

# Projektna kompetentnost in certificiranje projektnih menedžerjev v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški

Igor Vrečko<sup>1</sup>, Zlatko Barilović<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija

<sup>2</sup> Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, Hrvatska  
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si; zlatko.barilovic@vspu.hr

## Povzetek

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

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

## 1. Uvod

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

Pomembni značilnosti sodobnega poslovnega okolja sta številčnost in dinamika sprememb, ki se v okolju pojavljajo, in imajo neposredni ali vsaj posredni vpliv na poslovne sisteme. Dinamika spreminjanja okolja je danes veliko večja kot kadarkoli prej in je zaznamovana z eksponentno rastjo. V sled tega se kot odziv na spremenjene razmere v okolju (nova konkurenca, pojav

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

Zaradi navedenega je soočanje poslovnih sistemov<sup>1</sup> s potrebo po zagonu, vodenju in izvajanju projektov nujno in neizogibno. Seveda to ne velja samo za t.i. projektno usmerjena podjetja oziroma organizacije, katerih osrednja dejavnost je projektne narave (kot na primer področje gradbeništva, izdelava orodij, svetovanje in podobno), pač pa tudi za tipično "neprojektne" področja, kot so bančništvo, zavarovalništvo, proizvodnja in predelava in podobno. V teh primerih gre za potrebo po obvladovanju projektov, ki so strateškega pomena za organizacije in so vezani na zagotavljanje njihove nadaljnje rasti in razvoja.

Na žalost pa se veliko projektov ne zaključijo uspešno. Različne tuje študije so pokazale (npr. Standish Group, 2009), da se le približno 30 % projektov zaključijo skladno s pričakovanji in postavljenimi cilji. Nadaljnjih približno 45 % projektov se sicer zaključijo, vendar s pomembno velikimi odmiki od zastavljenih ciljev; kar 25 % projektov se nikoli ne zaključijo in jih lahko opredelimo kot popolnoma neuspešne. Glede na raziskave Inštituta za projektni management<sup>2</sup>, je neuspešnost strateško pomembnih projektov v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih kar 38 % (Hauc in Vrečko, 2008). Ti podatki so precej zaskrbljujoči, zlasti zaradi navedenega dejstva, da se število projektov povečuje. Tako se povečuje tudi absolutno število neuspešnih projektov in s tem neracionalna

izraba oziroma izguba sredstev (finančnih sredstev, časa zaposlenih, konkurenčne pozicije in drugih virov, večajo se oportunitetni stroški in podobno).

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

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

## 2. Proces preverjanja projektne usposobljenosti in njegovi učinki

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

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

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

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

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

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

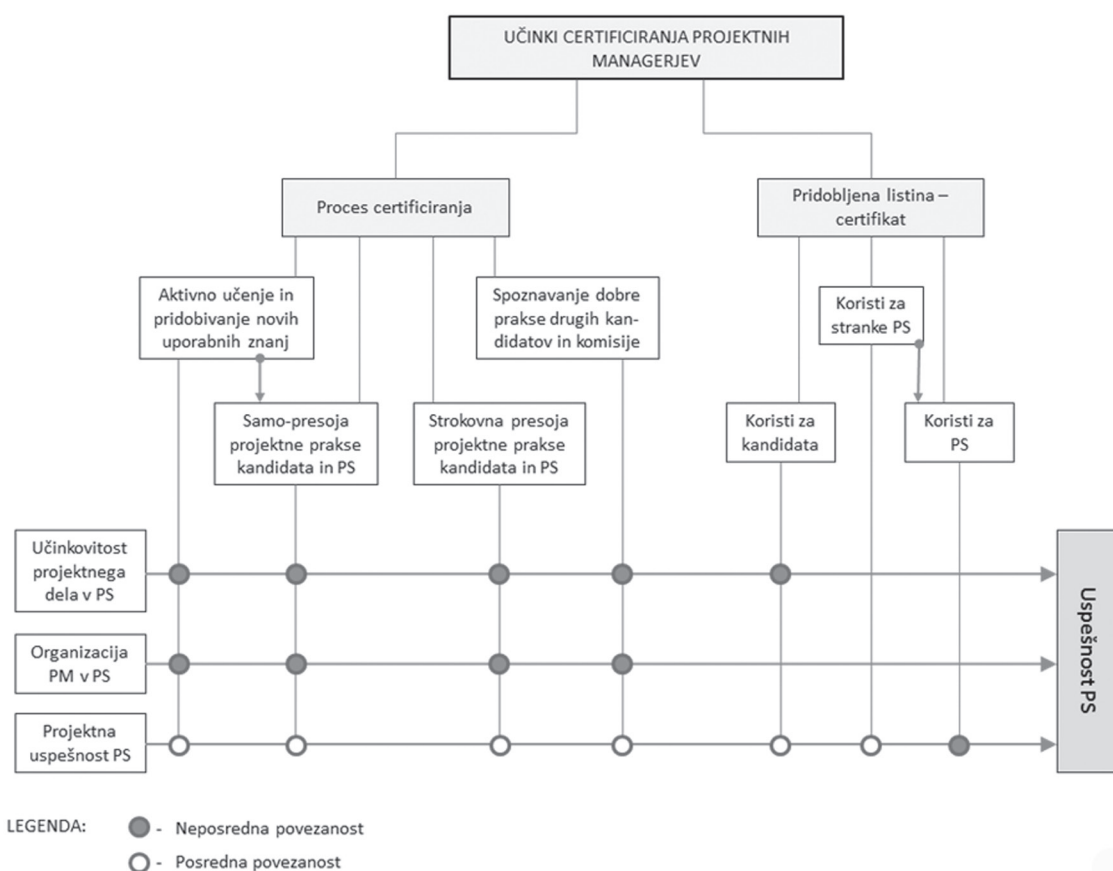
zmožnost uporabe znanja in/ali veščin in, kjer je to potrebno, izkazane osebne lastnosti.

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

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

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

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



Slika 1: Učinki in pomen preverjanja projektne usposobljenosti projektnih menedžerjev

objektivno in popolnoma neobremenjeno strokovno presojo projektne prakse kandidata in PS.

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

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

- Za kandidate:**
  - pridobitev mednarodno veljavnega dokazila o ustreznih kompetencah za uspešno obvladovanje projektnega dela ter s tem zagotovitev možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere;
  - prenosljivost listine v druga okolja in organizacije (lahko pomaga pri kandidiranju za novo delovno

mesto);

- zaposleni prejme formalno priznanje usposobljenosti za svoje delo na področju projektnega vodenja;
- zaposleni lahko dojemajo možnost pridobitve certifikata in sam certifikat kot pohvalo za svoje delo, kar lahko deluje zelo motivirajoče za prihodnje delo in izpopolnjevanje še na drugih področjih dela;
- s sodelovanjem v postopku certifikacije se posameznikom poveča samozavest pri opravljanju projektnih in menedžerskih nalog.
- Za stranke organizacije kandidata:**
  - zagotovljena večja profesionalnost in usposobljenost s strani certificiranih projektnih menedžerjev ter tako manjše tveganje za uspešno realizacijo projektov;
  - certifikat olajša in zagotavlja pravilnejšo presojo primernosti potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
  - certifikat zagotavlja, da je strokovna in neodvisna organizacija potrdila usposobljenost potencialnega izvajalca nalog s področja projektnega menedžmenta;
  - komunikacija in sodelovanje s potencialnim izvajalcem in le-tega z drugimi izvajalci je hitrejša zaradi mednarodne kompatibilnosti certifikacijskih procesov pri mednarodnih certifikacijskih institucijah;
  - omogoča oblikovanje in razvoj standardov v svoji organizaciji in s tem zagotavljanje večje učinkovitosti dela na projektih.

- Za organizacijo kandidata:**

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

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

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

#### 3.1 Certificiranje v okviru International Project Management Association

IPMA ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)) je neprofitna organizacija projektnega menedžmenta, registrirana v Švici. Nastala je leta 1965 kot delovna skupina menedžerjev, ki so delali mednarodnih projektih. Od takrat se je IPMA stalno širila, tako po številu članov kot po regijah, na katerih deluje in od koder prihajajo člani. Danes ima več kot 40.000 članov in je ena od dveh najpomembnejših svetovnih organizacij s področja projektnega menedžmenta. IPMA tvori mednarodno mrežo, ki povezuje že več kot 50 nacionalnih organizacij s področja projektnega menedžmenta z vseh koncev sveta. IPMA aktivno promovira projektne menedžerje v poslovnem svetu ter različnih drugih organizacijah po vsem svetu. Za doseganje večje prepoznavnosti stroke projektnega menedžmenta se ukvarja s certificiranjem projektne menedžerjev, nagraduje najuspešnejše projektne time

in posameznike, objavlja veliko publikacij iz področja projektnega menedžmenta in podobno. Poslanstvo te organizacije je vzpodbujanje projektne uspešnosti svojih članov, aktivna promocija in razvoj stroke projektnega menedžmenta.

V okviru svojega razvoja je IPMA razvila tudi svetovno znan certifikacijski program za projektne menedžerje. Gre za štirinivojski sistem preverjanja projektne kompetentnosti posameznikov, ki organizacijam po vsem svetu omogoča prepoznavanje usposobljenih kadrov s področja projektnega menedžmenta. Iz tega razloga imajo tudi projektne menedžerje, certificirani po IPMA sistemu, določeno konkurenčno prednost pri zaposlovanju s področja projektnega vodenja pred ostalimi, necertificiranimi projektnimi menedžerji, kar pomeni, da si z IPMA certifikatom povečujejo možnosti za karierno napredovanje.

Vsaka nacionalna članica IPMA, ki želi izvajati program IPMA certifikacije, je odgovorna za vzpostavitev in razvijanje svojega programa certificiranja, ki mora biti metodološko in vsebinsko popolnoma skladen s smernicami IPMA.

Osnova za presojanje usposobljenosti kandidatov po programu IPMA je tako imenovani ICB – IPMA Competence Baseline (ver. 3.0, 2006), v katerem je opredeljenih 46 elementov oziroma področij, ki bi jih moral obvladovati projektne menedžerje. Med temi elementi jih je 20 t.i. elementov tehničnih kompetenc (*Technical competence elements*), 15 elementov je s področja vedenjskih kompetenc (*Behavioural competence elements*) ter 11 elementov s področja kompetenc okolja (*Contextual competence elements*).

Certificiranje projektne menedžerjev po programu IPMA (imenovan tudi »4LC« oziroma v ZPM »IPMA SloCert«) se izvaja na štirih ravneh (slika 2):

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

V Republiki Hrvaški je članica IPMA *Hrvatska udruga za upravljanje projektima* (HUUP, <http://www.capm.hr>), medtem ko je iz Republike Slovenije članica IPMA *Slovensko združenje za projektne management* (ZPM, <http://sl.zpm-si.com>). Obe združenji delujeta skladno z IPMA pravili in izvajata preverjanja kompetentnosti projektne menedžerjev v skladu z IPMINIM univerzalnim modelom štiristopenjskega sistema certifikacije.

V okviru teh programov se običajno ponujajo tudi posebna dodatna usposabljanja za tiste kandidate, ki ocenjujejo, da bi jim tovrstna usposabljanja, ki jih izvajajo najbolj ugledni nacionalni strokovnjaki s tega področja, bila dodatno koristna. Izkušnje kažejo, da večina kandidatov za certificiranje izkoristiti to priložnost in se vključijo v ta intenzivna in praktično naravnana usposabljanja.

NAZIV	SPOSOBNOST	POSTOPEK CERTIFICIRANJA							Veljavnost			
		1)	2)	Op.)	3)	4)	5)	6)		7)		
Certificirani direktor projektov (Certified Projects Director)	KOMPETENTNOST = ZNANJE + IZKUŠNJE + OSEBEN ODNOS	A	- PRIJAVA, - CV, - SAMOOCENA, - REFERENCE, - SEZNAM PROJEKTOV	Info dan in razgovori s kandidati	Delavnice vezane na SKPMI za poglobljanje znanja kandidatov in pripravo an izpit	Delavnica z ocenjevalci (ocenjevanje določenih elementov kompetenc kandidatov)	Izpit	Razgovori o poročilih	Predaja in ocena poročila	Zagovor poročila	5 let	
Certificirani senior projektni manager (Certified Senior Project Manager)												B
Certificirani projektni manager (Certified Project Manager)												C
Certificirani vodja projektne naloge (Certified Project Management Associate)	ZNANJE	D	- PRIJAVA, - CV, - SAMOOCENA								Ni časovne omejitve	

Slika 2: IPMIN univerzalni štiristopenjski sistem certifikacije (Vir: Slovensko združenje za projektni management)

### 3.2 Certificiranje v okviru Project Management Institute (PMI)

Po številu članov največja svetovna organizacija na področju projektnega menedžmenta je PMI, s primarnim pokrivanjem geografskega področja Severne Amerike, ob tem, da je s svojimi hčerinskimi organizacijami (imenovanimi *chapters*)

prisotna v več kot 70-ih državah po vsem svetu. Takšen *chapter* deluje tudi v Sloveniji – *PMI Chapter Slovenia*. Osnovo za preverjanje znanja kandidatov po tem programu predstavlja tako imenovani PMBoK Guide (Project Management Body of Knowledge, 2007). Po PMI programu se certificiranje izvaja za pet različnih področij oziroma ravni (slika 3) – uradnega slovenskega prevoda teh nazivov ni, zato jih predstavljamo v originalnem

The PMI Family of Credentials					
	CAPM®	PMI-SP™	PMI-RMP™	PMP®	PgMP®
Full Name	Certified Associate in Project Management	PMI Scheduling Professional	PMI Risk Management Professional	Project Management Professional	Program Management Professional
Project Role	Contributes to project team	Develops and maintains project schedule	Assesses and identifies risks and mitigates threats and capitalizes opportunities	Leads and directs project teams	Achieves an organizational objective through defining and overseeing projects and resources
Eligibility Requirements	High school diploma/global equivalent <b>AND</b> 1,500 hours experience <b>OR</b> 23 hours pm education	High school diploma/global equivalent 5,000 hours project scheduling experience 40 hours project scheduling education <b>OR</b> Bachelor's degree/global equivalent 3,500 hours project scheduling experience 30 hours project scheduling education	High school diploma/global equivalent 4,500 hours project risk management experience 40 hours project risk management education <b>OR</b> Bachelor's degree/global equivalent 3,500 hours project risk management experience 30 hours project risk management education	High school diploma/global equivalent 5 years project management experience 35 hours project management education <b>OR</b> Bachelor's degree/global equivalent 3 years project management experience 35 hours project management education	High school diploma/global equivalent 4 years project management experience 7 years program management experience <b>OR</b> Bachelor's degree/global equivalent 4 years project management experience 4 years program management experience
Steps to Obtaining Credential	application process + multiple-choice exam	application process + multiple-choice exam	application process + multiple-choice exam	application process + multiple-choice exam	3 evaluations – application panel review + multiple-choice exam + multi-rater assessment
Exam Information	3 hours; 150 questions	3.5 hours; 170 questions	3.5 hours; 170 questions	4 hours; 200 questions	4 hours; 170 questions
Fees For PMI Members	US\$225	US\$520	US\$520	US\$405	US\$1500
Credential Maintenance Cycles and Requirements	5 years; re-exam	3 years; 30 PDUs in project scheduling	3 years; 30 PDUs in risk management	3 years; 60 PDUs	3 years; 60 PDUs

Slika 3: PMI-jev sistem certifikacije (Vir: Project Management Institute)

angleškem zapisu:

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

### 3.3 Druge možnosti usposabljanja in certificiranja s področja projektnega menedžmenta v Sloveniji in na Hrvaškem

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

Na področju projektnega menedžmenta obstaja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge«. V Sloveniji je za izvajanje neformalnega izobraževanja in postopkov preverjanja in potrjevanja NPK za poklic »vodja projekta« in »vodja projektne naloge« registriranih osem institucij (<http://www.nrpslo.org/ris/previewizvajalec.aspx?strokovnopodrocjeid=3400&poklicnistanardid=005&katalogid=0>), od katerih dejansko izvajata preverjanje in potrjevanje zaenkrat samo dve – Center za poslovno usposabljanje pri Gospodarski zbornici Slovenije ter Izobraževalni center energetskega sistema. Ti dve instituciji praviloma tudi redno izvajata programe usposabljanja s področja projektnega vodenja, katerih namen je zagotovitev dobre priprave kandidatov

za uspešnost na preverjanju njihove usposobljenosti.

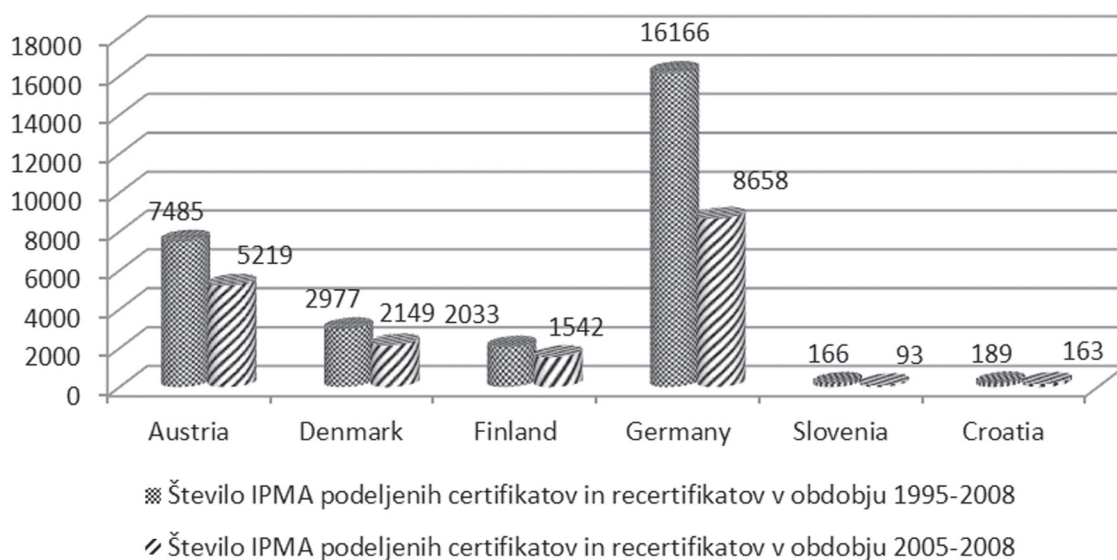
Na Hrvaškem sistem, ki bi bil podoben slovenski nacionalni poklicni kvalifikaciji za poklic »vodja projekta« ali »vodja projektne naloge«, še ne obstaja. Kot pomemben dosežek in relativno novost na Hrvaškem pa je potrebno omeniti specialistični diplomski študij »Projektne menadžment«, ki poteka na *Visokoj školi za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“* v Zaprešiću pri Zagrebu. Študenti tega programa imajo sistemsko urejeno možnost zaključka študija s pridobitvijo IPMA certifikata, pri čemer se v izvedbo programa na tem mestu vključuje *Hrvatsko udruženje za upravljanje projekta*.

### 4. Trenutno stanje usposobljenosti projektne menedžerjev v Sloveniji in na Hrvaškem

V Sloveniji ima najpomembnejšo vlogo na področju certificiranja projektne menedžerjev program IPMA SloCert, ki ga izvaja Slovensko združenje za projektne management. Ta program se je pričel izvajati v letu 1998 in do konca marca 2010 je po tem programu certifikat pridobilo 179 kandidatov. Podoben položaj je tudi na Hrvaškem, kjer ima IPMA certifikat prav tako prevladujoč vpliv in razširjenost. Certificiranje po IPMA sistemu se je na Hrvaškem pričelo nekoliko kasneje kot v Sloveniji, in sicer leta 2002.

Čeprav gre pri IPMA certifikatu za najbolj uveljavljen, prepoznaven in razširjen certifikat s tega področja v Sloveniji in na Hrvaškem, pa podatki o številu podeljenih certifikatov kažejo na relativno majhno razširjenost tega certifikata tako v slovenski kot tudi v hrvaški družbi. Nekoliko podrobnejša analiza, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, to tudi dejansko potrjuje.

IPMA vsako leto pripravi za svoj program certificiranja projektne menedžerjev poročilo v obliki t.i. *IPMA Certification Yearbook*, v katerem so med drugim zapisani tudi podatki o številu podeljenih certifikatov po

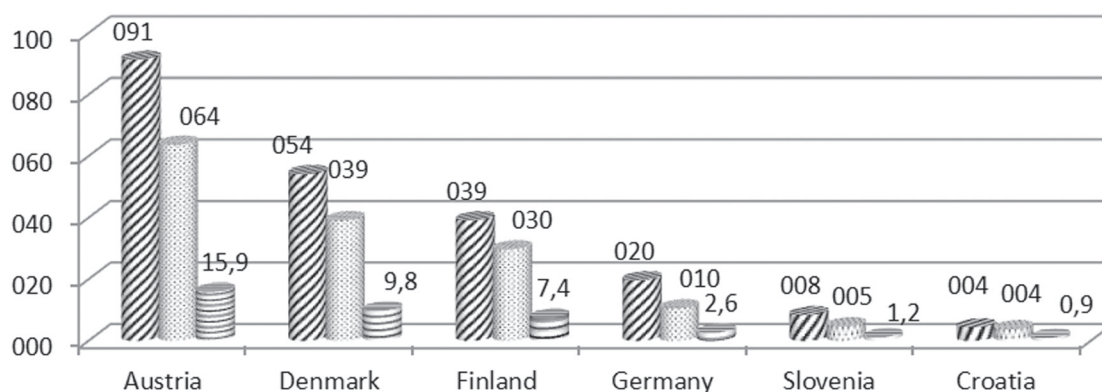


Slika 4: Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov (vir: Podatki povzeti in obdelani iz IPMA Certification Yearbook, 2009)

posameznih ravneh v različnih državah, kjer izvajajo IPMA certificiranje. Iz poročila za leto 2009 (IPMA Certification Yearbook, 2009) smo povzeli podatke o številu podeljenih certifikatov v Sloveniji in na Hrvaškem ter v nekaterih drugih izbranih državah EU (Avstrija, Danska, Finska, Nemčija). Na sliki 4 je prikazano število podeljenih IPMA certifikatov in t.i. recertifikatov (za ravni certifikatov A, B in C je namreč potrebno vsakih pet let izvesti postopek ponovne presoje in podaljšanja veljavnosti certifikata, kar opredeljujemo kot *recertifikacija*) – prvi stolpec pri posamezni državi. Ker pa posamezne države niso pričele s postopkom IPMA certifikacije v enakem letu, lahko prihaja ob interpretaciji teh podatkov do zmot. Zato so v drugem stolpcu slike 4 prikazani še podatki o številu certifikatov in

recertifikatov v obdobju zadnjih štirih let oziroma od leta 2005 do leta 2008, ko so vse navedene države že v polnem zagonu izvajale program IPMA certificiranja.

Ker pa je razumljivo, da se v različno velikih državah certificira različno veliko število ljudi, smo absolutne vrednosti števila podeljenih IPMA certifikatov zrelativizirali s številom prebivalcev posamezne države. Tako smo dobili število podeljenih IPMA certifikatov na 100.000 prebivalcev, in sicer ločeno za obdobje od leta 1995 naprej (slika 5 – prvi stolpec) ter za obdobje od leta 2005 do leta 2008 (slika 4 – drugi stolpec). V tretjem stolpcu na tej sliki prikazujemo za obdobje od leta 2005 do leta 2008 povprečno letno število podeljenih IPMA certifikatov.



- ▨ Število IPMA podeljenih certifikatov in recertifikatov v obdobju 1995-2008 na 100.000 prebivalcev
- ▨ Število IPMA podeljenih certifikatov in recertifikatov v obdobju 2005-2008 na 100.000 prebivalcev
- = Letno povprečje števila IPMA podeljenih certifikatov in recertifikatov v obdobju 2005-2008 na 100.000 prebivalcev

**Slika 5:** Število podeljenih IPMA certifikatov in recertifikatov na 100.000 prebivalcev (vir: podatki povzeti in obdelani iz IPMA Certification Yearbook, 2009)

Prikazani podatki jasno kažejo na pomemben zaostanek Slovenije v številu IPMA certificiranih oseb glede na izbrane države EU. Hkrati doseženi rezultati v analiziranem obdobju kažejo na relativno skladnost dosežkov z rezultati sosednje Hrvaške. Neposredno nam predstavljeni rezultati sicer ne podajo dokončne sodbe o stopnji projektne usposobljenosti projektne osebja v Sloveniji in na Hrvaškem v primerjavi z izbranimi drugimi državami, gotovo pa na nek način nakazujejo na splošno nižjo projektno usposobljenost projektnih menedžerjev in članov projektnih timov v teh dveh državah. Morda bi sicer lahko ugotovili, da je splošna projektna usposobljenost v teh državah primerljiva z drugimi izbranimi državami in da je izrazit odmik v številu certifikantov posledica drugih razlogov (morda slabe prepoznavnosti programa IPMA certifikacije med projektним osebjem, nezainteresiranosti PS za certificiranje oseb, neprepoznavnost smiselnosti certifikacije in podobno), vendar pa se bojimo, da temu ni tako.

Tudi podatki o drugih oblikah certificiranja projektne menedžerjev za Slovenijo in podobno tudi za Hrvaško namreč kažejo na nizko stopnjo zanimanja za pridobitev certifikata. Tako se je po PMI programu certificiranja

(Vrečko, Barilović, 2009) – ki se sicer do nedavnega v Sloveniji niti ni izvajalo, pač pa so bili kandidati napoteni na certificiranje v PMI chapter v Zagreb – od leta 1998 do danes skupaj certificiralo 128 kandidatov (torej skupaj za Hrvaško in Slovenijo; točnega podatka o tem, koliko jih je bilo dejansko iz Slovenije in koliko iz Hrvaške sicer nimamo, lahko pa sklepamo, da je bilo več hrvaških kandidatov).

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

kvalifikacija za poklic »vodja projekta« vse bolj zanimiva, priča tudi podatek, da se je v letu 2009 registriralo šest novih organizacij iz vseh koncev Slovenije, ki nameravajo ponujati tudi usposabljanja in certificiranja za ta poklic.

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

## 5. Sklep

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

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

Neodvisno od tega pa že sedanja spoznanja podajajo

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

## Viri in literatura

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

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

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

International Project Management Association (IPMA) (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3,0.* Nijkerk: IPMA.

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

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

Meredith, J. R., Mantel, S. J., Jr. (2008). *Project management: A managerial approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

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

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

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

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

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



---

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

**Zlatko Barilović** je zaposlen kot asistent za menedžment in projektne menedžment na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje “B.A.Krčelić”, Zatrešić, Republika Hrvatska (VŠPU). Razvojno in raziskovalno je usmerjen v področja organizacije, menedžmenta ter projektne in strateškega menedžmenta. Je član Hrvatske udruge za upravljanje projektima (HUUP), v kateri je tudi član predsedstva, in član International Project Management Association (IPMA). Na VŠPU je koordinator vseh aktivnosti vezanih na sodelovanje s HUUP in IPMA, posebno pa za izvajanje IPMA mednarodne certifikacije za projektne menedžerje.