prikazuje slika 3.

RV4: Ali projektne pisarna upravičuje svoj obstoj?

S primerjavo problemov, ki jih je na področju managementa projektov imelo podjetje pred vzpostavitvijo projektne pisarne, in problemov, ki jih je projektne pisarna dejansko odpravila, je jasno, da projektne pisarna upravičuje svoj obstoj. Tudi splošno stališče intervjuvancev je takšno, da projektne pisarna upravičuje svoj obstoj, ni pa še dosegla svojega polnega potenciala, kar je glede na časovno obdobje njenega delovanja tudi pričakovano. Kot pomembnejša razloga za to velja izpostaviti odpor zaposlenih do sprememb in šibkejšo podporo projektne pisarni v splošnem, saj gre nenazadnje za novost v podjetju.

RV5: Kakšna je dodana vrednost projektne pisarne?

Predstavljeni so bili različni izzivi, s katerimi se je obravnavano podjetje na področju projektne managementa soočalo pred vzpostavitvijo projektne pisarne. Projektne pisarna je bila (med drugim) vzpostavljena zato, da dane izzive razreši. Težave, ki smo jih identificirali, so bile v celoti ali vsaj delno odpravljene.

Z vzpostavitvijo projektne pisarne so se postopoma uvajali novi postopki, standardi in orodja projektne managementa, ki so podjetju omogočili učinkovitejši management portfelja projektov.

⁶Project Management Maturity Model

Med vidnejšimi področji napredka je bila boljša koordinacija med posameznimi projekti, predvsem v smislu usklajenosti projektnih managerjev in porabi virov. Ker je pomemben in časovno najobsežnejši del vsakega projekta obravnavanega podjetja tudi montaža v tujini, pri naročniku, je pomembno, da se človeški in ostali viri koordinirajo na nivoju portfelja projektov z upoštevanjem prioritete projekta. Projektna pisarna pri tem opravlja pomembno vlogo.

SKLEP

Raziskovali smo vpliv projektne pisarne na uspešnost projektov in poslovanje projektno usmerjenega podjetja nasploh. Kot problem raziskave smo opredelili dejstvo, da univerzalnega modela za določitev vpliva projektne pisarne na podjetje ni mogoče določiti, saj se projektne pisarne po svojih značilnostih med seboj razlikujejo. Iz tega razloga se pogosto pojavljajo dvomi o dejanski dodani vrednosti, ki jo projektna pisarna prinese podjetju. Vloga projektne pisarne v podjetju velikokrat ni enoznačno opredeljena, finančne naložbe v projektni management nasploh pa imajo lastniki podjetij pogosto za neupravičene.

Vpliv projektne pisarne smo dokazovali z modelom, ki smo ga uporabili na primeru konkretnega projektno usmerjenega podjetja. To je projektno pisarno pred kratkim ustanovilo z namenom izboljšanja profesionalnosti na področju managementa projektov. Naloge projektne pisarne smo preko njenih učinkov povezali v dodano vrednost, ki jo ta prinaša podjetju. Definirali smo več nalog, ki jih projektna pisarna v podjetju opravlja.

Kot opozarjata Steyn in Van Linde [14], posamezna naloga projektne pisarne ne more zagotavljati dodane vrednosti brez sočasnega opravljanja ostalih nalog, saj med njimi obstaja nerazdružljiva povezava. Različna orodja projektne managementa in informacijski sistem na primer ne bosta imela pomena, v kolikor sočasno ne bo vzpostavljenih tudi ustreznih metodologij projektne managementa. Vsaka naloga projektne pisarne posebej lahko sicer doda vrednost za podjetje, pravi doprinos pa se kaže v usklajenosti med posameznimi nalogami.

V primeru obravnavanega podjetja je bilo na voljo malo podatkov za natančno analiziranje finančnega vidika po že omenjenem ekonomskem pristopu. V splošnem pa je model zastavljen dovolj široko in fleksibilno, da omogoča ocene vpliva projektne pisarne na podjetje pod različnimi pogoji – več kot je na razpolago vhodnih podatkov za analizo, večja je natančnost rezultatov.

Z upoštevanjem vsega sklepamo, da projektna pisarna, kadar je vzpostavljena ustrezno, pozitivno vpliva na uspešnost projektov v projektno usmerjenih podjetjih in vseh ostalih podjetjih, v katerih so projekti nezanemarljiv del poslovnih procesov.

Viri

[1] Hauc, Anton: *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba, 2007. Str. 409

[2] *Project Management Institute: A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 4th edition*. Project Management Institute, 2008. Str. 459

- [3] *Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5th edition.* Project Management Institute, 2013. Str. 616
- [4] Singh, R., Keil, M., Kasi, V: *Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office.* *European Journal of Information Systems*, 2009. Str. 409–427.
- [5] Unger, B.N., Gemunden, H.G. & Aubry, M. *The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success.* *International Journal of Project Management*, 2012. Str. 608-620.
- [6] Aubry, M., Hobbs, B. & Thuillier, D. *A new framework for understanding organizational project management through the PMO.* *International Journal of Project Management*, 2007. Str. 328-336.
- [7] Hurt, M. & Thomas, J.L. *Building value through sustainable project management offices.* *Project Management Journal*, 2009. Str. 55-72.
- [8] Englund, R. L, Graham R. J. & Dinsmore P.C.: *Creating the project office. A manager's guide to leading organizational change.* San Francisco: John Wiley & Sons, 2003.
- [9] Kerzner, Harold: *Project management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10th edition. New York: John Wiley & Sons, 2009.
- [10] *Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5th edition.* Project Management Institute, 2013. Str. 616
- [11] Hubbard, D. G. & Bolles, D. L.: *PMO Framework and PMO Models for Project Business Management.* *Project Management World Journal*, 2015.
- [12] Rozman, R., Stare, A: *Projektni management ali ravnateljstvo projekta.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.
- [13] Cooke-Davies, T.: *Project management maturity models (The Wiley guide to managing projects).* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.
- [14] Steyn, H., Van Linde, J.: *The effect of a project management office on project and organisational performance: A case study.* *South African Journal of Industrial Engineering*, 2016.



VITAMIN D3 Krka

ZAGOTOVITE SI SONCE. PREPROSTO.

- ✓ **EDINI** kot zdravilo brez recepta.
- ✓ **ZAGOTOVI** priporočeni dnevni odmerek vitamina D.
- ✓ **BREZ** konzervansov, barvil in glutena.



VITAMIN D3 Krka vsebuje holekalciferol.

www.vitamind3krka.si

 **KRKA**

PRED UPORABO NATANČNO PREBERITE NAVODILO!
O TVEGANJU IN NEŽELENIH UČINKIH SE POSVETUJTE Z ZDRAVNIKOM ALI S FARMACEVTOM.

KREPITEV ORGANIZACIJSKE ZRELOSTI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Avtor:
Petra Tomić

Ključne besede: projektni management, organizacijska zrelost projektnega managementa, srednje velika podjetja, optimizacija, temeljne funkcije managementa

Tako kot svet se tudi poslovno okolje vsakodnevno spreminja. Konstantne spremembe v svetu imajo velik vpliv na delovanje vseh organizacij, saj se morajo le-te sproti prilagajati vedno večji dinamiki in se odzivati na spremembe. Najbolj učinkovit način za odzivanje na spremembe v okolju je projektno delo, njegova zrelost pa opredeljuje, kako uspešno bo organizacija projektni management uporabila za izkoriščanje priložnosti.

Z izvajanjem samih projektov ustvarjamo nekaj edinstvenega in novega, sam proces pa upravljamo s projektnim managementom. Ne glede na, ali je organizacija projektno usmerjena ali ne, se z njimi vedno več srečuje. Pomen projektov z digitalizacijo in avtomatizacijo narašča, zato jih v svoje poslovanje umeščajo tudi organizacije, katerih glavna dejavnost so kontinuirani oziroma ponovljivi procesi. Najvišji management se je začel zavedati pomembnosti projektnega dela in nanj gledati kot na ključno področje za strateški razvoj in krepitev konkurenčnosti. Na ta način se začneta projektni in strateški management povezovati, prednosti projektnega managementa pa se želijo izkoristiti za uresničevanje ne le namenskih in objektivnih ciljev, temveč tudi strateških ciljev

organizacije.

Za uspešno delovanje projektnega managementa znotraj organizacije veliko vlogo igra njegova organizacijska zrelost. Visoka stopnja zrelosti projektnega managementa omogoča, da organizacija, s pomočjo projektnega načina dela, razvija svojo lastno sposobnost za odzivanje na spremembe v okolju, izrablja nove priložnosti, se izogne nevarnostim in konstantno raste in se razvija.

Projektno zrelost znotraj organizacije merimo z modeli zrelosti. Zrelostni modeli so orodje za presojanje in razvoj projektne razvitosti v organizacijah. Zaradi raznolikosti organizacij je težko zasnovati samo en model, ki bi lahko presojal razvitost v vseh, zato poznamo več zrelostnih modelov. Vsem modelom je skupno, da so zasnovani na konceptu prvega zrelostnega modela Capability Maturity Model (CMM) ter opredeljujejo ravni razvitosti in kriterije za merjenje.

Na podlagi zrelostnih modelov določamo trenutno organizacijsko zrelost projektnega managementa, opredelimo načine izboljšanja procesov, določamo prednostne naloge pri izvajanju izboljšav, spremljamo napredek in gradimo zrelo projektno organizacijo.

Zrelost projektnega managementa okre-
pimo po naslednjih korakih:

1. Analiza trenutnega stanja projek-
tnega managementa v organiza-
ciji,
2. Ocena organizacijske zrelosti na
podlagi zrelostnih modelov,
3. Ugotavljanje na kateri stopnji zre-
losti želimo imeti projektni mana-
gement v organizaciji,
4. Priprava predlogov za krepitev
organizacijske zrelosti,
5. Uvajanje sprememb v organiza-
cijo,
6. Analiza učinkov.

Presoja organizacijske zrelosti projek-
tnega managementa v organizaciji je
sestavljena iz analize trenutnega sta-
nja in ocene le-tega ter je bistvenega
pomena pri njegovi krepitvi. Zavedanje
trenutnega stanja je prvi korak do razvi-
tejšje projektne organizacije.

Presoji sledi odločitev, na kakšni zrelo-
stni stopnji želimo imeti projektni mana-
gement v organizaciji. Ker vse organiza-
cije ne težijo k najvišji stopnji razvitosti,
je pomembno, da se na podlagi dejavn-
nosti in procesov znotraj organizacije
določi stopnja projektne zrelosti, ki je
zanjo zadovoljiva. Na podlagi tega se

nato v nadaljevanju opredelijo predlogi
izboljšav procesov.

Izbira ukrepov za krepitev organizacij-
ske zrelosti projektnega managementa
temelji na odločitvi, na kateri stopnji
zrelosti naj bo projektni management v
organizaciji. Zrelost projektnega mana-
gementa lahko krepitev z uvedbo pro-
jektne pisarne, standardizacijo procesov
projektnega managementa, vzpostavi-
tvijo merjenja projektne učinkovitosti,
krepitvijo projektne kulture itd. Te koristi
se nato kažejo v izboljšani časovni in
stroškovni predvidljivosti pri planiranju
projektov, lažjem obvladovanju projek-
tov, povečanju projektne učinkovitosti
in boljši kakovosti izvajanja projektov.

Pomembno je, da izberemo ustre-
zne ukrepe, ki so primerni za dosega-
nje ciljev znotraj organizacije. Po izbiri
ustreznih ukrepov nadaljujemo z uvaja-
njem sprememb na vseh področjih delo-
vanja. Izboljšave uvajamo na podlagi
prioritetnih nalog.

Po uvedbi sprememb v proces ocenju-
jemo učinke prenovljene organiziranosti
projektnega managementa. Na podlagi
ocenjenih učinkov ugotavljamo uspeš-
nost krepitve organizacijske zrelosti.



CERTIFICIRANJE PROJEKTHNIH MANAGERJEV IPMA SloCert

Slovensko združenje za projektni management izvaja certificiranje IPMA® SloCert, ki je program mednarodnega certificiranja strokovnjakov s področja projektnega managementa (International Project Management Association - IPMA®).

Ali kot strokovnjak s področja projektnega managementa želite:

- pridobiti mednarodno prepoznavno potrdilo, da ste strokovnjak na tem področju?
- pridobiti objektivno oceno svoje strokovnosti in kompetentnosti na področju projektnega managementa, utemeljeno na vaših izkušnjah?
- v Sloveniji pridobiti mednarodno veljaven in prepoznaven IPMA-certifikat?
- skozi mednarodni sistem IPMA-certificiranja pokazati, kako se krepi vaša kompetentnost na področju projektnega managementa?
- vedeti, kako se lahko še izboljšate na področju projektnega managementa?
- pridobiti mednarodni certifikat s področja projektnega managementa, s katerim se lahko izkazuje na različnih področjih in/ali v različnih državah in/ali pri različnih delodajalcih?

Ali kot organizacija želite:

- imeti ali zaposliti strokovnjaka projektnega managementa, ki je dokazal skladnost svoje usposobljenosti z mednarodno veljavnimi standardi tega področja?
- presoditi kakovost svojih strokovnjakov projektnega managementa z vidika svetovnih standardov tega področja?
- svojim poslovnim partnerjem pokazati, da imate s strani neodvisne mednarodne organizacije potrjeno kakovost in zrelost svojih strokovnjakov projektnega managementa?
- zagotoviti, da imajo vaši strokovnjaki projektnega managementa ustrezne kompetence za vodenje vaših prihodnjih kompleksnih projektov?
- da vam strokovni organi, vključeni v postopke certifikacije, zagotovijo strokovno podporo na področju projektnega managementa ali interpretacijo aplikabilnosti mednarodnih standardov projektnega managementa na področju vaše organizacije?
- imeti dostop do največje globalne baze strokovnjakov projektnega managementa, presoane skozi mednarodni standard IPMA-certificiranja?
- izpolnjevati kriterije razpolaganja z mednarodno certificiranimi

projektnimi managerji, ki se vse pogosteje zahtevajo pri prijavi na različne programe (so) financiranja projektov in vključevanju v mednarodna projektna partnerstva?

Glavne prednosti certificiranja IPMA SloCert so:

- prepoznavanje različnih vlog in posebnosti projektov na različnih poslovnih področjih,
- upoštevanje kompleksnih strokovnih in teoretičnih podlag področja projektnega managementa,
- široka uporabnost in zaposljivost kompetentnih certificiranih projektnih managerjev,

- neodvisna strokovna presoja dokazljive kompetentnosti certificiranih projektnih managerjev,
- objektivno in celovito ocenjevanje kompetenc certificiranih projektnih managerjev na podlagi večdesetletnih izkušenj IPMA s certificiranjem,
- spodbujanje odgovornega delovanja in prevzemanja odgovornosti certificiranih projektnih managerjev,
- ozaveščanje certificiranih projektnih managerjev o lastnih kvalitetah in slabostih skozi samorefleksije v procesu certificiranja,
- spodbujanje certificiranih projektnih managerjev, da v obdobju do

Kompetence IPMA® SloCert	Voditeljstvo	Organizacija in informacije
Strategija	Timsko delo	Kakovost
Upravljanje, strukture in procesi	Konflikti in krize	Finance
Skladnost, standardi in predpisi	Iznajdljivost	Viri
Moči in interesi	Pogajanje	Nabava in partnerstva
Kultura in vrednote	Usmerjenost k rezultatom	Plan in kontrola
Samorefleksija in management lastnih aktivnosti	Zasnova projekta / programa / portfelja	Tveganja in priložnosti
Osebna integriteta in zanesljivost	Zahteve, cilji in koristi	Deležniki
Osebna komunikacija	Obseg	Sprememba in transformacija
Odnosi in zavzetost	Čas	Izbira in uravnoteženost

recertifikacije permanentno iščejo in pridobivajo najnovejša spoznanja in izkušnje s področja projektnega managementa.

Uspešno zaključen postopek certificiranja zagotavlja kandidatom pridobitev certifikata, s katerim izkazujejo svojo usposobljenost – kompetentnost za zmožnost uporabe potrebnega znanja in/ali veščin ter primernost osebnostnih lastnosti za uspešno in učinkovito obvladovanje projektov. Certificiranje poteka na štirih (4) ravneh A, B, C in D ter na treh (3) izbranih področjih – projekti, programi projektov in portfelj projektov.

Certificiranje IPMA® SloCert poteka v skladu z IPMA® ICB 4.0. Kandidati bodo spoznali vseh 29 kompetenc, ki so razdeljene na VIDIKE, LJUDI in IZVEDBO. Za vsako od kompetenc obstaja definicija, povezanost kompetence z drugimi kompetencami, predstavljeni so ključni kazalci, s katerimi merimo obvladovanje kompetenc. Z večino kompetenc se kandidati redno srečujejo med delom na projektih. Vse te kompetence in znanja

ter izkušnje kandidati potrdijo s pisnim izpitom na nivojih B, C in D. V odvisnosti od ravni certificiranja sledi dodatno še intervju/problemska delavnica (za nivoje A, B in C) in pripravljeno kandidatovo poročilo o delu na projektu (za nivoja A in B). S tem kandidati zaključijo postopek certificacije in pridobijo ustrezen certifikat.

V vsaki organizaciji so pomembne ustrezne kompetence. Z delom na projektih se to še dodatno ugotovi. Zato vsi certificirani projektni managerji s svojim znanjem in izkušnjami potrjujejo, da poznajo spodaj naštetе kompetence. Skozi postopek certificacije se bodo srečali s sledečimi kompetencami:

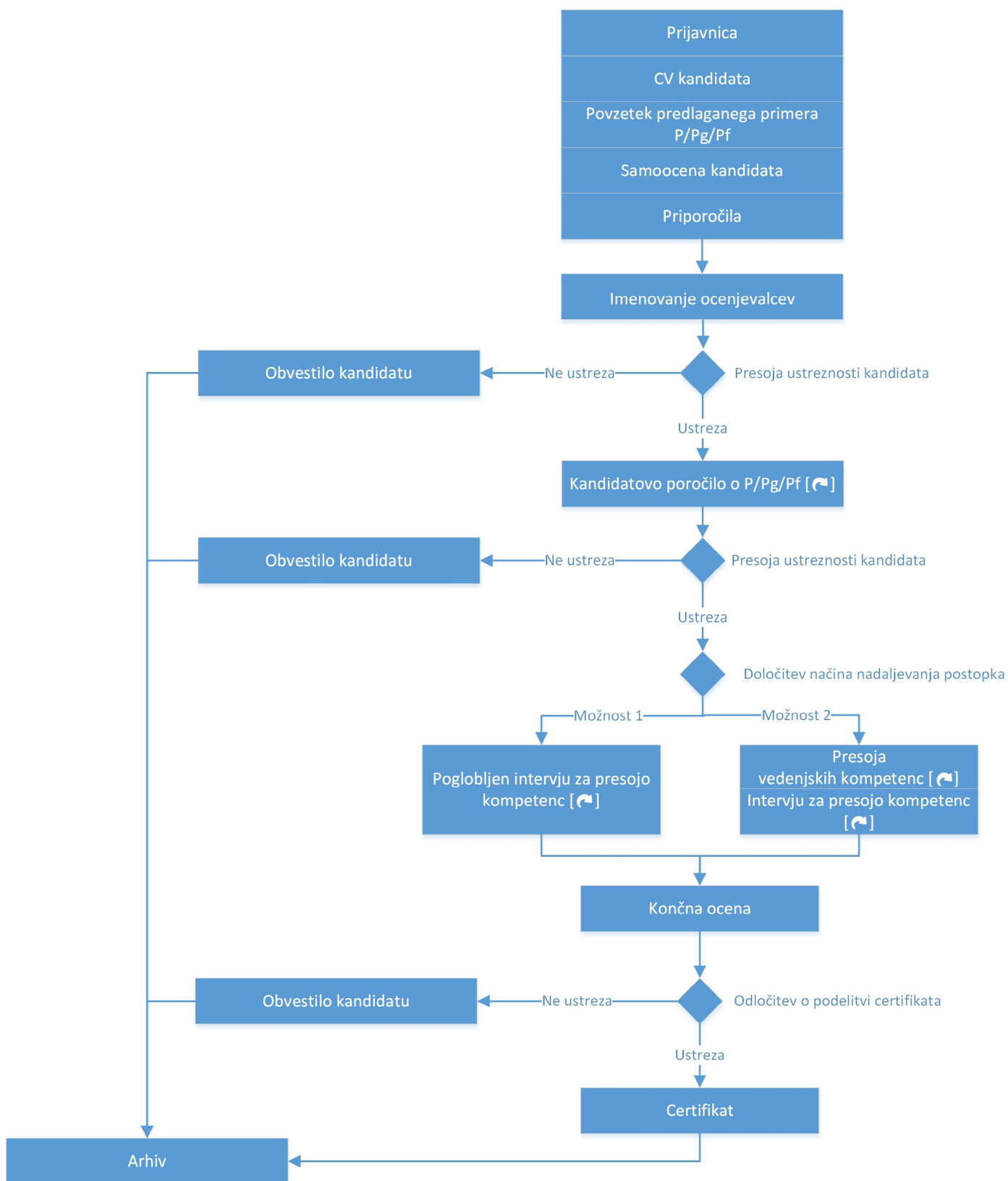
Kandidat, ki uspešno pridobi certifikat IPMA SloCert, je vpisan v bazo ZPM in mednarodno bazo IPMA kot strokovnjak z mednarodno priznanim certifikatom. Veljavnost vseh certifikatov je 5 let. Po tem času morajo imetniki certifikatov le-tega obnoviti.

Več informacij o certificiranju IPMA SloCert najdete na spletni strani www.zpm.si/slocert

IPMA SloCert INFO DAN - ONLINE 18. januar 2022

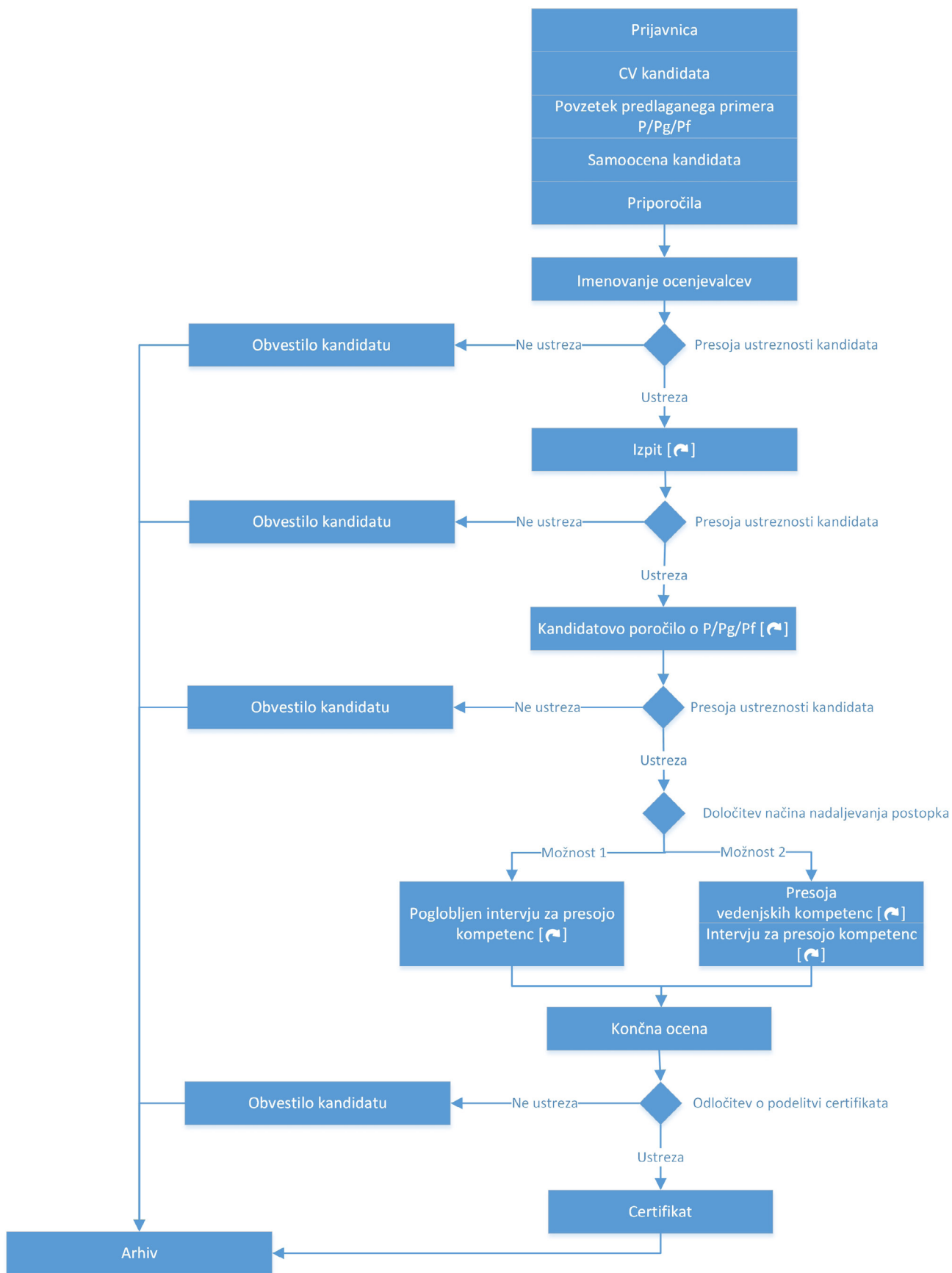
www.zpm.si/slocert

Postopek certificiranja za IPMA SloCert raven A



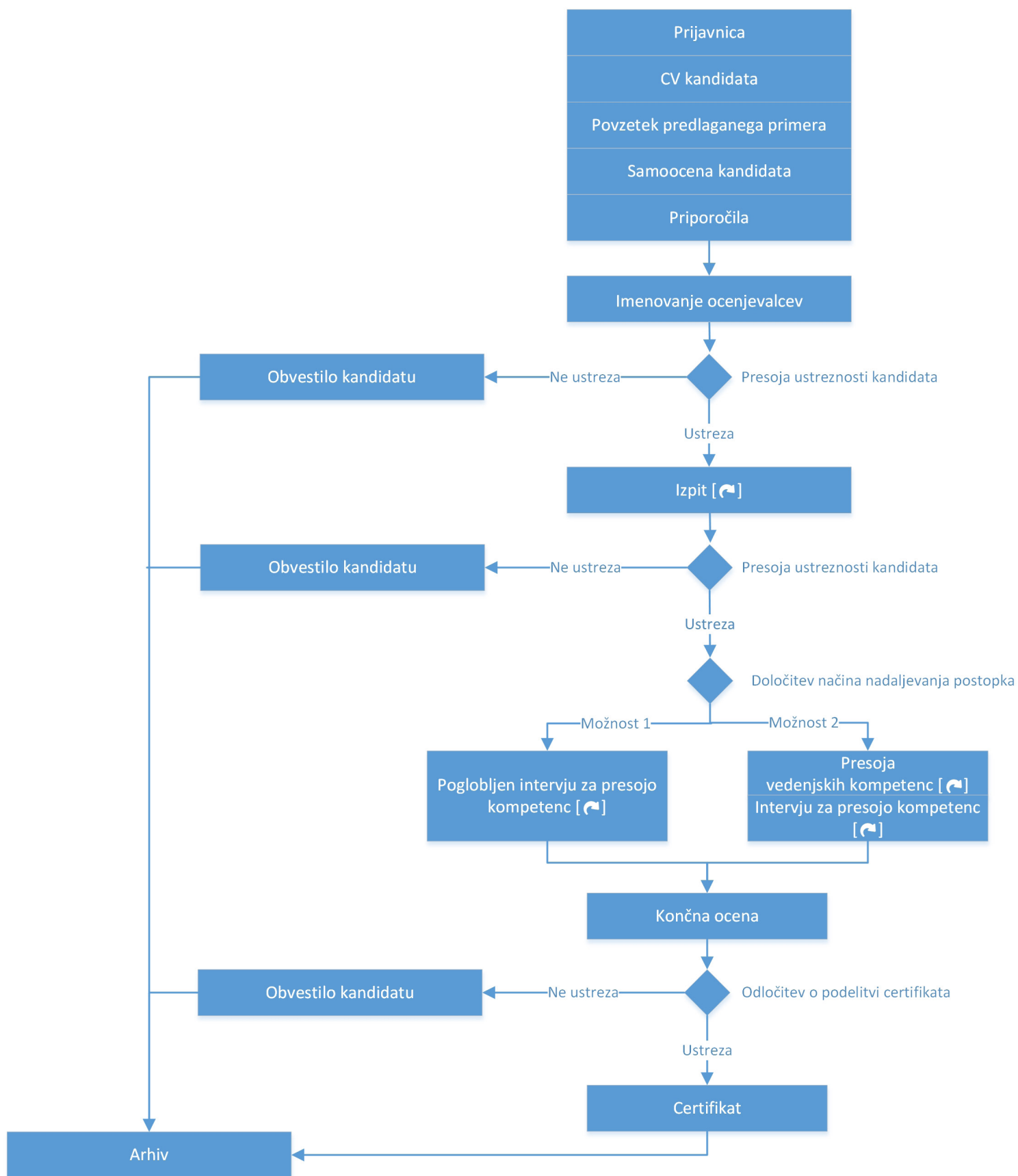
[☺] – Če kandidat ob prvem poskusu ni uspešen, je upravičen do enkratnega ponavljanja.

Postopek certificiranja za IPMA SloCert raven B



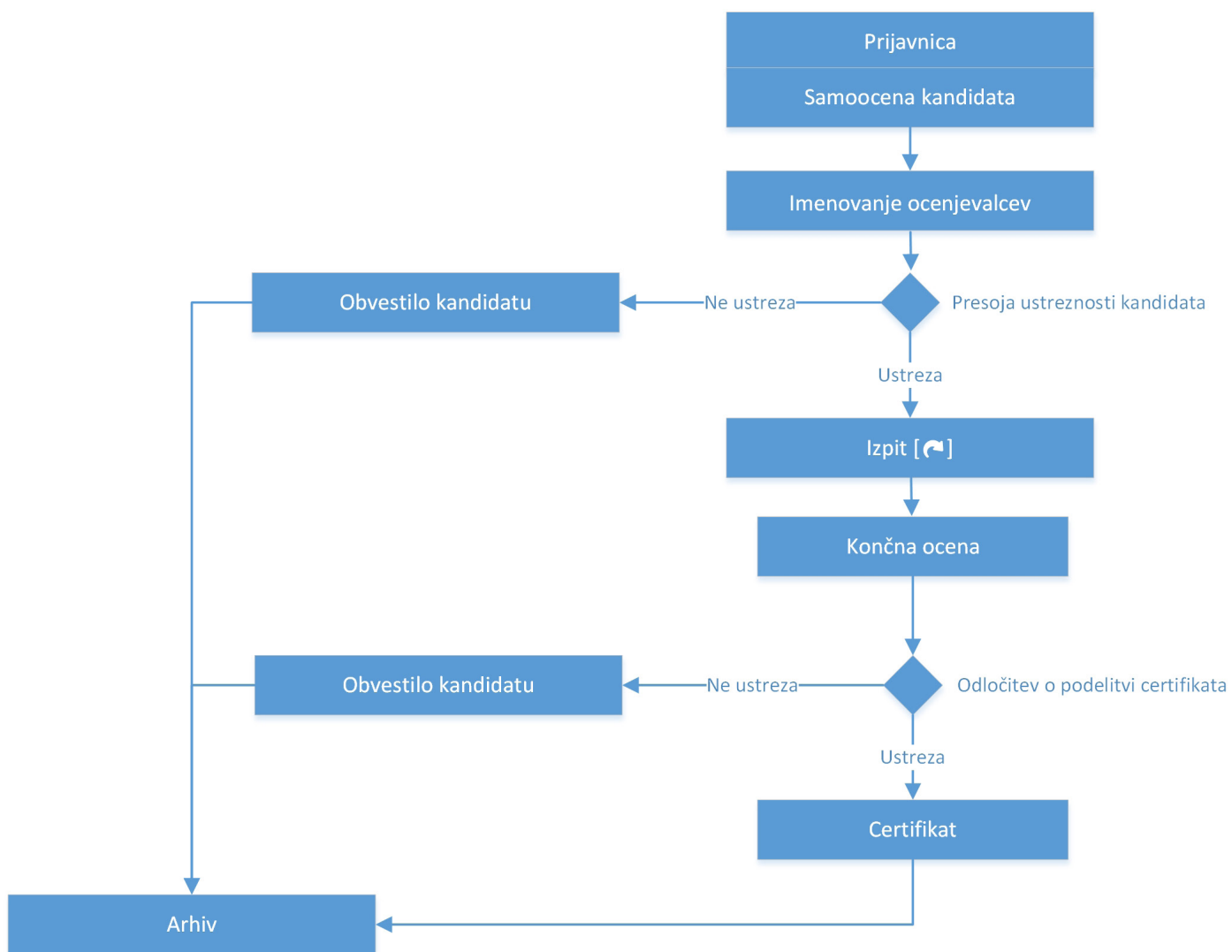
[↺] – Če kandidat ob prvem poskusu ni uspešen, je upravičen do enkratnega ponavljanja.

Postopek certificiranja za IPMA SloCert raven C



[↺] – Če kandidat ob prvem poskusu ni uspešen, je upravičen do enkratnega ponavljanja.

Postopek certificiranja za IPMA SloCert raven D

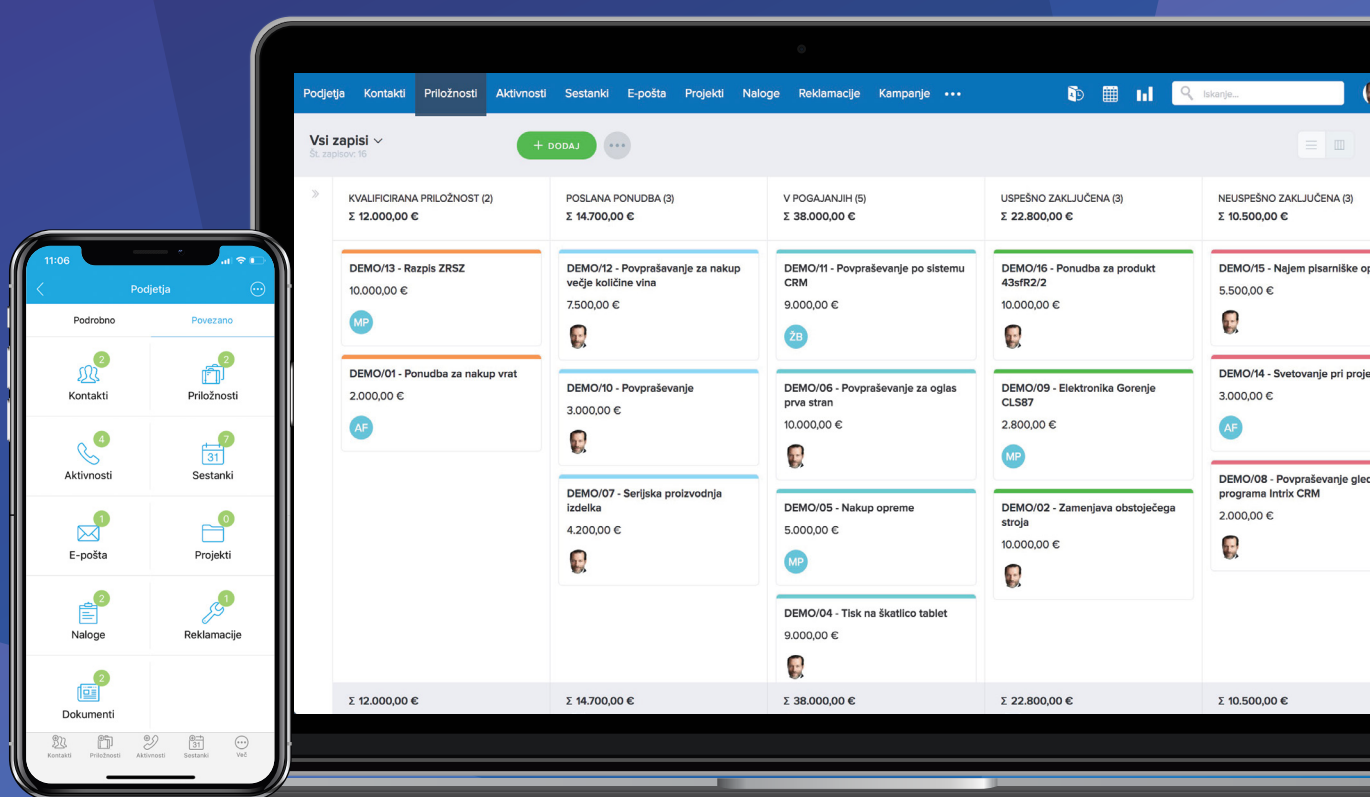


[↺] – Če kandidat ob prvem poskusu ni uspešen, je upravičen do enkratnega ponavljanja.



INTRIX®

Prilagodljiv.
Mobilen.
Enostaven za uporabo.



Slovenski sistem za CRM in vodenje projektov po vaši meri.

www.inrix.si

SPREMEMBA VODSTVA NA PROGRAMU IPMA SloCert

Na začetku poletja 2020 je funkcijo direktorice programa IPMA SloCert v ZPM prevzela Milena Sokolić. Pred Mileno in programom IPMA SloCert je bil takrat pomemben projekt – organizacija in izvedba validacije tega programa s strani komisije IPMA. Gre za projekt, s katerim IPMA preverja, kako poteka izvajanje mednarodnega programa certificiranja projektnih managerjev na nekem območju (v tem primeru v Sloveniji) in skladnost izvajanja programa z IPMA standardom kompetentnosti na področju projektnega managementa in managementa programov in portfelja projektov (standard IPMA ICB, ver. 4 – Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management) ter standardom IPMA ICR, ver. 4 (IPMA International Certification Regulations), kateri opredeljuje pogoje in postopke izvajanja certificiranja.

Validacija programa IPMA SloCert je zahteven proces, katerega je doslej bilo potrebno izvesti vsakih pet let, po novih IPMA standardih pa se bo validacija izvajala na tri leta. Milena Sokolić je ob prevzemu vodenja programa IPMA SloCert imela že precej izkušenj s procesi, podobnimi validaciji IPMA SloCert, saj je na visokošolskem zavodu, kjer je bila zaposlena, v preteklih letih večkrat sodelovala in imela ključne vloge v postopkih akreditacije študijskih programov. Iz tega razloga je bila Milena

prava oseba za vodenje programa IPMA SloCert v tem občutljivem obdobju. Validacija programa IPMA SloCert je bila pred poletjem 2021 uspešno zaključena in IPMA je podelila ZPM pravico, da v Sloveniji nadalje izvaja certificiranje projektnih managerjev ter managerjev programov in portfeljev po modelu IPMA in skladno s standardoma IPMA ICB, ver. 4 in IPMA ICR, ver. 4. Projekt validacija programa IPMA SloCert je torej bil uspešno zaključen, za kar gre zahvala vsem, ki so v tem postopku aktivno sodelovali in pomembno prispevali k njegovi uspešni realizaciji, v največji meri pa seveda Mileni Sokolić.

Milena Sokolić se je po skoraj 18 mesečnem uspešnem vodenju programa IPMA SloCert, predvsem pa po uspešnem vodenju postopka IPMA validacije tega programa, vsled spremenjenih osebnih preferenc ter izzivov, ki jih ima v novem delovnem okolju, odločila, da se na programu IPMA SloCert razbremeni ter preda vodstvene obveznosti in odgovornosti svojemu nasledniku. Ob tej priložnosti se v imenu Slovenskega združenja za projektni management zahvaljujem Mileni Sokolić za njen velik prispevek k uspešni realizaciji IPMA validacije tega programa in za odlično vodenje programa v funkciji direktorice IPMA SloCert.

Izvršilni odbor je za novega vodjo pro-

grama IPMA SloCert z dnem 11. 10. 2021 imenoval Kristijana Pukšiča. Kristijan zelo dobro pozna program IPMA SloCert, saj je na njem v preteklosti že intenzivno sodeloval v obdobju, ko je ta program vodil dr. Igor Vrečko; je tudi urednik e-revije ZPM mrežnik, izkazuje pa se z natančnostjo in agilnostjo, ima bogate podjetniške izkušnje, s projekti, projektnim managementom in Slovenskim združenjem za projektni management pa aktivno sodeluje že več kot 10

let. Verjamem, da se s Kristijanom pričinja novo obdobje na programu IPMA SloCert – obdobje krepitve komercializacije tega programa, katero pa lahko sledi šele po obdobju prilagoditve programa na IPMA ICR4, okrepitvi telesa ocenjevalcev in zaključeni IPMA validaciji, kar pa smo vse uspešno opravili v zadnjih dveh letih.

Dr. Igor Vrečko, predsednik ZPM



DR. PETER CVAHTE

IMPOL GROUP

INTERVJU

Pozdravljeni, dr. Peter Cvahte. Veseli nas, da vas imamo možnost spoznati. Veselimo se tudi vašega razmišljanja o današnjih aktualnih potrebah skupine IMPOL, ki ste ga izpostavili na dogodku Razvojna konferenca Podravja, ki jo je organizirala RRA Podravje – Maribor.

Najprej nam, prosimo, predstavite skupino IMPOL, iz katere prihajate. Gre za organizacijo, ki je peti največji izvoznik v Sloveniji. S čim vse se glavna podjetja v skupini ukvarjate in katere so glavne panoge, v katerih skupina IMPOL deluje.



dr. Peter Cvahte, skupina IMPOL

Skupina Impol združuje pod svojim okriljem 27 povezanih podjetij. Organizirana

so v tri divizije - Livarništvo, Valjarništvo in Stiskalništvo - ter podporne družbe. V podjetju izdelujemo aluminijeve zlitine v naših treh livarnah v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji, iz njih pa izdelujemo drogove, brame, lite palice, polizdelke in izdelke za vgradnjo. Brame preoblikujemo z vročim in hladnim valjanjem in tipični izdelki so pločevine, trakovi, folije in sekane rondele in rondelice, ki jih termično obdelamo. Drogove vroče iztiskamo, hladno vlečemo in termično obdelujemo, nato jih preoblikujemo z vročim kovanjem in strojno obdelavo. Tipični izdelki so palice za kovanje, palice za obdelavo na avtomatih, odkovki in končni izdelki. Panoge, v katerih se pojavljamo, so avtomobilska industrija, strojogradnja, farmacevtska industrija, prehranska industrija, transport, elektroindustrija, obnovljivi viri, potrošne dobrine, gradbeništvo, letalska in vesoljska industrija.

Kdo so ključni kupci podjetja in na kakšen način je covid-situacija v zadnjem letu in pol vplivala na delovanje skupine IMPOL? Tako z vidika zaposlenih kot z vidika kupcev vaših izdelkov ter ne nazadnje sprejemanja dolgoročnih strateških odločitev.

Imamo veliko kupcev, ki so na srečo razpršeni v različnih panogah. To nam je pri pandemiji covid-19 zelo pomagalo, saj smo s področji, ki niso bila tako prizadeta kot avtomobilska industrija, uspešno krmarili skozi turbulentne čase.

Na splošno pa lahko rečem, da je bil program avtomobilske industrije v krču oziroma jo krči grabijo v valovih. Ker smo močno vpeti v avtomobilsko industrijo Nemčije, smo odvisni od vseh težav, s katerimi se ta industrija srečuje na globalni ravni. Pri poslovanju nas ni zgrabila panika in nismo sprejeli napačnih odločitev pri poslovanju.

Trenutno v ospredje vse bolj prihajata energetska kriza in kriza dobave surovin. V kakšni meri ima to vpliv na vaše delovanje danes in kaj pričakujete za prihodnost?

Energetska kriza in dobava surovin sta močno vplivali na naše poslovanje, saj kupujemo aluminij na borzi. Zaradi velikega obsega poslovanja smo bili primorani ogromno kapitala vložiti v nakup surovin predvsem zaradi dolgega proizvodnega cikla (od izdelave zlitin do končnega izdelka) in nekajmesečnih plačilnih pogojev. Na srečo imamo le nekaj dolgoročnih pogodb, ki niso vezane na borzno ceno aluminija, zato pričakujemo čez nekaj mesecev mnogo boljše poslovanje.

Dr. Peter Cvahte, prosimo vas, da se nam še vi malo predstavite. Kdo ste, od kod prihajate in kako ste prišli v podjetje IMPOL? Za vas vemo, da ste doktorirali na smeri metalurgije z naslovom Vezani termomehanski in metalurški procesi med iztiskavanjem Al-zlitin.

Za sebe lahko rečem, da sem Bistričan in Impolčan. Že kot srednješolec sem spoznal Impol skozi obvezno prakso, v zadnjem letniku študija pa sem pridobil kadrovsko štipendijo podjetja. Impolu sem se pridružil zelo zgodaj v delovni karieri.

Doktoriral pa sem ob delu, kakšno desetletje po zaposlitvi.

Prosti čas, kolikor mi ga ostane poleg družine in poslovnih obveznosti, posvečam kolesarjenju, kjer se štejem med kolesarske navdušence.

Poleg skupine Impol sem dejaven v Centru odličnosti Vesolje in Inštitutu za kovinske materiale in tehnologije, kjer sem vpet v vodenje in nadzor obeh inštitucij. Sem tudi član Občinskega sveta Slovenska Bistrica.

Danes v skupini Impol zasedate mesto direktorja strateškega razvoja. Od kdaj ste že na tej funkciji in kakšne so vaše delovne zadolžitve?

Tako je, po opravljanju kar nekaj delovnih zadolžitev od razvojnega tehnologa, direktorja razvoja in predstavnika kupcev za avtomobilsko industrijo že od leta 2019 zasedam mesto direktorja za strateški razvoj. To delovno mesto je bilo ustanovljeno po reorganizaciji razvoja v skupini Impol, ko se je razvojno delo podrobneje razdelilo po področjih. Delovne zadolžitve so: priprava strategije razvoja in glavnih usmeritev, koordinacija aktivnosti razvojnega sveta, usmeritev in izbira novih tehnoloških postopkov za procese, oblikovanje raziskovalne ekipe s kompetentnim kadrom, oblikovanje nalog za razvoj statističnih orodij za izboljševanje in kontrolo procesov ter drugih metod v sodelovanju s QM, razvoj preiskav in specialnih testov za potrebe avtomobilske in letalske industrije ter odgovarjajoče opreme, sodelovanje z univerzami in inštituti z namenom pospeševanja razvoja tehnologij, sodelovanje pri raziskavah trga za

avtomobilsko, letalsko in vesoljsko industrijo, sodelovanje pri naložbenih projektih in projektih izboljšav, zagotavljanje zaščite intelektualne lastnine, vodenje in izvedba projektov numeričnega in algoritemskega zapisa tehnologije ter zagotavljanje sledljivosti, vodenje projektov in projektnega tima v projektnih nalogah za digitalizacijo procesov, vodenje razvoja modeliranja in simulacij na podlagi obstoječega proizvodnega procesa, vzpostavitev raziskovalnega centra/laboratorija za potrebe razvoja, organizacija raziskovalnega simpozija ter še mnogo drugih zadalžitev.

Na dogodku Razvojna konferenca Podravja ste izpostavili zanimivo idejo, da bi vaša organizacija, ki je pretežno izvozno naravnana in po svoji velikosti predstavlja 5. največjega izvoznika v Sloveniji, in na drugi strani podjetje Talum (11. največji slovenski izvoznik) potrebovali določene visoko izobražene raziskovalce in posameznike, ki bi se ukvarjali z raziskavami na področju aluminija in lahkih zlitin. Kakšna je ta ideja in zakaj lahko pomaga pri razvoju slovenskega gospodarstva, predvsem pa gospodarstva v Podravju, kjer sta dve veliki izvozno naravnani organizaciji?

Že desetletje si prizadevamo za vzpostavitev pilotnega razvojnega centra, namenjenega raziskovalno-razvojnim aktivnostim za potrebe gospodarstva. Sem mnenja, da je pri razvojnih sredstvih treba biti racionalen in jih v precejšnjem deležu nameniti raziskavam in razvoju za industrijo, ki je slovenski vlečni konj ter je izrazito izvozno orientirana. Kot gospodarstvenik in razvoj-

nik vem, da nam v razvojnem mozaiku manjka celotno področje pilotnih raziskav in razvoja na industrijskih napravah, ki niso namenjene proizvodnji. Ideja o takšnem centru se je skristalizirala v delovnem projektu SiPCAST (Slovenski pilotni center za napredne strjevalne tehnologije lahkih kovin) v okviru partnerstva SRIP MATPRO, ki je SiPCAST že umestil v svoj program dela. Ker si za ustanovitev centra prizadevamo že več let, je bil center predstavljen tako na MGRT, MIZŠ, MZI kot tudi SVRK. Le na Štajerskem še nismo uspeli s centrom navdušiti kolegov v Razvojnem svetu regije Podravje, da bi center umestili kot prioritetni projekt Podravja.

Seveda se postavlja vprašanje, zakaj podpreti razvojni center. Tukaj je nekaj najpomembnejših razlogov za podporo.

- Most med laboratorijskimi raziskavami in industrializacijo.
- Instrument za dvig kakovosti študija – široko raziskovalno področje, platforma za doktorske in postdoktorske študije.
- Spodbujanje povezovanja med različnimi sferami razvoja; izgradnja mostu med univerzo in fakultetami ter gospodarstvom; sodelovanje z drugimi raziskovalnimi institucijami.
- Učinkovita nadgradnja raziskovalnega dela v študijskih programih.
- Pospeševanje razvoja izdelkov in omogočanje boljšega prodora na rastoči trg aluminija in povečanja tržnega deleža.
- Možnost generiranja kakovostnih novih delovnih mest, namenjenih terciarno usposobljenemu kadru.
- Podpora podjetjem, ki so steber gospodarstva v svojem lokalnem okolju.

- Podpora panogi, ki je pomemben steber slovenskega gospodarstva.
- Razvoj manj razvite geografske regije.
- Zmanjševanje strukturne brezposelnosti s pomočjo usmerjenega izobraževanja.
- Izboljšanje kakovosti življenja lokalnega prebivalstva.

Pripravljalci pobude smo: SRIP MATPRO, GZS, Občina Slovenska Bistrica, Občina Talum, gospodarski družbi Impol in Talum, Inštitut za kovinske materiale in tehnologije, Univerza v Ljubljani ter, upamo, da tudi Univerza v Mariboru, s katero že vodimo pogovore o podpori. Centri takšnega tipa niso nikakršna eksotika. V maju 2018 smo si s Slovensko delegacijo, v kateri so bili tudi SVRK in MGRT, ogledali takšen center v Angliji. V ta center je država vložila prek 90 mio £, saj je prepoznala, da brez takšnega centra podjetje Jaguar Land Rover ne more držati stika z razvojem na področju lahkih komponent iz lahkih kovin.

Center, postavljen na Štajerskem, bi podpiral dva velika izvoznika v svoji neposredni bližini, hkrati pa bi center lahko postal razvojni poligon za podjetja od Turčije do Bavarske.

Na kakšen način si predstavljate sodelovanje vi in - glede na to, da je znanje mogoče tudi izvažati -, ali menite, da bi tudi druge tuje družbe, ki so še mnogo večje od Taluma in Impola, bile pripravljene najemati takšne strokovnjake za sodelovanje na svojih idejah, raziskavah in projektih?

Impol bi v takšnem centru sodeloval s svojimi raziskovalci in ekipo strokovnja-

kov za izdelavo zlitin in predelavo. Za svoje potrebe razvoja bi podjetje najemalo center, torej bi del svojih raziskovalno-razvojnih projektov preneslo na ta center. Center bi bil na razpolago tudi drugim podjetjem in bi s svojo visoko kvalificirano skupino raziskovalcev omogočil razvoj tehnologij in materialov za njihove potrebe. Z večanjem števila projektov, ki se bodo izvajali v centru, bo center postal ključna ustanova pri razvoju novih materialov in tehnologij. V takšnem centru, če izpostavim samo dva partnerja, s katerima že sedaj sodelujemo v Impolu, bosta lahko tako BMW kot Daimler razvojno udeležena pri projektih uporabe novih zlitin in tehnologij. Seveda pa bo center tudi inkubator visoko kvalificiranih kadrov za potrebe podjetij in inštitucij znanj za regijo in širše.

Za konec nam, prosimo, še povejte, kateri so tisti strateški projekti, ki so pred skupino IMPOL, in na kakšen način jih že izvajate?

CO₂ odtis in ogljična nevtralnost aluminijeve industrije v Evropi do leta 2050 je na novo premešala karte. Čeprav smo v skupini Impol do sedaj že ogromno postorili za zmanjšanje izpustov, še posebej v livarnah, kjer smo ob nabavi nove opreme zavezani BAT (Best Available Techniques) direktivi, je pred nami še kar nekaj razvojno-raziskovalnih aktivnosti, da bomo lahko zagotovili panožne zaveze.

Zniževanje CO₂ odtisa pa je povezano tudi z bojem za surovino, ki je zaključila svoj življenjski cikel. Še posebej v kontekstu, da so te zelo omejene, ker je kar 75 % proizvedenih aluminijevih izdelkov še vedno v uporabi. V ospredju bodo

projekti, namenjeni zmanjševanju CO2 odtisa, pripravi surovine, rafinaciji taline in razvoju visokotrdnih zlitin, prav tako pa ne smemo zastati s projekti, vezanimi na avtomatizacijo proizvodnje in digitalizacijo proizvodnih procesov. Kdor bo na tem področju zaostal pri vlaganju, se mu zna pripetiti, da bo ostal v ozadju. Trenutni povprečni finančni vložek panoge je odločno prenizek, še posebej to velja za Slovenijo. Vlaganja v digitalizacijo in razvoj kognitivnih metod in sistemov, digitalnih dvojčkov in napovedne analitike bodo omogočila mnogo hitrejši razvoj materialov, procesov ter poslovanja. Pred nami je obdobje mnogih izzi-



vov in intenzivnega dela na področju raziskav in razvoja.

Dr. Peter Cvahte, zahvaljujemo se vam za vaš čas in vaše odgovore. Želimo vam veliko pravih strateških odločitev v prihodnosti.

*Kristijan Pukšič
Urednik ZPM Mrežnika*



PREDSTAVITEV INTRIX



Podjetje Intera d.o.o. je svojo pot pričelo pred skoraj 20 leti z jasno vizijo - nuditi digitalne storitve, ki podjetjem omogočajo najboljše pogoje za uspešno poslovanje. Posredno je naša želja biti eden izmed gonilnih dejavnikov razvoja slovenskega podjetništva in digitalizacije.

Intrix je celostna poslovna platforma za digitalizacijo in organizacijo posla s spletnim dostopom, ki je na voljo, kjerkoli ste vi. Intrix podpira posel od prve stranke do kompleksnih projektov. Z njim lahko digitalizirate še celotno organizacijo vaše prodajne ekipe in serviserjev, ki delajo na terenu, ter pripeljete vse vaše podporne in reklamacijske zahteve na eno mesto.

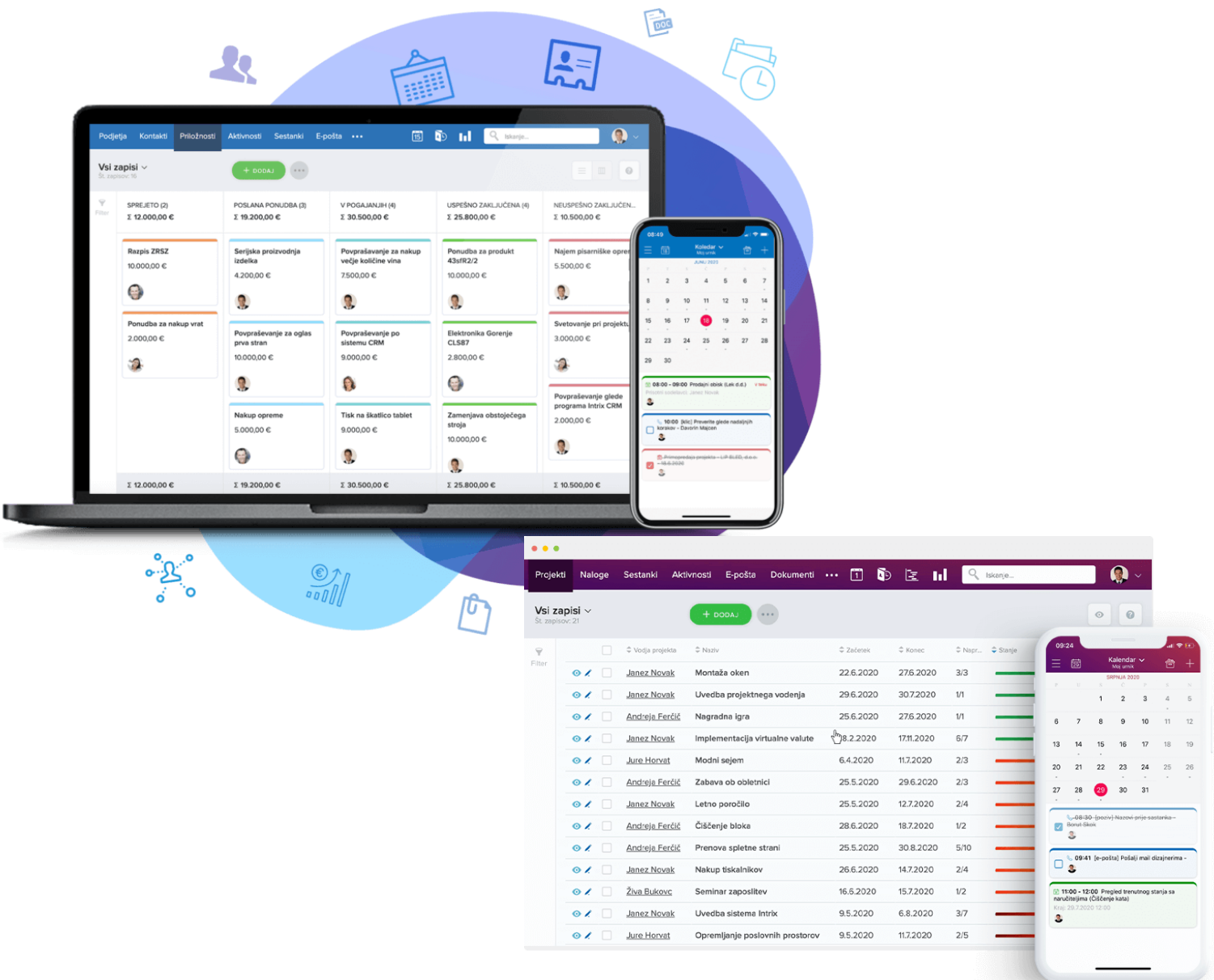
S pozornim posluhom za potrebe podjetij smo skozi leta razvili in izpopolnili sistem Intrix, ki je zrasel v celostno digitalno pisarno z več moduli in skoraj neomejenimi možnostmi prilagoditev. Specializirali smo posamezne module Intrixa in s tem ustvarili Intrix CRM ter Intrix za projektno vodenje, ki sta v medsebojni kombinaciji sposobna popolnoma organizirati in digitalizirati delo v širokem spektru različnih podjetij. Temu sledijo še Intrix za marketing, ki učinkovito in pregledno sistematizira delo marketinških oddelkov in tudi marketinških agencij, ter Intrix za podporo in servise, ki vključi celotno podporno ali servisno ekipo podjetja v enoten sistem, v katerem so vse ključne informacije zmeraj na

voljo in pred pravimi očmi.

Širok spekter uporabnosti pa ni vse, za kar se trudimo pri razvoju Intrixa. Pri digitalizaciji posla naših strank se držimo načela: nič več in nič manj, kot potrebujete. Za to pa je treba Intrix prilagoditi potrebam čisto vsakega podjetja in zagotoviti, da je uvedba CRM-sistema ali sistema za projektno vodenje v podjetje hitra, enostavna ter inkluzivna za poslovni sistem, ki ga podjetje izvaja.

Da lahko zagotavljamo učinkovito digi-

talizacijo, smo omogočili široko paleto integracij in povezav z ERP-sistemi, aplikacijami za e-poštni marketing in marketinško avtomatizacijo (Squallo mail, Mailchimp, Hubspot, Sendblue ...), Google-orodji, Facebook-oglasi in še veliko več. Zavedamo se, da bodo podjetja naših partnerjev rastle in se razvijala, zato je naš fokus usmerjen v prihodnost, konstantne izboljšave, zmeraj nove prilagoditve in seveda v olajšanju dela vsak dan znova v stabilni in varni digitalni rešitvi.



Researching Challenges in the World of Projects



ZPM

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTI MANAGEMENT

V Slovenskem združenju za projektni management
bomo v letu 2022 izdali prvo monografijo
v seriji več zaporednih monografij

Project Management: Adapting to Future Needs

Urednika:

- dr. Brigita Gajšek - brigita.gajsek@um.si
- dr. Igor Vrečko - igor.vrecko@um.si

IPMA[®]

international
project
management
association

Povzetke prispevkov
sprejemamo do konca leta 2021.
Več informacij na www.zpm.si

MPM LJUBLJANA V NOVEM ŠTUDIJSKEM LETU

Avtorja:
Špela Rebernik, Miha Novak

Poletni meseci so bili za MPM Ljubljana strateško usmerjeni, saj so se z novim vodstvom začeli odvijati novi projekti. Poleg tega smo v društvu pozdravili skupino samoiniciativnih, ambicioznih članov, s katerimi smo v mesecu oktobru pričeli z rednimi organizacijskimi sestanki.

V tekočem semestru se nam je pridružilo 14 novih članov in tako društvo trenutno sestavlja 25 aktivnih članov, ki bomo skupaj soustvarjali nove projektne zgodbe. Letošnje glavne usmeritve bodo sodelovanje s podjetji in organizacija tradicionalnih dogodkov, kot sta:

- dobrodelni decembrski dogodek v zimskem semestru in
- dan projektnega managementa v poletnem semestru.

Novim članom smo na prvem uvodnem sestanku predali vse potrebne informacije in oblikovali dve projektni skupini – prvo za dobrodelni dogodek in drugo za sodelovanje s podjetji. Prva skupina je že vpeta v organizacijo, kjer bo kaj kmalu več informacij o tradicionalnem dogodku tudi na naših socialnih omrežjih. Pri drugi skupini pa smo še v iskanju optimalnega podjetja za sodelovanje, kjer vas v primeru vašega interesa za sodelovanje lepo vabimo, da nam pišete na lj@mpm.si.

Na uvodnem sestanku se nam je pridružil tudi dr. Igor Vrečko, predsednik Slovenskega združenja za projektne mana-

gement (ZPM). Predstavil nam je samo delovanje in vlogo ZPM ter njihove programe in projekte. Fokuserali pa smo se tudi na prednosti, ki jih lahko pridobijo tudi naši člani MPM.

V letošnjem letu si je vodstvo prav tako zadalo večje vlaganje v razvoj kompetenc članov, kar želimo doseči s povečanim številom internih delavnic in praks.

Poleg vsega pa sodelujemo tudi z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani pri ustvarjanju novega projekta – podcast Alumni Connect – ki povezuje uspešne alumne Ekonomske fakultete.

Za konec vas v okviru Alumni Connect vabimo k poslušanju našega prvega podcasta, v katerem je bil naš gost Rok Stritar, podjetnik, svetovalec, mentor, ustanovitelj podjetja Kibuba in bivši profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Več o njegovi zgodbi, uspehu in izkušnjah pa lahko [poslušate preko spletne povezave](#).





PROJEKTNI FORUM 2021

V sredo 24. novembra 2021 smo v Slovenskem združenju za projektni management izpeljali osrednjo letno konferenco Projektni forum 2021. Na dogodku smo gostili 6 različnih govorcev in govork in kar 147 udeležencev. Hvala vsem za udeležbo.

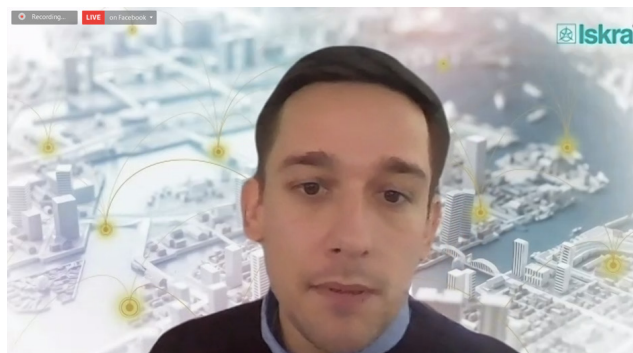
Program letošnjega dogodka Projektni forum 2021:

9.00 – 9.15	Uvodne besede (dr. Igor Vrečko, predsednik ZPM; Kristijan Pukšič, programski vodja dogodka)
9.15 – 9.45	IT projekt na tradicionalen ali agilen način in tudi drugače (Mitja Kovačič, Informacijsko svetovanje in izobraževanje s.p.)
9.45 – 10.15	Vodenje projekta v Iskratelu (Eva Majnik, Projektni vodja v podjetju Iskratel, d.o.o.)
10.15 – 10.45	Kje bodo nepovratna sredstva za podjetja v letu 2022? (Martina Anderlič, direktorica Tiko Pro d.o.o.)
10.45 – 11.00	Odmor
11.00 – 11.30	Vodenje konzorcija iPOT – implementacija rešitev pametnih mest v času izrednih razmer in diverzifikacije 10tih partnerjev (Boris Šajnovič, Vodja projektne pisarne Iskra, d.o.o.)
11.30 – 12.00	Obvladovanje projektov s pomočjo aplikacije Intrix Project (Marko Bauman, vodja produktnega razvoja v podjetju Intera d.o.o.)
12.00 – 12.30	Tradicionalni vs. agilni pristop v projektnem managementu na primeru združitve dveh podjetij (Maja Cvejič, Hisense Gorenje Europe, d.o.o.)
12.30 – 12.45	Predstavitev IPMA Slocert certificiranja (Kristijan Pukšič, Direktor IPMA Slocert)
12.45 – 13.00	Sklepna spoznanja in misel dneva (Kristijan Pukšič, programski vodja dogodka)

Predstavljamo vam nekaj posnetkov in fotografij iz letošnjega online Projektnega foruma 2021.



SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTNI MANAGEMENT



INTRIX CRM · Vodenje projektov · Storitve · Cenik · Reference · Baza znanja · Prijava · Brezplačen preizkus · SI

Ekipa, komunikacija, transparentnost, uspešni projekti.

Popoln pregled nad projekti in vsami projektnimi aktivnostmi na enem mestu. Slovenski sistem za vodenje projektov, prilagojen po vaši meri.

Ime projekta	Priloga	Priloga	Priloga
Projekti	320.000	276.200	93
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	294.200	307.000	91
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	294.200	276.200	91
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	294.200	176.200	57
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	64.200	103.000	23
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	294.200	294.200	23
Projekti s prihodnjimi vrednostmi	294.200	97.000	34

Preizkusite 30 dni. **Brezplačno.**

- Ime in priimek (obvezno)
- Podjetje (obvezno)
- E-naslov (obvezno)
- Telefon (obvezno)

gorenje a **Hisense** company

ISKRATEL SAT Group

Vodenje projekta v Iskratel

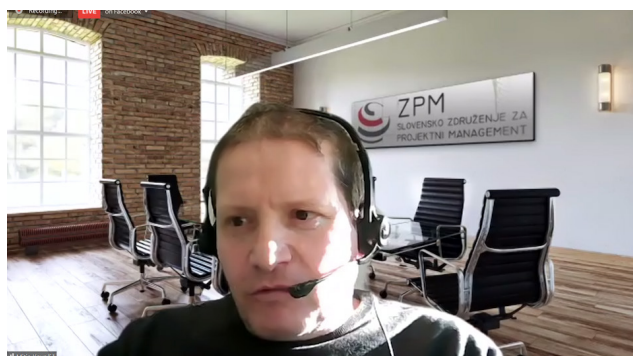
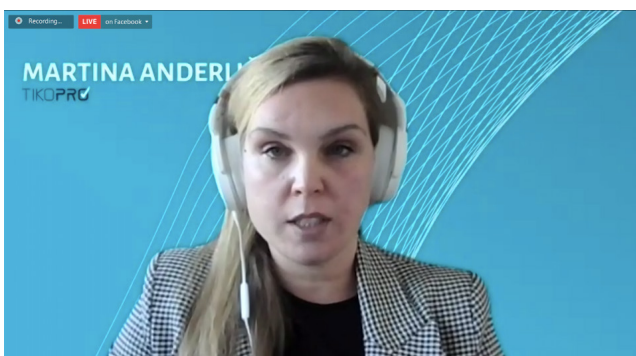
Pava Mojčič

UVOD

Kaj pa je SDLC?

- Metodologija z jasno opredeljenim procesom razvoja programske opreme, ki nam v čim krajšem času in s čim nižjimi stroški zagotavlja pridobitev **kakovostne** programske opreme.
- Ima predpisane korake, ki se izvedejo skozi cikel (primer):
 - Odkrivanje in analiza zahtev
 - Načrtovanje in oblikovanje
 - Implementacija
 - Testiranje in verifikacija
 - Namestitev in uvedba

IKTPROJEKT 3



Projektni forum 2021

Vodja projektne pisarne Iskra, d.o.o.

Boris Šajnovič

Vodenje konzorcija iPOT - implementacija rešitev pametnih mest v času izrednih razmer in diverzifikacije 10ih partnerjev

ZPM IPMA

Projektni forum 2021

Projektni vodja v podjetju Iskratel

Eva Majnik

Vodenje projekta v Iskratel

ZPM IPMA

Projektni forum 2021

IT svetovalec, certificirani projektni manager

Mitja Kovačič

IT projekt na tradicionalen ali agilen način in tudi drugače

ZPM IPMA

Projektni forum 2021

Vodja produktnega razvoja v podjetju Intera d.o.o.

Marko Bauman

Obvladovanje projektov s pomočjo aplikacije Inrix Project

ZPM IPMA

PROSTA DELOVNA MESTA S PODROČJA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Avtor:
Rok Petje

V Slovenskem združenju za projektni management smo v letu 2021 obudili rubriko Prosta delovna mesta, kjer na dnevni ravni objavljamo razpise za delovna mesta, povezana s področjem projektne managementa. V združenju se namreč zavedamo, da so kvalitetni kadri pomembni za uspešno izvajanje projektov, zaradi česar se podjetja resno posvečajo izbiri primernih sodelavcev. Zato se redno dogaja tudi to, da se podjetja sama obrnejo na nas z željo objave prostega delovnega mesta na našem spletnem mestu, saj se zavedajo, da je dandanes težko na trgu dobiti kvalitetnega prostega projektne vodjo.

V prvih enajstih mesecih zbiranja prostih delovnih mest lahko ugotovimo, da je potreba po tovrstnem kadru v Sloveniji izjemna. Tako smo objavili več kot 250 prostih delovnih mest, ki so jih objavila različna podjetja, organizacije ali javne institucije, občine, agencije ... Med prostimi delovnimi mesti lahko najdemo razpise za projektne vodje, koordinatorje in managerje ter tudi delovna mesta za podporo izvedbe projektov, kot npr. administracija projektov, finančno vodenje projektov itd.

Beležimo pa tudi velik interes s strani iskalcev zaposlitve, saj je rubrika Prosta (projektne) delovna mesta najbolj brana rubrika na našem spletnem mestu. Opazujemo tudi, da se obiskovalci vračajo na dnevni ravni. Prosta delovna mesta namreč objavljamo vsak dan, enkrat tedensko pa povezave delimo tudi na družbenih omrežjih.

Glede na število prostih delovnih mest ne dvomimo, da lahko vsak najde nekaj zase. Seveda pa vsem iskalcem zaposlitve predlagamo, da pridobijo naš certifikat IPMA Slocert in si tako povečajo svoje zaposlitvene možnosti. Certifikat je listina, s katero nosilec izkazuje svojo usposobljenost – kompetentnost za zmožnost uporabe potrebnega znanja in/ali veščin ter primernost osebnostnih lastnosti za uspešno in učinkovito obvladovanje projektov.

Prosta delovna mesta objavljamo na naslednji [povezavi](#).



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM ?

Člani Slovenskega združenja za projektni management so del velike družine strokovnjakov, ki se strokovno in/ali raziskovalno srečujejo z različnimi področji projektnega menedžmenta, kot so to na primer vodenjem projektov, sodelovanjem v projektnih timih, vodenjem programov ali portfeljev projektov, vodenjem ali delovanjem v projektnih pisarnah, kontroliranjem ali revizijo projektov, naročanjem ali upravljanjem projektov in podobno. Članstvo v združenju prinaša posameznikom in podjetjem vrsto koristi in priložnosti, ki daleč presegajo stroške letne članarine v združenju. V nadaljevanju izpostavimo samo nekatere med njimi, ki pa so sicer predmet stalnega dopolnjevanja. Člani ZPM:

Projektni forum

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

Projektna mreža Slovenije

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

2020 ukinjena in jo nadomesti monografija.

ZPM mrežnik

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

Project Perspectives

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

IPMA NewsLetter

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

Partnerji ZPM

Imajo 5 – 10% popusta na storitve in produkte, ki jih ponujajo partnerske organizacije združenja. Gre za popuste pri nakupu programske ali strojne opreme, namenjene projektnemu delovanju, popuste iz naslova svetovanj, pomoči pri prijavi projektov na razpise, pri financiranju projektov in drugo.

Mednarodno združenje IPMA®

Pridobijo s članstvom v ZPM hkrati tudi članstvo v mednarodni organizaciji IPMA® – *International Project Management Association*.

IPMA® SloCert

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

Informacije in povezave

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

Baze podatkov

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

Promocija

Imajo prednostno možnost promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji *Projektna mreža Slovenije*, v mesečnem novičniku, e-reviji *ZPM Mrežnik* ali ob različnih dogodkih združenja.

Sekcija Mladi projektni menedžerji

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

Mreženje

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

OBLIKE ČLANSTVA V ZPM

Individualno članstvo (60,00€)

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

Članstvo dijakov in študentov (20,00€)

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

XL KORPORACIJSKO ČLANSTVO (850,00€)

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

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 10% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 15 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM Mrežniku,
- 1x letno brezplačna objava celostranskega oglasa v ZPM Mrežniku,
- možnost izpostavitve prostih projektnih delovnih mest v mesečnem novičniku ZPM
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

L KORPORACIJSKO ČLANSTVO (650,00€)

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

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 8% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 10% popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM Mrežniku,
- 1x letno brezplačna objava celostranskega oglasa v ZPM Mrežniku,
- možnost izpostavitve prostih projektnih delovnih mest v mesečnem novičniku ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

M KORPORACIJSKO ČLANSTVO (450,00€)

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

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 5% popusta pri prireditvah in udeležbi na Projektne forumu ter konferencah in dogodkih v organizaciji ZPM,
- 5% popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in ZPM mrežniku,
- 1x letno brezplačna objava celostranskega oglasa v ZPM Mrežniku,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

KORPORACIJSKI ČLANI SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA PROJEKTI MANAGEMENT

agencija **POTI**
Z znanjem do cilja!

 **ELES**

ESOTECH

 **KRKA**

**ne
c**™

 **numip**

 **NLB**

 **Pošta Slovenije**

 **Telekom
Slovenije**

 **intera**

OGLAŠEVANJE V ZPM MREŽNIKU

Razlogi za oglaševanje

Glasiilo ZPM mrežnik predstavlja odlično priložnost za predstavitev organizacij in podjetij, ki izvajajo projekte, se z njimi ukvarjajo in ki nudijo izdelke ali storitve, namenjene projektному delu. Bralci so vsi člani Slovenskega združenja za projektni management, ob teh pa še več kot 1.000 naročnikov na e-informacije združenja ter obiskovalcev spletnega mesta združenja.

ZPM mrežnik izhaja konec marca, konec avgusta in konec novembra. Oglase je treba dostaviti 14 dni pred izidom posamezne številke. Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom

oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

V oglasnem delu glasila ponujamo različne možnosti in oblike oglaševanja. Če se odločite za oglaševanje v našem glasilu, vas prosimo, da nam pišete na e-poštni naslov mreznik@zpm.si, in pripravili vam bomo ustrezno ponudbo. Na voljo so različne velikosti oglasov – od cele strani, polovice strani, tretjine strani, četrtine strani in posameznih pasic. V reviji imate tudi možnost izpostavitve posameznega prostega delovnega mesta v vaši organizaciji.





ZPM

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTI MANAGEMENT