

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Platovšek

**Menedžment človeških virov pri projektne vodenju v  
mladinskih prostovoljnih organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Platovšek

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela

**Menedžment človeških virov pri projektne vodenju v  
mladinskih prostovoljnih organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*Zahvaljujem se mentorici,izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuo-Mrčela,  
članom projektnega tima Agore in vsem, ki so pripomogli k uspešni izvedbi Agore,  
prijateljem, še posebej mojim cimram in AEGEE-jevkam  
ter mami, očetu in bratu.*

## **Menedžment človeških virov pri projektne vodenju v mladinskih prostovoljnih organizacijah**

Diplomsko delo obravnava menedžment človeških virov pri projektne vodenju v mladinskih prostovoljnih organizacijah. V njem so opredeljena področja mladinskih organizacij, prostovoljnega dela, projektne vodenja in menedžmenta človeških virov. Preučuje študijo primera, generalno skupščino in mednarodno konferenco *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«*, ki je bil zelo obsežen in kompleksen projekt, saj je potekal 15 mesecev in vključeval med 20 in skoraj 100 članov projektne tima. Člani tima so bili člani mladinske organizacije AEGEE-Ljubljana in so bili prostovoljci. Z analizo študije primera so podane značilnosti oz. posebnosti ter ključne naloge menedžmenta človeških virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektne vodenju. Mladost ter z njo povezano pomanjkanje znanja in izkušenj, časovna razpoložljivost glede na študijske in tudi delovne obveznosti, narava prostovoljnega dela ter obsežnost projekta so za izvajanje nalog menedžmenta človeških virov predstavljala velik izziv. Pri uspešnem soočanju z izzivi so imeli ključno vlogo neformalna in večsmerna komunikacija, timsko delo, notranja motivacija članov, pripadnost organizaciji ter številna neformalna druženja in prijateljske vezi med člani tima.

***Ključne besede:*** *menedžment človeških virov, projektne vodenje, mladinske organizacije, prostovoljno delo*

## **Human Resource Management in Project Management in Voluntary Youth Organizations**

This thesis presents human resource management in project management in voluntary youth organizations. In the paper the following fields are discussed: youth organizations, voluntary work, project management and human resource management. Furthermore, a case study is included; a general assembly and international conference *Spring Agora Ljubljana 2008: »A Journey that Matters«*. This was a large-scale and complex project since it lasted 15 months and involved from 20 to almost 100 project team members. All of the organizers were members of a youth organization called AEGEE-Ljubljana and worked as volunteers. The case-study analysis was carried out in order to present the specific characteristics as well as key tasks of human resource management in a project of a voluntary youth organization. Young volunteers with lack of knowledge and experience, lack of time due to their study and work obligations, the scale of the project as well as the nature of voluntary work itself present a considerable challenge in human resource management in a voluntary youth organization. The following features played the key role in this project: informal and omni-directional communication, team work, inner motivation of the team members, affiliation with organization and numerous informal meetings as well as friendship ties among the team members.

***Key words:*** *human resource management, project management, youth organizations, voluntary work*

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 MLADINSKE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Opredelitev in značilnosti mladinskih organizacij .....</i>	<i>11</i>
2.2 <i>Vrste mladinskih organizacij .....</i>	<i>13</i>
2.3 <i>Vloga mladinskih organizacij .....</i>	<i>14</i>
2.4 <i>Načela delovanja mladinskih organizacij .....</i>	<i>14</i>
<b>3 PROSTOVOLJNO DELO .....</b>	<b>16</b>
3.1 <i>Opredelitev prostovoljnega dela .....</i>	<i>16</i>
3.2 <i>Motivi za prostovoljno delo pri mladih .....</i>	<i>17</i>
<b>4 ORGANIZACIJA AEGEE .....</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Lokalna enota AEGEE-Ljubljana .....</i>	<i>19</i>
<b>5 PROJEKT, PROJEKTNO VODENJE IN POTEK PROJEKTA .....</b>	<b>21</b>
5.1 <i>Projekt AEGEE Agora .....</i>	<i>22</i>
5.1.2 <i>Projekt Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom« .....</i>	<i>23</i>
5.2 <i>Udeleženci projekta .....</i>	<i>24</i>
5.2.1 <i>Analiza udeležencev Agore .....</i>	<i>27</i>
5.3 <i>Projektno vodenje .....</i>	<i>28</i>
5.3.1 <i>Analiza potrebnega znanja in spretnosti članic vodstvenega tima Agore za projektno vodenje .....</i>	<i>29</i>
5.3.2 <i>Značilnosti demokratičnega vodenja projekta .....</i>	<i>30</i>
5.4 <i>Potek projekta .....</i>	<i>31</i>
5.4.1 <i>Faza načrtovanja projekta .....</i>	<i>32</i>
5.4.1.1 <i>Analiza faze načrtovanja pri Agori .....</i>	<i>32</i>
5.4.2 <i>Faza izvedbe projekta .....</i>	<i>33</i>
5.4.2.1 <i>Analiza faze izvedbe pri Agori .....</i>	<i>33</i>
5.4.3 <i>Faza vrednotenja projekta .....</i>	<i>34</i>
5.4.3.1 <i>Analiza faze vrednotenja pri Agori .....</i>	<i>34</i>
<b>6 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>36</b>
6.1 <i>Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti sodelavcev .....</i>	<i>38</i>
6.2 <i>Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov .....</i>	<i>39</i>
6.2.1 <i>Načrtovanje človeških virov v projektu .....</i>	<i>39</i>

6.2.2 Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti članov projektnega tima ter analiza načrtovanja in zagotavljanja optimalnega obsega članov projektnega tima Agore .....	40
6.2.2.1 Sestava projektnega tima Agore .....	41
6.2.2.2 Naloge projektnega tima Agore .....	43
6.2.2.2.1 Naloge odgovorne osebe za menedžment človeških virov pri Agori .....	43
6.2.2.3 Število in spolna sestava članov projektnega tima Agore .....	44
6.2.2.4 Potek izvajanja nalog pri Agori .....	46
6.2.2.5 Zamenjave članic vodstvenega tima Agore .....	46
6.3 Pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev .....	48
6.3.1 Oblikovanje projektnega tima .....	49
6.3.2 Pridobivanje in obdržanje prostovoljcev .....	50
6.3.3 Analiza pridobivanja, izbiranja, uvajanja in obdržanja članov projektnega tima Agore .....	51
6.3.3.1 Analiza pridobivanja članov projektnega tima Agore .....	51
6.3.3.2 Analiza izbiranja članov projektnega tima Agore .....	54
6.3.3.3 Analiza uvajanja članov projektnega tima Agore .....	55
6.3.3.4 Analiza obdržanja članov projektnega tima Agore .....	56
6.4 Organiziranje dela in kakovost delovnega življenja .....	57
6.4.1 Motivacija .....	58
6.4.1.1 Motivacijski dejavniki in dejavniki, ki demotivirajo .....	59
6.4.2 Analiza organiziranja dela in kakovost delovnega življenja članov projektnega tima Agore .....	61
6.4.2.1 Analiza organiziranja dela članov projektnega tima Agore .....	61
6.4.2.2 Analiza kakovosti delovnega življenja članov projektnega tima Agore .....	63
6.4.2.2.1 Vpliv porazdelitve nalog na kakovost delovnega življenja članov projektnega tima Agore .....	63
6.4.2.2.2 Projektna pisarna članov projektnega tima Agore .....	64
6.4.2.3 Predstavitev pravil projektnega tima Agore .....	65
6.4.2.4 Analiza motivacije članov projektnega tima Agore .....	66
6.5 Vključevanje sodelavcev v odločanje .....	68
6.5.1 Analiza vključevanja članov projektnega tima v odločanje .....	68
6.6 Zagotavljanje uspešnosti sodelavcev .....	69
6.6.1 Analiza zagotavljanja uspešnosti članov projektnega tima Agore .....	70
6.7 Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj sodelavcev .....	70
6.7.1 Usposabljanje prostovoljcev .....	72
6.7.2 Tim in timsko delo .....	73
6.7.2.1 Usposabljanje za timsko delo .....	74
6.7.3 Analiza učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja članov projektnega tima Agore .....	74
6.7.3.1 Analiza usposabljanja za timsko delo članov projektnega tima Agore .....	76
6.8 Nagrajevanje sodelavcev .....	77
6.8.1 Analiza nagrajevanja članov projektnega tima Agore .....	78
6.9 Komuniciranje .....	78
6.9.1 Komuniciranje v projektu .....	79
6.9.1.1 Sestanki .....	80
6.9.2 Analiza komuniciranja članov projektnega tima Agore .....	81
6.9.2.1 Analiza sistema sestankov članov projektnega tima Agore .....	82
6.9.2.2 Analiza poštnih seznamov članov projektnega tima Agore .....	84

<b>7 SKLEP</b> .....	<b>86</b>
<b>8 LITERATURA</b> .....	<b>90</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>93</b>
Priloga A: Predstavitev projekta Agora .....	93
Priloga B: Program projekta Agora .....	100
Priloga C: Glavne naloge članic vodstvenega tima in potrebno okvirno število članov projektnega tima Agore .....	104
Priloga Č: Naloge odgovorne osebe za menedžment človeških virov pri Agori.....	107
Priloga D: Pravila članov projektnega tima Agore.....	109

## **KAZALO SLIK**

Slika 5.1: Razmerje med udeleženci in projektним timom .....	26
--	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 6.1: Dejavniki, ki demotivirajo .....	59
Tabela 6.2: Motivacijski dejavniki .....	60

# 1 UVOD

Tema diplomske naloge je menedžment človeških virov pri projektne vodenju v mladinskih prostovoljnih organizacijah. Namen naloge je ugotoviti značilnosti oz. posebnosti menedžmenta človeških virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektne vodenju in odkriti, katere naloge menedžmenta človeških virov so ključnega pomena. Za študijo primera sem si izbrala generalno skupščino in mednarodno konferenco *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«* (v nadaljevanju Agora) v mladinski prostovoljni organizaciji AEGEE-Ljubljana. Agora je bil zelo obsežen in kompleksen projekt, saj je potekal 15 mesecev (od marca 2007 do konca maja 2008), prvih sedem mesecev je vključeval okoli 20 članov projektne tima, nadaljnjih 7 mesecev okoli 50 članov in v času poteka Agore (30. april – 4. maj 2008), skoraj 100 članov projektne tima. Člani tima smo bili stari med 18 in 29 let, večina nas je bilo starih med 20 in 24 let. V večini smo bili študenti s študijskimi in tudi delovnimi obveznostmi, vsi člani tima smo bili prostovoljci. Vse okoliščine, torej dolgotrajnost in kompleksnost projekta, mladi s študijskimi in delovnimi obveznostmi ter narava prostovoljnega dela so za področje menedžmenta človeških virov predstavljale velik izziv. Pri Agori sem imela vlogo odgovorne za menedžment človeških virov (do decembra 2007) in vlogo projektne vodje (od oktobra 2007 dalje). Glavni cilj menedžmenta človeških virov je bil zagotoviti zadostno število usposobljenih in motiviranih članov projektne tima, ki bi naloge opravljali timsko in sodelovali ves čas trajanja projekta.

Člani prostovoljnih mladinskih organizacij glede na svojo starost še nimajo veliko (strokovnega) znanja in izkušenj, delo v teh organizacijah in na projektih pa zahteva določeno število ustrezno usposobljenih članov. Šolske ali študijske in/ali delovne obveznosti pa pri mladih prostovoljcih dodatno vplivajo na njihovo pomanjkanje časa. Poleg tega seveda kot prostovoljci delajo brez plačila. Omenjeni dejavniki članom prostovoljnih mladinskih organizacij predstavljajo izzive in ovire pri uspešnem ter učinkovitem opravljanju nalog menedžmenta človeških virov, zato sem zastavila sledeče raziskovalno vprašanje: katere so značilnosti oz. posebnosti menedžmenta človeških



virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektne vodenju in katere naloge menedžmenta človeških virov so ključnega pomena?

Odgovore na raziskovalno vprašanje bom podala s študijo primera generalne skupščine in mednarodne konference *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«* v mladinski prostovoljni organizaciji AEGEE-Ljubljana. Uporabljena metoda raziskovanja v teoretičnem delu diplomskega dela je sekundarna analiza strokovne literature. V empiričnem delu diplomskega dela so za študijo primera uporabljene metoda opazovanja z udeležbo, metoda analize projektnih dokumentov in metoda analize ter interpretacije opravljenega lastnega dela in dela članov projektnega tima pri generalni skupščini in mednarodni konferenci *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«* v mladinski prostovoljni organizaciji AEGEE-Ljubljana.

Diplomsko delo vsebuje osem poglavij. Po uvodu, v drugem poglavju diplomskega dela opredelim mladinske organizacije, njihove značilnosti in posebnosti, vrste mladinskih organizacij, njihovo vlogo v družbi in za posameznika ter načela delovanja mladinskih organizacij. V tretjem poglavju predstavim področje prostovoljnega dela in motive za prostovoljno delo pri mladih. V četrtem poglavju predstavim organizacijo, ki je predmet analize: mladinsko organizacijo AEGEE-Ljubljana.

V petem poglavju diplomskega dela opredelim projekt in projektno vodenje na splošno, potem pa predstavim projekt AEGEE Agora in projekt *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«* ter opredelim udeležence projekta. Nato predstavim projektno vodenje in potrebna znanja za projektno vodenje ter značilnosti demokratičnega vodenja. V petem poglavju predstavim tudi potek projekta ter fazo načrtovanja, fazo izvedbe in fazo vrednotenja. V sklopu petega poglavja naredim analize projekta, projektnega vodenja in poteka projekta Agore ter podam oceno opravljenega dela ter predloge izboljšav.

V šestem poglavju diplomskega dela predstavim za analizo relevantne pojme s področja

menadžmenta človeških virov ter naloge menadžmenta človeških virov pri projektne vodenju: analizo dela in določanje potrebnih zmožnosti sodelavcev; načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov; pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev; organiziranje dela in kakovost delovnega življenja; vključevanje sodelavcev v odločanje; zagotavljanje uspešnosti sodelavcev; učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj sodelavcev in nagrajevanje sodelavcev. V tem poglavju predstavim tudi timsko delo in področje komuniciranja. Ob vsakem predstavljenem poglavju naredim analizo opravljenih nalog menadžmenta človeških virov pri Agori ter podam oceno opravljenega dela in predloge izboljšav.

V sklepu podam ugotovitve o značilnostih oz. posebnostih ter o ključnih nalogah menadžmenta človeških virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektne vodenju, do katerih sem prišla s študijo primera generalne skupščine in mednarodne konference *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«* v mladinski prostovoljni organizaciji AEGEE-Ljubljana.

## 2 MLADINSKE ORGANIZACIJE

V tem poglavju opredelim mladinske organizacije, njihove značilnosti in posebnosti. Zaradi raznovrstnosti mladinskih organizacij predstavim vrste mladinskih organizacij, njihovo vlogo v družbi in njihovo vlogo za posameznika ter načela delovanja mladinskih organizacij.

### *2.1 Opredelitev in značilnosti mladinskih organizacij*

Mladinske organizacije so organizacije, ki jih vodijo mladi<sup>1</sup> in v katerih so mladi tudi uporabniki programov organizacije. Mladinske organizacije je tako potrebno ločiti od organizacij za delo z mladimi, saj so v njih mladi zgolj uporabniki, program pa pripravljajo in izvajajo odrasle osebe (Cepin in drugi 2005, 3).

Mladinske organizacije so neprofitne organizacije, tako kot razna društva in klubi z različnih področij, poklicna in poslovna združenja, bolnice, univerze, muzeji ipd. Neprofitne organizacije se delijo na javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani javnih avtoritet in s svojim delovanjem uresničujejo javni interes, ter na zasebne neprofitne organizacije. Slednje so ustanovljene s strani zasebnih in fizičnih pravnih oseb, ki lahko s svojim delovanjem služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič in drugi 2002, 6). Obravnavana mladinska organizacija AEGEE-Ljubljana sodi med zasebne neprofitne organizacije, ki imajo sledeče značilnosti (prav tam, 6):

- so zasebne: institucionalno so ločene od države, njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične in pravne osebe,
- so neprofitne: osnovni namen obstoja je delovanje v družbeno koristne namene,

---

<sup>1</sup> »Pojma mladost in mladina predstavljata kompleksni družbeni pojmovni, ideološki in simbolni konstrukciji, s katerima skuša družba opredeliti proces privzajanja in sprejemanja obstoječe kulture in družbe pri novih generacijah, pa tudi člani teh generacij skušajo s temi pojmi razumeti sami sebe in svoj življenjskih proces.«, pri čemer so opredelitve mladih in obdobja mladosti raznolike (Nastran Ule 1996, 10). Za potrebe diplomskega dela, v katerem smo v analizah obravnavani člani organizacije AEGEE-Ljubljana v letu 2007 in 2008, ki smo bili stari med 18 in 29 let (večina nas je bilo starih med 20 in 24 let), zadostuje označitev mladosti kot življenjskega obdobja med otroštvom in odraslostjo (prav tam, 10).

- so organizacije: imajo izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo za vse, ki so vanje vključeni,
- so prostovoljne: članstvo v njih ni zakonsko obvezno, pritegnejo večji ali manjši časovni ali denarni vložek prostovoljcev.

Poleg izoblikovane osnovne organizacijske strukture in pravil imajo mladinske organizacije tudi določeno obliko vodstva, njeni člani imajo skupno poslanstvo in vrednote ter delujejo po prepoznavni metodi. Mladinske organizacije so politično neopredeljene, z izjemo političnih podmladkov (Cepin in drugi 2005, 3).

Ker mladinske organizacije vodijo mladi in so mladi prav tako uporabniki njihovih dejavnosti, jih označuje tudi nekaj posebnosti (Šuligoj 2005, 7–8):

- cilji mladinskih organizacij so zadovoljevanje potreb po druženju, ustvarjanju, razmišljanju, torej po osebostnem razvoju. To pomeni, da je aktivnosti težje načrtovati, voditi, organizirati in vrednotiti,
- financiranje zajema predvsem članarine, prihodke iz proračuna občin in države, donacije, lahko tudi občasne prihodke iz prodaje proizvodov in storitev,
- organizacija oziroma menedžer mladinske organizacije ima svoje zaupnike (ki so lahko posamezniki ali organizacije), ki mladinski organizaciji zagotavljajo finančna ali druga sredstva. Tako je uspešnost menedžerja in mladinske organizacije odvisna od socialne mreže, ki si jo menedžer ustvari,
- velika prednost je motiviranost za članstvo, ki se dosega brez velikih finančnih spodbud, saj se mladi organizaciji pridružujejo zaradi druženja, ustvarjanja, učenja ipd. Člani hkrati svoje delo velikokrat opravljajo prostovoljno, saj se organizaciji ne pridružujejo zaradi preživetja. Osnovni povezovalni element mladinske organizacije je zaupanje, katerega mora organizacija stalno nadgrajevati. Pogoj za zaupanje so razvite vrednote članstva, predvsem pa menedžerja, ki je vzor ostalim,
- v nasprotju motiviranosti za članstvo je pri aktivnem delovanju opazna pasivnost

mladih, pri čemer motivacijski prijemi primarno ne morejo biti osnovani na denarju, ampak na interesih mladih,

- menedžer oziroma vodstvo organizacije mora najti pravo mero med stalnim uvajanjem novosti, ki dela organizacijo notranje nestabilno, in zanemarjanjem novosti, ki ustvarja togost organizacije, torej pravo mero za zagotavljanje kontinuitete poslovanja in uvajanja novosti.

## ***2.2 Vrste mladinskih organizacij***

Mladinske organizacije so glede na svoje poslanstvo, glede na pokrivanje prostora in glede na pravni status raznolike. Glede na poslanstvo jih delimo na (Cepin in drugi 2005, 17–18):

- vzgojne: promovirajo celostni razvoj in kvalitetno preživljanje prostega časa,
- interesne: usmerjene so v posamezno dejavnost (npr. šport, potovanja),
- mladinske centre: omogočajo participacijo neorganizirane mladine in podporo organizirani mladini,
- servisne in krovne organizacije: nudijo podporo ostalim organizacijam (z izobraževanji, izposojajo opreme, literaturo ipd.),
- krovne: združujejo več organizacij (zveze društev, mladinski sveti ipd.).

Posamezne mladinske organizacije navadno ni moč popolnoma umestiti v eno izmed kategorij, nam pa predstavljena opredelitev lahko pomaga pri razumevanju vloge posamezne organizacije v družbi.

Glede na pokrivanje prostora razlikujemo (prav tam, 18):

- lokalne,
- regionalne,
- nacionalne,

- mednarodne mladinske organizacije.

Glede na pravni status mladinskih organizacij pa ločimo (prav tam, 18):

- društva,
- zveze društev,
- zasebne zavode,
- javne zavode,
- politične podmladke.

### ***2.3 Vloga mladinskih organizacij***

Z vidika družbe je vsaka mladinska organizacija prepoznana po svojem poslanstvu in značilnih metodah dela. Pomembno je, da družba spodbuja čim večjo pestrost mladinskih organizacij z različnimi ozadji, poslanstvom in metodami dela, saj so interesi posameznikov raznoliki, hkrati je potrebno prisluhniti pobudam mladih. Z vidika posameznika pa je mladinska organizacija okolje, v katerem lahko razvija svoje potenciale in tako pridobiva znanje, veščine ter vrednote, preko katerih se razvija v aktivnega in odgovornega državljana (Cepin in drugi 2005, 3–4).

### ***2.4 Načela delovanja mladinskih organizacij***

Za izpolnjevanje svojega poslanstva mora mladinska organizacija sprejeti določena načela, ki pripomorejo k temu, da mladi v organizaciji prevzamejo iniciativo in odgovornost za uresničevanje poslanstva. Osrednja načela mladinske organizacije, za katera je pomembno, da niso le sprejeta, ampak jih je potrebno v praksi nenehno potrjevati, so (Cepin in drugi 2005, 4):

- učenje z delom,

- neformalno izobraževanje,
- participacija mladih,
- prostovoljno delo mladih,
- odgovorno državljanstvo.

### **3 PROSTOVOLJNO DELO**

Delo članov organizacije AEGEE-Ljubljana je prostovoljno, zato v tem poglavju opredelim pojem prostovoljnega dela. Ker je AEGEE-Ljubljana mladinska organizacija, predstavim motive za prostovoljno delo pri mladih.

#### ***3.1 Opredelitev prostovoljnega dela***

»Prostovoljno delo je tisto delo, za katerega se ljudje odločajo sami, prostovoljno, da lahko koristijo drugim in zanj ne prejemajo plačila.« (Gril 2007, 1). Prostovoljec je tako oseba, ki se prostovoljno odloči za opravljanje določenega dela, torej delo ne temelji na prisili ali obveznosti, in ga opravlja brezplačno (Tavčar 2005, 280).

Prostovoljstvo lahko opredelimo kot dejavnost, ki jo posameznik opravlja z namenom prispevati kar največ k osebnemu odnosu do drugih in skupnemu napredku v okolju, v katerem deluje. Je neprofitna dejavnost, osnovno gonilo posameznika je notranja motivacija. Prostovoljci tako svoje delo navadno opravljajo zaradi lastnega interesa in osebnega zadovoljstva, vendar je včasih za začetek ukvarjanja s prostovoljstvom in za spoznanje vrednosti prostovoljstva potrebna tudi avtoriteta. Prostovoljstvo lahko postane dejavnost, kjer obstaja močna notranja želja in identifikacija z delom, prav tako lahko prostovoljstvo postane del osebne življenjske ideologije. Čeprav je delo nepoklicne narave, vključuje določeno stopnjo odgovornosti in dolžnosti, prav tako prostovoljci zanj potrebujejo določeno znanje oz. sposobnosti (Cepin in drugi 2005, 11; Slana in Oblak 2005, 19).



### ***3.2 Motivi za prostovoljno delo pri mladih***

Ljudje smo raznoliki in tudi naši motivi za kakršno koli dejavnost so raznoliki. Kot najpogostejše motive za prostovoljno delo pri mladih Slana in Oblak (2005, 19) navajata sledeče:

- prostovoljcu je blizu tematika, s katero se organizacija ukvarja,
- zanimanje in veselje do dela z ljudmi in s skupinami,
- pozitiven odnos do prostovoljnega dela,
- možnost za lasten osebni razvoj,
- navezovanje stikov in prijateljskih odnosov z ljudmi,
- priložnost za vključevanje v družbeno priznano in smiselno dejavnost,
- prostovoljno delo omogoča veliko samostojnosti in avtonomije ter ustvarjalni pristop,
- delo je pogosto inovativno,
- pridobivanje izkušenj, pridobivanje in izpopolnjevanje strokovnega znanja, razvijanje in urjenje strokovnih veščin,
- prostovoljci se imajo priložnost soočiti z resnično situacijo.

Prostovoljstvo je za mlade pomembno, saj se tako aktivno vključujejo v družbo in vstopajo v odgovoren odnos do drugih ljudi ter do nalog, ki so jim zaupane. Prostovoljstvo uresničuje tako cilj dejavnega državljanstva kot tudi cilj osebnostnega razvoja ter socialne vključenosti in hkrati predstavlja eno izmed temeljnih oblik neformalnega učenja (Cepin in drugi 2005, 11).

## 4 ORGANIZACIJA AEGEE

AEGEE<sup>2 3</sup> je največja interdisciplinarna študentska organizacija v Evropi, ki spodbuja sodelovanje, komunikacijo in povezovanje mladih. Je nevladna, politično neopredeljena in neprofitna organizacija, vsi njeni projekti in aktivnosti temeljijo na prostovoljnem delu njenih članov. Združuje okoli 15.000 študentov različnih študijskih smeri in mladih strokovnjakov, ki so aktivni v več kot 240 univerzitetnih mestih v 43 evropskih državah. Ustanovljena je bila leta 1985 v Parizu, sedež organizacije je v Bruslju (AEGEE-Europe 2010a).

Poslanstvo organizacije AEGEE je omogočati neformalno učenje mladih za osebni in poklicni razvoj, dajati pobude za aktivno državljanstvo in z medkulturnimi dejavnostmi mladim zagotavljati mednarodne izkušnje (AEGEE-Europe 2010b). Vizija AEGEE je (prav tam):

- odprta in združena Evropa ter občutek skupne identitete,
- družba, v kateri imajo mladi raznolike učne priložnosti, da postanejo strokovnjaki v mednarodnem okolju,
- aktivna vloga državljanov ter odgovornost za družbeno blaginjo,
- razvejana mreža mladih, ki temelji na zaupanju in medsebojnem razumevanju ter deluje za skupne družbene interese.

Področja delovanja organizacije AEGEE so kulturna izmenjava, aktivno državljanstvo, izobraževanje in mir ter stabilnost. Posebno pozornost AEGEE daje področjem evropskega državljanstva, globalnim izzivom in medkulturnemu dialogu (AEGEE-Europe 2010a). Cilji organizacije AEGEE so sledeči (prav tam):

---

<sup>2</sup> AEGEE je okrajšava izvirnega naziva organizacije v francoščini *Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe*, v angleščini je organizacija poimenovana *European Students' Forum* (AEGEE-Europe 2010a). Uraden naziv lokalne AEGEE enote v Ljubljani je *Društvo evropsko usmerjenih študentov AEGEE-Ljubljana*, ustrežnejši prevod oz. poimenovanje v slovenščini bi lahko bilo *Evropsko združenje študentov AEGEE-Ljubljana*.

<sup>3</sup> Izgovorjava besede AEGEE: [aježe].

- zavzemati se za združeno Evropo, osvobojeno predsodkov,
- stremeti k odprti in strpni družbi,
- spoštovati demokracijo in človekove pravice, spodbujati mednarodno sodelovanje, mobilnost mladih in evropsko dimenzijo v izobraževanju.

V AEGEE se organizira raznolike mednarodne projekte, kot so konference, seminarji, izmenjave, *Poletne univerze*, srečanja delovnih skupin ipd. in tudi projekte na lokalni ravni. AEGEE tako deluje izključno na evropski in lokalni ravni, s spodbujanjem potovanj in mobilnosti mladih pa si prizadeva preseči nacionalne, kulturne in etnične meje ter doprinesti k občutku združene Evrope. Na evropski ravni deluje upravni odbor AEGEE-Europe, različne komisije, delovne skupine in mednarodni projektni timi. Na lokalnem nivoju delujejo t. i. »antene«, lokalne AEGEE enote, ki delujejo v univerzitetnih mestih Evrope (prav tam).

#### ***4.1 Lokalna enota AEGEE-Ljubljana***

AEGEE-Ljubljana je bila ustanovljena leta 1991, leto dni kasneje pa je postala polnopravna članica AEGEE-Europe. Je ena najaktivnejših članic, vanjo je včlanjenih več kot 230 študentov in mladih strokovnjakov, za katere aktivni člani organizirajo vrsto lokalnih aktivnosti kot so motivacijski vikendi, usposabljanja za delo v mladinskih organizacijah, športne aktivnosti, različni tečaji itd. Prav tako je AEGEE-Ljubljana zelo dejavna na mednarodni ravni. Mednarodne aktivnosti vključujejo konference, seminarje, *Poletne univerze*, izobraževanja itd. (AEGEE-Ljubljana 2010). Najbolj uspešni in odmevni projekti AEGEE-Ljubljana so bili: konferenca *Slovenija v Evropi* (1992), konferenca *Tuje neposredne investicije* (1997), konferenca *Turizem in marketing* (1999), konferenca *Evropska (razdvojena?) identiteta* (2003), konferenca *EurOpen* (2004), seminar *Training for trainers* (2005), *Diplomatski seminar* (2006) in obravnavana generalna skupščina in mednarodna konferenca *Spring Agora Ljubljana*

2008: »Potovanje z razlogom«<sup>4</sup> (2008) (glej Prilogo A).

AEGEE in AEGEE-Ljubljana sta mladinski organizaciji, torej sta glede na predstavitev mladinskih organizacij v drugem poglavju diplomskega dela neprofitni, zasebni ter prostovoljni organizaciji. Delujeta v skupnem interesu njenih članov in za svoje delovanje ter izvajanje projektov vključujeta zgolj prostovoljce. AEGEE oz. AEGEE-Europe je mladinska organizacija, ki je glede na svoje poslanstvo interesna organizacija (evropske tematike, združena Evropa, aktivno državljanstvo ipd.) in vzgojna organizacija (nudenje raznovrstnih neformalnih učnih priložnosti mladim) ter hkrati tudi servisna in krovna organizacija, saj združuje vse njene lokalne enote in jim nudi podporo. Tudi AEGEE-Ljubljana je interesna in vzgojna organizacija, saj ima enako poslanstvo in cilje kot krovna organizacija. Glede na prostor je AEGEE-Europe mednarodna organizacija, AEGEE-Ljubljana pa je lokalna organizacija, ki deluje tako na lokalni kot tudi na mednarodni ravni. Glede na pravni status je AEGEE-Ljubljana društvo.

AEGEE-Ljubljana označujejo posebnosti mladinskih organizacij, ki so predstavljene v poglavju 2.1 *Oprelitev in značilnosti mladinskih organizacij* in zanjo veljajo načela delovanja v mladinskih organizacijah, navedena v poglavju 2.4 *Načela delovanja mladinskih organizacij*.

---

<sup>4</sup> Uradno poimenovanje generalne skupščine in mednarodne konference je bilo v angleščini: *Spring Agora Ljubljana 2008: »A Journey that Matters«*. V diplomski nalogi je uporabljen naslov v slovenščini, *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«*, ki smo ga uporabljali za slovenski prostor.

## 5 PROJEKT, PROJEKTNO VODENJE IN POTEK PROJEKTA

Generalna skupščina in mednarodna konferenca Agora je bil obsežen in kompleksen projekt, zato v tem poglavju opredelim pojma projekt in projektno vodenje ter predstavim njune značilnosti. Opredelim tudi udeležence projekta, predstavim značilnosti demokratičnega vodenja projekta in faze poteka projekta. Podrobneje predstavim projekt Agora in analiziram projektno vodenje ter potek Agore.

V splošnem lahko delo v organizacijah razvrstimo na projekte in operativno delo, čeprav se včasih obe vrsti dela prekrivata. Operativno delo je tekoče, ponavljajoče se delo, cilj pa je ohranjati poslovanje in posel (Česen in drugi 2008, 5). Za pojem projekt obstaja veliko različnih opredelitev, vendar so si vsebinsko podobne. Rozman in Stare (2008, 7) na podlagi definicij različnih avtorjev projekt opredelita »kot podjem (širša dejavnost, delo) med seboj povezanih /sodelavcev/, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektne procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.« Na kratko pa lahko projekt opredelimo kot »začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata« (Česen in drugi 2008, 5). Začasno prizadevanje pomeni, da ima vsak projekt začetek in konec, namen projekta pa je doseči njegov cilj. V projekt je lahko vključena samo ena oseba ali več tisoč oseb, projekt pa lahko poteka nekaj tednov ali več let (prav tam, 5–7).

Projekti so glede na velikost, področje, proračun, čas trajanja ipd. raznoliki, vendar imajo skupne značilnosti. Cepin (2005, 4) opredeli sledeče značilnosti projekta:

- ima namen: npr. odgovoriti na neko potrebo, rešiti kakšen problem,
- je realen: zastavljeni so dosegljivi cilji in na voljo so zadostna sredstva za uresničenje ciljev,
- je omejen v času in prostoru,
- je kompleksen: zahteva veliko spretnosti in več sodelavcev,

- je edinstven: neponovljiv in enkraten,
- vedno vključuje nekaj negotovosti in tveganja,
- je večstopenjski: definiran je v več fazah, ki omogočajo sistematično delo.

Rozman in Stare (2008, 7–9) opredeljujeta tudi sledeče značilnosti projekta:

- vrsta aktivnosti poteka vzporedno in se med seboj prepletajo,
- raznolikost sodelujočih, ki povzroča zahtevnost in posebne značilnosti ravnanja s projektom,
- narava dela narekuje timsko delo.

Tako Cepin (2005) kot Rozman in Stare (2008) za značilnost projekta opredeljujejo kompleksnost ter vključevanje več sodelavcev, vendar vsi projekti niso kompleksni, nekateri projekti so enostavni in ne zahtevajo veliko spretnosti ter timskega dela (npr. motivacijski dan za člane organizacije AEGEE-Ljubljana v adrenalinskem parku lahko organizira zgolj ena oseba, projekt ni kompleksen).

## **5.1 Projekt AEGEE Agora**

AEGEE Agora je generalna skupščina članov organizacije AEGEE. Zvrsti se dvakrat letno in predstavlja največji AEGEE dogodek. Spomladi poteka *Spring Agora*, drugo letno zakonodajno srečanje je *Fall Agora*, ki poteka v jesenskih mesecih. AEGEE Agora navadno poteka štiri dni in v tem času 600–1000 AEGEE članov načrtuje in odloča o projektih, strategiji in akcijskem načrtu delovanja AEGEE-ja, razpravlja se tudi o problemih in izzivih, s katerimi se AEGEE in njene lokalne enote soočajo. V teh štirih dneh poleg zasedanj poteka tudi konferenca s tematskimi predavanji in delavnicami, srečanja članov upravnih odborov delovnih teles in družabni program. Pomembni cilji AEGEE Agore so postaviti smernice dela za nadaljnjih šest mesecev, povečati občutek evropske identitete ter izkusiti medkulturno okolje. Več o AEGEE Agori je

predstavljeno v Prilogi A<sup>5</sup>.

### 5.1.2 Projekt Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«

Agora je največji AEGEE dogodek, zato organizacija in izvedba Agore pomeni tako čast kot tudi veliko odgovornost. Želja organizirati Agoro je v AEGEE-Ljubljana (v nadaljevanju društvo) tlela mnogo let. Ustanovitelji in začetni upravni odbori društva so postavili trdne temelje, z leti organiziranja mnogih raznolikih dogodkov so člani društva pridobivali znanje in izkušnje, ki so jih prenašali na mlajše generacije. Poleg znanja in izkušenj ter vedno prisotne mladostne energije in optimizma, je za organizacijo Agore potrebno tudi zadostno število usposobljenih članov. V januarju 2007, ko smo se odločili, da bomo kandidirali za organiziranje Agore, smo ocenili, da lahko v načrtovanem času zagotovimo zadostno število usposobljenih članov za organiziranje Agore.

Vizija projekta Agora je bila v letu 2008 organizirati največji večdnevni in logistično najbolj zahteven dogodek za študente v Sloveniji. Agora je potekala pet dni, v času od 30. aprila do 4. maja 2008, na njej se je zbralo 600 AEGEE članov. Program Agore je bil oblikovan v sodelovanju s *Chair Team*-om<sup>6</sup>. Naloge našega projektnege tima so bile:

- zagotoviti prostor za otvoritveno slovesnost ter izvesti program otvoritvene slovesnosti,
- zagotoviti prostore za izvedbo plenarnih zasedanj, predavanj, delavnic, sestankov komisij ter delovnih teles ipd.,
- zagotoviti potrebno tehnično opremo,

---

<sup>5</sup> Priloge diplomskega dela so projektni dokumenti Agore in so v izvornikih, torej niso lektorirane in v njih uporabljena terminologija ni poenotena. Člani projektnege tima so v prilogah poimenovani z izrazom »organizacijska ekipa« ali »ekipa«, posamezni projektni timi so poimenovani »skupine«, vodje projektnege timov so poimenovani »vodje funkcij« ali »vodje skupin« in projektna vodja z izrazi »predsednica organizacijske ekipe«, »koordinatorica«, »koordinatorica« ali »vodja«.

<sup>6</sup> *Chair Team* je telo krovne organizacije AEGEE-Europe, ki predseduje zakonodajnim srečanjem. Poleg *Spring Agore* in *Fall Agore* letno poteka tudi *European Boards' Meeting*, na katerem se srečajo predstavniki upravnih odborov lokalnih AEGEE enot.

- zagotoviti namestitev za 600 participantov<sup>78</sup> in za člane projektnega tima,
- zagotoviti prehrano za participante in člane projektnega tima ter prostor za zajtrk, kosilo in večerjo,
- zagotoviti prevoze med lokacijami,
- organizirati družabni program,
- skrbeti za obveščenost in informiranost participantov ter izvesti registracijo ob njihovem prihodu na Agoro,
- biti v kontaktu s *Chair Team*-om in s *Comité Directeur*-om<sup>9</sup>,
- izmed prispelih prijav določiti dva uradna AEGEE dogodka, ki potekata pred Agoro (ang. *Pre-events*) ter dva uradna AEGEE dogodka, ki potekata po Agori (ang. *Post-events*),
- poskrbeti za finančno pokritost projekta<sup>10</sup>.

Celoten proces organiziranja je potekal 15 mesecev (od marca 2007 do konca maja 2008), pri čemer je bila intenziteta dela glede na posamezen mesec raznolika. Več o Agori je predstavljeno v Prilogi A, program Agore je predstavljen v Prilogi B.

## ***5.2 Udeleženci projekta***

Udeleženci projekta so posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt, navadno pa tudi ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezane s projektom, lahko pa

---

<sup>7</sup> Osebe, ki so se prijavile na Agoro in se je v času od 30. aprila do 4. maja 2008 tudi udeležile, bi bilo v slovenščini namesto »participant« ustrezneje poimenovati »udeleženci«. Ker v diplomskem delu uporabljam opredelitev udeležencev po Česnu in drugih (2008, 24), ki udeležence opredelijo zelo široko, saj z izrazom poimenujejo posameznike in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt ter tudi ljudi ali skupine, ki niso neposredno povezane s projektom, lahko pa glede na svoje interese vplivajo na potek projekta, uporabljam za osebe, ki so se udeležile Agore izraz »participant«. Udeleženci projekta so podrobneje predstavljeni v poglavju 5.2 *Udeleženci projekta*.

<sup>8</sup> Participant so v prilogah poimenovani z izrazom »udeleženci«.

<sup>9</sup> *Comité Directeur* je upravni odbor AEGEE-Europe.

<sup>10</sup> Finančni viri Agore so bili kotizacija za participacijo, sredstva iz odobrenih razpisov, denarni in materialni podporniki ter simbolični denarni prispevek s strani AEGEE-Europe.



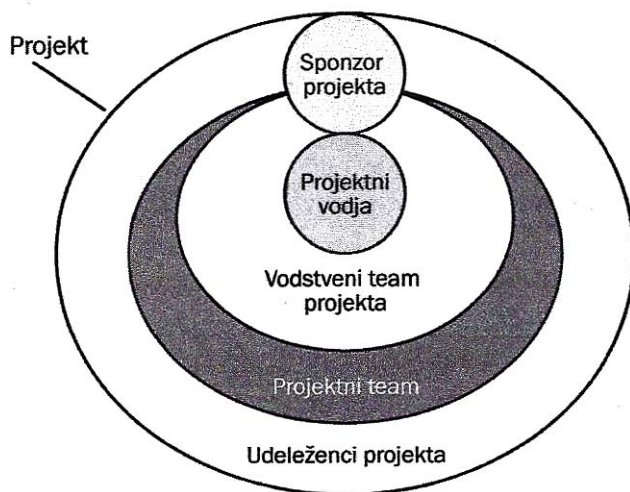
glede na svoje interese vplivajo na potek projekta (vplivniki). Vodilni pri projektu morajo vplivnike prepoznati in v možnem obsegu obvladovati njihov vpliv glede zahtev, da omogočijo uspešen projekt (Česen in drugi 2008, 24–6).

Obseg odgovornosti in pooblastil različnih udeležencev je različen, prav tako se lahko spreminja med potekom projekta. Udeleženci lahko imajo na projekt pozitiven ali negativen vpliv, pri čemer so pozitivni udeleženci tisti, ki bi z uspešnim izidom projekta pridobili koristi, negativni pa so tisti, ki ob uspehu projekta vidijo zase negativne posledice. Ključni udeleženci vsakega projekta so (prav tam, 25–6):

- projektni vodja: oseba, odgovorna za obvladovanje oziroma vodenje projekta,
- stranka, odjemalec, kupec/uporabnik: oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izdelek/storitev projekta,
- izvajalska organizacija: organizacija, katere kadri so najneposredneje vključeni v delo pri projektu,
- člani projektnega tima: skupina, ki izvaja delo pri projektu,
- vodstveni tim projekta: člani projektnega tima, ki so najneposredneje vključeni v aktivnosti projektnega vodenja,
- sponzor: oseba ali skupina, ki zagotavlja vire za projekt (v finančni ali materialni obliki),
- vplivniki (vplivneži, vplivni ljudje): ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezane s pridobivanjem ali uporabo izdelka/storitve projekta, lahko pa glede na položaj v odjemalski ali izvajalski organizaciji (pozitivno ali negativno) vplivajo na potek projekta,
- oddelek za projektno vodenje oz. projektne pisarne.

Poleg naštetih v projektu sodelujejo tudi lastniki in investitorji, prodajalci in pogodbeniki, vladne ustanove, mediji, začasne ali trajne organizacije za lobiranje, družba kot celota ipd. (prav tam, 26). Razmerje med udeleženci in projektним timom prikazuje Slika 5.1.

Slika 5.1: Razmerje med udeleženci in projektnim timom



Vir: Česen in drugi (2008, 25).

Rozman in Stare (2008, 153) najpomembnejšo vlogo poleg projektnemu vodji pripisujeta članom projektnega tima, saj so neposredni izvajalci aktivnosti, ki lahko sodelujejo s projektno vodjo v načrtovanju in kontroliranju projekta, vsekakor pa sodelujejo pri načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Rozman in Stare (2008, 2) opozarjata na nenatančnost uporabe izrazja, saj se pogostokrat enači besedne zvez »vodenje projekta« oz. »projektno vodenje«, »projektni menedžment« oz. »projektni management« ter »upravljanje projekta«. Ob prevodih angleških besed ugotovimo, da vodenje (ang. *leadership*), menedžment (ang. *management*) in upravljanje (ang. *governance*) niso sopomenke. Rozman in Stare (prav tam) namesto termina »projektni menedžment« uporabljata izraze »ravnateljstvo, uravnavanje in ravnanje s projektom«, torej uporabljata pomenski prevod besede management – ravnanje ali ravnateljstvo. Osebe, ki ravna s projekti, Rozman in Stare (prav tam) poimenujeta »ravnateljji projektov« ali »ravnalci projektov«. V diplomskem delu uporabljam terminologijo po Česnu in drugih (2008): »projektno vodenje« in »projektni vodja«.

## 5.2.1 Analiza udeležencev Agore

Pri organizaciji Agore je bilo v vodstveni tim projekta vključenih 10 članic<sup>12</sup>, projektna vodja sem bila del vodstvenega tima<sup>13</sup>. Celotni projektni tim je v začetnih mesecih štel okoli 20 članov, od oktobra 2007 dalje pa okoli 50 članov<sup>14</sup>. Zaradi logistične zahtevnosti izvedbe Agore se je nekaj dni pred začetkom Agore projektni tim razširil na 89 članov. Projektni tim je podrobneje predstavljen v poglavju *6.2.2.1 Sestava projektnega tima Agore*. Uporabniki Agore (v nadaljevanju participanti) so bili člani organizacije AEGEE oz. njenih lokalnih enot, ki so se prijavili in bili sprejeti na Agoro, udeležilo se jih je 553. Izvajalska organizacija je bilo naše društvo, AEGEE-Ljubljana, v sodelovanju z AEGEE-Europe. Sponzorji Agore so bili naši podporniki: partnerji, finančni in materialni sponzorji ter donatorji. Vplivneže, ki so pozitivno vplivali na potek Agore, so predstavljali predvsem pomembnejši podporniki: častno pokroviteljstvo predsednika Republike Slovenije dr. Danila Türka, podprli so nas tudi Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Predstavništvo Evropske komisije v Republiki Sloveniji, Mestna občina Ljubljana, Ekonomska fakulteta, IEDC – Poslovna šola Bled in drugi. Zaradi njihove podpore je Agora pridobila na pomenu in ugledu, hkrati se je skrajšal čas opravljanja kakšne naše naloge. Pomembnejši potencialni podporniki, ki nas kljub našemu prizadevanju po sodelovanju niso podprli, so predstavljali vplivneže, ki so na potek Agore vplivali negativno. Zavrnitev podpore Agori je namreč vplivala na podaljševanje izvajanja kakšne naše naloge (npr. zaradi zavrnitve podpore v obliki najema konferenčnih prostorov po znižani ceni proces iskanja konferenčnih prostorov še ni bil končan). Prave projektne pisarne nismo imeli in tako smo člani projektne tima naloge opravljali tudi na drugih lokacijah (npr. doma).

---

<sup>12</sup> Vodstveni tim projekta smo z izjemo obdobja med novembrom 2007 in januarjem 2008, ko je funkcijo odgovornega za informacijsko tehnologijo začasno prevzel moški član, sestavljale zgolj članice. Zato uporabljam izraz »članice«, ki je uporabljen tudi v nadaljevanju oz. je uporabljena besedna zveza »članice vodstvenega tima projekta« ali »članice vodstvenega tima«.

<sup>13</sup> Vlogo projektne vodje sem imela od oktobra 2007 dalje, do takrat je bila projektna vodja druga članica vodstvenega tima projekta.

<sup>14</sup> Sestava in število članov projektne tima se je nekoliko spreminjalo, saj so bili nekateri člani del projektne tima samo nekaj mesecev.

### ***5.3 Projektno vodenje***

»Projektno vodenje je uporaba znanja, veščin, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih (projektnih) zahtev. Projektno vodenje je realizirano z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja; ti so: zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter končanje. Projektni vodja je oseba, odgovorna za realiziranje ciljev projekta.« (Česen in drugi 2008, 8)

Za učinkovito projektno vodenje mora vodstveni tim projekta razumeti in uporabljati znanje in spretnosti najmanj s petih področij strokovnega znanja (prav tam, 12–15):

- znanje projektnega vodenja: potek projekta, procesi projektnega vodenja, področja znanja projektnega vodenja (obvladovanje integracije, obsega, časa, stroškov in kakovosti projekta, menedžment človeških virov, obvladovanje komuniciranja v projektu, obvladovanje tveganj projekta in oskrbovanja projekta),
- znanje področja uporabe (npr. pravo, logistika, kadri, trženje, razvoj programske opreme), poznavanje standardov in predpisov (zakonodaje),
- razumevanje projektnega okolja: kulturno, socialno, mednarodno, politično, fizično okolje,
- znanje in spretnosti splošnega menedžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovanje, izvajanje in kontroliranje tekočega poslovanja ter tudi podporne strokovne discipline, kot so finance, trženje, logistika ipd.,
- spretnosti v medosebnih odnosih: učinkovito komuniciranje, vplivanje na organizacijo, vodenje, motiviranje, pogajanja in obvladovanje nasprotij, reševanje problemov.

### **5.3.1 Analiza potrebnega znanja in spretnosti članic vodstvenega tima Agore za projektno vodenje**

Članice vodstvenega tima projekta Agore smo imele potrebna osnovna znanja, vendar glede na našo starost in status študentk še nismo imele poglobljenih znanj, nismo bile strokovnjakinje za posamezna področja. Imele smo izkušnje z organiziranjem projektov, vendar še nismo imele izkušenj z organiziranjem tako velikega in kompleksnega projekta kot je Agora. Primanjkljaj znanja in izkušenj se je izkazal na področju financ, predvsem na področju računovodstva<sup>15</sup>, in pri pridobivanju sponzorskih sredstev ter medijskih pokroviteljev, kjer je potrebno znanje s področja trženja dogodkov, prepričljivost in dobre pogajalske veščine. Imele smo primanjkljaj informacij o ustreznih razpisih, na katere bi se še lahko prijavi. Na področju menedžmenta človeških virov so izzivi izvirali iz narave projekta. Organiziranje Agore je potekalo več mesecev (skupno 15), člani projektnega tima smo bili študenti in tako imeli študijske obveznosti, veliko jih je imelo tudi delovne obveznosti. Delo je bilo prostovoljno, torej neplačano, Agora pa je bil zahteven projekt. Glede na časovno razpoložljivost potencialnih članov projektnega tima je bilo potrebno veliko število članov tima, kar je predstavljalo velik izziv tako pri pridobivanju članov kot tudi ohranjanju sestave projektnega tima skozi obdobje petnajstih mesecev. Zaradi velikega števila članov projektnega tima je bilo obvladovanje le-tega zahtevno, predvsem na področjih komunikacije in motiviranja članov, ki sta imela glede na naravo prostovoljnega dela zelo pomembno vlogo. Za čas poteka Agore (30. april – 4. maj 2008) je bilo potrebno zagotoviti skoraj 100 članov projektnega tima in narediti učinkovito razporeditev članov za opravljanje nalog skozi vseh 24 ur v dnevu, kar je prav tako predstavljalo velik izziv. Področje menedžmenta človeških virov je podrobneje predstavljeno in analizirano v nadaljnjih poglavjih.

Kljub primanjkljaju znanja in izkušenj na nekaterih področjih smo člani projektnega tima skupaj uspešno reševali probleme in se soočali z izzivi. Slednje je izviralo iz narave našega dela, ki ga je zaznamovalo timsko delo, demokratično vodenje

---

<sup>15</sup> Za področje računovodstva smo koristili možnosti brezplačnih svetovanj za društva, z marcem 2008 pa smo najeli računovodjo.

(predstavljeno je v naslednjem poglavju 5.3.2 *Značilnosti demokratičnega vodenja projekta*), trud za stalno motiviranje članov projektnega tima ter gradnjo in krepitev občutka pripadnosti organizaciji<sup>16</sup>.

### **5.3.2 Značilnosti demokratičnega vodenja projekta**

Vodje projektov so pri demokratičnem oz. participativnem vodenju usmerjeni v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom članov ter v rezultate. V nasprotju z avtorskim vodenjem, kjer odločitve sprejema vodja, pri demokratičnem vodenju odločitve sprejemajo vsi člani tima (Burke 2004, 310). Značilnosti demokratičnega vodenja projekta so tudi sledeče (Rozman in Stare 2008, 189–91):

- vodenje se gradi na osebnostnih lastnostih, ne na položaju,
- skupno načrtovanje in izbiranje rezultatov, izbira načina dela je prepuščena članom,
- spodbujanje timskega dela, sodelovanja in medsebojne pomoči,
- vodja spodbuja razpravo, vse dokler ni doseženo soglasje,
- vodja daje članom tima vse potrebne informacije o poteku projekta,
- skupno razpravljanje o konfliktih ali posamično s posameznimi člani,
- vodja je na voljo svojim članom,
- vodja preprečuje povratno delegiranje, saj lahko postane preobremenjen, ostali člani pa nedelavni,
- vodja pogosto uporabi pohvale in graje, kritika je konstruktivna in ustrezno izrečena,
- komuniciranje je pretežno ustno, vsi komunicirajo med seboj, pomembno je aktivno poslušanje,
- vodja podpira svoje člane v njihovih idejah in prizadevanjih,

---

<sup>16</sup> Pripadnost organizaciji (ang. *organizational commitment*) je stopnja, do katere se posameznik poistoveti z organizacijo in ji je voljan dati svoj prispevek (Svetlik in Zupan 2009b, 654).

- motiviranje in nagrajevanje je vezano na tim in celoten projekt.

#### ***5.4 Potek projekta***

Vsak projekt ima svoj začetek in zaključek, faze dejavnosti pa so zaradi raznolikosti projektov različne in različno tudi poimenovane. Zaporedje faz pri projektu je velikokrat poimenovano kot življenjski cikel projekta, vendar ker je projekt enkratno dejanje, torej se ne ponovi in ne gre za cikel dejavnosti, je bolj ustrezno poimenovanje življenje ali potek projekta (Rozman in Stare 2008, 17). Ob upoštevanju različnih mnenj avtorjev o poimenovanju in poteku faz, Rozman in Stare (prav tam, 21–2) povzameta, da projekt poteka v štirih fazah:

- začetek projekta: vključuje zahteve uporabnika, ideje, določitev konceptov, izbire projekta,
- razvijanje projekta: razvijanje tako izvedbe kot ravnanja,
- organiziranje in izvedba ter kontrola projekta,
- zaključek projekta.

Prvi dve fazi poteka projekta, ki ju opredeljujeta Rozman in Stare, lahko združimo v fazo, poimenovano načrtovanje. Potek projekta lahko tako poenostavljeno predstavimo le s tremi fazami, ki v praksi pogostokrat niso strogo ločene (Cepin 2005, 6):

- načrtovanje,
- izvedba,
- vrednotenje.

### 5.4.1 Faza načrtovanja projekta

V fazi načrtovanja projekta se opredeli, kaj je potrebno narediti, kdo bo to naredil, do kdaj naj bo naloga opravljena in kaj odgovorni za izvedbo naloge potrebuje. Pomembno je, da so s slednjim načrtom seznanjeni vsi člani projektnega tima in da se odgovorni za naloge z njimi strinjajo ter prevzamejo odgovornost za njihovo izvršitev (Cepin 2005, 16). Načrtovanje poteka v več korakih (prav tam, 8–11; 14):

- analiza stanja: analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije (gospodarsko, socialno, kulturno, tehnično ipd.),
- na osnovi poslanstva, vizije in vrednot določitev potreb v obliki dejanj oz. nalog,
- določitev namena delovanja in določitev ciljev, pri čemer morajo biti cilji natančni, konkretni, merljivi, dosegljivi, v skladu z namenom in časovno omejeni,
- oblikovanje programa za doseg ciljev.

#### 5.4.1.1 Analiza faze načrtovanja pri Agori

Pri Agori smo člani projektnega tima izvedli vse korake procesa načrtovanja. Naredili smo analizo SWOT<sup>17</sup>, torej določili smo naše prednosti in slabosti ter naše priložnosti in nevarnosti v okolju, vendar bi analiza lahko bila narejena še bolj detajlno. Določili smo cilje projekta (glej Prilogo A) ter naloge projektnega tima za doseganje zastavljenih ciljev, s čimer so bili seznanjeni vsi člani projektnega tima. Cilji in naloge s področja menedžmenta človeških virov so podrobneje predstavljeni in analizirani v nadaljnjih poglavjih.

---

<sup>17</sup> Analiza SWOT je celovita analiza prednosti (ang. *strengths* – S) in slabosti (ang. *weaknesses* – W) notranjega okolja organizacije ter priložnosti (ang. *opportunities* – O) in nevarnosti (ang. *threats* – T) zunanjega okolja organizacije, kar pripomore k oblikovanju celovite strategije organizacije (Dimovski 2002, 715–16).



## 5.4.2 Faza izvedbe projekta

V fazi izvedbe projekta poteka opravljanje nalog ter sprotno vrednotenje. Faza izvedbe od projektne vodje zahteva širok nabor sposobnosti, med drugim tudi delo z viri, ki pripomorejo k uresničevanju načrta dejavnosti: finančni, materialni, človeški, časovni viri, viri v obliki informacij, znanje ipd. Ob porabljanju virov se dosega zadane cilje, zato je ob izvedbi projekta potrebno nadzirati porabo virov kot tudi uresničevanje ciljev, saj slednje omogoča, da pri projektu prej opazimo in popravimo morebitne napake (Cepin 2005, 20–2).

### 5.4.2.1 Analiza faze izvedbe pri Agori

V fazi izvedbe smo člani projektne tima ob izvajanju nalog opravljali tudi sprotno vrednotenje, prav tako smo nadzirali porabo virov in uresničevanje ciljev. Pri izvajanju nalog, ki smo jih določili v fazi načrtovanja, je prihajalo do nekaj nepravilnosti, zamud in sprememb glede na zastavljeni načrt, posledično so se pojavile tudi potrebe po opravljanju nalog, ki jih nismo predvideli. Razlogi za nepravilnosti, zamude ali spremembe pri opravljanju nalog so bili sledeči:

- občasna nezadostna in nejasna komunikacija, različna interpretacija dogovorov,
- izvajanje nalog je zahtevalo več časa, kot smo predvidevali,
- občasno pomanjkanje znanja, izkušenj ali časa,
- občasno premalo navodil s strani vodij timov ali premalo nadzora nad izvajanjem nalog s strani vodij timov,
- premajhen občutek odgovornosti nekaterih članov projektne tima,
- premajhen občutek pripadnosti oz. nezadostna motivacija nekaterih članov projektne tima,
- soodvisnost članov projektne tima (npr. nedokončana naloga enega člana je onemogočala opravljanje naloge drugega člana),
- odvisnost poteka nekaterih nalog od odločitev potencialnih podpornikov,
- preobremenjenost z delovnimi nalogami ipd.

Omenjeni razlogi in situacije so analizirani v nadaljnjih poglavjih.

### **5.4.3 Faza vrednotenja projekta**

Vrednotenje oz. evalvacija projekta je zbiranje informacij z namenom ugotoviti, kaj je bilo doseženo in kako je bilo doseženo ter določiti boljše načrtovanje v prihodnosti. Vrednoti se rezultate projekta, dosežene cilje, finančno oceno, kaj je s projektom pridobila organizacija in postopek dela. Tudi v fazi vrednotenja je potrebno načrtovanje, nanj se je potrebno pripraviti, si postaviti cilje, zbrati potrebne informacije ter nato rezultate interpretirati in jih tudi uporabiti (npr. za nov projekt) (Cepin 2005, 23–5). Projekt vrednotimo z evalvacijskimi metodami, med katere sodijo (prav tam, 25–9):

- intervju: formalni ali neformalni, strukturirani, polstrukturirani ali nestukturirani, posamični ali skupinski,
- vprašalnik in anketa: uporabijo se lahko vprašanja odprtega ali zaprtega tipa,
- fokusna skupina: je posebna oblika skupinskega intervjuja, ki omogoča pridobivanje odgovorov na zelo natančno zastavljena vprašanja,
- neposredno opazovanje ali opazovanje s sodelovanjem,
- analiza dokumentov: dokumenti organizacije, javni dokumenti, medijski zapisi ipd.

Zaključni obrazec faze vrednotenja se imenuje zaključno poročilo projekta. Zadnji korak faze vrednotenja pa predstavlja praznovanje, ki ima ob ustrezni izvedbi pozitiven vpliv na celotni projektni tim, prav tako se lahko izgradijo še intenzivnejše neformalne vezi, ki so velik kapital za prihodnje sodelovanje (prav tam, 29).

#### **5.4.3.1 Analiza faze vrednotenja pri Agori**

Pri Agori smo izvedli tudi zadnjo fazo poteka projekta, fazo vrednotenja, katere cilje smo določili že v fazi načrtovanja. Vrednotenje je potekalo v okviru vodstvenega tima in v okviru posameznih timov projekta v obliki pogovorov. Pogovorili smo se o doseženih ciljih, rezultatih, o finančnem proračunu, načinu dela, o napakah in nepravilnostih ter kako bi jih bilo moč preprečiti ali ob njih ukrepati bolj učinkovito. Analizirali smo dokumente, naredili smo vsebinska in finančna poročila, zbornik poteka

Agore in arhiv vseh pomembnih dokumentov ter podali predloge, kako bi naš način dela lahko izboljšali. Čeprav smo se že v fazi načrtovanja zavedali pomena in vrednosti kakovostno izvedene faze vrednotenja in čeprav smo bili po uspešnem poteku Agore motivirani, da tudi fazo vrednotenja izvedemo kakovostno, slednje ni bilo realizirano. Pogovorom smo namenili premalo časa, da bi lahko naredili podrobno analizo za vsa pomembna področja. Razlog je bil precejšnja utrujenost članov projektne tima, saj je bilo v času Agore predvsem za članice vodstvenega tima delo zelo intenzivno in časovno obsežno, poleg tega je proces organiziranja Agore potekal več mesecev. Drug razlog je bil pomanjkanje časa, saj se je po zaključku Agore bližalo izpitno obdobje in je tako večina članov projektne tima veliko časa namenila študijskim obveznostim. Aktivnost vseh članov projektne tima v okviru faze vrednotenja je predstavljalo praznovanje v obliki piknika in športnih aktivnosti, kjer smo neformalne in prijateljske vezi še okrepili. Praznovanje je tako imelo zelo pozitiven vpliv na celoten tim in je predstavljalo uspešen zaključek procesa organiziranja Agore.

Za kakovostno izvedeno vrednotenje bi le-to morale biti časovno in vsebinsko bolj obsežno ter temeljito, prav tako bi morale vključevati vse člane projektne tima. Glede na veliko število članov bi bila najbolj učinkovita metoda fokusne skupine, člani, ki se skupinskih intervjujev ne bi mogli udeležiti, bi lahko rešili vprašalnike. V fazi načrtovanja smo predvidevali, da se bomo po zaključku Agore soočili z utrujenostjo in pomanjkanjem časa ter motivacije za izvedbo kakovostnega vrednotenja, zato smo želeli, da faze vrednotenja ne bi vodila projektna vodja. Vodila naj bi jo oseba, ki v proces organiziranja Agore vsaj v času poteka Agore ne bi bila tako intenzivno vključena in bi imela po zaključku Agore dovolj časa in energije za motiviranje ostalih članov projektne tima. Ideja ni bila realizirana, saj nismo našli ustrezne osebe za opisano vlogo.

## 6 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

V diplomskem delu ugotavljam značilnosti oz. posebnosti in ključne naloge menedžmenta človeških virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektne vodenju. Zato v tem poglavju opredelim za analizo relevantne pojme s področja menedžmenta človeških virov in predstavim naloge menedžmenta človeških virov, ki se izvajajo pri projektne vodenju. Pri predstavitvah nalog menedžmenta človeških virov upoštevam prostovoljno naravo dela, zato ne vključujem področij, vsebin in elementov, ki se navezujejo na plačo ali denarne nagrade. Ob vsaki predstavljeni nalogi menedžmenta človeških virov predstavim in analiziram opravljanje nalog pri Agori. Pri analizah in podajanju predlogov izboljšav upoštevam značilnosti in sočasen vpliv treh dejavnikov na opravljanje teh nalog, ki so predstavljena v predhodnih poglavjih: mladinska organizacija, prostovoljno delo in projekt oz. projektne vodenje.

Kadar govorimo o ljudeh, zaposlenih ali delavcih v organizaciji, pogosto uporabimo pojem kadri (ang. *human resource*)<sup>18</sup>. Kadri so »vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela« (Svetlik in Zupan 2009a, 21). Za razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti – ki jih po Lipičniku (1998, 27) predstavljajo znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacija – ter posledično doseganje zastavljenih ciljev organizacije se izvajajo različne naloge kadrovske funkcije oz. kadrovske dejavnosti. V izvajanje nalog kadrovske dejavnosti so vključeni kadrovski strokovnjaki, menedžerji na različnih ravneh, drugi zaposleni in sami delavci. Trenutna faza v razvoju kadrovske funkcije<sup>19</sup> je poimenovana menedžment človeških virov (Svetlik in Zupan 2009a, 21–2).

---

<sup>18</sup> Slovenski avtorji angleški izraz *human resource* prevajajo in opredeljujejo različno. V literaturi lahko poleg pojma »kader« in »kadrovski viri« zasledimo tudi pojem »človeške zmožnosti« (Lipičnik 1998) in »človeški viri« (Traven 1998; Svetlik in Zupan 2009b) ter druge. V teoretičnem delu diplomskega dela uporabljam predvsem izraza »človeški viri« in »sodelavci« oz. glede na kontekst drug ustrežnejši izraz. V analizah uporabljam izraze »člani društva«, »člani projektne tima« ipd.

<sup>19</sup> Kadrovska funkcija ima začetke že v načinu delovanja starih civilizacij, bolj intenzivno pa se je začela razvijati z industrijsko revolucijo. Kot najbolj tipične faze v razvoju lahko prepoznamo: družbeno blaginjo, kadrovske administracije, razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta (angl. *personnel management*), razvito obdobje kadrovskega menedžmenta, prvo fazo menedžmenta človeških virov (angl. *human resource management*) in drugo fazo menedžmenta človeških virov (Svetlik in Zupan 2009a, 55).

Opredelitve menedžmenta človeških virov (ang. *human resource management*)<sup>20</sup> se pri posameznih avtorjih razlikujejo, saj menedžment človeških virov svojo teoretično osnovo črpa iz različnih ved (npr. sociologije, psihologije, organizacijske teorije), vendar je vsem opredelitvam skupna ključna vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacije (prav tam, 26–7). Svetlik in Zupanova (prav tam, 28) podata precej celostno opredelitev: »Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.«

Jedro nalog menedžmenta človeških virov predstavljajo (Svetlik in Kohont 2009, 151):

- analiza in organiziranje dela,
- pridobivanje človeških virov oz. kadrovanje (načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila sodelavcev, pridobivanje in izbiranje kandidatov ter uvajanje novih sodelavcev),
- razvoj človeških virov (ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje kariere ipd.),
- ocenjevanje uspešnosti dela,
- povračila za uporabo človeških virov (denarne in nedenarne nagrade, plače in plačilni sistemi, ugodnosti ipd.),
- odnosi s sodelavci (soodločanje, pretok informacij, odnosi vodij do podrejenih idp.).

Naloge menedžmenta človeških virov v projektu, ki jih opredeljujejo Česen in drugi

---

<sup>20</sup> Za angleški izraz *human resource management* v slovenski literaturi zasledimo različna poimenovanja: »ravljanje z ljudmi pri delu« (Lipičnik 1998), »management človeških virov« (Traven 1998), »obvladovanje človeških virov« (Česen in drugi 2008), »menedžment človeških virov« (Svetlik in Zupan 2009b) in druge. V diplomskem delu uporabljam izraz »menedžment človeških virov«, razen v prilogah, ki so v izvorniku, menedžment človeških virov označuje kratica »HRM«.

(2008, 199) in s katerimi organiziramo in obvladujemo projektni tim, so vsebinsko enake splošnim nalogam menedžmenta človeških virov. Naloge menedžmenta človeških virov v projektu so (prav tam, 199):

- planiranje človeških virov: določanje projektnih vlog, odgovornosti in hierarhičnih razmerij,
- pridobivanje projektnega tima: pridobivanje človeških virov za dokončanje projekta,
- razvoj projektnega tima: izboljševanje usposobljenosti in vzajemnega delovanja članov tima za izboljšanje izvajanja projekta,
- obvladovanje projektnega tima: sledenje dosežkov članov tima, zagotavljanje povratne zveze, reševanje problemov in koordiniranje sprememb za izboljšanje izvajanja projekta.

Za opravljanje nalog menedžmenta človeških virov so potrebne sledeče ključne kompetence: strokovnost, vodenje in usmerjenost k ljudem, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost, upravljanje sprememb in usmerjenost k rezultatom (Svetlik in Kohont 2009, 183).

### ***6.1 Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti sodelavcev***

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje, in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka (Singer 1990, 66). Z analizo dela se pridobi informacije o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, za opravljanje katerih je potrebno določiti potrebne zmožnosti sodelavcev (izobrazba, delovne izkušnje, znanja in sposobnosti, osebnostne lastnosti, vrednote, socialne vezi, kompetence ipd.). Pri analizi dela so ključni cilji organizacije, pri določanju potrebnih zmožnosti sodelavcev pa so ključne potrebe in interesi posameznikov, zato je pomembno nenehno usklajevanje in iskanje optimalnega razmerja, ki omogoča doseganje organizacijskih ciljev ter zadovoljevanje potreb in interesov posameznikov.

Analiza dela omogoča uvid v sestavo delovnih procesov, od delovnih nalog za posamezno delovno funkcijo do medsebojne povezanosti delovnih funkcij in predstavlja podlago za večino dejavnosti menedžmenta človeških virov (pridobivanja in izbire ustreznih kandidatov, uvajanje in usposabljanje sodelavcev itd.). Metode za zbiranje in analizo podatkov so raznovrstne: opazovanje, intervju, vprašalnik, dnevnik dela ipd. Rezultat analize dela je opis dela, ki običajno vsebuje naziv dela, organizacijski kontekst, povzetek opisa dela, delovne naloge, delovne razmere, standarde opravljanja dela in potrebne zmožnosti posameznika vključno s kompetencami (Svetlik in Kohont 2009, 195–226).

## ***6.2 Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov***

Načrtovanje človeških virov je proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka (Kaše 2009, 272). Načrtovanje človeških virov temelji na (prav tam, 241):

- napovedi povpraševanja po človeških virih z vidika potreb iz delovanja,
- pregledu in napovedi notranje ponudbe človeških virov,
- pregledu in napovedi zunanje ponudbe človeških virov,
- napovedi presežka/primanjkljaja človeških virov ter predlogu ukrepov za reševanje neravnovesja.

### **6.2.1 Načrtovanje človeških virov v projektu**

Česen in drugi (2008, 202) načrtovanje človeških virov v projektu opredelijo precej obširno, saj vanj vključujejo določanje vlog v projektu, odgovornosti, določanje potrebne usposobljenosti vsakega člana projektnega tima, hierarhičnih razmerij in izdelavo načrta za kadrovanje. Človeške vire v projektu se načrtuje s pomočjo (prav

tam, 205–7):

- organigramov in opisov delovnih mest, s katerimi se dokumentira vloge in odgovornosti članov projektnega tima,
- navezovanja stikov (ang. *networking*): dopisovanje, srečanja ob dogodkih in neformalni razgovori,
- teorije organizacije, ki daje informacije o tem, kako se obnašajo ljudje, timi in organizacijske enote.

Z načrtom za kadrovanje pa se določi, kako in kdaj se bo pridobivalo člane projektnega tima, opredeli se kriterije za odpuščanje iz projekta, prepozna se potrebe po usposabljanju in načrtuje se priznanja in nagrade. Načrt kadrovanja je med potekom projekta potrebno dopolnjevati in posodabljati (prav tam, 208–9).

Ker se naloge analize dela in določanja potrebnih zmožnosti sodelavcev ter naloge načrtovanja in zagotavljanja optimalnega obsega človeških virov precej prepletajo, analizo omenjenih opravljenih nalog pri Agori predstavljam v skupnem poglavju.

### **6.2.2 Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti članov projektnega tima ter analiza načrtovanja in zagotavljanja optimalnega obsega članov projektnega tima Agore**

V namen analize dela in določanja potrebnih zmožnosti članov projektnega tima ter analize načrtovanja in zagotavljanja optimalnega obsega članov projektnega tima Agore predstavim in analiziram sestavo projektnega tima Agore, način določanja nalog projektnega tima in podrobneje predstavim naloge odgovorne za menedžment človeških virov. Predstavim in analiziram tudi sestavo članov projektnega tima Agore glede na spol in število, potek izvajanja nalog pri Agori ter zamenjave, ki so bile izvedene v okviru vodstvenega tima Agore.



### 6.2.2.1 Sestava projektnega tima Agore

Agora je potekala od 30. aprila do 4. maja 2008, odločitev za kandidaturo za organiziranje Agore smo sprejeli januarja 2007. Z organiziranjem Agore smo pričeli v marcu 2007, s procesom načrtovanja. V času do aprila 2007 se je oblikovala začetna sestava projektnega tima, ki je štela okoli 20 izkušenih članov. Sestavo vodstvenega tima projekta in seznam nalog smo oblikovali na podlagi predvidevanj, glede na vse storitve, prostore in opremo, ki smo jo morali zagotoviti za uspešno izvedbo Agore, glede na znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov ter s pomočjo osnovnih informacij in napotkov, ki smo jih prejeli s strani nekaterih predhodnih organizatorjev Agore (organizatorji iz AEGEE-Izmir, AEGEE-Valletta in AEGEE-Eskişehir). Vodstveni tim projekta je vključeval 10 članic:

- projektna vodja,
- generalna sekretarka,
- odgovorna za finance (proračun in razpisi), ki je vodila tim za finance<sup>21</sup>,
- odgovorna za menedžment človeških virov,
- odgovorna za odnose z javnostmi, ki je vodila tim za odnose z javnostmi,
- odgovorna za program, ki je vodila tim za program,
- odgovorna za zbiranje sponzorskih sredstev, ki je vodila tim za zbiranje sponzorskih sredstev,
- odgovorna za nastanitev, prehrano in prevoze, ki je vodila tim za nastanitev, prehrano in prevoze,
- odgovorna za komunikacijo z udeleženci, sprejem in registracijo udeležencev, ki je vodila tim za komunikacijo z udeleženci, sprejem in registracijo udeležencev,

---

<sup>21</sup> Funkcijo odgovorne za finance (proračun in razpisi) smo v marcu 2008 razdelili na funkcijo blagajničarke in funkcijo odgovorne za razpise, pri čemer je odgovornost za razpise prevzela odgovorna za program, ki je tako od marca 2008 dalje imela funkcijo odgovorne za program in razpise ter je vodila tim za program in razpise.

- odgovorna za informacijsko tehnologijo, ki je vodila tim za informacijsko tehnologijo.<sup>22</sup>

Glede na obsežnost in kompleksnost Agore smo oblikovali tudi funkcijo pomočnice projektne vodje. Pomočnica vodje naj bi bila tako kot projektna vodja<sup>23</sup> seznanjena z vsemi informacijami in imela pregled nad celotnim procesom organiziranja, kar bi predstavljalo oporo projektni vodji, hkrati pa naj bi ta funkcija predstavlja varnost in zagotovilo nemotenega poteka procesa organiziranja v primeru morebitne odsotnosti ali nezmožnosti vodenja projekta s strani projektne vodje. V času od marca 2007 do oktobra 2007 sem imela funkcijo odgovorne za menedžment človeških virov ter funkcijo pomočnice projektne vodje, ki jo je poleg mene imela tudi odgovorna za odnose z javnostmi. Moja vloga pomočnice vodje je izhajala predvsem iz moje hkratne vloge predsednice društva<sup>24</sup>, ki me je zavezovala h koordinaciji in pregledu nad vsemi dogodki, ki so se izvajali v okviru društva. V oktobru 2007, ko je prišlo do nekaj zamenjav pri vodenju funkcij vodstvenega tima projekta, sem prevzela funkcijo projektne vodje in obdržala funkcijo odgovorne za menedžment človeških virov vse do decembra 2007, ko jo je prevzela druga članica projektne tima. Od oktobra 2007 dalje je funkcijo pomočnice vodje imela samo odgovorna za odnose z javnostmi. V času od januarja 2008 dalje je bila funkcija pomočnice vodje manj dosledno izvajana, saj je odgovorna zanjo v januarju 2008 prevzela vlogo predsednice društva za leto 2008, pri čemer se je izkazal primanjkljaj časa za opravljanje vseh nalog njenih funkcij (odgovorna za odnose z javnostmi, pomočnica projektne vodje, predsednica društva). Ideja o funkciji pomočnice projektne vodje je bila zelo dobra, vendar ni bila izvedena v polnem obsegu.

Sedem članic vodstvenega tima projekta je vodilo svoj tim (tim za program, tim za odnose z javnostmi itd.). Kot tim bi lahko opredelili tudi »tim za menedžment človeških

---

<sup>22</sup> Članice vodstvenega tima Agore v diplomskem delu poimenujem tudi z izrazom »vodje funkcij«.

<sup>23</sup> Funkcijo projektne vodje smo sicer poimenovali »koordinatorka projekta« (ang. *Main Coordinator*), funkcijo pomočnice projektne vodje pa »pod-koordinatorka« projekta (ang. *Vice-Coordinator*). Projektna vodja je v prilogah poimenovana z izrazi »koordinatorka projekta«, »predsednica organizacijske ekipe«, »koordinatorka« in »vodja«.

<sup>24</sup> Predsednica AEGEE-Ljubljana sem bila od januarja 2007 do januarja 2008.

virov«, ki so ga sestavljale članice vodstvenega tima projekta, saj so vse poleg svojih nalog v večji ali manjši meri izvajale tudi naloge menedžmenta človeških virov. Glede na obseg in intenziteto dela se je vodstveni tim projekta v posameznih mesecih razširil za dodatnega člana ali članico (npr. od oktobra 2007 do januarja 2008 je bila potrebna pomoč generalni sekretarki, v marcu in aprilu 2008 je bila potrebna pomoč odgovorni za logistiko, prehrano in prevoze). Preostali člani projektne tima, ki niso bili del vodstvenega tima, so se glede na lastne želje in potrebe projektne tima priključili enemu izmed timov.

### **6.2.2.2 Naloge projektne tima Agore**

Pri seznamu nalog projektne tima smo naredili kratek opis nalog, določili okvirne načine in časovnico izvajanja nalog. Ker predhodno tako obsežnega in kompleksnega projekta še nismo organizirali, v procesu načrtovanja vseh potrebnih nalog in posledično točnega števila članov projektne tima ni bilo moč določiti. V ta namen smo ves čas izvajali sprotne vrednotenje in s tem naredili potrebne spremembe in dopolnitve seznama nalog ter določili potrebe po človeških virih. Seznam glavnih nalog članic vodstvenega tima projekta je predstavljen v Prilogi C.

#### ***6.2.2.2.1 Naloge odgovorne osebe za menedžment človeških virov pri Agori***

Opis nalog in njihov načrt izvajanja za funkcijo odgovorne za menedžment človeških virov (v nadaljevanju MČV) je predstavljen v Prilogi Č. Glavni cilj MČV je bil zagotoviti zadostno število usposobljenih in motiviranih članov projektne tima, ki bi naloge opravljali timsko in sodelovali ves čas trajanja projekta.

Ostali cilji MČV so bili: pridobiti in ohranjati zadostno število članov projektne tima, povečati delež moških članov projektne tima, uspešno uvajanje, usposabljanje in motiviranje članov ter učenje veččin timskega dela, spodbujanje večsmerne in jasne komunikacije, preprečevanje ter reševanje morebitnih medsebojnih konfliktov,

spodbujanje neformalnega druženja in krepiteve neformalnih vezi med člani projektne tima. Vsi cilji MČV so bili doseženi, le ohranjanje visokega nivoja motivacije, ki je bilo precej ključnega pomena za uspešno in učinkovito izvajanje nalog članov tima, je bila občasno prezahtevna naloga. Za slednje področje bi potrebovali več znanja in izkušenj. Kot pomembno smernico pri MČV smo zastavili, da so naloge MČV poleg odgovorne za MČV v čim večji meri izvajale tudi projektna vodja in ostale članice vodstvenega tima projekta. Toda naloge MČV s strani vodij timov zaradi pomanjkanja časa ali veščin niso bile vedno opravljene v zadostnem obsegu. Slednje bi lahko rešili z občasno udeležbo vodje funkcije MČV na sestankih timov z namenom izvajanja aktivnosti za dvig motivacije ter z daljšim usposabljanjem vodij funkcij s strani vodje funkcije MČV. V primeru zadostnih finančnih sredstev bi lahko izvedli tudi usposabljanje vseh članic vodstvenega tima projekta s strani strokovnjaka.

### **6.2.2.3 Število in spolna sestava članov projektne tima Agore**

Ob upoštevanju pričakovane časovne razpoložljivosti članov projektne tima, torej časa, ki smo ga ob študijskih in drugih obveznostih lahko namenili delu za Agoro, smo za opravljanje nalog Agore določili potrebno število članov tima projekta za čas pred Agoro, za čas poteka Agore in za čas po Agori (glej Prilogo C). Časovna razpoložljivost članov je vplivala na relativno veliko število članov projektne tima. Za čas pred Agoro smo načrtovali in večino časa tudi izpolnjevali načrt 50-ih članov projektne tima, vendar kljub temu uspešnost in učinkovitost opravljanja nalog nista bili vedno zadostni, saj vloženi čas in trud nekaterih članov ni bil zadosten. Za čas pred Agoro bi morali poskrbeti za večjo in konstantno motiviranost članov za opravljanje nalog. Za opravljanje nalog v času do pričetka Agore bi ob večji časovni razpoložljivosti članov projektne tima zadostovalo manjše število članov, ki bi lahko delovali še bolj učinkovito kot naš projektni tim. Z večanjem števila članov projektne tima se namreč povečuje čas za uvajanje in usposabljanje, čas namenjen komunikaciji ter čas namenjen koordiniranju in spremljanju izvajanja nalog. Toda usposabljanja in uvajanja večjega števila članov v času do maja 2008 so se izkazala kot zelo koristna ob poteku Agore, ko je projektni tim 89-ih članov deloval usklajeno in učinkovito. Za čas poteka Agore smo

sicer predvideli 100 članov projektnega tima, vendar se je v aprilu 2008, ko smo izdelali natančen seznam nalog za čas poteka Agore, izkazalo, da bo zadostovalo manjše število članov. Uspelo nam je pridobiti zadostno število članov, skupno nas je bilo torej 89, naloge so bile opravljene uspešno in učinkovito, člani projektnega tima pa smo bili zelo motivirani. Za potek Agore bi ob pogoju, da bi bili vsi člani razpoložljivi 24 ur na dan (kar ne pomeni, da bi 24 ur na dan tudi delali) zadostovalo manjše število članov. V času Agore je bilo stalno prisotnih (24 ur na dan) le 50 članov projektnega tima, 15 članov je bilo prisotnih večino časa (odsotni so bili npr. nekaj ur ali največ en dan), 24 članov je bilo prisotnih le deloma (npr. skupno dva dni ali le en dan ali le eno popoldne). Za čas po Agori smo za delo načrtovali 35 članov projektnega tima, naloge nas je nato opravilo okoli 30 članov. Naloge v času po Agori so bile opravljene kakovostno, razen naloge zelo pomembne faze projekta, faze vrednotenja, niso bile izvedene dovolj temeljito. Razloga sta bila utrujenost in študijske obveznosti ob bližanju izpitnega časa.

Poleg potrebnega števila članov projektnega tima je bila pomembna tudi spolna sestava oz. spolna uravnoteženost, saj se je izkazalo, da slednje vpliva na dinamiko in vzdušje v projektne timu ter na procese odločanja in sprejemanja odločitev. Moški člani so imeli na določene situacije drugačen pogled in predloge kot članice projektnega tima, prav tako je bil pristop k nekaterim nalogam in način komunikacije navadno pri moških članih drugačen kot pri članicah projektnega tima. Zaradi primanjkljaja moških članov v začetni sestavi projektnega tima smo pri pridobivanju novih članov projektnega tima v času do oktobra 2007 dali večji poudarek na pridobivanju moških članov. Pri slednjem smo bili delno uspešni, približno 30 odstotkov projektnega tima so predstavljali moški člani, toda vodstveni tim projekta smo z izjemo obdobja med novembrom 2007 in januarjem 2008, ko je funkcijo odgovornega za internetno tehnologijo začasno prevzel moški član, sestavljale zgolj članice. Razlog slednjega je bil, da moški člani ali niso imeli časa ali pa so imeli premalo izkušenj za prevzem funkcije člana vodstvenega tima projekta.

#### 6.2.2.4 Potek izvajanja nalog pri Agori

V času do maja 2007 smo pripravili seznam nalog in določili okvirni način njihovega izvajanja ter ocenili potrebno število članov projektnega tima in člane pričeli pridobivati. V tem času smo pripravili tudi kandidaturo za organiziranje Agore, ki jo je bilo potrebno oddati do konca aprila 2007, o njej je odločal upravni odbor AEGEE-Europe. V kandidaturi smo predstavili projektni tim ter načrtovani potek Agore: kje bi bili participanti nameščeni, kje bi potekala plenarna zasedanja in konferenčni del Agore, kako bi zagotovili zadostna finančna in materialna sredstva itd. Priprava kandidature je tako zahtevala tržne raziskave: možne in ustrezne lokacije, možni načini zagotovitve prehrane, seznam potencialnih podpornikov, raziskali smo možnosti prijav na razpise ipd. Sklenitev dokončnih dogovorov (npr. za najem prostorov) ni bila možna, saj v tistem času nismo imeli niti zadostnih financ niti zagotovila, da bo Agora potekala v Ljubljani. Lokacije, kjer je potekala Agora, so se tako nekoliko razlikovale od lokacij, predstavljenih v kandidaturi. Konec maja 2007 je upravni odbor AEGEE-Europe potrdil našo kandidaturo in uradno smo postali organizatorji *Spring Agore 2008*. V času do konca junija 2007 smo nadaljevali s tržnimi raziskavami in s pridobivanjem novih članov projektnega tima ter se prijavljali na razpise. V juliju in avgustu 2007, v času poletnih počitnic, je bila aktivnost za Agoro minimalna, potekala so le občasna neformalna druženja in viharjenja možganov (ang. *brainstorming*<sup>25</sup>) članov projektnega tima. Naše aktivno delo se je nadaljevalo v sredini meseca septembra 2007 in je potekalo do konca maja 2008.

#### 6.2.2.5 Zamenjave članic vodstvenega tima Agore

Tekom procesa organiziranja Agore je prišlo do nekaj zamenjav članic vodstvenega tima projekta. Do zamenjav je prišlo zaradi nedoslednega opravljanja funkcije, ki je bila posledica ali nezadostnih navodil članom tima in premajhnega nadzora nad potekom

---

<sup>25</sup> *Brainstorming* ali viharjenje možganov je tehnika interaktivnega timskega dela, pri katerem se preko medsebojnega dopolnjevanja članov tima in sinergij ustvarja ter pridobiva nove, kreativne ideje in rešuje probleme na inovativen način (Burke 2004, 302).

izvajanja nalog članov tima ali povečanih študijskih obveznosti vodje funkcije in primanjkljaja časa. Nedosledno opravljanje funkcije je vplivalo na pojav napak, napetosti, manjših medsebojnih konfliktov ter s tem na pomanjkanje timskega vzdušja in na nezadostno motivacijo članov projektnega tima za nadaljnje opravljanje nalog. V oktobru 2007 je prišlo do zamenjave projektne vodje in odgovorne za informacijsko tehnologijo, v novembru 2007 do zamenjave odgovorne za komunikacijo z udeleženci, sprejem in registracijo udeležencev, v januarju 2008 je sledila ponovna zamenjava odgovornega za informacijsko tehnologijo (ponovno jo je prevzela prvotna vodja funkcije) in v marcu 2008 zamenjava odgovorne za program. Nova odgovorna za program je pridobila naziv odgovorna za program in razpise, saj je predhodno v okviru projektnega tima za finance opravljala naloge v zvezi z razpisi. V decembru 2007 je prišlo tudi do zamenjave odgovorne za menedžment človeških virov (MČV), saj je bilo zame hkratno opravljanje nalog projektne vodje in odgovorne za menedžment človeških virov ter nalog predsednice društva preobsežno in prenaporno. Kljub temu sem določene naloge menedžmenta človeških virov še vedno opravljala, saj je bilo slednje del nalog projektne vodje. Nove vodje funkcij so imele ustrezne sposobnosti in znanje ter so bile za opravljanje funkcije pravočasno uvedene. Po zamenjavah vodij funkcij se je povečala učinkovitost opravljanja nalog članov projektnega tima, izboljšalo se je timsko vzdušje in posledično se je povečala motivacija članov projektnega tima za delo. V oktobru 2007 smo sicer izvedli tudi *Motivacijski vikend*, kjer smo se člani projektnega tima bolje spoznali, oblikovali smo pravila članov projektnega tima, od oktobra 2007 se je hkrati pričelo večati tudi število neformalnih druženj, ob katerih so se vzpostavljale intenzivnejše, tudi prijateljske vezi med člani. Poleg zamenjav vodij funkcij so predvsem predstavljene aktivnosti<sup>26</sup> vplivale na dvig motivacije članov tima in občutka pripadnosti, kar je povečalo učinkovitost in uspešnost opravljanja nalog.

V vodstvenem timu projekta je prišlo do relativno veliko menjav vodij funkcij (skupno pet menjav), kar bi lahko preprečili z drugačnim načinom izbiranja vodij funkcij v marcu 2007. Namesto osebnega dogovarjanja bi lahko izvedli volitve članov vodstvenega tima projekta, kjer bi kandidati morali izkazati znanje in usposobljenost,

---

<sup>26</sup> Motivacijski vikend, pravila članov projektnega tima in neformalna druženja so podrobneje predstavljena in analizirana v nadaljnjih poglavjih.

jasno vizijo in cilje svojega delovanja ter odločenost vložiti potreben čas za opravljanje nalog funkcije.

### ***6.3 Pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev***

Novega sodelavca se lahko pridobi iz organizacije (notranji vir) ali iz okolja (zunanji vir). Pri slednjem organizacija lahko uporabi različne metode: metoda neformalnega pridobivanja, neposredno javljanje kandidatov, objave na vidnih mestih in oglasi v javnih medijih itd. (Svetlik 2009a, 289–94). Izbirni postopek je dvosmerni proces, v katerem organizacija izbira nove sodelavce, kandidati pa organizacijo. Proces mora biti zasnovan tako, da se ob čim manjših stroških pridobi ustrezno število novih sodelavcev, ki imajo vse nujne, nobene nezaželene in čim več zaželenih lastnosti, ki so opredeljene v opisu dela. Največ časa, prizadevanj in sredstev je potrebno vložiti v postopek pridobivanja in izbire kandidatov za ključna delovna mesta, torej najzahtevnejša delovna mesta (npr. vodstvena in vodilna mesta). Napačne kadrovske odločitve lahko namreč povzročijo velike težave v procesu dela, razpad organizacijskih oddelkov ipd. (prav tam, 299–300). Najpogosteje uporabljene metode izbiranja so: pisne prijave, dokazila in priporočila, obrazec za prijavo, različni testi (npr. inteligenčni testi, osebnostni testi), intervjuji ipd., pri čemer je v izbirnem postopku intervju oz. pogovor s kandidati nenadomestljiva metoda. Z intervjujem se ugotavlja primernost kandidata za uspešno opravljanje dela, kandidat pa obenem dobi podrobne informacije o organizaciji in delu. Intervju je lahko strukturirani (vnaprej pripravljena vprašanja), nestrukturirani (spraševalec postavlja vprašanja sproti v obliki prostega pogovora), polstrukturirani, individualni (udeležena sta spraševalec in kandidat), skupinski (udeleženi so spraševalec in več kandidatov), panelni (udeleženi je več spraševalcev in kandidat), zaporedni (kandidat ima več individualnih pogovorov), uspešnost intervjujev pa je odvisna od vsebinske in organizacijske priprave nanj. O izbiri sodelavca odloča pregled informacij, ki so bile pridobljene na vseh stopnjah izbirnega postopka, sledi pa ji uvajanje novega sodelavca v organizacijo (seznanitev z organizacijo, pravili, socialnim in delovnim okoljem, uvajanje v delo). S sistematičnim uvajanjem se skrajša čas, v katerem sodelavec doseže pričakovano delovno uspešnost ter osebno zadovoljstvo, hkrati se



zmanjša verjetnost fluktuacije<sup>27</sup> (prav tam, 303–8; 311–14; 327–9).

### 6.3.1 Oblikovanje projektnega tima

Česen in drugi (2008, 209–10) oblikovanje projektnega tima opredelijo kot »proces pridobivanja potrebnih človeških virov za dokončanje projekta«, pri čemer se pri izbiri upošteva razpoložljivost, sposobnost, izkušnje in interesi ter stroški potencialnih članov. Kot načine pridobivanja projektnega tima Česen in drugi (prav tam, 210–11) navajajo:

- vnaprejšnje določanje članov: npr. v primeru, če je rezultat projekta povezan s konkretno skupino ljudi ali če je projekt odvisen od strokovnosti konkretnih oseb,
- pogajanja: za ustrezno usposobljene posameznike, ki so lahko člani organizacije ali se jih pridobi iz okolja,
- nabavljanje: če izvajalska organizacija nima lastnega kadra za dokončanje projekta, lahko potrebne storitve nabavi pri zunanjih virih,
- virtualni timi: so skupina ljudi s skupnimi cilji, ki prevzemajo in uresničujejo svoje vloge brez neposrednega fizičnega kontakta ali le v skromnem časovnem okviru. Delovanje takšnih timov je uresničljivo z elektronskimi komunikacijami (npr. elektronska pošta, video konference).

Ko ustrezni ljudje prevzamejo delovne obveznosti, je projekt kadrovsko popolnjen, vendar se pričakujejo spremembe v načrtu kadrovanja, saj se ljudje zelo redko vklopijo v načrtovane in natančne kadrovske zahteve. Prav tako na spremembe načrta vplivajo napredovanja, bolezni, problemi pri izvajanju in spreminjajoče se delovne obveznosti (prav tam, 212). Ker smo bili člani projektnega tima prostovoljci, v naslednjem poglavju predstavljam potek procesa pridobivanja prostovoljcev ter načine za obdržanje prostovoljcev.

---

<sup>27</sup> Fluktuacija v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz organizacije (Svetlik 2009a, 290).

### 6.3.2 Pridobivanje in obdržanje prostovoljcev

Za organizacije, katerih delo je odvisno (tudi) od prostovoljcev, je zelo pomembno pridobivanje in obdržanje prostovoljcev. Slana in Oblak (2005, 19) ključni pomen pri pridobivanju prostovoljcev pripisujeta podobi organizacije. Prepoznavnost in dober glas o organizaciji običajno izhajata iz kakovostnega dela in sposobnosti, kako se organizacijo predstavlja njenim članom in okolju. V procesu pridobivanja prostovoljcev so pomembni sledeči koraki (prav tam, 19):

- identificiranje potreb organizacije po prostovoljcih,
- jasna opredelitev vloge ter odgovornosti posameznika,
- določitev ciljne skupine: katera skupina ljudi bi lahko bili potencialni posamezniki, ki bi jih nagovorili za določen položaj; kakšna znanja, spretnosti, vrednote ipd. naj imajo poleg določene osebnostne in socialne zrelosti ter interesa za delo v organizaciji,
- identificiranje prave osebe za določeno vlogo: priprava prednostnega seznama, kdo bi bila najprimernejša oseba za določeno mesto; veliko prepričevalno moč ima osebni nagovor posameznika,
- navezava stika s potencialnimi prostovoljci: za namen predstavitve organizacije, posameznikove vloge, kaj lahko organizacija ponudi v zameno in za namen pridobitve informacij o posameznikovih potrebah in pričakovanjih (usposabljanje, vzdrževanje motivacije ipd.); stik se lahko naveže z razpisom oz. vabilom preko medijev (posebno lokalni časopisi, radii, televizijske postaje), z vabilom na oglasnih deskah, predstavitve na predavanjih študentov ali z osebnim povabilom, čemur sledijo pogovori oz. intervjuji,
- izveden proces uvajanja novega prostovoljca.

Bolj kot pridobivanje novih prostovoljcev je pomembno v organizaciji za določeno obdobje obdržati tiste, ki so že aktivni. Organizaciji namreč njeno odličnost v delovanju omogoča navdušenje, predanost in izkušnje prostovoljcev, ki ostajajo v organizaciji dalj

časa (prav tam, 21–2). Dobro počutje prostovoljcev v organizaciji se zagotavlja na sledeče načine (prav tam, 21–2):

- z odgovarjanjem na potrebe prostovoljcev,
- z zagotavljanjem zadovoljstva prostovoljcev v njihovi vlogi,
- z omogočanjem ugodnosti, ki jih imajo zaradi članstva oz. prostovoljnega dela (mednarodne izkušnje, dostop do seminarjev, popusti, priznanje študentske prakse ipd.),
- s ponudbo privlačnega, uporabnega in sodobnega usposabljanja za njihovo delo ter podporo in po potrebi tudi pomoč pri njihovem delu,
- z izkazovanjem hvaležnosti in dajanjem priznanj za njihovo delo,
- s ponujanjem izzivov in dajanjem možnosti za zamenjavo vloge ter za napredovanje. Z dolgotrajnim ponavljajočim se delom namreč lahko pride do izgorevanja (ang. *burnout*)<sup>28</sup>, zdolgočasnosti, upada motivacije, kar ni v korist niti prostovoljcu niti organizaciji.

### **6.3.3 Analiza pridobivanja, izbiranja, uvajanja in obdržanja članov projektnega tima Agore**

V podpoglavjih predstavim in analiziram sosledje procesov pridobivanja, izbiranja, uvajanja in obdržanja članov projektnega tima Agore.

#### **6.3.3.1 Analiza pridobivanja članov projektnega tima Agore**

Za zagotovitev zadostnega števila članov projektnega tima smo najprej pregledali notranjo ponudbo človeških virov (ČV) (aktivni člani, bivši aktivni člani, neaktivni

---

<sup>28</sup> Izgorevanje je pojav, ki je močno povezan z delovnim stresom. Je občutek čustvene in fizične iztrošenosti, povzročen zaradi pretiranega prizadevanja za doseg nerealnega (z delom povezanega) cilja (Dessler 2000, 588).

člani) ter nato še zunanjo ponudbo ČV (študenti, ki študirajo in živijo v Ljubljani, prijatelji, kolegi, znanci). Največ članov projektnega tima smo v skladu z načrtom pridobili do novembra 2007, vendar smo s pridobivanjem članov nadaljevali, saj smo potrebovali okrepitev projektnega tima tako za tekoče delo kot za čas poteka Agore. Nekateri so izkazali željo za pridružitve k projektnemu timu tudi samoiniciativno. V projektni tim smo povabili:

(a) v tistem času aktivne člane:

- člani upravnega odbora (izvoljeni smo bili januarja 2007),
- člani, ki so bili aktivni na projektih društva.

Vrednost aktivnih članov je predstavljalo njihovo znanje, izkušnje, poznavanje AEGEE-ja in projekta Agore ter naše medsebojno poznavanje. Zaradi naštetega je bila večina članov pripravljenih in motiviranih za delo na Agori. Pri aktivnih članih smo uporabili načine za obdržanje prostovoljcev, predstavljene v poglavju *6.3.2 Pridobivanje in obdržanje prostovoljcev*,

(b) bivše aktivne člane:

- člani preteklih upravnih odborov (iz leta 2006, 2005 in 2004),
- člani, ki so bili aktivni na projektih v preteklih letih (v letu 2006, 2005 in 2004),
- alumni člani<sup>29</sup>.

Vrednost bivših aktivnih članov je prav tako predstavljalo njihovo znanje, izkušnje, poznavanje AEGEE-ja in Agore, deloma smo se med seboj tudi poznali. Zaradi naštetega so bili nekateri pripravljeni in motivirani za delo na Agori in so tako ponovno postali aktivni člani. Aktivnost nekaterih pa kljub njihovi želji ni bila možna, saj so bili zaposleni ali na študiju v tujini ali pa so že imeli družino in družinske obveznosti ipd. Slednji so lahko k Agori pripomogli s svojim znanjem in izkušnjami v obliki nasvetov, priporočil in spodbude,

(c) člane, ki še niso bili aktivni: vrednost članov, ki niso bili aktivni na lokalni ravni, torej v društvu, ampak so se udeleževali le AEGEE dogodkov v tujini, je

---

<sup>29</sup> Alumni člani so bivši aktivni člani, ki so že diplomirali ali so že zaposleni.

predstavljajo poznavanje AEGEE-ja in tako smo jih lahko hitreje navdušili za delo na Agori kot osebe, ki našega društva in delovanja niso poznale,

(d) nekaj članov projektne tima smo pridobili tudi iz zunanjih virov:

- preko promocije našega društva na fakultetah, ki poteka vsako leto v marcu ali aprilu. Največ novih članov društvo pridobi ob prijavih na *Poletne univerze* (ang. *Summer Universities*), najbolj prepoznaven dogodek organizacije AEGEE. Marca 2007 smo ob promociji *Poletnih univerz* hkrati predstavljali tudi Agoro in nekateri na novo včlanjeni so se nato pridružili projektne timu,
- za zagotovitev zadostnega števila članov projektne tima za čas poteka Agore smo v projektne tim vključili tudi prijatelje in kolege,
- v marcu 2008 smo k sodelovanju povabili člane Društva študentov medicine Slovenije SloMSIC, saj smo želeli med potekom Agore ob morebitnem primeru nezgode zagotoviti tudi nudenje nujne medicinske pomoči. Projektne timu se je pridružilo pet študentov medicine, ki so nas v izmenah spremljali 24 ur na dan.

Pri pridobivanju članov je bil tako kot v celotnem procesu organiziranja Agore poudarek na osebnem pristopu in neformalni komunikaciji, saj se je slednje izkazalo za zelo uspešno: osebno nagovarjanje v elektronskem sporočilu, povabilo na uvodni sestanek preko telefonskega klica, uvodni sestanki in neformalna druženja, kjer smo se z novimi potencialnimi člani lahko bolje spoznali. Na uvodnih sestankih je bilo vsakomur predstavljeno društvo, vse o Agori ter njihove možnosti v okviru projektne tima (katere naloge lahko opravljajo, kateremu timu se lahko pridružijo, česa se bodo naučili, katere veščine bodo pridobili ipd.). Na uvodnih sestankih ter ob neformalnih druženjih se je izkazala naša organiziranost, odločenost, pozitivna naravnost in sproščenost, kar je večino prepričalo in navdušilo za pridruženje projektne timu. Predstavljena strategija pridobivanja članov je bila zelo dobra, saj smo pridobili zadostno število članov projektne tima.

### 6.3.3.2 Analiza izbiranja članov projektnega tima Agore

Določitev posameznikove funkcije je potekala preko pogovorov in dogovorov. Ob oblikovanju začetne sestave projektnega tima v marcu 2007 smo članice funkcije vodstvenega tima projekta prevzele glede na izražene interese in želje ter izkušnje in reference iz prejšnjih projektov. Prevzele smo funkcije, v vlogi katerih smo bile na predhodnih projektih že vsaj enkrat. Prav tako smo bile skoraj vse v preteklosti udeleženke katere izmed Agor ter tako imele predstavo, kakšen projekt je Agora in kako poteka. V času do oktobra 2007 se je izkazala uspešnost in učinkovitost vodstvenega tima projekta. Ker projektne tim ni deloval dovolj učinkovito in uspešno, so sledile zamenjave nekaterih vodij funkcij, kar je bilo predstavljeno v poglavju 6.2.2.5 *Zamenjave članic vodstvenega tima projekta Agore*. Izbira novih vodij je temeljila na potrebnih sposobnostih in znanju ter tudi ustrezni časovni razpoložljivosti za izvajanje nalog funkcije.

Pri določanju funkcije drugih članov projektnega tima smo upoštevali znanje, izkušnje, sposobnosti posameznika in tudi interes, želje, časovno razpoložljivost osebe ter hkrati potrebe projektnega tima (primanjkljaj/presežek članov v posameznem timu). V primerih, ko kakšen član še ni imel izkušenj ali znanja s področja organiziranja projekta ali jih je imel zelo malo, jih je pridobil v okviru uvajanja in usposabljanja. Največ interesa je bilo za tim za program in tim za nastanitev, prehrano in prevoze, dovolj interesa je bilo tudi za tim za komunikacijo z udeleženci, sprejem in registracijo udeležencev. Občasno je bilo premalo članov v timu za informacijsko tehnologijo, ki je zahtevala znanje informatike, premalo interesa je bilo za tim za zbiranje sponzorskih sredstev, saj je slednje zahtevno delo, ki pa je ključno za finančno pokritost projekta. Interes in motivacijo za izvajanje nalog zbiranja sponzorskih sredstev smo skušali vzpodbuditi in okrepiti tako, da smo te naloge izvajali vsi člani projektnega tima, ne glede na funkcijo oz. tim, kateremu je posamezni član pripadal. Delo je bilo tako porazdeljeno, delali smo v dvojicah, ki so bile za potencialne večje in pomembnejše sponzorje sestavljena iz dveh izkušenih članov, za ostale potencialne sponzorje pa iz enega izkušenega in enega manj izkušenega člana projektnega tima. Vendar je zaradi

porazdelitve dela med vse člane projektnega tima vodja funkcije za zbiranje sponzorskih sredstev težje izvajala koordinacijo in kakovostno usposabljanje vseh članov. Odločitev, da smo nalogo, ki je bila članom projektnega tima najmanj privlačna, izvajali vsi, je tako imela pozitiven vpliv na motivacijo, vendar zaradi pomanjkanja izkušenj in usposobljenosti nekaterih članov vse naloge niso bile uspešno izvedene. V primeru, da bi našli več ustreznih razpisov, na katere bi se lahko prijavi<sup>30</sup> in bi nam bila finančna sredstva odobrena, bi bilo zbiranje sponzorskih sredstev manj obsežno in ne bi zahtevalo toliko časa in članov projektnega tima.

### **6.3.3.3 Analiza uvajanja članov projektnega tima Agore**

Člani začetne sestave projektnega tima smo bili za delo na projektih uvedeni in usposobljeni ob predhodnih aktivnih vlogah na projektih in dejavnostih društva. Uvajanje novih članov projektnega tima pa je bilo izvedeno v okviru tridnevnega *Motivacijskega vikenda* (v nadaljevanju MV), ki je potekal v oktobru 2007. MV smo se udeležili člani projektnega tima, nanj pa smo povabili tudi nekdanje aktivne člane društva, ki so nam bili pripravljeni pomagati z nasveti, ter neaktivne člane. MV se je udeležilo 35 članov, namenjen je bil uvajanju in usposabljanju, medsebojnemu spoznavanju, vzpostavljanju dinamike projektnega tima, neformalnemu druženju in motiviranju. Program in dejavnosti smo pripravile in izvedle nekatere članice vodstvenega tima projekta in nekateri člani upravnega odbora društva. V namen uvajanja članov je bila na MV predstavljena organizacija AEGEE, društvo AEGEE-Ljubljana, področja in načini našega delovanja, podrobneje smo predstavili Agoro in načrte za potek organiziranja le-te (sestava projektnega tima, seznam nalog, časovni potek izvajanja nalog ipd.). V namen uvajanja in hkratnega usposabljanja so potekala tudi razna predavanja in interaktivne delavnice (o projektne vodstvu, zbiranju sponzorskih sredstev ipd.) in simulacije. Poleg omenjenih dejavnosti je potekalo tudi viharjenje možganov na različne teme (kako pridobiti podpornike Agore, katere so možne lokacije za izvedbo Agore ipd.) in aktivnosti izgradnje tima (ang. *team-*

---

<sup>30</sup> Pri veliko razpisih nismo izpolnjevali razpisnega pogoja, ki je določal, da projekt ne sme biti zakonodajno srečanje, in tako se nanje nismo mogli prijaviti.

*building*)<sup>31</sup>. Na MV so člani v elektronski obliki prejeli t. i. »INFO paket«, ki je vseboval osnovne informacije o AEGEE-ju, o AEGEE-Ljubljana in Agori, pravila projektnega tima in navodila za opravljanje nalog pridobivanja sponzorskih sredstev. Nadaljnja uvajanja in usposabljanja so potekala v okviru sestankov posameznih projektnih timov za namen izvajanja nalog tima.

S člani, ki so se projektnemu timu pridružili po MV, sem kot vodja funkcije menedžmenta človeških virov izvedla uvodne sestanke, z decembrom 2007 pa jih je pričela izvajati nova vodja funkcije menedžmenta človeških virov. Na uvodnih sestankih jim je bilo predstavljeno društvo, Agora ter načini dela, preko elektronske pošte so jim bili poslani tudi »INFO paketi«. Natančnejša obrazložitev dela in uvajanje novih članov je bilo izvedeno s strani vodij timov. Uvajanje članov oz. obrazložitev nalog članom, ki so se pridružili projektnemu timu v aprilu 2008 le za čas poteka Agore, je bilo izvedeno na skupnih sestankih v aprilu 2008<sup>32</sup> ali s telefonskimi pogovori s tistimi, ki se sestankov nismo mogli udeležiti. Tem članom so bile dodeljene manj zahtevne ali nezahtevne naloge, ki so jih večinoma izvajali skupaj z drugimi, zato ni bilo potrebe po posebnem uvajanju ali usposabljanju. Uvajanje članov je bilo v vseh opisanih situacijah izvedeno zelo uspešno.

#### **6.3.3.4 Analiza obdržanja članov projektnega tima Agore**

Ob oblikovanju začetnega projektnega tima in ob pridobivanju novih članov je bilo potrebno poskrbeti tudi za obdržanje članov tima. Slednje je bilo doseženo z načini obdržanja prostovoljcev, ki so predstavljeni v poglavju 6.3.2 *Pridobivanje in obdržanje prostovoljcev*, predvsem s prizadevanjem za zagotavljanje zadovoljstva članov tima, z nudenjem privlačnega in učinkovitega usposabljanja, z nudenjem pomoči in podpore tako pri delu, kot tudi na osebnem področju ter z izkazovanjem hvaležnosti in dajanjem

---

<sup>31</sup> Aktivnost izgradnje tima oz. *teambuilding* je proces, v katerem skupina preko različnih skupnih aktivnosti analizira in ovrednoti medsebojne interakcije z namenom povečanja učinkovitosti njihovega skupnega delovanja (Bowditch in Buono 2004, 159).

<sup>32</sup> Uvajanje članov oz. obrazložitev nalog članom v okviru skupnih sestankov v aprilu 2008 je predstavljeno v poglavju 6.9.2.1 *Analiza sistema sestankov članov projektnega tima Agore*.



priznanj za opravljeno delo. Ključen vpliv na obdržanje članov je imelo tudi timsko vzdušje, neformalno druženje, vzpostavljanje prijateljskih vezi in aktivnosti za vzdrževanje ter povečevanje motivacije. Pri ohranjanju članov projektnega tima smo razmišljali tudi dolgoročno, saj je bilo potrebno zagotoviti aktivne člane za projekte in aktivnosti društva za čas po Agori. Pri aktivnostih za obdržanje članov smo bili zelo uspešni, saj je projektni tim v času do aprila 2008 zapustilo le okoli 5 članov, po končani Agori pa je za izvajanje dejavnosti društva ostalo aktivnih zadosti članov.

#### ***6.4 Organiziranje dela in kakovost delovnega življenja***

»/Organiziranje/ dela opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi povečali uspešnost in storilnost dela ter možnosti za zadovoljevanje potreb /so/delavcev.« (Svetlik 2009b, 377) Za uspešno organiziranje dela je potrebo upoštevati organizacijske in tehnične danosti v organizaciji ter motive, sposobnosti in pričakovanja sodelavcev. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom, so vsebina dela, samostojnost pri delu, nagrade, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere. V primeru nezadovoljstva sodelavcev se v organizacijah pojavljajo nezaželene oblike vedenja, kot sta absentizem<sup>33</sup> in fluktuacija. Osrednje vprašanje pri organiziranju dela je, kako v delo vnesti motivacijske prvine, da bo sodelavce spodbujalo k čim uspešnejšemu opravljanju nalog in jim bo dajalo osebno zadovoljstvo. Takšne prvine so raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu, delo, pri katerem lahko človek preizkusi in pokaže svoje sposobnosti, delo, ki omogoča stike z drugimi ljudmi in delo, ki je za posameznike smiselno ter daje vidne rezultate. V praksi uporabljene rešitve za organiziranje dela so poenostavitev dela, kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi vlogami, dodajanje oz. širitev delovnih nalog, obogatitev dela, razporejanje delovnega časa, ciljno vodenje, vključevanje sodelavcev v odločanje, timsko delo in usklajevanje delovnega ter družinskega oz. zasebnega življenja itd. (prav tam, 377).

---

<sup>33</sup> Absentizem je izostajanje z dela iz različnih razlogov, ki so običajno povezani z nezadovoljstvom z delom (Svetlik in Zupan 2009b, 633).

## 6.4.1 Motivacija

Ena izmed pomembnih nalog projektne vodje je motiviranje članov tima. Pogoj za motiviranje je, da vodja pozna člane tima, da ve, kaj jih veseli, člane pozitivno spodbuja, jim daje konkretne pohvale in konstruktivne kritike, poskrbi za povratno informacijo in na konflikte gleda kot na priložnosti za napredovanje (Slana in Oblak 2005, 10).

Vsaka človekova aktivnost je motivirana, pri čemer je spodbujena s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. V psihologiji je motivacija opredeljena kot temeljno svojstvo človekove dejavnosti. »Motivacijski procesi zajemajo vse silnice in gibalna našega delovanja (potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja). Lahko bi dejali, da gre pri motivaciji za vse tiste dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali pa usmerjajo naše obnašanje.« (Musek in Pečjak 1992, 56) Lipičnik (2002, 458) motivacijo opredeli kot naraven proces, ki poteka v osebi, posledica tega procesa pa je, da sili osebo k dejavnosti. Zaradi naravnosti procesa na motivacijo ni mogoče neposredno vplivati, je pa vpliv mogoč posredno s sprožanjem samega procesa, ki vodi do aktivnosti (prav tam, 458).

Eni izmed delitev motivacije sta delitev motivacije glede na izvor in delitev motivacije glede na način doživljanja. Glede na izvor delimo motivacijo na zunanjo in notranjo. Pri zunanji motivaciji posameznik nekaj počne, ker pobuda prihaja iz njegove okolice, sam ne čuti potrebe po tem, kar spodbuja okolica. Pri posameznikih z notranjo motivacijo je motivacija del njih, zato so bolj motivirani in navadno so motivirani dalj časa, kot v primeru zunanje motivacije. Glede na način doživljanja pa delimo motivacijo na pozitivno in negativno. Pozitivna motivacija je tista, ki poveča pričakovanje, pripravljenost, prinaša občutek zadovoljstva, žene človeka, da nekaj počne z veseljem (npr. ob zahvali, ob zanimanju za človeka). Ko ljudje počnejo nekaj, česar ne želijo (npr. prevzem naloge, za katero se posameznik ne čuti sposobnega ali naloge ne mara opravljati) ali jih je strah, je v ozadju negativna motivacija, ki se pogosto poveže s

čustvi strahu, odpora, jeze, sovraštva, obupa. Najbolj so motivacijske in najdlje trajajo dejavnosti v preseku notranje in pozitivne motivacije. Tako je potrebno pri vsaki dejavnosti poiskati mehanizme, ki pri posamezniku odgovarjajo na notranje in pozitivne motive, saj posledično posamezniki dajejo pobude in sodelujejo (Slana in Oblak 2005, 13–14).

#### 6.4.1.1 Motivacijski dejavniki in dejavniki, ki demotivirajo

Posameznike motivirajo različne stvari, kljub temu pa obstajajo dejavniki, ki demotivirajo (glej Tabelo 6.1) in dejavniki, ki so definirani kot motivacijski dejavniki (glej Tabelo 6.2).

Tabela 6.1: Dejavniki, ki demotivirajo

Dejavniki, ki demotivirajo, vezani na posameznika	Dejavniki, ki demotivirajo, vezani na skupino, druge udeležene, vodilne, organizacijo	Dejavniki, ki demotivirajo, vezani na nalogo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomanjkanje samozavesti</li> <li>• skrbi</li> <li>• kritiziranje</li> <li>• strah pred porazi</li> <li>• sarkazem, cinizem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• občutek nepomembnosti</li> <li>• ne veš, kaj se dogaja in zakaj se dogaja</li> <li>• nikoli ni pohval ali nagrad</li> <li>• krivično nagrajevanje</li> <li>• poudarjanje avtoritete vodstva</li> <li>• nelojalnost vodstva do skupine in članov</li> <li>• prilaščanje uspehov skupine s strani voditelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prezahtevna, premalo zahtevna ali nejasna naloga</li> <li>• naloga, ki je posameznik ali skupina ne čuti za svojo, vanjo ne verjame ali je ne vidi kot pomembno</li> </ul>

Vir: Slana in Oblak (2005, 16).

Tabela 6.2: Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki, vezani na posameznika	Motivacijski dejavniki, vezani na skupino, druge udeležene in vodilne v organizaciji	Motivacijski dejavniki, vezani na nalogo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osebnostne lastnosti</li> <li>• pozitivna samopodoba</li> <li>• doživljanje lastnih pooblastil</li> <li>• pričakovanja posameznika</li> <li>• doživljanje uspešnosti</li> <li>• kritika je mišljena kot spodbuda in jo povemo osebi na samem</li> <li>• humor</li> <li>• povezava samopodobe, motivacije in uspešnosti</li> <li>• poznavanje tehtnega razloga, zakaj nekaj počnemo</li> <li>• sprememba okolja</li> <li>• spoznavanje novih prijateljev</li> <li>• dogodivščine</li> <li>• tveganje</li> <li>• zaupanje</li> <li>• pozitivna povratna informacija</li> <li>• zase osebno vidijo možnosti za naprej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delitev dela</li> <li>• predajanje odgovornosti</li> <li>• odnosi v skupini, v timu</li> <li>• pozitivna naravnost, optimizem v skupini in vodje</li> <li>• zgled voditeljev</li> <li>• pričakovanja vodilnih</li> <li>• občutek pomembnosti v projektu, za organizacijo</li> <li>• skupen cilj v skupini</li> <li>• osebna povezanost v timu, z vodilnimi</li> <li>• posluh in razumevanje drug drugega</li> <li>• samostojno delo</li> <li>• zaupanje</li> <li>• vizija uspeha</li> <li>• pripadnost skupini</li> <li>• skupna zabava</li> <li>• neformalno druženje</li> <li>• pohvala</li> <li>• spoštovati trud vsakega</li> <li>• uporaba izkušenj</li> <li>• skupni cilji, ki so jasni</li> <li>• čas, ko si lahko podelimo skrbi in pričakovanja</li> <li>• delamo z mladimi, ne samo zanje</li> <li>• iskrenost</li> <li>• izpolnjevanje obljub</li> <li>• podpora drugim pri uspehu</li> <li>• odprto ozračje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosti, da udeleženci sami vplivajo na cilje, na potek dogajanja</li> <li>• način in ritem dela; način vrednotenja dosežkov</li> <li>• delo na ravni sposobnosti</li> <li>• povezava z različnimi partnerji</li> <li>• skupno načrtovanje</li> <li>• možnost vpliva na proces</li> <li>• možnost izbire</li> <li>• dinamičnost, raznolikost</li> <li>• igre</li> </ul>

Vir: Slana in Oblak (2005, 15).

## **6.4.2 Analiza organiziranja dela in kakovost delovnega življenja članov projektnega tima Agore**

V podpoglavjih predstavim in analiziram način organiziranja dela članov projektnega tima Agore, kakovost delovnega življenja članov, delo v projektne pisarni in izven nje, pravila projektnega tima Agore ter področje motivacije in motiviranja članov.

### **6.4.2.1 Analiza organiziranja dela članov projektnega tima Agore**

Tako kot seznam in opis nalog članov projektnega tima, smo tudi metode dela določili glede na znanje in izkušnje iz poprejšnjih projektov, s pomočjo osnovnih informacij ter napotkov, ki smo jih prejeli s strani nekaterih predhodnih organizatorjev Agore ter na podlagi predvidevanj, pri čemer smo določili le okvirne metode dela. Glede na naravo projekta (kompleksen in časovno obsežen projekt, zato vseh nalog ni bilo moč določiti) in profil članov projektnega tima (večinoma študenti s študijskimi obveznostmi in hkrati prostovoljci), smo se odločili, da nam je bila članom projektnega tima dopuščena svoboda in lastna izbira:

- kako bomo izvedli nalogo, ki ni zahtevala timskega dela: individualno, v dvojici ali timsko, pri čemer je bilo spodbujeno timsko delo, saj slednje mnoge motivira in jim omogoča večjo kreativnost. Tako je vsak posameznik imel možnost opravljati naloge na način, ki mu je omogočal največje zadovoljstvo ter s tem učinkovitost in uspešnost. Za nekatere naloge je bila zaželeno in spodbujano izvirnost, dajanje predlogov za nove načine izvajanja nalog ter samoiniciativnost (npr. pri pridobivanju sponzorskih sredstev, ko lahko potencialnega sponzorja prepričaš z izvirno idejo),
- kje bomo izvedli nalogo, katere izvedba ni bila vezana na točno določeno lokacijo: naloge smo lahko opravljali v pisarni društva ali doma oz. kje drugje. Prav tako so lahko sestanki potekali v sejni sobi, v pisarni društva, v kavarnah, v naravi ali kje drugje. Prostore izven sejne sobe smo izbirali, kadar ta ni bila

prosta<sup>34</sup> in predvsem, kadar smo si želeli bolj neformalno okolje, kjer se navadno ustvari bolj sproščeno vzdušje in omogoča več kreativnosti ter inovativnosti. Rezultati sestankov in predvsem viharjenj možganov v neformalnih okoljih ter na netipičnih lokacijah (npr. v parku, ob morju) so bili zelo uspešni, zato bi lahko takšnih srečanj izvedli še več. Več bi jih morali izvesti predvsem v fazi načrtovanja, ko je potekalo intenzivno viharjenje možganov in ko smo naredili analizo SWOT, ki bi tako lahko bila bolj celostno opravljena, ter v obdobjih, ko nismo imeli zadostne motivacije in bi takšno okolje lahko vneslo novo, drugačno energijo ter povečalo motivacijo,

- kdaj bomo izvedli nalogo, katere čas izvedbe ni bil točno določen: čas opravljanja nalog smo lahko izbirali sami, izbiro časa smo prilagodili študijskim obveznostim, morebitnim delovnim obveznostim in interesnim dejavnostim v prostem času, seveda pa je morala biti naloga opravljena v dogovorjenem roku.

Za zagotovitev uspešnega in učinkovitega opravljanja nalog, tudi zaradi precejšnje mere svobode pri njihovem opravljanju, smo določili pravila projektne tima<sup>35</sup>.

Nasprotno so bile za čas poteka Agore vse naloge, čas in način njihovega izvajanja ter odgovorne osebe zanje natančno določene. Slednje je bilo zajeto v obsežni tabeli, ki je bila narejena v programu Microsoft Excel in je obsegala 555 vrstic za obdobje od 22. 4. do 5. 5. 2008. Vsaka vrstica je vsebovala datum, natančen čas trajanja opravljanja naloge, opis naloge, področje, pod katero sodi ta naloga (npr. registracija, program, prevoz, otvoritvena slovesnost), lokacijo, odgovorno/e osebo/e za nalogo in morebitne opombe. Za čas poteka Agore smo oblikovali še dodatna pravila projektne tima<sup>36</sup>. Odlično narejen načrt poteka Agore, zajet v tabeli, je vsakemu posameznemu članu tima omogočil vpogled v natančen razpored njegovih nalog, kot tudi natančen pregled nad celotnim dogajanjem ter vsemi sočasno potekajočimi aktivnostmi, kar je bilo ključnega pomena pri opravljanju mojih nalog kot projektne vodje ter nalog menedžmenta človeških virov. S slednjim načrtom in pravili projektne tima je bil omogočen

---

<sup>34</sup> Tako kot pisarno je tudi sejno sobo uporabljalo več društev, ki nam zato ni bila ves čas na razpolago.

<sup>35</sup> Pravila projektne tima so predstavljena v poglavju 6.4.2.3 *Predstavitev pravil projektne tima Agore*.

<sup>36</sup> Dodatna pravila projektne tima za čas poteka Agore so predstavljena v poglavju 6.4.2.3 *Predstavitev pravil projektne tima Agore*.

nemoten potek ter usklajeno delo 89-ih članov projektnega tima.

#### **6.4.2.2 Analiza kakovosti delovnega življenja članov projektnega tima Agore**

Svobodna izbira načina opravljanja nekaterih nalog je članom projektnega tima omogočala soustvarjanje procesa organiziranja Agore, kar je bilo pomembno za občutek vključenosti, vplivanja in odgovornosti za naloge ter posledičnega zadovoljstva in motiviranosti. Člani, ki si aktivne vloge niso želeli in jim je večje zadovoljstvo predstavljajo zgolj izvajanje nalog po navodilih, so le-ta prejeli s strani vodje tima. Na ta način smo lahko omogočili čim večje zadovoljstvo vseh. Občutek zadovoljstva in motiviranosti smo ustvarjali tudi z dejavnostmi izgradnje tima, z aktivnostmi za dvig motivacije in z neformalnimi druženji. Več o tej temi je predstavljeno v nadaljnjih poglavjih.

##### ***6.4.2.2.1 Vpliv porazdelitve nalog na kakovost delovnega življenja članov projektnega tima Agore***

Naloge smo med člane projektnega tima poskušali porazdeliti tako, da ne bi bil nihče preobremenjen. Vendar pri članicah vodstvenega tima projekta slednje ni bilo vedno izvedljivo, razlogi so bili občasna velika intenziteta dela in študijske ter pri večini tudi druge delovne obveznosti. Tako je v nekaj primerih prišlo do preobremenjenosti, utrujenosti in tudi izčrpanosti, kar je vplivalo na začasno slabše in nedosledno opravljanje nalog. Ob takšnih primerih smo članice vodstvenega tima projekta za nekaj dni okrnile ali opustile opravljanje nalog za Agoro, naloge pa so bile dodeljene drugim ali z naše strani opravljene naknadno, zdravje članov projektnega tima je bila seveda prednostna vrednota. Utrujenost smo pričakovali, vendar drugih načinov in ukrepov za preprečevanje večje utrujenosti in izčrpanosti, kot počitek, nismo imeli pripravljenih. Slednje bi bila prezahtevna naloga, predvsem zato, ker na utrujenost ni vplivalo samo opravljanje nalog za Agoro, ampak tudi druge obveznosti članic (študijske, delovne ipd.). Ukrep je bil torej ta, da se je posamezni članici omogočilo začasno razbremenitev

nalog za Agoro. Preobremenjenost in izčrpanost se je pri meni pojavila v februarju 2008, saj sem v letu 2007 opravljala vlogo predsednice društva, od marca do decembra 2007 sem bila vodja funkcije menedžmenta človeških virov pri Agori in v oktobru 2007 sem prevzela vlogo projektne vodje Agore, kjer se je intenziteta dela stopnjevala iz meseca v mesec. V februarju 2007 sem imela 14-dnevni odmor, namenjen počitku, nabiranju novih moči ter dvigu motivacije na visoko raven. V tem času opravljanje nalog projektne vodje s strani pomočnice projektne vodje ni bilo možno, saj je v januarju 2008 postala predsednica društva in je v določenem času moje odsotnosti imela obveznosti, vezane na vlogo predsednice. Zato je naloge projektne vodje opravljala članica tima programa, ki je imela vse potrebne sposobnosti in veščine za opravljanje te vloge<sup>37</sup>. Naloge je opravila zelo uspešno.

Za čas poteka Agore so bile naloge med člane projektne tima ponovno porazdeljene tako, da niso bili preobremenjeni in da so imeli čas za počitek ter spanje, čas za druženje s participanti in za udeležbo na kakšnem predavanju, delavnici ali plenarnem zasedanju. Članice vodstvenega tima projekta smo v tednu pred začetkom Agore in v času poteka Agore zaradi opravljanja nalog in hkratne koordinacije poteka nalog imele zelo malo časa za počitek in spanje, zato je bila utrujenost po Agori precejšnja.

#### ***6.4.2.2 Projektna pisarna članov projektne tima Agore***

Pri opravljanju nalog za Agoro je določeno omejitev predstavljala projektna pisarna. Prave projektne pisarne nismo imeli, za delo smo imeli na voljo pisarno, v kateri ima društvo sedež. V pisarni smo sicer lahko koristili uporabo stacionarnega telefona, računalnikov, interneta, imeli smo možnost tiskanja in kopiranja gradiv ter shranjevanja projektne dokumentacije v društveno omaro, toda pisarno smo delili z drugimi študentskimi društvi, tako da nismo imeli vedno zagotovljenih zasebnosti, miru, prostih miz, računalnikov in ostale opreme. Za nemoteno delo bi potrebovali lastno pisarno, ki bi jo lahko opremili na svoj način, npr. s plakati z zapisi pomembnih podatkov (roki

---

<sup>37</sup> Članica, ki me je nadomeščala, je bila članica, ki je nato v marcu 2008 prevzela funkcijo odgovorne za program in razpise.



oddaj razpisov, termini sestankov ipd.) in s plakati z načrti, s čimer se poskrbi, da se na pomembne informacije ne pozabi in da so te v vidnem območju, kar vpliva na večjo učinkovitost pri opravljanju nalog. Pisarno bi lahko opremili tudi s plakati z idejami z viharjenj možganov, z dosežki in uspehi ipd., s čimer bi ustvarili stimulatивно vzdušje ter krepili občutek pripadnosti. Še večjo pripadnost in poistovetenje z Agoro ter posledično uspešnost in učinkovitost bi lahko dosegli ob realizaciji ideje o »AEGEE oz. Agora stanovanju ali hiši«, v kateri bi stanovali člani projektnega tima. Slednje bi omogočalo tudi lažjo oz. neposredno komunikacijo ter s tem hitrejše in uspešnejše izvajanje nalog, predvsem pa bi omogočalo opravljanje nalog z veliko manjšim številom članov projektnega tima. Toda zamisel je ostala le na idejni ravni.

#### **6.4.2.3 Predstavitev pravil projektnega tima Agore**

Na *Motivacijskem vikendu* (MV) smo članice vodstvenega tima projekta na sistematičen in zabaven način predstavile osnovna pravila in način delovanja projektnega tima. Pravila smo združili v slogan »TO MI DELI«, ki je imel povezovalno vlogo že na MV. Predstavitev pravil je bila interaktivna, pri oblikovanju končne vsebine so sodelovali vsi udeleženci MV, torej smo pravila oblikovali skupaj. Pravila so bila sledeča:

- **Tim:** timsko delo in medsebojna pomoč,
- **Odgovornost:** do naloge, do drugih,
- **Maili** (elektronska pošta): redno prebiranje, odzivnost na sporočila, dosegljivost in odzivnost tudi preko mobilnega telefona; jasna in smiselna sporočila,
- **Izvirnost:** zaželenost in spodbujanje samoiniciativnosti ter novih idej,
- **Delo:** delo ni osebna stvar, kritike na opravljanje nalog naj se ne doživlja kot osebne kritike,
- **Enakopravnost:** obstaja določena hierarhija (projektne vodja, vodstveni tim projekta, člani posameznih timov), vendar smo enakovredni in enakopravni,
- **Lokalne aktivnosti:** zaželenost in spodbujanje neformalnega druženja, ki povezuje člane tudi na osebni ravni; neformalno okolje navadno spodbuja

kreativnost, nove ideje,

- In kaj še? Sestanki: redno sestankovanje, udeleževanje sestankov, pisanje zapisnikov sestankov in branje zapisnikov.

Pravila so podrobneje predstavljena v Prilogi D. V pogovorih in pravilih smo zajeli vsa pomembna vodila za kakovostno in usklajeno delovanje članov projektnega tima. Skupno oblikovanje pravil in njihovo poimenovanje z zapomljivim sloganom je imelo pomembno vlogo pri upoštevanju in čim prejšnjemu ponotranjenju pravil. Slogan smo hkrati zaradi privlačnega in zabavnega poimenovanja uporabljali ob izrekanju čestitk ob naših dosežkih in v zabavnih trenutkih, kar je imelo tudi povezovalno vlogo za člane tima. Bolj obširno bi se morali pogovarjati in določiti pravila ter napotke za razlikovanje delovnega in osebnega področja, o tem, kako kritiko podati na konstruktiven način in jo znati tudi sprejeti ter kako ravnati in komunicirati v stresnih situacijah. Za čas poteka Agore smo oblikovali še dodatna pravila projektnega tima, ki so zajemala odnos in komunikacijo med člani projektnega tima ter odnos in komunikacijo s participanti Agore. Poleg teh dodatnih pravil za člane tima, ki so lajšala izvajanje nalog članov in omogočala nemoten potek Agore, smo v isti namen oblikovali tudi pravila in nasvete za participante Agore (npr. pravila za postopek registracije, nasvet o primernih oblačilih glede na vremenske razmere v Ljubljani za čas poteka Agore) ter naredili seznam možnih nezaželenih dogodkov in kako se nanje odzvati, kar je v primeru neželenega dogodka omogočalo ustrezno ravnanje članov tima.

#### **6.4.2.4 Analiza motivacije članov projektnega tima Agore**

V projektne tim smo se člani vključevali zaradi notranje motivacije, hkrati so pozitivno motivacijo predstavljali način dela in celoten potek organiziranja Agore skupaj z lokalnimi aktivnostmi, neformalnimi druženji in vzpostavljanjem prijateljskih vezi. V primeru negativne motivacije ali zunanje motivacije pri kakšnem posamezniku je slednje predstavljajo oviro pri dolgotrajnem in kvalitetnem opravljanju nalog. Delo za Agoro je bilo prostovoljno, vanj smo se vključevali zaradi podobnih razlogov in

motivov, ki so navedeni v poglavju 3.2 *Motivi za prostovoljno delo pri mladih* ter pri delu vztrajali tudi zaradi motivacijskih dejavnikov, navedenih v Tabeli 6.2. Na visoko raven motivacije so vplivali predvsem *Motivacijski vikend*, neformalna druženja, uspehi pri opravljanju nalog (npr. pridobitev podpore, lokacije za potek programa Agore) in poudarek na spodbudah in pohvalah za dobro opravljeno delo. Člani projektnega tima so bili prostovoljci, kakršne koli sankcije zaradi nedoslednega opravljanja nalog, zamujanja na sestanke ipd. ne bi bile učinkovite, saj bi vplivale na upad posameznikove motivacije. Zelo pomemben motivacijski dejavnik so predstavljale neformalne in prijateljske vezi med člani, ki so se vzpostavile ob več mesecev trajajočem druženju in delu. S krepitvijo neformalnih in prijateljskih vezi se je poleg višanja ravni motivacije krepil tudi občutek pripadnosti in poistovetenja z Agoro ter s tem odgovornost do opravljanja nalog. Poistovetenje je bilo izrazito predvsem pri članicah vodstvenega tima projekta in tudi tistih, ki so bili ves čas ali večino časa del projektnega tima. Občasno nedosledno opravljanje nalog pri nekaterih članih tima je tako lahko bilo povezano z njihovo manjšo stopnjo poistovetenja z Agoro. V času bližanja začetka Agore in predvsem ob poteku Agore sta bila močan občutek pripadnosti in visoka stopnja motivacije najverjetneje prisotna pri vseh članih projektnega tima. Zaradi močnega občutka pripadnosti in intenzivnega druženja predvsem štirinajst dni pred Agoro in za čas poteka Agore, nas je po zaključku Agore veliko občutilo manko, predvsem čustveni. Pogrešali smo utečen tempo dela in ljudi, s katerimi smo se pogosto družili ter sestajali. Zaradi slednjega so se neformalna druženja nadaljevala tudi v času po Agori.

Kot povezovalni element članov projektnega tima se je izkazal slogan pravil »TO MI DELI«, ki smo ga tudi s tem namenom oblikovali na MV. V času trajanja Agore so povezovalni element predstavljale enotne majice članov projektnega tima. Izdelane so bile z namenom prepoznavnosti in lažje komunikacije tako za nas, člane projektnega tima, kot tudi za participante. Skupaj s participanti je bilo na Agori skoraj 700 mladih, tako da je prepoznavnost članov projektnega tima igrala pomembno vlogo (npr. udeleženci so za informacije povprašali člane projektnega tima, člani projektnega tima smo se v množici lažje prepoznali in komunicirali med sabo). Hkrati so majice, tako kot slogan pravil, okrepile občutek pripadnosti in enotnosti članov projektnega tima.

## ***6.5 Vključevanje sodelavcev v odločanje***

Moč odločanja je v organizacijah koncentrirana v vodstvih organizacij, pri čemer so nekatere organizacije avtoritarne, kar pomeni, da se v njih v proces menedžerskega odločanja sodelavci ne morejo vključevati, nasprotno pa je v demokratičnih oz. participativnih organizacijah. V teh pri odločanju obstajata dva temeljna tipa participacije sodelavcev: neposredna (direktna) in posredna (indirektna, reprezentativna) participacija. Neposredna poteka na ravni delovnih mest oz. vlog, kjer se posamezniki ali timi vključujejo v urejanje pogojev, organizacije, dinamike in intenzivnosti lastnega dela. Posredna participacija pri odločanju pa poteka z izvoljenimi predstavniki sodelavcev, ki se vključujejo v določene faze in področja menedžerskega odločanja na ravni oddelkov ali celotne organizacije (Stanojević 2009, 387–92). Značilnosti demokratičnega vodenja projekta so predstavljene v poglavju 5.3.2 *Značilnosti demokratičnega vodenja projekta*.

### **6.5.1 Analiza vključevanja članov projektnega tima v odločanje**

Agoro je zaznamovalo demokratično vodenje, participacija je bila neposredna, saj smo članice vodstvenega tima projekta odločitve sprejemale skupno. Prav tako je bilo skupno odločanje v vsakem posameznem timu, toda najpomembnejše odločitve smo še vedno potrdile oz. sprejele članice vodstvenega tima projekta na predlog posameznega tima. Zaradi skupnega odločanja in obsežnih diskusij je bil v okviru vodstvenega tima projekta proces odločanja na sestankih včasih dolgotrajen, ampak na ta način smo pretehtali različne argumente, na podlagi katerih je bilo možno izbrati najboljšo možno odločitev.

## **6.6 Zagotavljanje uspešnosti sodelavcev**

Z zagotavljanjem uspešnosti posameznikov v organizaciji se zagotavlja uspešnost celotne organizacije. Uspešnost navadno opišemo s primerjavo med zastavljenimi cilji in doseženimi rezultati, zagotavlja pa se jo s procesom spremljanja uspešnosti<sup>38</sup>. V procesu spremljanja uspešnosti imata dejavno vlogo tako vodja kot posameznik, sistem pa temelji na skupnem postavljanju ciljev, skupnem spremljanju uspešnosti (npr. s primerjavo dosežkov s cilji, s standardi in pričakovanji ali primerjavo med sodelavci, ocenjevalne lestvice), na povratnih informacijah o uspešnosti (viri informacij so vodja, samoocena, sodelavci, podrejeni in stranke) in skupnem načrtovanju ukrepov aktivnosti za izboljšanje uspešnosti (npr. nagrajevanje in napredovanje). Ukrepi za izboljšanje uspešnosti so povezani s spreminjanjem vedenja posameznika in z vplivanjem na elemente modela uspešnosti, ki jih predstavljajo zmožnosti, motivacija in pogoji za delo (Zupan 2009a, 413; 416; 419–22; 432–3; 438–9). Pomanjkanje zmožnosti je lahko posledica neustreznega kadrovanja, neizkušenosti novince ali pa sprememb, ki povečajo kompleksnost ali zahtevnost dela. Ob ustrezni motivaciji se lahko pomanjkanje zmožnosti rešuje z usposabljanjem. Pomanjkanje motivacije je lahko povezano s tem, ali posameznik opravlja delo, ki si ga želi, kako se razume s sodelavci in vodjo, ali ima občutek, da je primerno nagrajen ipd., vzrok so lahko tudi osebne težave. Pri posameznikih, ki imajo ustrezne zmožnosti, vendar pomanjkanje motivacije, se je potrebno ukvarjati z vprašanji medosebnih odnosov in spodbud za delo. Posamezniki, ki nimajo niti zmožnosti niti motivacije, so lahko v primeru neukrepanja izvor nezadovoljstva in upada motivacije pri drugih sodelavcih, zato so – čeprav neprijetni – ukrepi za te posameznike (npr. premestitev ali prekinitve sodelovanja) potrebni (prav tam, 454).

---

<sup>38</sup> Pojma uspešnosti ne smemo enačiti s pojmom učinkovitosti. Pri uspešnosti primerjamo zastavljene cilje z doseženimi rezultati, pri učinkovitosti pa gre za razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in naporji (Rozman 2002, 51).

### **6.6.1 Analiza zagotavljanja uspešnosti članov projektne tima Agore**

Izvajanje nalog članov timov so spremljale vodje posameznega tima (tedensko, po potrebi večkrat v tednu ali vsakodnevno), kot projektna vodja sem spremljala izvajanja nalog članic vodstvenega tima projekta ter posredno izvajanje nalog vseh članov projektne tima. Spremljanje s strani vodij timov občasno ni bilo dosledno izvedeno zaradi pomanjkanja časa in posledično tudi pregled nad celotnim dogajanjem ni mogel biti vedno celosten. Moral bi biti dosleden in natančen, saj je nepopoln pregled v nekaj primerih onemogočal uvid v kritične situacije in njihovo pravočasno reševanje.

Članice vodstvenega tima projekta smo bile preko elektronske pošte v kontaktu dnevno in preko mobilnih telefonov ter sestankovanj tedensko oz. večkrat na teden, tako da sem potek dela spremljala vsakodnevno. Ukrepe za izboljšanje uspešnosti smo določali skupaj, predlagali so jih lahko vsi člani projektne tima. Pri oblikovanju in določanju ukrepov smo bili uspešni (npr. izvajanje usposabljanj, skrb za motivacijo in neformalna druženja), razen pri oblikovanju ukrepov s področja financ (znanje s področja financ, pridobivanje denarnih sredstev) in za preprečevanje prevelike utrujenosti in izčrpanosti bi občasno potrebovali strokovno znanje, torej zunanje sodelavce.

### ***6.7 Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj sodelavcev***

Tehnologija, organizacija in metode dela se dandanes zelo hitro spreminjajo, nagle spremembe pa zahtevajo stalno prilagajanje ter nenehno izpopolnjevanje in dodatno usposabljanje sodelavcev. Za učinkovito realizacijo izobraževanj in usposabljanj je ključnega pomena uporaba ustreznih ter različnih oblik, metod in učnih sredstev, s pomočjo katerih izobraževanja in usposabljanja pripravljamo, izvajamo in ovrednotimo (Možina 2009, 511).

Z razvojem projektne tima Česen in drugi (2008, 213) opredeljujejo načine za

izboljšanje usposobljenosti in vzajemno delovanje članov tima, kar izboljša izvajanje projekta. Cilja razvoja tima sta izboljšanje spretnosti in veščin članov, da povečajo svojo sposobnost za dokončanje aktivnosti projekta in izboljšanje občutka zaupanja in povezanosti med člani tima za dvig produktivnosti z boljšim timskim delom. Načini za razvoj projektnega tima so sledeči (prav tam, 213–14):

- spretnosti (veščine) splošnega menedžmenta: za razvoj tima, zmanjšanje problemov in povečanja sodelovanja so zelo pomembne spretnosti v medsebojnih odnosih, spretnosti empatije, vplivanja, ustvarjalnosti in skupinskega spodbujanja,
- usposabljanje: Možina (2009, 483) usposabljanje opredeli kot »proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti«. Ena izmed oblik usposabljanja je uvajanje, »s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela« (prav tam, 484–5). Usposabljanje vključuje vse aktivnosti, zasnovane za izboljšanje usposobljenosti članov projektnega tima. Primeri metod so predavanja, interaktivno delo, delo z računalnikom, mentoriranje in zunanje svetovanje,
- aktivnosti izgradnje tima: so raznolike, lahko je nekajminutna ali pa profesionalno voden dogodek na dislocirani lokaciji, zasnovan zaradi izboljšanja medosebnih odnosov. Pomembno je spodbujanje neformalnega komuniciranja in neformalnih aktivnosti, saj povečujejo zaupanje in oblikujejo dobre delovne odnose. Strategije za izgradnjo tima so zelo dragocene v primeru virtualnih timov, ki nimajo neposrednega kontakta,
- temeljna pravila: z njimi se določijo jasna pričakovanja o sprejemljivem načinu obnašanja članov projektnega tima. Zavezanost pravilom v zgodnji fazi projekta zmanjšuje nerazumevanja in povečuje produktivnost. Za uveljavljanje in spoštovanje pravil so odgovorni vsi člani projektnega tima,
- kolokacija: lociranje vseh ali vsaj večine najaktivnejših članov projektnega tima na isti fizični lokaciji zaradi povečanja sposobnosti, da delujejo kot tim. Kolokacija je lahko začasna (strateško pomembna obdobja med potekom

projekta) ali traja ves čas trajanja projekta. K strategiji kolokacije lahko sodi tudi prostor za srečanja, sestanke, z vsemi pripomočki in sredstvi za komuniciranje,

- priznanja in nagrade: podeljujejo se za zaželeni način obnašanja.

Ker smo projektni tim Agore sestavljali prostovoljci, ki smo naloge izvajali timsko, v naslednjih dveh poglavjih predstavim usposabljanje prostovoljcev in opredelim tim ter timsko delo.

### **6.7.1 Usposabljanje prostovoljcev**

Pri usposabljanju prostovoljcev je poleg pridobivanja teoretičnih znanj in praktičnih izkušenj ključnega pomena oblikovanje odnosa prostovoljca do lastnega dela in organizacije. Usposabljanje mora tako obsegati (Slana in Oblak 2005, 22–3):

- pridobitev teoretičnih znanj: prostovoljcu povečajo razumevanje situacij, oblik vedenja, procesov, v dvomih mu olajšaj odločitev ipd.,
- pridobitev praktičnih znanj in spretnosti: s slednjim je prostovoljec odprt za graditev in poglobljanje medosebnih odnosov ter za nove izkušnje in znanja. V okviru praktičnega usposabljanja prostovoljci dobijo tudi osebno izkušnjo načina dela, ki ga nato uporabljajo pri prostovoljstvu (izkušnje skupinskega reševanja problemov, odločanje v timu, refleksije in vrednotenja ipd.),
- oblikovanje odnosa in komunikacijo: oblikovan odnos in komunikacija med prostovoljci in strokovnimi delavci spodbujata stalno refleksijo dogajanja. Prostovoljci tako osvojijo občutek, da sta pri njihovem delu zaželena samostojnost in ustvarjalnost, vedno pa imajo možnost pridobiti (strokovno) pomoč.

Najpomembnejši in najučinkovitejši del usposabljanja predstavlja učenje skozi konkretno delovanje. Prav tako je za stalno osebno in strokovno rast pomembna možnost za pogovor in izmenjavo izkušenj z ostalimi prostovoljci ter v primeru težav, vprašanj in ob potrebi podpore ali vzpodbude možnost individualnega razgovora z



mentorjem ali strokovnjakom (prav tam, 22–3).

### **6.7.2 Tim in timsko delo**

Tim »je posebna skupina ljudi, za katero je značilno, da člani sodelujejo pri odločitvah in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani se vzpostavijo medsebojne vezi, ki jih pri formalnih skupinah ni. Vsaka skupina torej ni tim, je pa vsak tim najprej skupina, ker vsebuje večje število članov.« (Svetlik in Zupan 2009b, 653) Posamezniki v timu imajo različne vloge, odgovornosti, pooblastila, predhodne izkušnje in različno stopnjo strokovnosti, vendar so med sabo odvisni in je potrebno tesno medsebojno sodelovanje članov, saj so njihova delovna področja močno prepletena. Za timsko delo je poleg medsebojnega sodelovanja pomembno tudi skupno načrtovanje in postavljanje ciljev. K doseganju ciljev člani tima prispevajo s svojim znanjem, talentom in izvirnostjo, potreben je tudi občutek zaupanja in medsebojno spodbujanje (tudi za izražanje mnenj, občutkov, predlogov), odprta komunikacija, sprotno izmenjavanje informacij in videnje konflikta kot normalen pojav v medosebnih odnosih ter kot priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Pri pomembnih odločitvah za tim je potrebno sodelovanje, kadar pa se tim ne more odločiti ali kadar je potrebno hitro ukrepanje, odločitev sprejme vodja. Rezultat timskega dela je boljši od seštevka rezultatov, do katerih bi ob enaki količini vložene energije prišli posamezniki. Preko interakcije si člani tima tako prizadevajo povečati kreativnost in inovativnost ter povečati hitrost in kakovost reševanja problemov ter sprejemanje odločitev (Slana in Oblak 2005, 3–5).

Tim naj bi za optimalno delovanje štel med 5 in 10 člani, vendar je število članov tima odvisno od narave projekta (velikost, potrebna znanja za izvedbo ipd.) (Burke 2004, 304). Večje število članov pomeni večji vir znanja in idej, toda hkrati se pojavijo težave v komunikaciji med člani, vodja mora posvečati več časa za usklajevanje dela, timsko odločanje postane bolj centralizirano itd. (Možina 2002, 564–5).

### **6.7.2.1 Usposabljanje za timsko delo**

Timsko delo je zahtevna veščina, katere se je potrebno priučiti, jo vaditi in poglobljati. Pogosti načini usposabljanja so mentorstvo, svetovanje in trening veščin. Običajna učna metoda je refleksija konkretnih izkušenj posameznikov skozi študije konkretnih primerov in situacij, igro vlog, vaje v komunikaciji, osebno delo ipd. Proces, pri katerem želimo doseči večjo učinkovitost delovne skupine, dobro delovno klimo, bolj kakovostno delo ter razviti tudi socialne veščine posameznikov, običajno imenujemo oblikovanje ali razvoj tima oz. aktivnost izgradnje tima (ang. *team building*). Pogoste metode izgradnje tima so skupinsko-dinamične vaje, dejavnosti za povezovanje skupine, igre vlog in simulacije. Tim v začetku delovanja potrebuje čim več druženj in pogovorov, kasneje pa je poudarek na kakovosti komunikacij, interakcij in skupnih izkušenj (Slana in Oblak 2005, 11–12).

### **6.7.3 Analiza učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja članov projektnega tima Agore**

Kot sem že na kratko predstavila izvedeni *Motivacijski vikend* (MV) v prejšnjih poglavjih, je bil MV namenjen tudi učenju, usposabljanju, razvoju članov projektnega tima, aktivnostim izgradnje tima in določanju temeljnih pravil. Potekale so predstavitve (AEGEE-ja, Agore, načrti za potek organiziranja Agore ipd.), predavanja (organizacija dogodkov, odnosi z javnostmi ipd.), interaktivne delavnice, pri katerih so udeleženci aktivno sodelovali in simulacije, pri katerih so bili udeleženci postavljeni v različne okoliščine (npr. sestaviti sponzorski dopis, udeležitev sestanka pri potencialnem sponzorju ipd.). Pri simulacijah so udeleženci uporabili in utrdili svoje ter na novo pridobljeno znanje in veščine. Aktivnosti so potekale samostojno, v dvojicah ali trojicah, udeleženci MV pa so svoje znanje tudi nadgrajevali, saj so imeli na voljo mentorja za pridobitev nasvetov in usmeritev. Vloge mentorjev smo imeli izkušenejši člani projektnega tima. Na MV je potekalo tudi viharjenje možganov (kako pridobivati sponzorska sredstva, logistika ipd.) in aktivnosti za izgradnjo tima, saj smo želeli, da

bodo člani pri organiziranju Agore delovali timsko. Teme aktivnosti so bile določene na podlagi potrebnih znanj in veščin za opravljanje nalog za Agoro. Po vsaki naši aktivnosti smo se o njej temeljito pogovorili in jo ovrednotili. Tako smo pridobili povratne informacije o opravljanju nalog in prišli do ugotovitev o načinu dela (možne nepravilnosti, izboljšave, vrednost in pomen timskega dela ipd.).

Program MV je bil zelo dobro sestavljen, namen MV je bil dosežen, saj smo poleg ciljev uvajanja dosegli tudi cilje izobraževanja, usposabljanja in razvoja članov projektnega tima. Člani smo namreč nadgradili in osvojili nova teoretična znanja, organizacijske veščine, veščine timskega dela, raven motivacije se je dvignila. Celoten program smo izvedle članice projektnega tima in člani upravnega odbora društva, na temo pridobivanja sponzorskih sredstev je predavanje in usposabljanje na naše povabilo izvedla članica društva AIESEC-Ljubljana, ki je bila na tem področju zelo izkušena. Na MV bi lahko povabili še kakšnega strokovnjaka (npr. za področje komunikacije in motivacije), ki bi nas še bolj usposobil in izuril naše organizacijske veščine. Glede na uspešnost MV smo načrtovali izvesti vsaj še enega, predvsem v začetku leta 2008, vendar nam slednje ni uspelo. Na ponovnem MV smo želeli zagotoviti prisotnost vsaj večine članic vodstvenega projektnega tima, vendar se terminsko nismo uspele uskladiti, saj smo imele poleg mesečne delovne sobote ali nedelje (namenjene sestankom vodstvenega projektnega tima), tudi raznolike študijske, delovne ali družinske obveznosti. V zadnjem mesecu pred Agoro je bilo potrebno veliko usklajevanj članic vodstvenega tima in izdelati natančen načrt poteka Agore, ki je vključeval seznam nalog vseh članov projektnega tima, zato smo v aprilu 2008 izvedli *Delovno-motivacijski vikend*, ki je bil namenjen intenzivnemu delu ter dvigu ravni motivacije. Udeležile smo se ga članice vodstvenega tima ter tri dodatne vodje področij za čas poteka Agore – vodja področja »Avtobusi«, vodja področja »Prehrana« in vodja področja »Registracija udeležencev«. Skupaj smo naredile obsežno tabelo, predstavljeno v poglavju 6.4.2.1. *Analiza organiziranja dela članov projektnega tima Agore*, v kateri so bile zajete vse naloge za čas poteka Agore in razporeditev članov projektnega tima; naredile smo seznam vseh potrebščin za Agoro, določile dodatna pravila članov projektnega tima in pravila ter nasvete za participante Agore. Pregledale in ažurirale smo proračun, naredile načrt poteka dveh skupnih sestankov vseh članov

projektnega tima, ki sta potekala konec aprila 2008 in načrt poteka ogleda lokacij, kjer je potekala Agora. Razmislile smo tudi o možnih nezaželenih situacijah, ki se lahko pripetijo in kako ob njih ustrezno ukrepati.

Kljub temu, da na MV, katerega izvedbo smo načrtovali v začetku leta 2008, ne bi bila prisotna večina članic vodstvenega tima projekta, bi bilo MV (ali vsaj *Motivacijski dan*) potrebno izvesti. Kljub manjši udeležbi članov bi namreč lahko posredno preko članov, ki bi se MV udeležili, dosegli učinek na povečanje motivacije vseh članov projektnega tima. MV bi bilo potrebno izvesti v januarju ali februarju 2008, ko je bil pri večini članov projektnega tima opazen upad motivacije. Konec marca ali v začetku aprila 2008 pa bi bilo potrebno izvesti *Motivacijski dan*, saj je bil – predvsem za članice vodstvenega tima projekta – mesec pred začetkom Agore precej stresen, kar bi z *Motivacijskim dnem*, ki ne bi vključeval delovnih nalog za Agoro, lahko ublažili.

Za čas poteka Agore izvajanje večine nalog ni zahtevalo posebnega izobraževanja ali usposabljanja, saj delo, razen koordiniranja s strani članic vodstvenega tima projekta, v večini ni bilo zahtevno (npr. priprava prostora za otvoritveno slovesnost, spremljanje participantov na avtobus, pregledovanje akreditacij participantov, prisotnost na info točki in dajanje informacij). Krajše usposabljanje je bilo potrebno le za člane projektnega tima, ki so opravljali naloge registracije participantov, za ostale zahtevnejše naloge smo člani projektnega tima že imeli potrebno znanje in veščine (npr. sprejem govorcev in gostov, ki so se udeležili otvoritvene slovesnosti v skladu s protokolarnimi pravili, izvedba tečaja slovenščine v angleščini).

### **6.7.3.1 Analiza usposabljanja za timsko delo članov projektnega tima Agore**

Usposabljanje za timsko delo je potekalo na *Motivacijskem vikendu* (MV) preko aktivnosti za izgradnjo tima in simulacij, kar je bilo nekoliko predstavljeno že v prejšnjih poglavjih. Pri simulacijah in aktivnostih za izgradnjo tima je bilo za uspešno opravljeno nalogo potrebno sodelovanje, upoštevanje mnenj in argumentov drugih,

skupno načrtovanje, porazdelitev vlog, skupna izvedba naloge in spodbujanje, torej timsko delo. Učili smo se drug od drugega, izkušenejši člani smo predali znanje in izkušnje novim članom, prav tako so novi člani izkazali svoje znanje in spretnosti ter podali nove ideje. Preko skupnih dejavnosti in neformalnega druženja na MV smo se člani projektnega tima bolje spoznali in vzpostavili neformalne vezi, timsko vzdušje, povečala se je motivacija za nadaljnje delo za Agoro in tako je bil cilj MV dosežen.

V namen spoznavanja, povezovanja in krepiteve veščin timskega dela smo organizirali tudi raznolike društvene lokalne aktivnosti (aktivnosti za izgradnjo tima v naravi, skupinske športne dejavnosti, mesečne večerje, tarok turnir ipd.). V sklopu lokalnih aktivnosti ali sestankov članov tima projekta bi lahko izvajali še več aktivnosti za izgradnjo tima, pri čemer bi si lahko pomagali z nasveti in predlogi iz raznovrstne strokovne literature. Poleg lokalnih aktivnosti so se zvrstila tudi različna neformalna druženja (skupna kosila, filmski večeri, zabave ob vikendih ipd.). Druženja so potekala tekom celotnega procesa organiziranja Agore in so pozitivno vplivala na krepitev timskega vzdušja ter timskega dela.

Tako število članov celotnega projektnega tima kot tudi število članic vodstvenega tima Agore je presegalo število članov, ki naj bi omogočalo optimalno delovanje (med 5 in 10 člani). Toda zaradi narave in kompleksnosti projekta nekatere aktivnosti, predvsem tiste v času trajanja Agore, ne bi bilo možno izvesti z maloštevilnim timom. Zaradi številčnosti našega tima so se izkazale občasne težave v komunikaciji med vsemi člani in zahtevnost koordiniranja celotnega procesa organiziranja Agore, toda hkrati smo imeli večji vir znanja in idej.

## ***6.8 Nagrajevanje sodelavcev***

Eden izmed pomembnih dejavnikov pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacije je nagrajevanje sodelavcev<sup>39</sup>, saj slednje vpliva na obseg zmožnosti v

---

<sup>39</sup> Pomemben dejavnik so tudi plače (Zupan 2009b), vendar ker smo bili člani tima Agore prostovoljci, je predstavljeno samo področje nagrajevanja.

organizaciji, motivacijo in obvladovanje stroškov dela (Zupan 2009b, 568). Bowditch in Buono (2004) nagrade delita na intrinzične nagrade (ang. *intrinsic rewards*), kot sta občutek uspeha in ponosa, in ekstrinzične nagrade (ang. *extrinsic rewards*), kot sta plača ter ugodnosti. Tavčar (2005, 279) pa opredeli tri vrste nagrad oz. spodbud: materialne (npr. plačilo, nagrada), posredne (npr. prednosten dostop do dejavnosti organizacije) in nematerialne (npr. osebno zadovoljstvo).

### **6.8.1 Analiza nagrajevanja članov projektnega tima Agore**

Vsi člani projektnega tima smo bili prostovoljci, torej za delo nismo prejeli plačila, v času po Agori smo si povrnili zgolj stroške mobilnega telefona in potne stroške. Nagrade in spodbude so bile nematerialne v obliki pohval, materialna v obliki skupnega piknika v času po Agori in posredne v obliki prednostnega dostopa do dejavnosti društva. Zelo pomembne nematerialne oz. intrinzične nagrade so predstavljali občutek uspeha, zadovoljstva in ponosa ob uspešno opravljenih nalogah in predvsem ob zelo uspešno izvedeni Agori. Za namen nagrajevanja članov projektnega tima za delo smo imeli idejo o pridobitvi sponzorskih sredstev v obliki izleta, npr. obisk adrenalinskega parka. Vendar slednje ni bilo uresničeno, saj je bila prioriteta zagotoviti zadostna sredstva za storitve in lokacije za izvedbo Agore, zato je za uresničenje omenjene ideje zmanjkalo časa. Kljub majhnemu obsegu materialnih nagrad slednje ni vplivalo na nezadovoljstvo članov projektnega tima, saj sta naše zadovoljstvo in motivacija izvirala iz nematerialnih nagrad ter neformalnih druženj in vezi.

## **6.9 Komuniciranje**

Komuniciranje je ena najpomembnejših dejavnosti v organizacijah in pri projektih, saj skoraj ni naloge, ki bi jo lahko izvedli brez nje. Komuniciranje lahko opredelimo kot »proces izmenjavanja informacij med ljudmi s skupnim enotnim sistemom simbolov, znakov ali vedenja« (Česen in drugi 2008, 357). Za komuniciranje je možna izbira različnih sredstev oz. medijev (pisno ali ustno komuniciranje, komuniciranje v

neposrednem kontaktu iz oči v oči ali preko elektronske pošte ipd.), stilov pisanja in tudi tehnik vodenja sestankov. Omogoča dajanje in pridobivanje informacij, vzdrževanje stikov, reševanje problemov, raziskovalno in razvojno dejavnost ipd. ter seveda omogoča vplivanje na sodelavce in posameznike v organizaciji (prav tam, 223; Derganc in Čular 2005, 3).

## 6.9.1 Komuniciranje v projektu

Česen in drugi (2008, 221) obvladovanje komuniciranja v projektu opredelijo kot »področje znanja z zahtevnimi procesi, s katerimi zagotovimo pravočasno in ustrezno oblikovanje, zbiranje, razpošiljanje, hranjenje, poizvedovanje in dokončno urejanje projektnih informacij«. Proces za obvladovanje komuniciranja v projektu so (prav tam, 221):

- planiranje komuniciranja: določanje informacijskih in komunikacijskih potreb udeležencev projekta,
- posredovanje informacij: priprava informacij, ki morajo biti udeležencem projekta pravočasno na voljo,
- poročanje o opravljenem: zbiranje in razpošiljanje informacij,
- obvladovanje udeležencev projekta: obvladovanje komuniciranja in reševanje problemov.

Komuniciranje v projektu ima svoje značilnosti, Rozman in Stare (2008, 198–9) opredeljujeta sledeče:

- vodoravno komuniciranje, saj so položaji članov tima enakopravni. Gre za razlage, predloge, pojasnjevanja, dogovarjanja in ne za ukaze kot v hierarhičnem komuniciranju. Hierarhična komunikacija je včasih prisotna le pri vodji,
- dvosmernost komuniciranja in komuniciranje po vseh kanalih, saj v komuniciranju sodelujejo vsi člani tima,
- pogosto se pojavlja neformalno komuniciranje, ki ni vnaprej določeno,

- komuniciranje je večinoma ustno, sestanki so eden temeljnih načinov komuniciranja.

Pri komuniciranju lahko pride do motenj, na kar imajo vpliv različni dejavniki, kot so nejasno sporočilo, nezanimivo sporočilo, sporočilo vsebuje preveč informacij, manipulacija z udeleženi v komunikaciji, neustrezen način komuniciranja, napačna interpretacija sporočila, neaktivno poslušanje ipd. Osnovne veščine za uspešno besedno komunikacijo so izražanje lastnih misli, čustev in dejanj, aktivno poslušanje, dajanje spodbud sogovorniku, uporaba vprašanj odprtega tipa in dogovarjanje (Derganc in Čular 2005, 4–6). Kot temelj za ustrezno komuniciranje v projektnem timu Rozman in Stare (2008, 200) opredelita tudi medsebojno spoštovanje članov, prizadevanje za razumevanje drugih članov, vživetje vanje in odprtost odnosov med člani.

### **6.9.1.1 Sestanki**

Pri projektih so sestanki eden temeljnih načinov komuniciranja (Rozman in Stare 2008, 199). Ne glede na velikost, pogostost in (ne)formalnost sestankov, imajo ti za izvedbo enake razloge (Burke 2004, 280):

- delitev in izmenjava podatkov ter informacij,
- reševanje problemov in ustvarjanje novih idej,
- sprejemanje odločitev,
- natančno načrtovanje prihodnjih aktivnosti,
- vrednotenje in spremljanje, pregledovanje in napovedovanje.

Na sestankih med člani tima poteka veliko komuniciranja, zato je zelo pomembna skrbna priprava (namen sestanka, dnevni red, udeleženci, vodja sestanka, kraj, čas in prostor sestanka), ustrezno vodenje sestankov (priprave vodje na sestanek, razložitev poteka sestanka, demokratično vodenje razprav, razprave usmerjene k osrednji temi, predlaganje ustreznih sklepov, skrb za ustrezen zapis zapisnika) in sodelovanje vseh članov na sestankih (priprave na sestanek, sodelovanje v razpravah in predlaganje rešitve) ter ustrezno oblikovanje sklepov sestankov. Sklepi morajo jasno prikazati, kaj



bo potrebno narediti, kdo in kdaj bo to naredil. Kljub vsem pravilom ustreznega vodenja sestankov pa morajo biti sestanki timov čim bolj neformalni in sproščeni (Rozman in Stare 2008, 200–5).

### **6.9.2 Analiza komuniciranja članov projektne tima Agore**

Komunikacija je bila večsmerna, vanjo smo bili enakovredno vključeni vsi člani projektne tima. Vsi člani so bili obveščeni o vseh pomembnih informacijah, nekaj informacij pa je bilo zadržanih pri vodstvenem timu projekta zaradi sledečih razlogov: nedokončne informacije, nepomembne informacije in informacije o zgolj morebitnih težavah, s katerimi bi po nepotrebnem povzročali skrbi pri članih projektne tima. Veliko je bilo besedne komunikacije (sestanki, telefonski pogovori, neformalna druženja) ter pisne komunikacije (elektronska pošta), vsa komunikacija je bila neformalna. Večinoma je bila komunikacija vodoravna, občasno tudi hierarhična – z moje strani kot projektne vodje ter s stani vodij posameznih timov, predvsem pri razporejanju in koordiniranju nalog. Več hierarhične komunikacije je bilo v času poteka Agore, ko so bile naloge in zanje odgovorni člani projektne tima natančno določeni. V času Agore so se naloge izvajale v skladu z natančnim načrtom in v skladu z navodili vodij timov, improvizacija ali spremembe so se dogodile le v primerih nepredvidenih situacij.

Občasni manjši problemi v komuniciranju so izvirali iz nejasne komunikacije ali nezadostne komunikacije, neaktivnega poslušanja, iz različnih interpretacij sporočil in nepravočasne komunikacije. Na omenjene situacije je vplivalo tudi relativno veliko število članov projektne tima, saj več kot je članov, več možnosti je za komunikacijske šume. Tovrstne probleme smo reševali s konstruktivnimi pogovori.

### 6.9.2.1 Analiza sistema sestankov članov projektnega tima Agore

Potekali so različni sestanki članov projektnega tima. Obvestilo o sestanku so vabljeni na sestanek z dnevnim redom praviloma prejeli pravočasno, da so se nanj lahko pripravili. Na sestankih so se praviloma pisali jasni in natančni zapisniki. Sestanki so bili sledeči:

- (a) skupni sestanki: namenjeni so bili vsem članom projektnega tima, udeležili so se ga lahko tudi člani društva ali bivši člani društva. V času do oktobra 2007, ko projektne tim še ni štel tako veliko članov, so bili vsi sestanki skupni. V času od oktobra 2007 do aprila 2008 so bili skupni sestanki izvedeni vsaki drugi mesec z namenom seznanjenja vseh o poteku organiziranja in o pomembnih informacijah. V aprilu 2008 sta potekala dva skupna sestanka, saj je bilo potrebno seznaniti člane s pomembnimi informacijami in napotki, prav tako je bil to čas za razreševanje nejasnosti in dilem. Udeležba na sestanku je bila obvezna za vseh 89 članov projektnega tima. Sestali smo se štirinajst dni pred ter nato še dva dni pred pričetkom Agore. Namen je bil, da se vsi vidimo in spoznamo, saj so se nam mnogi priključili le za čas poteka Agore. Prav tako je bilo potrebno uvajanje in seznanitev vseh članov s celotnim logističnim potekom Agore – kje so lokacije, kako se bodo naloge izvajale, kako smo porazdeljeni, kaj so posameznikove naloge ipd., saj je bilo slednje pogoj za uspešno izvajanje nalog. Na sestanku smo natančno obrazložili obsežno Excel tabelo, ki je predstavljena v poglavju *6.4.2.1 Analiza organiziranja dela članov projektnega tima Agore* ter prikazali, kako jo uporabljati. Na sestanku so bila predstavljena tudi dodatna pravila projektnega tima, ki so veljala za čas poteka Agore, pravila in nasveti za participante, ter seznam možnih nezaželenih dogodkov in kako ob njih ukrepati. Na obeh sestankih smo čas namenili tudi vprašanjem, pojasnjevanjem nejasnosti ter pogovorom. Pred pričetkom Agore je dvakrat potekal tudi skupen ogled lokacij, kjer je Agora potekala, kar je bilo pomembno za uspešno izvajanje nalog ter za usmerjanje in podajanje informacij participantom v času poteka Agore,
- (b) sestanki vodstvenega tima projekta: potekali so od oktobra 2007 dalje, bili so

tedenski, po potrebi smo se sestali tudi večkrat v tednu. Sestanke smo imeli na delovni dan, glede na relativno veliko število članov vodstvenega tima (10) je bilo potrebno precej prilagajanj in usklajevanj za termine. Sestanki so se navadno pričeli šele ob 20. ali 21. uri in so potekali do 23. ali 24. ure. Ob ugodnejšem terminu sestankov bi ti lahko bili še učinkovitejši in uspešnejši, saj smo bili ob koncu in včasih tudi že na začetku sestankov ponavadi zaradi naporenega delavnika utrujeni. Približno enkrat mesečno smo izvedli tudi daljši sestanek med vikendom, kar je pomenilo manj prostega časa ali počitka med vikendi. V decembru 2007 smo vpeljali pravilo glede udeležitve sestankov in pošiljanja tedenskih poročil. V kolikor se katera članica, ki je bila hkrati vodja katerega izmed timov, ni mogla udeležiti sestanka, se je moral sestanek udeležiti kateri drug član tistega tima. Ta je na sestanku vodstvenega tima poročal o delu v njihovem timu ter nato informacije iz sestanka vodstvenega tima posredoval svojemu timu. Na ta način smo zagotovili čim bolj transparenten pretok informacij. Pri pravilu o pošiljanju tedenskih poročil je bilo potrebno dan pred sestankom poslati tedensko poročilo dela tima in vodje funkcije ter odprta vprašanja. Na ta način bi bilo lažje oblikovati dnevni red sestanka, prav tako bi bile vse članice vodstvenega tima z dogajanjem seznanjene vnaprej in bi lahko prihranile čas s poročanjem na sestanku in tako namenile več časa diskusijam, odločanju in načrtovanju. Toda slednje ni bilo realizirano v zadostni meri, tedenska poročila niso bila vedno poslana pravočasno, razlog je bil primanjkljaj časa. Prav tako vse udeležence sestankov niso vedno prebrale vseh poročil, tako da smo na sestankih še vedno potrebovale precej časa za seznanjanje vseh o dogajanju,

- (c) sestanki posameznih timov (tim za program, tim za nastanitev, prehrano in prevoze, tim za informacijsko tehnologijo, tim za komunikacijo z udeleženci, sprejem in registracijo udeležencev): potekali so od oktobra 2007 dalje vsaj dvakrat mesečno. Tim za zbiranje sponzorskih sredstev ni imel rednih sestankov, saj smo sponzorska sredstva zbirali skoraj vsi člani tima projekta, zato so potekali raznoliki sestanki glede na dogovore,
- (d) po potrebi so se izvajali tudi drugi sestanki: sestanki za zbiranje sponzorskih sredstev (kdor je potreboval dodatne informacije, sestanki namenjeni viharjenju

možganov ipd.), sestanek dveh vodij posameznega tima, katerih naloge so se prekrivale oz. so bile neposredno soodvisne in je bila potrebna uskladitev ipd.

Zelo pomembno je bilo branje zapisnikov, predvsem s strani tistih, ki se sestanka niso udeležili, kot tudi tistih, ki so bili prisotni na sestanku (včasih se kakšna informacija presliži ali se pozabi nanjo), vendar zapisniki niso bili pri vseh članih vedno dosledno brani.

Sistem sestankov je bil dobro oblikovan, izkazal se je za uspešnega. Sestanki so omogočali dobro obveščenost, usklajevanje, razreševanje nejasnosti, skupno iskanje rešitev in podajanje idej. Poleg tega so sestanki omogočali neposredno komunikacijo in neposreden stik članov ter s tem priložnost za utrjevanje vezi med člani, krepitev pripadnosti Agori in večanje motivacije za delo. Za večjo učinkovitost dela bi bilo potrebno še bolj vplivati na večjo doslednost pravočasnega pošiljanja tedenskih poročil, na preprečevanje zamujanja na sestanke in dosledno branje zapisnikov. Sankcije ne bi bile učinkovite, saj bi vplivale na upad posameznikove motivacije. V zaključnih mesecih se je izkazalo, da je na izboljšanje upoštevanja pravil, tako kot pri ostalih aktivnostih, pomembno vplival občutek pripadnosti, poistovetenja in posledične motivacije ter odgovornosti do upoštevanja pravil in opravljanja nalog.

### **6.9.2.2 Analiza poštnih seznamov članov projektnega tima Agore**

Prav tako kot so potekali sestanki v raznolikih sestavah, smo imeli tudi več poštnih seznamov (ang. *mailing lists*), na katere so bili vključeni različni člani projektnega tima. Imeli smo sledeče poštne sezname:

- (a) skupni poštni seznam: vanj smo bili vključeni vsi člani projektnega tima, tako tisti, ki smo bili aktivni, kot tudi tisti, katerih aktivnost je bila predvidena samo za čas Agore. V skupni poštni seznam so bili vključeni tudi starejši in izkušenejši bivši člani društva, ki so izkazali interes za pomoč v obliki nasvetov, saj smo želeli, da so seznanjeni s potekom organiziranja. Na ta poštni seznam

smo pošiljali vse pomembne informacije, novice in obvestila, zapisnike skupnih sestankov ter zapisnike sestankov vodstvenega tima projekta,

- (b) poštni seznam vodstvenega tima projekta: na njem so potekale diskusije, obveščanje, poročanje, usklajevanje, pošiljali so se tudi zapisniki sestankov vodstvenega tima. Komunikacija na tem poštnem seznamu je bila velikokrat preobsežna, nanj je bilo poslanih preveč sporočil, nekatera sporočila so vsebovala preveliko količino informacij, kar je zmanjševalo učinkovitost elektronske komunikacije, saj vse članice vodstvenega tima niso uspele dnevno spremljati vseh sporočil in se nanje pravočasno odzvati. Slednjo situacijo smo reševali tako, da smo skušali pošiljati samo najpomembnejše informacije, ostale informacije smo zajeli v tedenska poročila oz. jih predstavili na sestankih. V primerih, ko je bila odzivnost na elektronska sporočila nujna, so/smo bile članice o slednjem obveščene tudi preko mobilnega telefona,
- (c) poštni sezname posameznih timov: na njih so potekale diskusije, obveščanje, poročanje, usklajevanje, prav tako so se pošiljali tudi zapisniki sestankov tima.

Tudi sistem poštnih seznamov je bil dobro zastavljen, komunikacija preko elektronske pošte je bila pogosta, kar je ugodno vplivalo na pretok informacij in obveščenost, razen na poštnem seznamu vodstvenega tima projekta je bila komunikacija občasno preobsežna. Prednost elektronske komunikacije v primerjavi s sestanki je bil doseg vseh v zelo hitrem času, toda komunikacija na sestankih je s pomočjo dodatnih razlag in pojasnil omogočala zagotoviti večjo jasnost ter enotno interpretacijo sporočil in tudi priložnosti za viharjenje možganov ter iskanje novih idej. Poleg tega je prednost sestankov predstavljal neposreden kontakt članov in s tem večje možnosti za utrjevanje vezi med člani, za krepitev pripadnosti in večanje motivacije za delo.

## 7 SKLEP

Generalno skupščino in mednarodno konferenco *Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«*, obsežen in kompleksen projekt, smo organizirali mladi, člani mladinske prostovoljne organizacije AEGEE-Ljubljana. Okoliščine, ki so jih predstavljale naša starost in z njo povezano pomanjkanje znanja in izkušenj, časovna razpoložljivost glede na naše študijske in tudi delovne obveznosti, obsežnost projekta ter narava prostovoljnega dela, so za projektno vodenje in izvajanje nalog menedžmenta človeških virov predstavljale velik izziv.

Projektno vodenje in delo na projektu je zaznamovalo timsko delo, demokratičnost, skupno načrtovanje in izvajanje nalog, skupno odločanje ter večsmerna komunikacija. Pri projektne vodenju smo uspešno izvedli fazo načrtovanja, v fazi izvedbe pa je prišlo do nekaj nepravilnosti. Vzrok zanje so bili občasna nezadostna komunikacija, pomanjkanje časa, znanja in izkušenj ali premajhen občutek pripadnosti in odgovornosti, vendar smo težave večinoma uspešno reševali. Zaradi prevelike utrujenosti in pomanjkanja časa po izvedbi Agore faza vrednotenja ni bila izvedena dovolj temeljito.

Na področju menedžmenta človeških virov smo uspešno opravili analizo dela, določili funkcije projektne tima, naloge in potrebne zmožnosti članov projektne tima, uspešni smo bili tudi pri načrtovanju optimalnega obsega članov tima in pri oblikovanju načrta izvajanja nalog menedžmenta človeških virov. K uspehu je doprineslo predvsem znanje, ki ga je imelo društvo in njegovi člani ter izkušnje članov iz poprejšnjih dejavnosti in projektov društva. Uspešni smo bili tudi pri zagotavljanju zadostnega števila članov projektne tima, torej tako pri pridobivanju kot pri obdržanju članov tima. Pri slednjem je pomembno vlogo predstavljal osebni pristop, ustrezna komunikacija, neformalna druženja in vzpostavljanje prijateljskih vezi, timsko vzdušje ter motiviranost članov. Izbiranje članov tima oz. določanje njihovih funkcij je potekalo preko pogovorov in dogovorov, kar se pri vodstvenem timu projekta ni izkazalo za

najboljšo metodo. Za vodstveni tim bi bila uspešnejša druga metoda izbire, npr. kandidiranje za funkcije in izvedene volitve. Zelo uspešno smo izvedli uvajanje, usposabljanje, izobraževanje in razvoj članov tima, saj smo uporabili ustrezne in učinkovite metode: aktivnosti, ki so potekale na *Motivacijskem vikendu*, aktivnosti izgradnje tima itd. Glede na velik uspeh *Motivacijskega vikenda* in njegov vpliv na visoko raven motivacije članov bi morali izvesti vsaj še en *Motivacijski vikend* ali vsaj *Motivacijski dan*. Uspešnost in učinkovitost dela smo zagotavljali tudi s pravili projektne tima, ki smo jih skupaj oblikovali vsi člani tima.

Pri organiziranju Agore smo se srečevali z različnimi izzivi in težavami. Imeli smo primanjkljaj strokovnega znanja z nekaterih področij, vendar smo člani projektne tima zaradi demokratičnega vodenja projekta in timskega dela večino problemov uspešno rešili, pri nekaterih pa smo bili nekoliko nemočni. Problem pri izvajanju nalog je predstavljajo občasno pomanjkanje časa članov tima za kakovostno opravljanje nalog in preobremenjenost v času pred Agoro in po Agori. Ker je bilo pomanjkanje časa pogojeno tudi z drugimi, osebnimi obveznostmi članov, smo učinkovite ukrepe za preprečevanje preobremenjenosti težko uvajali. Nasprotno so bile v času poteka Agore naloge opravljene zelo uspešno, v skladu z natančnim načrtom poteka Agore. Posledice pomanjkanja časa so bile pri nekaterih članih tima preobremenjenost, utrujenost in izčrpanost. Kakovost dela bi lahko ob zadostnih finančnih sredstvih izboljšali z nasveti in ukrepi s strani zunanjih strokovnih sodelavcev (poleg pomoči pri preprečevanju preobremenjenosti in izčrpanosti tudi za področje financ in motivacije). Zaradi velikega števila članov tima je prihajalo do nepopolne koordinacije s strani članic vodstvenega tima in do nepopolnega pregleda nad celotnim dogajanjem. Slednje je v nekaj primerih onemogočalo uvid v kritične situacije in njihovo pravočasno reševanje. V času poteka Agore je natančen načrt omogočal nemoten potek ter usklajeno delo 89-ih članov projektne tima kot tudi dober pregled nad celotnim dogajanjem. Pri delu se je izkazalo, da bi potrebovali lastno projektno pisarno, ki bi nam olajšala izvajanje nekaterih nalog, omogočala bi večjo učinkovitost, lažjo komunikacijo in krepitev pripadnosti ter poistovetenja z Agoro. Največjo učinkovitost in uspešnost bi verjetno dosegli ob realizaciji ideje o »AEGEE oz. Agora stanovanju ali hiši«, kjer bi prebivali člani tima ali vsaj vodstveni tim, pri čemer bi za čas pred Agoro zadostovalo veliko

manjše število članov tima.

V projektni tim smo se posamezniki vključevali zaradi notranje motivacije in pozitivne motivacije, ki so jo predstavljali način dela in celoten potek procesa organiziranja Agore skupaj z lokalnimi aktivnostmi, neformalnim druženjem in vzpostavljanjem prijateljskih vezi. Na motivacijo, občutek pripadnosti, medsebojno spoznavanje, izgradnjo tima in zadovoljstvo so vplivali izvedeni *Motivacijski vikend*, določena mera svobode pri opravljanju nalog (kdaj, kje in kako bodo izvedene nekatere naloge), sestanki v neformalnih okoljih ter na netipičnih lokacijah in raznovrstna neformalna druženja. Skromno materialno nagrajevanje ni vplivalo na nezadovoljstvo članov tima, saj sta naše zadovoljstvo in motivacija izvirala iz nematerialnih nagrad ter neformalnih druženj in ustvarjenih neformalnih vezi.

Komunikacija med člani je bila zelo dobra, občasno pa je prihajalo do motenj predvsem zaradi velikega števila članov tima in zaradi nepravočasne komunikacije. Sistem sestankov je bil dobro oblikovan, izkazal se je za uspešnega. Z raznolikimi ter pogostimi sestanki in elektronskimi sporočili smo zagotovili seznanjenost, usklajevanje, razreševanje nejasnosti, skupno iskanje rešitev in podajanje idej. V okviru sestankov bi se lahko za še bolj okrepljeno timsko vzdušje in večjo motivacijo članov izvajale kratke aktivnosti za izgradnjo tima.

Kljub izzivom in težavam smo s timskim delom uspešno reševali probleme in se soočali z izzivi ter dosegli glavni cilj menedžmenta človeških virov, ki je bil zagotoviti zadostno število usposobljenih in motiviranih članov projektnega tima. Dosegli smo tudi ostale cilje menedžmenta človeških virov, saj smo pridobili in ohranjali zadostno število članov projektnega tima, povečali smo delež moških članov projektnega tima glede na sestavo v aprilu 2007, člane smo uspešno uvajali, usposabljali in motivirali ter jih učili veščin timskega dela, spodbujali smo večsmerno in jasno komunikacijo, preprečevali in reševali smo morebitne medsebojne konflikte, spodbujali smo neformalno druženje in krepitev neformalnih vezi med člani projektnega tima.



Glede na teoretičen del diplomskega dela in študijo primera ugotavljam, da so značilnosti oz. posebnosti menedžmenta človeških virov v mladinskih prostovoljnih organizacijah pri projektnem vodenju sledeče: mladost menedžerjev in članov ter z njo povezan primanjkljaj znanja in izkušenj; najpomembneje je zadovoljiti posameznikove potrebe po druženju, ustvarjanju in razmišljanju; motiviranost za članstvo je precejšnja, mladi se organizaciji pridružujejo zaradi druženja, ustvarjanja, učenja ipd., torej zaradi notranje motivacije; delo članov je večinoma prostovoljno, saj se mladi organizaciji ne pridružujejo zaradi preživetja; osnovni povezovalni element članov mladinske organizacije so vzpostavljene neformalne vezi in zaupanje; pri aktivnem delovanju je opazna pasivnost mladih, pri čemer motivacijski prijemi ne morejo biti osnovani na denarju, ampak na interesih mladih; večino dela predstavlja projektno in timsko delo; pridobivanje in izbiranje sodelavcev v večini poteka na neformalen način; nagrajevanje je nedenarno; komunikacija je neformalna in večsmerna.

S študijo primera ugotavljam, da so bile najpomembnejše naloge menedžmenta človeških virov pri projektnem vodenju Agore v mladinski prostovoljni organizaciji AEGEE-Ljubljana pridobivanje, uvajanje in usposabljanje, motiviranje ter obdržanje članov tima, saj je bilo za uspešno izvedbo Agore ključnega pomena zadostno število usposobljenih in motiviranih članov projektnega tima. Pri navedenih nalogah menedžmenta človeških virov so ključno vlogo predstavljali neformalna in večsmerna komunikacija, timsko delo, številna ter raznolika neformalna druženja in neformalne ter prijateljske vezi med člani tima.

## 8 LITERATURA

1. AEGEE-Europe. 2010a. *About*. Dostopno prek: <http://www.aegee.org/Pages/about.html> (5. maj 2010).
2. --- 2010b. *Mission and vision*. Dostopno prek: <http://www.aegee.org/Pages/mission-and-vision.html> (5. maj 2010).
3. --- 2010c. *History*. Dostopno prek: <http://www.aegee.org/Pages/history.html> (5. maj 2010).
4. AEGEE-Ljubljana. 2010. *Kako je nastal*. Dostopno prek: <http://www.aegee-ljubljana.org/index.php/Kako-je-nastal.html> (5. maj 2010).
5. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2004. *A primer on organizational behavior*. Hoboken (NJ): J. Wiley.
6. Burke, Rory. 2004. *Project management: planning and control techniques*. Chichester: Wiley.
7. Cepin, Matej. 2005. Vodenje projektov. V *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–38. Ljubljana: Salve.
8. --- Jože Gornik, Primož Ferjančič in Sabina Derganc. 2005. Mladinska organizacija. V *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–18. Ljubljana: Salve.
9. Česen, Andrej A., Tomaž Kern in Marko Bajec. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja tretja izdaja (PMBOK® vodnik)*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Derganc, Sabina in Patricia Čular. 2005. Komunikacija. V *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–18. Ljubljana: Salve.
11. Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice.
12. Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
13. Gril, Alenka. 2007. *Prostovoljstvo je proizvodnja smisla*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

14. Kaše, Robert. 2009. Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 233–82. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. --- 2002. Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 444–70. Radovljica: Didakta.
18. Možina, Stane. 2002. Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540–79. Radovljica: Didakta.
19. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Musek, Janek in Vid Pečjak. 1992. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
21. Nastran Ule, Mirjana, ur. 1996. *Mladina v devetdesetih: analiza stanja v Sloveniji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije, Urad Republike Slovenije za mladino.
22. Oblak, Alenka, Matej Cepin in Sabina Derganc. 2005. Mladi. V *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–10. Ljubljana: Salve.
23. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
24. --- in Aljaž Stare. 2008. *Projektni management ali Ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Singer, Marc G. 1990. *Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
26. Slana, Urška in Alenka Oblak. 2005. Delo z ljudmi. V *Priročnik za menedžerje v*

- mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–24. Ljubljana: Salve.
27. Stanojević, Miroslav. 2009. Vključevanje zaposlenih v odločanje. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 383–408. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Svetlik, Ivan. 2009a. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. --- 2009b. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–82. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. --- in Andrej Kohont. 2009. Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 191–232. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. --- in Nada Zupan. 2009a. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Svetlik, Ivan, ur. in Nada Zupan, ur. 2009b. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Šuligoj, Metod. 2005. Menedžment in menedžer. V *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*, ur. Matej Cepin, 1–10. Ljubljana: Salve.
34. Tavčar, Mitja I.. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
35. Traven, Sonja 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Zupan, Nada. 2009a. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409–66. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. --- 2009b. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–74. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRILOGE

### Priloga A: Predstavitev projekta Agora

#### **AEGEE Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«**

Smo izkušena in nadvse motivirana ekipa študentov, ki bo v Ljubljani združila 600 študentov iz vse Evrope na največji evropski medkulturni konferenci »AEGEE Spring Agora Ljubljana 2008« in našo prestolnico spremenila v središče Evrope.

Ta največji večdnevni dogodek za mlade v Sloveniji bo potekal med **30. aprilom in 4. majem 2008**. V veliko čast nam je, da lahko logistično tako zahtevno konferenco gostimo med predsedovanjem Slovenije EU ter s tem poudarimo njen evropski značaj, hkrati pa pripomoremo k promociji Slovenije med evropskimi študenti.

Del te edinstvene konference lahko postanete tudi vi. Ponujamo vam priložnost, da skupaj z nami zaznamujete slovenski prostor in prispevate k prepoznavnosti Slovenije po vsej Evropi.

AEGEE Spring AGORA je ena izmed dveh letnih konferenc celotne AEGEE mreže, ki traja štiri dni. V tem času 600 članov AEGEE načrtuje in odloča o projektih, strategiji in akcijskem načrtu delovanja mreže.

Cilji konference so: postaviti smernice dela za nadaljnjih šest mesecev, povečati občutek evropske identitete ter izkusiti medkulturno okolje.

*“Agora” se v modernem jeziku včasih nanaša na križišče – od 1985 je AEGEE križišče različnih kultur, ki se zlivajo v eno.*

**AEGEE** je ena izmed največjih interdisciplinarnih študentskih organizacij v Evropi, ki je bila ustanovljena leta 1985. Združuje **15.000 študentov**, ki so aktivni v **241 univerzitetnih mestih**, v več kot **40 državah po vsej Evropi**. AEGEE je neprofitna nevladna organizacija. Vsi projekti in aktivnosti temeljijo na **prostovoljnem delu** njenih članov.

AEGEE, ki ima sedež v Bruslju, ima podporo **Evropske komisije** ter posvetovalni status pri **Svetu Evrope** in **Združenih narodih**. Organizacija ima stanje delovanja pri **UNESCO** in je članica **Evropskega foruma mladih**. Kot častni patroni so AEGEE podprli tudi Eric Froment, Mikhael Gorbatchev, Romano Prodi, Jacques Santer in drugi.

## Cilji:

- zavzemati se za združeno Evropo, osvobojeno predsodkov,
- stremeti k odprti in strpni družbi,
- spoštovati demokracijo in človekove pravice, spodbujati mednarodno sodelovanje, mobilnost mladih in evropsko dimenzijo v izobraževanju.

## Področja delovanja:

- kulturna izmenjava,
- aktivno državljanstvo,
- visokošolska izobrazba,
- mir in stabilnost.

## Aktivnosti:

- »**Action Days**« – na isti dan se po vsej Evropi odvijajo različne aktivnosti, ki imajo skupno tematiko in tako ustvarijo skupen rezultat. Npr. *Socrates Action Day*, *European Day of Languages* in *Dance Action Day*.
- »**Case Study Trips**« – raziskovanje določenega geografskega prostora, namenjeno bogatenju znanja o določeni temi (npr. demokracija, težave mladih, življenjski standardi, težave manjšin).
- »**Projects**« – vsako leto se na konferenci AGORA AEGEE člani odločijo za **Temo leta** – tematski okvir za projekte, ki vključujejo celotno AEGEE mrežo, npr. "Youth & Globalization" - 2003, "European Identity" - 2004, "Tolerance - Acceptance - Peace" –2005 in "Take Control. Ways to Democracy in Europe" - 2006. AEGEE prav tako organizira različne **konference, seminarje in manjše projekte** na lokalni in evropski ravni.
- »**Summer Universities**« – **edinstveni mednarodni poletni tečaji**, ki jih AEGEE uspešno izvaja že 20 let. Vsako leto se zvrsti več kot 100 dogodkov po celi Evropi, kjer 20-50 mladih ljudi doživlja kulturno raznolikost. Tematike: umetnost, zgodovina, tuji jeziki, narava in šport.
- »**Trainings**« – AEGEE svojim članom nudi strokovni interni izobraževalni sistem s približno 8 mednarodnimi treningi (različni tipi "**European Schools**") in številnimi **lokalnimi treningi** na leto. Trening sestavlja uravnovešena kombinacija teorije in prakse. Treningi omogočajo prenos znanja znotraj organizacije, pomagajo članom razviti njihove osebne veščine in dopolnjujejo izobraževanje z življenjskimi izkušnjami.

AEGEE sestavljajo izredno motivirani mladi ljudje, ki delajo to, v kar verjamejo. Z razumevanjem in vplivanjem na svet okoli njih si širijo obzorja in pridobivajo neprecenljive izkušnje.

*Sanje o Evropi brez meja so bile navdih in še vedno navdihujejo nove generacije študentov od Kavkaza do atlantske obale ter vplivajo na nenehni razvoj AEGEE-ja.*

**AEGEE-Ljubljana** je bila ustanovljena leta **1991**, leto dni kasneje pa je postala polnopravna članica AEGEE-Europe.

V AEGEE-Ljubljana, eno najaktivnejših članic, je danes včlanjenih **več kot 200 študentov**, za katere organiziramo vrste aktivnosti, kot so: motivacijski vikendi, usposabljanja za delo v neprofitnih organizacijah, športne aktivnosti, različni tečaji itd. Mednarodne aktivnosti pa vključujejo poletno šolo, konference, seminarje in izobraževanja, s katerimi uresničujemo cilje organizacije AEGEE kot celote.

AEGEE-Ljubljana je v celotni AEGEE mreži na drugem mestu po uspešnosti in odmevnosti svojih projektov.

#### **Najbolj odmevni projekti:**

- konferenca »**Slovenija v Evropi**« (1992)
- konferenca »**Tuje neposredne investicije**« (1997)
- konferenca »**Turizem in marketing**« (1999)
- konferenca »**Evropska (razdvojena?) identiteta**« (2003) – najboljši projekt leta v celotni AEGEE mreži – konferenco so podprli **Svet Evrope**, nekdanji slovenski predsednik **Milan Kučan**, takratna ljubljanska županja **Danica Simšič** in takratni rektor Univerze v Ljubljani **Jože Mencinger**.
- konferenca »**EurOpen**« (2004)
- seminar »**Training for trainers**« (2005)
- »**Diplomatski seminar**« (2006), ki sta ga podprli **Predstavništvo Evropske komisije v RS** in Mestna občina Ljubljana. Na seminarju so kot govorniki med drugim nastopali vodja Protokola RS **ga. Ksenija Benedetti**, slovenski zunanji minister **dr. Dimitrij Rupel**, takratni svetovalec generalnega sekretarja Organizacije Združenih narodov **dr. Danilo Türk**, **ga. Mihela Zupančič**, vodja Predstavništva Evropske komisije v RS in tuji veleposlaniki v Ljubljani.

AEGEE Spring AGORO 2008 so že podprli Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji, Mestna občina Ljubljana in Fakulteta za družbene vede, kot tudi nekatera podjetja.

## VIZIJA KONFERENCE

V letu 2008 organizirati največjo večdnevno in logistično najbolj zahtevno konferenco za študente v Sloveniji.

## CILJI PROJEKTA

- organizirati kakovostno mladinsko konferenco s prostovoljno ekipo organizatorjev,
- motivirati mlade za aktivnosti v nevladnem sektorju in nabiranje delovnih izkušenj,
- sprožiti dialog o aktivnem evropskem državljanstvu civilne družbe med mladimi,
- okrepiti sodelovanje z evropskimi institucijami,
- izboljšati poznavanje evropskih institucij in kariernih priložnosti mladih,
- predstaviti Ljubljano in Slovenijo evropskim študentom in partnerjem kot zanimivo turistično destinacijo in univerzitetno mesto,
- približati mladim prestolnico predsedujoče države Evropski uniji in njene kulturne značilnosti,
- povezati Ljubljano z več kot 240 univerzitetnimi mesti,
- spodbujati neformalno izobraževanje mladih,
- promovirati mednarodne študijske programe Univerze v Ljubljani,
- doprinesti k evropski dimenziji v izobraževanju in mobilnosti mladih,
- prirediti medijsko odmeven dogodek,
- promovirati slovenska in tuja podjetja ter vladne in nevladne organizacije med slovenskimi in evropskimi študenti,
- prispevati h kulturni izmenjavi vseh sodelujočih,
- spodbujati medkulturni dialog, mir in tolerantnost,
- navezati in ohraniti dobre odnose s slovenskimi in tujimi partnerji društva AEGEE-Ljubljana,
- povečati zavest javnosti o organizacijskih sposobnostih in kompetencah članov AEGEE-Ljubljana,
- poudariti evropsko razsežnost delovanja združenja AEGEE-Europe,
- sodelovati z drugimi lokalnimi, nacionalnimi in mednarodnimi študentskimi organizacijami,
- promovirati društvo AEGEE-Ljubljana med AEGEE člani in ljubljanskimi študenti,
- motivirati člane društva AEGEE-Ljubljana, da nadaljujejo s svojim delom in so navdih drugim.

## STRATEGIJE KONFERENCE

- usposabljanje članov organizacijske ekipe,
- iskanje najbolj ustreznih logističnih rešitev,
- iskanje slovenskih in drugih evropskih podjetij, pripravljenih na sodelovanje, kakor tudi zainteresiranih vladnih in nevladnih organizacij,
- prijave na razpise na lokalni in evropski ravni,
- priprave delavnic na teme: aktivno evropsko državljanstvo, medkulturni dialog, reševanje konfliktov, proces odločanja, reševanje težav z vizami, visokošolska izobrazba in Bolonjski proces, neformalno izobraževanje, mladinska politika,
- promoviranje konference v nacionalnih in evropskih medijih.



## CILJNA SKUPINA PROJEKTA

- evropski študenti,
- slovenski študenti,
- Univerza v Ljubljani,
- podjetja, vladne in nevladne organizacije,
- obstoječi in bodoči partnerji,
- širša javnost.

## **EDINSTVENA VREDNOST KONFERENCE**

### **Člani organizacijske ekipe in udeleženci konference**

Za člane organizacijske ekipe bo uspešno organiziranje evropske konference enkratna priložnost, da pridobijo neprecenljive izkušnje. Lahko bodo opazovali rezultate svojih prizadevanj ter pridobili nove veščine in znanja. Poleg tega se bodo veliko naučili o medkulturnem dialogu in delu v multikulturnem okolju, pomenu mobilnosti in izmenjave izkušenj. Udeleženci konference bodo v okviru predavanj in delavnic pridobili nove izkušnje in znanja, spoznali Slovenijo in pripomogli k medkulturnemu občutku med mladimi iz vse Evrope.

### **Alumni**

Verjamemo, da so alumni dober vir izkušenih ljudi, ki nam lahko pomagajo pri splošni organizaciji projekta. S tem dobijo priložnost, da uporabijo svoje izkušnje in prenesejo svoje znanje ter tako vzpostavijo trdnjšo vezo z mlajšo populacijo.

### **Fakultete**

S tem projektom bomo fakultetam v Sloveniji ponudili možnost, da med potencialnimi tujimi študenti iz vseh evropskih držav promovirajo svoje mednarodne študijske programe. Hkrati krepijo sodelovanje s študentskimi društvi ter izkoristijo možnosti dobre promocije, tako tekom našega uglednega dogodka kot tudi v medijih na splošno.

### **Nevladne organizacije**

V sklopu konference se bomo povezali s slovenskimi in evropskimi nevladnimi organizacijami, jim predstavili mrežo AEGEE in možnosti medsebojnega sodelovanja. Ponudili jim bomo priložnost za sodelovanje v okviru konference z namenom vzajemnega partnerstva.

### **Podjetja**

S tem projektom se bomo povezali s slovenskimi in evropskimi podjetji, jim predstavili mrežo AEGEE in možnosti medsebojnega sodelovanja. Podjetja bodo imela priložnost, da se predstavijo Evropi, dosežejo boljše prepoznavnost med evropskimi študenti, ki so aktivni potrošniki kot tudi bodoči voditelji Evrope. Prek našega projekta bodo lahko prišli v stik s perspektivni mladimi kadri. Prav tako bo projekt povečal zaupanje podjetij v AEGEE.

### **Lokalna družba in širša javnost**

Verjamemo, da bo s tem projektom povečana prepoznavnost Evropskega združenja študentov AEGEE v širši javnosti. Predstaviti želimo z našo vizijo, projekte in aktivnosti ter pokazati, kje in kako se lahko vključijo ter s tem pripomorejo k bolj strpni in večkulturni Evropi.

### **Ljubljana in Slovenija**

Prek projekta bomo promovirali tako Ljubljano kot Slovenijo kot turistično in študijsko destinacijo, in sicer na evropski ravni v direktnem stiku s študenti.

## ČASOVNICA ORGANIZACIJE KONFERENCE

	Aktivnost	III	IV	V	VI	VI I	VIII	IX	X	XI	XI I	I	II	III	IV	V	VI
1	Izbira organizacijske ekipe	x	x														
2	Usposabljanje novih članov organizacijske ekipe							x	x	x	x						
3	Raziskava trga	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
4	Raziskava logističnih možnosti	x	x	x	x	x	x	x	x								
5	Marketinška raziskava	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x			
6	Kontaktiranje podjetij			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
7	Prijava na razpise		x	x	x	x	x	x		x	x	x					
8	Objave v medijih			x		x			x		x		x		x	x	
9	Priprava promocijskega materiala		x	x				x	x				x	x	x		
10	Izbira udeležencev													x			
11	Kontakt z udeleženci (info, vize)													x	x	x	
12	AGORA														x	x	
13	Zaključek															x	x

## PODATKI O ORGANIZACIJSKI EKIPI

Za vse dodatne informacije in morebitna vprašanja glede projekta prosimo kontaktirajte organizacijsko ekipo.

KONTAKTNI PODATKI ORGANIZACIJSKE EKIPE	
Predsednica organizacijske ekipe	Petra Platovšek
E-mail naslov	petra.platovsek@agoraljubljana.org
Številka mobitela	+386 31 314 331

## Priloga B: Program projekta Agora

### AEGEE Spring Agora Ljubljana 2008: »Potovanje z razlogom«

**Sreda, 30. april 2008**

URA	AKTIVNOST	KRAJ
8:00–22:00	Registracija udeležencev	telovadnica
12:00	Tečaj slovenskega jezika	telovadnica
13:45	<i>Odhod v mesto (avtobusi)</i>	
14:00-16:00	Ljubljana City Rally – ogled Ljubljane in njenih značilnosti	mesto
14:00-16:00	Sestanki komisij, delovnih skupin, projektnih ekip Sestanek z vodji delavnic in pritanih	telovadnica
16:00-16:45	Agora za začetnike – hitri tečaj o poteku in namenu Agore	telovadnica
18:00	<i>Odhodi v Križanke (avtobusi)</i>	
19:00	Otvoritvena slovesnost: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oda radosti (MPZ Vesna Zagorje)</li> <li>- kratek pozdravni nagovor voditeljice večera v imenu AEGEE-Ljubljana</li> <li>- nagovor gdč. Veronike Žagar, predsednice AEGEE-Ljubljana</li> <li>- nagovor g. Zorana Jankovića, župana Mestne občine Ljubljana</li> <li>- promocijski filmček (Mestna občina Ljubljana)</li> <li>- nagovor ge. Mihele Zupančič, vodje predstavništva Evropske komisije v Sloveniji</li> <li>- nagovor prof. dr. Ivana Svetlika, prorektorja Univerze v Ljubljani</li> <li>- MPZ Vesna, Zagorje</li> <li>- promocijski filmček (Fakulteta za družbene vede)</li> <li>- nagovor gdč. Laure Onidi, predsednice AEGEE-Europe</li> <li>- Zeleni Jurij (Folklorna skupina Rožanc)</li> <li>- pismo Danila Türka, predsednika Republike Slovenije</li> <li>- Zaključek</li> <li>- Pogostitev</li> </ul>	Križanke
21:30	Zabava dobrodošlice	Bachus
do 3:00	<i>Povratek v telovadnico (avtobusi)</i>	

**Četrtek, 1. maj 2008**

URA	AKTIVNOST	KRAJ
7:00	<i>Odhod na FDV (avtobusi)</i>	
8:00-9:00	Zajtrk	FDV
9:30	Otvoritev srečanja <ul style="list-style-type: none"> <li>- nagovor dr. Monike Kalin Golob, prodekanje za dodiplomski študij na FDV</li> <li>- nagovor Petre Platovšek, koordinatorice Agore</li> <li>- nagovor predsedujoče(ga) Agori</li> <li>- branje <i>Statement of Principles</i></li> <li>- predstavitev AEGEE-Europe</li> <li>- lista prisotnosti</li> <li>- potrditev dnevnega reda Agore</li> <li>- potrditev zapisnika z jesenske Agore v Eskisehiru</li> <li>- predstavitev poročil o delu in vprašanja – upravni odbor AEGEE-Europe</li> </ul>	FDV – velika
11:30	Odmor za kavo	FDV – velika
12:00	Pritania <ul style="list-style-type: none"> <li>- predstavitev posameznega delovnega obdobja upravnega odbora in finančnega načrta</li> <li>- načrtovanje finančnega načrta in načrt delovanja delovnih skupin</li> </ul>	
	Delavnica 1	FDV – A
	Delavnica 2	FDV – B
	Delavnica 3	FDV – C
	Delavnica 4	FDV – D
14:00-14:45	Kosilo	FDV
15:00	Analiza finančnega poročila 2007	
	Delavnica 5	FDV – A
	Delavnica 6	FDV – B
	Delavnica 7	FDV – C
	Delavnica 8	FDV – D
	Delavnica 9	FDV – E
	Delavnica 10	FDV – F
17:00	Odmor za kavo	FDV
17:30	Plenarno zasedanje Predstavitev novih projektov Predstavitev poročil o delu in vprašanja (letni projekt, delovne skupine, komisije, liason officers) Predstavitev prihajajočih projektov AEGEE TV Predstavitev rezultatov dnevnih delavnic (1-10) Vprašanja	FDV – Velika
19:30-21:30	Večerja	FDV
22:30	Poletna zabava	Netcafe
do 3:00	<i>Povratek v telovadnico (avtobusi)</i>	

**Petek, 2. maj 2008**

URA	AKTIVNOST	KRAJ
7:00	<i>Odhod na FDV (avtobusi)</i>	
8:00-9:00	Zajtrk	FDV
9:30	Plenarno zasedanje Predstavitev prihajajočih dogodkov Finančno poročilo celotne organizacije Poročilo revizijske komisije Vprašanja in glasovanje Rezultati petkove pritanije + glasovanje	FDV - velika
10:30	Srečanja področnih mrež	FDV – A
10:30	Srečanja področnih mrež	FDV – B
11:30	Odmor za kavo	FDV
12:00	Plenarno zasedanje Predstavitev kandidatov za Audit Commission, Juridical Commission, Members' Commission, Network Commission in vprašanja	FDV - velika
14:00-14:45	Kosilo	FDV
15:00	Pritania Predlog za letno temo 2008 Analiza in diskusija o internem finančnem poročilu za leto 2007 in proračunu za 2008	FDV - velika
	Delavnica 11	FDV – A
	Delavnica 12	FDV - B
	Delavnica 13	FDV - C
	Delavnica 14	FDV - D
	Delavnica 15	FDV - E
	Delavnica 16	FDV - F
17:00	Odmor za kavo	FDV
17:30	Plenarno zasedanje Predstavitev rezultatov dnevnih delavnic (11-16) Rezultati glasovanja (poročilo o delu upravnega odbora, finančno poročilo AEGEE-Europe itd.) Predstavitev kandidatov za člane upravnega odbora, odgovornega za finance, generalnega sekretarja in predsednika AEGEE-Europe Vprašanja kandidatom Podpisovanje izjav novih pristopnih anten (Convention d'Adhésion)	FDV - velika
19:30-20:15	Večerja	FDV
20:15	<i>Odhod v telovadnico (avtobusi)</i>	
22:00	<i>Odhod v Fun Factory (avtobusi)</i>	
22:30	Evropski večer v Fun Factoryu	Fun Factory
do 3:00	<i>Povratek v telovadnico (avtobusi)</i>	

**Sobota, 3. maj 2008**

URA	AKTIVNOST	KRAJ
7:00	<i>Odhod na FDV (avtobusi)</i>	
8:00-9:00	Zajtrk	FDV
9:30	Plenarno zasedanje Predstavitev najboljše antene Predstavitev partnerskih organizacij AEGEE Predstavitev Action Agenda in vprašanja Predstavitev predlogov za delovne skupine in vprašanja Ratificiranje predlogov za delovne skupine + vprašanja Proračun 2008 + vprašanja Predstavitev predlogov CIA + vprašanja	FDV
11:30	Odmor za kavo	FDV
12:00	Plenarno zasedanje Glasovanje	FDV
14:00-14:45	Kosilo	FDV
15:00	Delavnica 17	A
	Delavnica 18	B
	Delavnica 19	C
	Delavnica 20	D
	Delavnica 21	E
	Delavnica 22	F
17:00	Odmor za kavo	FDV
17:30	Plenarno zasedanje Predstavitev dogodkov in projektov Predstavitev rezultatov dnevnih delavnic (17-22) Podpisovanje izjav novih pristopnih članic (Convention d'Adhésion) Predstavitev prihodnjih legislativnih srečanj – EBM in Agora	FDV
19:30-20:15	Večerja	FDV
20:15	<i>Odhod v telovadnico (avtobusi)</i>	
22:00	<i>Odhod v Laguno (avtobusi)</i>	
22:30	Zaključna zabava	KMŠ
do 3:00	<i>Povratek v telovadnico (avtobusi)</i>	

**Nedelja, 4. maj 2008**

8:00–	<i>Odhodi udeležencev</i>	telovadnica
-------	---------------------------	-------------

**Priloga C: Glavne naloge članic vodstvenega tima in potrebno okvirno število članov projektnega tima Agore**

Skupina	Predlagano št. članov (vodja skupine že vključen v skupno številko)			Zaželjene lastnosti vodij	
	Pred dogodkom	Dogodek	Po dogodku		
Koordinatorica	1	koordinacija dela	1 koordinacija 1 pomočnik	1 poročila, koordinacija evalvacije	resnost, odgovornost, čas, znanje in pripravljenost učiti se
Tajnica	1	administracija	1 administrativna pomoč skupinam (printanje, kopiranje, e-pošta, arhiv), skrb za administrativno in informacijsko-tehnološko podporo telesom AEGEE-Europe 1 pomočnik	1 administracija	resnost, odgovornost, natančnost, sistematičnost
HRM	1	motivacija, pridobivanje in uvajanje novih članov, lokalne aktivnosti	1 koordinacija človeških virov 1 pomočnik	1 zahvale organizatorjem, skupni izlet/večerja	resnost, odgovornost, motivacijske sposobnosti; oseba, ki pozna celotno delovanje AEGEE in naloge vseh skupin Agore, saj skrbi za uvajanje novih članov v delo, jih seznanja z načinom komunikacije, skrbi za Agora lokalne aktivnosti, povezuje ljudi, je v kontaktu z njimi
Finance	1	proračun	2 tekoče finance - evidenca za končni proračun in poročila	2 finančna poročila	resnost, odgovornost, natančnost, znanje s področja financ
	3	razpisi	2 tekoča blagajna za dogodek - organizatorji	4 poročila za razpise	



FR	20	pridobivanje sredstev	5	koordinacija materialnih sredstev - pomoč LPP pri logistiki	10	poročila za sponzorje/donatorje, zahvale, pošiljanje result booka	resnost, odgovornost, sposobnost pogajanja, znanje in izkušnje s področja zbiranja sponzorskih sredstev, odločnost, vztrajnost, pozitivna naravnost
	2	komunikacija s partnerji, mentorji, vabila na slavnostno otvoritev, delavnice itd.	3	komunikacija s sponzorji, donatorji, mentorji			
PR	1	oblikovanje vabil za medije, partnerje, mentorje, sponzorje	2	koordinacija slavnostne otvoritve	1	oblikovanje zahval za medije, partnerje, mentorje, sponzorje	resnost, odgovornost, komunikativnost, veščine pisanja besedil za področje odnosov z javnostmi
	2	promocija Agore med AEGEE člani, promocija Agore in AEGEE-Ljubljana v medijih	3	novinarska konferenca, kontakt z mediji	2	obveščanje medijev o rezultatih Agore	
	2	idejno in vsebinsko oblikovanje badgev, bookleta, zapestnic			2	oblikovanje result booka	
LPP	5	spanje, hrana, odmori za kavo, prevozi, konferenčni prostori, oprema, drobni material	1	koordinacija logistike (vseh glavnih področij)	4	izpolnjevanje pogodbenih obveznosti s partnerji, kar se tiče LPP (poročila, plačevanje položnic, vračanje sposojenih materialov), arhivirati/prodati neporabljene materiale	resnost, odgovornost, sposobnost pogajanja, odločnost, iznajdljivost, izkušnje s področja logistike
1			pomočnik (koordinacija drobnega materiala&opreme)				
10			logistika v spalnih prostorih, čiščenje				
10			logistika v konferenčnih prostorih				
10			logistika za prevoze				
10			logistika za hrano in odmore za kavo				

Program	5	oblikovanje programa (slavnostna pogostitev, žuri, delavnice, jezikovni tečajji, ogledi mesta, European night, Slovenian night, izlet za CD...), pomoč skupini za HR pri lokalnih aktivnostih	10	izvajanje programa	2	izvedba izleta za CD, pomoč skupini za HR	resnost, odgovornost, ekstravertiranost, Agora spirit
IT	3	pridobivanje, servisiranje, priprava I-tehnologije, izdelava www strani Agore	5	nemoteni potek Agore s tehnične plati	1	updejtanje www strani Agore, oblikovanje videa o Agori (v sodelovanju s PR), ureditev arhiva fotografij	resnost, odgovornost, IT znanje
	2	pomoč FR, PR in IT pri oblikovanju tiskanih/elektronskih gradiv, logotipa	1	emergency oblikovanje	1	pomoč FR in PR pri oblikovanju zahval	resnost, odgovornost, znanje/občutek za oblikovanje
Incoming	1	kontakt z AEGEE VIP	2	sprejemanje Aegee VIP	2	kontakt z udeleženci prek liste - zahvale, link do arhiva fotk itd.	resnost, odgovornost, komunikativnost, iznajdljivost, sistematičnost
	3	izbira, kontakt z udeleženci, vize	2	sprejem udeležencev (kontakt za težave, prevoze)			
	2	organizacija logistike, registracije	9 6	registracija udeležencev, anten blagajna (registracija - udeleženci)	1	pošiljanje result booka	
<b>SKUPAJ</b>		<b>55</b>		<b>100</b>		<b>35</b>	

## **Priloga Č: Naloge odgovorne osebe za menedžment človeških virov pri Agori**

### **HRM**

#### **I. Naloge HRM opravljamo vse vodje funkcij:**

- v namen, da se vsi člani skupine poznamo med seboj; vodja funkcije mora poznati interese, želje, znanja in izkušnje svojih članov, saj tako lažje razporeja naloge in vzpostavi medsebojno zaupanje ter občutek odgovornosti, da bo naloga vsakega posameznika opravljena
- vedno je potrebno pohvaliti, kar je dobro narejeno ter pravočasno opozoriti na zamude ali napake s konstruktivno kritiko ter predlogi, kako delo bolje opraviti
- ves čas je potrebno člane ekipe spodbujati in motivirati oz. spodbujamo in motiviramo drug drugega
- potrebno je upoštevati in spoštovati mnenja in ideje drugih ter vsakemu dati možnost jih izraziti
- vodje funkcij si morajo vzpostaviti določeno mero avtoritete v skupini
- sestanke vodimo in usmerjamo vodje funkcij
- tokovi komunikacij morajo biti večsmerni, saj s tem omogočamo dober pretok informacij, seznanjenost vseh in večjo učinkovitost pri opravljanju nalog

#### **II. Opravljanje nalog HRM zahtevajo in so tudi učinkoviteje opravljene z osebnim pristopom:**

- pogovor v živo, telefonski klic
- s telefonskim klicem in pogovorom je komunikacija boljša, kot (samo) preko elektronske pošte

#### **III. Izvajanje nalog funkcije HRM**

##### **a) Izvajanje funkcije HRM pred Agoro:**

Od marca do novembra 2007 bo poudarek na pridobivanju novih članov organizacijske ekipe, od novembra dalje se bomo osredotočali predvsem na že izoblikovano organizacijsko ekipo.

Naloge vodje funkcije HRM so sledeče:

- v organizacijsko ekipo vključiti že aktivne člane društva, aktivirati neaktivne člane, pridobiti nove člane (slednje v sodelovanju predvsem s skupino za odnose z javnostmi), aktivirati člane, ki so bili včasih aktivni v društvu
- seznanjanje novih/neizkušenih članov o AEGEEju in o Agori
- spoznavanje posameznika, ugotoviti posameznikove interese, izkušnje, znanje. Hkrati je potrebno upoštevati potrebe organizacijske ekipe in nato posamezniku dodeliti ustrezno funkcijo in naloge
- uvajanje in usposabljanje posameznika za funkcijo in naloge (slednje opravi vodja funkcije HRM in vodja skupine, kateri se je posameznik pridružil)
- pomoč vodjem funkcij pri izoblikovanju njihove skupine in pri delovanju skupine – v primeru, če je v ekipi premalo ali preveč članov, jih je potrebno prerazporediti; v primeru težav ali konfliktov je potreben pogovor in skupno iskanje rešitev
- organiziranje skupnih druženj (zabave, športne aktivnosti, večeri z družabnimi igrami, kino ipd.), s čimer se veča motivacija in poglobljajo se medsebojni odnosi, lahko se tudi izgrajuje tim
- zagotovitev zadostnega števila organizatorjev tudi za čas poteka Agore. V organizacijsko ekipo bomo povabili bivše aktivne člane, ki sedaj ne morejo aktivno sodelovati pri organiziranju Agore in tiste, ki se bodo v AEGEE-Ljubljana včlanili v mesecih januar-april 2008

#### b) Izvajanje funkcije HRM med Agoro:

- koordinacija človeških virov, imeti natančen seznam za vsakega posameznika kdaj in kje opravlja kakšno nalogo ter kdaj je prost (prosti čas bo namenjen spanju in preprečevanju prevelike utrujenosti) oz. je rezerva in razpoložljiv za nepredvidljive situacije
- motivirati in spodbujati člane organizacijske ekipe, jih obveščati o dogajanju na vseh prizoriščih (otvoritev, zasedanja, prostor za spanje, zabave ipd.)

#### c) Izvajanje funkcije HRM po Agori:

- pohvale in zahvale organizatorjem (koordinatorka projekta, vodje posameznih skupin, zahvale drug drugemu)
- motivirati in spodbujati, da se naredijo vsa poročila, zahvale sponzorjem ipd. ter da se projekt zaključi
- organizirati skupen izlet/večerjo/piknik/zabavo kot nagrada za uspešno opravljeno delo

## Priloga D: Pravila članov projektnega tima Agore

**T O M I D E L I** In kaj še?  
i d A z E n A  
m g I v L a  
o r L i O k  
v r I r o  
o n o p  
r o s r a  
s t v n  
t o s  
t

### 1. TIM – TIMSKO DELO

- ♣ timsko delo
- ♣ povezanost
- ♣ pomoč
- ♣ enakopravnost
- ♣ prijetno vzdušje
- ♣ zaupanje
- ♣ skupni cilj
- ♣ prijateljstvo
- ♣ če kaj ne štima → obveščanje
- ♣ individualizem

2. **ODGOVORNOST** – do svoje funkcije, naloge, obveznosti – raje zdaj povej, če misliš, da nekaj ni zate, da nimaš časa ipd., kakor da zadnji dan odpoveš oz. sporočiš, da delo ni narejeno. Zdaj še lahko najdemo zamenjavo, je še dovolj časa.

AEGEE sicer ni služba, a je vseeno neka moralna odgovornost.

3. **MAILI** – vsak naj bi jih pregledal vsaj 1x dnevno in REDNO odgovarjal nanje oz. jih posredoval osebi, ki je odgovorna za določeno področje – ni načela »ah, ta mail mene ne zadeva oz. ne spada v moje obveznosti, zato ga bom kar pustil/a«.

Enako velja za TELEPHONE – kliči neznane številke, odgovarjaj na skrite št. ipd (telefon iz MP-ja = skrita številka)

»Zadeva/Subject« naj bo smiselna.

ODGOVARJAMO na maile, podajamo predloge, komentiramo in jih ne le beremo.



... PA SEJ TI DELAM

4. **IZVIRNOST – INOVATIVNOST** – samoiniciativnost je zaželena – tudi ti si lahko inovator, predlagaš nove ideje ipd. – **NI BUTASTIH IDEJ!!!** Vsaka ideja je lahko uporabna, mogoče pripelje do kakšne druge, uporabne ideje. Ne se ustrašit, če se bo kdo zasmel, ko sliši idejo – to ni negativno, ni narobe. Če ne drugega, je SMEH POL ZDRAVJA ☺
  
5. **DELO NI osebna stvar** → če te kdo kdaj napi\*\*\*, to še ne pomeni, da te ne ceni kot človeka oz. da nista več dobra prijatelja – vzemi to kot konstruktivno kritiko, saj imamo vsi en cilj – uspešno izveden projekt
  
6. **ENAKOPRAVNOST** → hierarhija obstaja, a le zato, da sistem deluje – vsak ima nekje več znanja kot nekdo drug, tudi če je ta nekdo drug koordinator, ti pa le »ubogi fizički radnik« ☺ Včasih je oseba, ki misli, da dela najbolj »bedno in nepomembno« delo, najpomembnejša – če ne bi bilo nje, tudi koordinator/vodja ne bi imel kaj pokazati in projekt posledično ne bi bil uspešen.

**Vsaka opeka v zidu je potrebna, da je zid trden!**

7. **LA = LOKALNE AKTIVNOSTI** – neformalna srečanja, žuri, izlet na Šmarno goro, gremo grupno k frizerju, na depilacijo ☺, na tržnico v soboto zjutraj ipd.

Kdorkoli kam gre, se za kaj odloča, ima kakšno idejo, pošlji na mail, pokliči, predlagaj na sestanku ... gremo skupaj! The more the merrier ☺

## 8. IN KAJ ŠE? SESTANKI

- pogoj za sestanek ni uradni prostor (npr. sejna soba) – sestanek je lahko tudi ob kavi, med izletom na Rožnik, na morju, med odbojko itd.
- sestanki vodji funkcij/skupin z glavnim koordinatorjem (načeloma 1x tedensko – dogovori v skupini)
- če kdo od vodij skupin/funkcij ne more na sestanek, naj pošlje nekoga iz skupine, da obvesti druge o poteku dela in prenese informacije svoji skupini
- sestanki po delovnih skupinah (načeloma 1x tedensko – dogovori v skupini)



**... PA SEJ TI DELAM**