UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ZNAČILNOSTI PROJEKTNEGA TIMA NA PRIMERU MEDNARODNEGA TRAJNOSTNEGA PROJEKTA

Ljubljana, september 2025 SARA ŠMAJGL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Šmajgl, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza značilnosti projektnega tima na primeru mednarodnega trajnostnega projekta, pripravljenega v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Darijo Aleksić

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

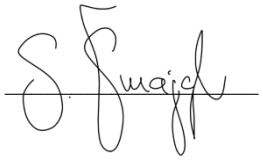
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25.9.2025 Podpis študentke: 

POVZETEK

V magistrskem delu sem s pomočjo preučevanja strokovne literature in izvedbe polstrukturiranih intervjujev raziskovala značilnosti timov, ki delajo na mednarodnih trajnostnih projektih. Gre za projekte mednarodnega razvojnega sodelovanja, ki združujejo mednarodne organizacije, ministrstva in podjetja. Pri oblikovanju tima moramo dobro poznati značilnosti projekta in na podlagi tega izbrati člane, ki bodo lahko uspešno opravili svoje naloge. Za opravljanje nalog morajo imeti primerno podporno okolje in izkušenega vodjo, ki bo tim usmerjal, razvijal in motiviral. Rezultati raziskave so pokazali, da je za time, ki izvajajo trajnostne projekte v mednarodnem okolju, zelo pomembno, da imajo primerno znanje, izobrazbo, dopolnjujoče se kompetence, da so raznoliki glede spola, starosti, rase in vere ter da dobro poznajo koncept trajnostnega razvoja. Člani tima mednarodnega trajnostnega projekta morajo biti pripravljeni sodelovati in vlagati trud v skupno doseganje ciljev, ter sprejemati različna mnenja in različnost drugih. Timi se pri izvajanju mednarodnih trajnostnih projektov spopadajo tudi z različnimi izzivi, kot so spopadanje s kulturnimi razlikami, časovnimi razlikami, šumi v komunikaciji zaradi razlik v jeziku in kulturi, pomanjkanje sredstev za zaposlovanje dodatnih kadrov, geopolitičnimi zapleti in posledicami podnebnih sprememb. Prednosti timov, ki so oblikovani skladno s cilji trajnostnega razvoja, so med drugim večja enakost, pravičnost, širši nabor znanja, izkušenj in različnih pogledov, konkurenčnost, prilagodljivost, produktivnost in prispevek k trajnostni prihodnosti.

KLJUČNE BESEDE: projektni tim, trajnostni razvoj, mednarodni projekt, mednarodno razvojno sodelovanje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In my master's thesis, I researched the characteristics of teams working on international sustainability projects by studying the existing literature and conducting semi-structured interviews. These are international development cooperation projects that bring together international organizations, ministries, and companies. When forming a team, we must be well aware of the characteristics of the project and, based on this, select members who will be able to successfully complete their tasks. To perform these tasks, they must have an appropriate supportive environment and an experienced leader who will guide, develop, and motivate the team. It is important for teams working on sustainable projects in an

international environment to have appropriate knowledge, education and complementary competencies, to be diverse in terms of gender, race, age, and religious beliefs, and to be well-versed in the concept of sustainable development. Members should be willing to cooperate and make an effort to achieve goals together, as well as to accept different opinions and the diversity. Teams implementing international sustainability projects face challenges such as coping with cultural differences, time differences, communication gaps due to language and cultural differences, lack of resources to hire additional staff, geopolitical complications, and the consequences of climate change. Some of the advantages of teams formed in accordance with the Sustainable Development Goals are greater equality, fairness, a larger pool of knowledge, experience, different perspectives, competitiveness, adaptability, productivity and contribution to a sustainable future.

KEY WORDS: project teams, sustainable development, international project, international development cooperation

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1 UVOD ... 1

2 PROJEKTNI MANAGEMENT ... 4

2.1 Opredelitev projektov in njihovih značilnosti ... 4

2.2 Metode in orodja projektnega managementa ... 5

2.3 Dejavniki uspešnosti projektov ... 7

3 PROJEKTNI TIMI ... 8

3.1 Opredelitev in značilnosti projektnih timov ... 8

3.2 Oblikovanje projektnih timov ... 9

3.2.1 Izbira članov tima ... 9

3.2.2 Oblikovanje strukture in dinamike timskega dela ... 12

3.3 Dejavniki uspešnosti projektnih timov ... 15

3.4 Vodenje projektnih timov ... 17

3.5 Mednarodni projektni timi ... 18

3.5.1 Opredelitev in značilnosti mednarodnih projektnih timov ... 18

3.5.2 Izzivi mednarodnih projektnih timov ... 19

4 TRAJNOSTNI RAZVOJ ... 21

4.1 Opredelitev in značilnosti trajnostnega razvoja ... 21

4.2 Strategija okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja ... 23

4.3 Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030 ... 24

4.4 Povezava med trajnostnim razvojem in projektnim managementom ... 26

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA ... 28

5.1 Raziskovalna metodologija in vzorec ... 28

5.2 Predstavitev vprašanj in protokola intervjujev ... 30

5.3 Rezultati raziskave ... 31

5.3.1 Predstavitev projektov trajnostnega razvoja v državah v razvoju ... 31

5.3.2 Rezultati analize intervjujev ... 34

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA ... 37

6.1 Interpretacija rezultatov raziskave in priporočila ... 37

6.2 Vrednotenje dela, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje ... 42

7 SKLEP ... 43

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE 46
LITERATURA IN VIRI 46
PRILOGE 53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorije značilnosti zaposlenih 10
Tabela 2: Značilnosti vzorca intervjuvancev 29

KAZALO SLIK

Slika 1: Vplivi na kakovost timskega dela 15
Slika 2: Cilji trajnostnega razvoja 25
Slika 3: Model mednarodnega razvojnega sodelovanja 32

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prvi intervju s Sogovornikom 1 1
Priloga 2: Intervju s Sogovornico 2 5
Priloga 3: Drugi intervju s Sogovornikom 1 11
Priloga 4: Intervju s Sogovornikom 3 14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
CPM – (angl. Critical Path Method); metoda kritične poti,
ESG – (angl. Environmental, Social and Corporate Governance); okoljsko, družbeno in korporativno upravljanje
KSA – (angl. knowledge, skills and abilities); znanje, veščine in sposobnosti
MGTŠ – Ministrstvo za turizem in šport
MZEZ – Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve
OECD – (angl. the Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
PMIS – (angl. Project Management Information System); informacijski sistem za vodenje projektov

UNIDO – (angl. United Nations Industrial Development Organization); Organizacija Združenih narodov za industrijski razvoj
WBS – (angl. Work Breakdown Structure); strukturirana členitev dela

1 UVOD

Zadnjih nekaj let smo priča eksponentni rasti omembe trajnosti in trajnostnih strategij (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Podjetja, aktivisti, politika in posamezniki so začeli trajnosti pripisovati veliko vrednost, saj smo se kot družba začeli zavedati, da so bile naše navade doslej sedaj preveč brezbrižne (Salvia in drugi, 2019). Trajnost ni omejena zgolj na skrb za okolje, ki nam pogosto najprej pride na misel, pri tem pa pomislimo na reciklažo, manjšo porabo pitne vode, manj izpustov škodljivih snovi v okolje in podobno. Trajnost lahko namreč povežemo z veliko pojmi, ki niso povezani z naravnim okoljem, na primer trajnostni razvoj podjetja ali panoge (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Ko govorimo o trajnosti podjetja, se vprašamo, kako podjetje deluje in ali je tak način delovanja dolgoročno vzdržen in učinkovit, saj so vodilni odločevalci v podjetju dolžni podjetje voditi na način, da delujejo v korist vseh deležnikov, od zaposlenih, uporabnikov, lastnikov do okolja, v katerem podjetje deluje (Salvia in drugi, 2019).

Najpogosteje citirana definicija izhaja iz Svetovne komisije Združenih narodov za okolje in razvoj in pravi, da je trajnostni razvoj »*razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe*« (United Nations Brundtland Commission, 1987, str. 16). Trajnost se torej nanaša na današnji način življenja, ki vpliva na to, ali bodo prihodnje generacije lahko uspevale in imele dobro življenje.

V želji, da bi spodbujali trajnostni razvoj, so leta 2015 številne države podpisale dokument, s katerim so se zavezale k odpravi revščine, varovanju planeta, miru in blaginji. Dokument se imenuje Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030 in vsebuje smernice razvoja za vse države sveta. Vključuje sedemnajst ciljev trajnostnega razvoja, ki obsegajo odpravo revščine, lakote, neenakosti, neodgovorne potrošnje in spodbujanje zdravja, kakovostne izobrazbe, enakosti spolov, ohranjanja čiste pitne vode, usmerjanja k zeleni energiji, gospodarske rasti, inovativne industrije, trajnostnih skupnosti, prizadevanj za čisto okolje, miru, pravičnosti in partnerskega sodelovanja (Evropska komisija, brez datuma).

S cilji za udejanjanje trajnostnega razvoja so bila postavljena merila za države, podjetja in posameznike, številne države pa so na podlagi teh meril pripravile zakonodajo in normative, ki so nadomestili do takrat neobvezujoče usmeritve in priporočila, svoje zahteve na trgu pa postavljajo tudi kupci in podjetja (Čanji, 2022).

Čanji (2022) pravi, da za uspešno prilagajanje hitrim spremembam podjetja potrebujejo znanje in veščine, kot vodilo za odločanje pa nam lahko služi strategija okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja (angl. Environmental, Social and Corporate Governance, v nadaljevanju ESG strategija), ki jo prilagodimo specifikam podjetja. Aktivno vključevanje zaposlenih v strategijo nam pomaga pri njenem uresničevanju, saj z njim povečamo pripadnost in zavzetost za izvajanje le-te. Učinkovito je tudi vodenje z zgledom,

pri čemer se zaposleni učijo iz dobrih praks, ki jih izvajajo njihovi nadrejeni. Pomembno je predvsem, da zaposleni razumejo prednosti trajnostnega delovanja za podjetje in družbo.

Tako trajnostni razvoj, kot tudi ESG strategijo lahko uresničujemo skozi projekte. Projekt je edinstven, časovno in stroškovno omejen, kompleksen, ciljno usmerjen proces logično povezanih nalog, ki jih je treba opraviti, da ustvarimo izdelke ali storitve v skladu s standardi kakovosti in zahtevami strank (Stare, 2019). Sabini in drugi (2019) omenjajo, da lahko izvajalci projekta pri svojih procesih uporabljajo trajnostna načela ne glede na to, ali je končni cilj projekta povezan s trajnostnim razvojem ali ne, in v tem kontekstu govorijo tudi o trajnostnem projektnem managementu (angl. Sustaniable project management). Avtorji pravijo, da trajnostni projektni management vključuje načrtovanje, spremljanje in nadzorovanje izvajanja projektov in podpornih procesov z upoštevanjem okoljskih, ekonomskih in družbenih vidikov življenjskega cikla projektnih virov, procesov, rezultatov in učinkov, katerih cilj je uresničevanje koristi za deležnike. Trajnostni projektni management posledično omogoča, da so projekti izvedeni na pregleden, pošten in etičen način, ki vključuje proaktivno sodelovanje deležnikov.

Skladnost izvedbe projekta s trajnostnimi načeli si lahko zagotovimo z izbiro zanesljivega tima, ki bo svoje delo opravil odgovorno in učinkovito (Sabini in drugi, 2019). Stare (2019) pojasnjuje, da je timsko delo osnovna oblika dela za učinkovito izvedbo projektov. Člani tima sodelujejo pri izvedbi projektnih nalog, zato je nujno, da se med seboj usklajujejo. Povezovalno vlogo v timu ima vodja projekta, ki more z zgledom skrbeti za ustrezno komunikacijo med člani tima, to pa lahko spodbudi tudi z aktivnostmi, ki bodo poskrbele za boljše odnose med člani tima.

Pri oblikovanju tima Rock in Grant (2016) poudarjata pomembnost raznolikosti v timu, saj delo z ljudmi, ki razmišljajo drugače, naše možgane izzove k novim vzorcem razmišljanja in delovanja. Pojasnita, da raznolikost timov pomeni vključevanje oseb različnih starosti, spolov, narodnosti, izobrazbe, predhodnih izkušenj in podobno. Delo v okolju, kjer si člani tima niso podobni, spodbuja k širšemu in bolj inovativnemu razmišljanju, kar bogati intelektualni kapital podjetja (Rock in Grant, 2016).

Hoegl (2005) pravi, da je kakovost timskega dela neposredno povezana z uspešnostjo tima. Hoegl (2005) pojasni, da si v timih, za katere je značilno dobro timsko delo, člani odkrito sporočajo relevantne informacije, usklajujejo svoje individualne aktivnosti, skrbijo, da lahko vsi člani tima prispevajo svoje znanje v polni meri, se medsebojno podpirajo v timski razpravi in individualnem delu, se trudijo in spodbujajo povezanost. Člani tima morajo imeti ustrezno znanje o projektih, ki jih izvajajo, pri čemer Čanji (2022) pojasnjuje, da lahko podjetje oblikuje svoj model razvoja trajnostnih kompetenc zaposlenih, ki temelji na poznavanju odnosov in interesov različnih deležnikov, osnovnem razumevanju znanosti o okolju in podnebnih spremembah, poznavanju družbenih vprašanj in izzivov, ki so najbolj razširjeni v panogi in skupnosti, ter naravi panoge in skupnosti. Brez kompetentnih zaposlenih podjetje ne more uspešno izvajati svoje trajnostne strategije.

Glede na to, da je sestava tima neposredno povezana z uspešnostjo izvedbe projektov, bom v magistrskem delu preučevala, kako se oblikujejo timi (tj. kako se izbirajo člani tima, kakšne so državne in mednarodne zahteve), ki delujejo na trajnostnih projektih, kakšne so njihove ključne značilnosti in s katerimi izzivi se soočamo pri oblikovanju tovrstnih timov. Empirični del magistrskega dela bom izvedla na primeru mednarodnega projektnega tima, ki deluje v okviru projektov mednarodnega razvojnega sodelovanja ter združuje slovensko Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, slovenska in tuja podjetja ter Organizacijo Združenih narodov za industrijski razvoj (angl. United Nations Industrial Development Organization, v nadaljevanju UNIDO). Tim izvaja projekte trajnostnega razvoja v državah v razvoju.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju temeljnih značilnosti projektnih timov, ki sodelujejo pri izvedbi trajnostno naravnanih mednarodnih projektov ter poglobiti razumevanje glede izzivov, ki se pojavijo pri oblikovanju tovrstnih timov. Rezultati raziskave bodo lahko kot smernice za sestavljanje timov uporabili projektni vodje in podjetja, ki bodo izvajali trajnostno naravnane projekte.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi strokovne in znanstvene literature preučiti pojme trajnosti in trajnostnih projektov, procese oblikovanja projektnih timov ter značilnosti timov, ki delujejo na trajnostnih projektih, skupaj z izzivi, ki se pojavljajo pri oblikovanju. Poleg teoretičnega pregleda je cilj naloge tudi empirična analiza oblikovanja projektnih timov ter prepoznavanje izzivov, s katerimi se soočajo pri izvedbi mednarodnih trajnostnih projektov.

Temeljna raziskovalna vprašanja:

- **RV1:** Kako poteka oblikovanje projektnega tima, ki izvaja mednarodne trajnostne projekte?
- **RV2:** Kakšne značilnosti morajo imeti projektni timi, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?
- **RV3:** S kakšnimi izzivi se vodje soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?
- **RV4:** Kakšne so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V teoretičnem delu so predstavljene analize teoretičnih vsebin, ki so povezane s tematiko magistrskega dela. Povzela sem znanstveno literaturo in javno dostopne informacijske vire, ki so pomembni za nadaljnje raziskovanje o temah trajnostnega razvoja, trajnostnih projektov, oblikovanja projektnih timov in kadrovskih zahtev na področju sestave timov, ki jih prinaša sodelovanje z določenimi mednarodnimi organizacijami. Empirični del naloge temelji na sekundarnih in primarnih podatkih. S pomočjo sekundarnih podatkov sem predstavila mednarodne trajnostne projekte, primarne podatke pa sem zbrala v okviru kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki, ki sodelujejo pri izvedbi omenjenih projektov.

Na podlagi pridobljenih primarnih in sekundarnih podatkov v diskusiji odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja.

2 PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev projektov in njihovih značilnosti

Projekti so bili ključni pri ustvarjanju sveta, ki ga je zgradil človek ob prilagajanju zapletenim razmeram in negotovostim ter naslavljanju izzivov 21. stoletja (Davies, 2017). Od nekdaj je bilo projektno delo najbolj značilna oblika dela v gradbeništvu in informacijski tehnologiji (Smolska, 2022). Edinstven izziv za projektne time so veliki projekti, vključno z infrastrukturnimi projekti širokega obsega, ki se izvajajo predvsem na področju prometa in varstva okolja, pa tudi na drugih področjih, kot so energetika, izobraževanje, informatizacija in kultura (Smolska, 2022). Projekti so postali eden najpogostejših načinov organiziranja dela v organizacijah (Akkermans in drugi, 2020), saj omogočajo prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe v okolju (Veršić, 2018).

Stare (2019) projekt definira kot kompleksen, ciljno usmerjen, enkraten, neponovljiv in zaključen proces izvajanja logično povezanih aktivnosti, ki jih moramo opraviti, da dosežemo cilje v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika. Project Management Institute (2017) opiše projekt kot začasno prizadevanje za ustvarjanje edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata z definiranim začetkom in koncem, ki običajno vključuje več medsebojno povezanih nalog, omejitev in virov. Kerzner (2017) projekt opiše kot načrtovano, organizirano in nadzorovano prizadevanje za doseganje določenih ciljev v določenem časovnem okviru z uporabo razpoložljivih virov in po vnaprej določeni metodologiji. Kovács (2004) omenja, da so projekti začasna prizadevanja, ki ustvarjajo edinstvene izdelke ali storitve, pogosto pa se izvajajo s pomočjo zunanjih izvajalcev za organizacije, ki zaradi operativnih omejitev znotraj svojih kapacitet ne uspejo določenih nalog opraviti same.

Za projekt je značilno, da je omejen s tremi ključnimi elementi, ki tvorijo tako imenovan jekleni trikotnik, ki ga sestavljajo kakovost, čas in stroški (Stare, 2019). Vsi trije elementi jeklenega trikotnika so med seboj medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega, na primer kakovost izvedbe projekta navadno ne moremo povečati, ne da bi se pri tem povišali stroški projekta ali podaljšal čas izvedbe (Stare, 2019). Jekleni trikotnik še vedno velja za zlati standard pri merjenju uspešnosti projekta, projekt pa šteje za uspešnega, ko so stroški zelo blizu prvotnemu načrtovanemu proračunu, predvideni časovni načrt je izpolnjen in vsi produkti izpolnjujejo naročene specifikacije (Berssaneti in Carvalho, 2015). Za doseganje ravnovesja v jeklenem trikotniku ni preprostega pravila, ki bi zagotavljalo uspeh, ključno pa je, da projektni vodja uporabi svoje spretnosti, znanje in izkušnje, obenem pa upošteva zahteve naročnika, učinkovito sodeluje s člani tima in drugimi deležniki, temeljito načrtuje ter ohranja organiziran in strukturiran proces izvedbe projekta (Skillright, 2003). Za

uspešnost projekta je zelo pomembna usklajenost med zahtevami naročnika in potrebami končnega uporabnika, vse te informacije pa morajo biti jasno razumljive projektnemu timu (Munns in Bjeirmi, 1996).

Da bi bolje razumeli proces dela na projektih, je potrebno poznati življenjski cikel projekta. Gre za časovno omejen proces izvajanja vseh aktivnosti, potrebnih za doseganje želenih ciljev projekta (Labuschagne in Brent, 2005). Sestavljen je iz štirih faz, in sicer snovanja, planiranja, izvedbe ter zaključevanja oziroma vrednotenja (Kostalova in drugi, 2015). V fazi snovanja je prepoznana potreba po izvedbi projekta, določeni so cilji projekta, preverjena je razpoložljivost virov in opravljeno je posvetovanje s ključnimi deležniki. Ko je projekt odobren, je na vrsti faza planiranja, v kateri se določijo razpoložljivi viri, pripravi se natančen načrt potrebnih aktivnosti, s katerimi bomo dosegli zadane cilje, določimo pa tudi, kateri od članov tima bo odgovoren za izvedbo posameznih nalog (Pinto in Slevin, 1988). Vzporedno z določanjem razpoložljivih virov se oblikuje tudi projektni tim, med člane katerega se, kot že omenjeno, nato razporedi naloge (Skillright, 2003). Sledi faza izvedbe, v kateri se začne delo na projektu, pri čemer je pomembno sprotno spremljanje napredka in po potrebi sprejemanje ukrepov za obvladovanje tveganj (Pinto in Slevin, 1988). Ključna je tudi stalna in učinkovita komunikacija med člani projektnega tima (Skillright, 2003). V fazi zaključevanja se rezultate projekta preda naročniku skupaj z navodili za uporabo (Pinto in Slevin, 1988), projekt se administrativno zaključi, pripravi se analiza za nadaljnje učenje in razpusti se projektni tim (Stare, 2019). Evalvacija projekta nam omogoča, da bomo prihodnje projekte izvajali bolj učinkovito in se učili iz izkušenj (Skillright, 2003).

2.2 Metode in orodja projektnega managementa

Sodobni projektni management uporablja raznolike metode in orodja, ki izboljšujejo načrtovanje in spremljanje poteka projekta, ravnanje s človeškimi viri, komunikacijo in podporo deležnikom (Carstens in Richardson, 2020). Chin in Spowage (2010) metode projektnega managementa opisujeta kot celovit nabor praks in tehnik, ki jih prilagajamo potrebam posameznega projekta, pomagajo pa nam strukturirati ali analizirati delo, narekujejo nam, kako sprejemati odločitve, na primer metoda kritične poti. Orodja avtorja opišeta kot oprijemljive artefakte, ki nam nudijo podporo pri izvajanju metod, na primer predloge, programski sistemi ali vizualni pripomočki, kot je Ganttov diagram.

Namen projektnega managementa je zagotoviti, da se projekt izvaja v skladu z načrtom (Munns in Bjeirmi, 1996). Projektni management je zasnovan, da zagotovi uspeh projekta (Berssaneti in Carvalho, 2015), to pa dosežemo z uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik za načrtovanje projektnih aktivnosti, s katerimi izpolnimo zahteve naročnika (Project Management Institute, 2017). Projektni vodja članom projektnega tima razdeli naloge, jim dodeli vire, spremlja napredek in uravnava morebitna odstopanja od načrtovanih rezultatov skupnega dela (Munns in Bjeirmi, 1996). Vodilne svetovne organizacije so prepoznale

pomembnost projektnega managementa kot orodja za obvladovanje stroškov, izboljšanje rezultatov in zagotavljanje uspešnosti podjetja (Salameh, 2014).

Pri managementu projekta si pogosto pomagamo tudi s številnimi metodami in orodji, ki poskrbijo za večjo učinkovitost, zmanjšajo možnost za napake in nam olajšajo sledenje stanju projekta (Kumar, 2005). V fazi planiranja tako uporabimo metode, kot so strukturirana členitev dela (angl. Work Breakdown Structure, v nadaljevanju WBS), metoda kritične poti (angl. Critical Path Method, v nadaljevanju CPM), matrika pristojnosti in odgovornosti (angl. Responsibility Assignment Matrix, v nadaljevanju RAM), pripravimo pa tudi načrte s pomočjo orodij, kot sta Ganttov diagram in informacijski sistem za vodenje projektov (angl. Project Management Information System, v nadaljevanju PMIS), ki nam bodo v pomoč pri managementu projekta (Stare, 2019).

WBS je metoda za razčlenjevanje kompleksnih nalog in projektov na manjše, obvladljive dele, ki omogočajo enostavnejše obvladovanje nalog, nalaganje odgovornosti in dodeljevanje virov (Kumar 2005). CPM je metoda za načrtovanje zaporedja nalog, ki neposredno vplivajo na trajanje projekta, s pomočjo te metode pa lahko izračunamo časovne rezerve, prepoznamo ključne aktivnosti, ki so pomembne za preprečevanje zamud in optimizacijo časovnih okvirjev (Yamin in Harmelink, 2001). S pomočjo matrike RAM jasno prikažemo, kdo je odgovoren za posamezno nalogo, kdo pri tem potrdi rezultate, kdo mora biti obveščen o napredku, kdo svetuje in podobno (Melnic in Puiu, 2011). Ganttov diagram ali gantogram pa je vizualno orodje, ki se uporablja za načrtovanje, razporejanje in spremljanje projektov in prikazuje naloge projekta na vodoravni časovni osi, pri čemer so naloge predstavljene kot trakovi, ki označujejo njihovo trajanje in zaporedje (Kumar, 2005). Namenjen je lažjemu razumevanju poteka projekta, prepoznavanju kritičnih točk ter spremljanju napredka v primerjavi z načrtom (Kumar, 2005). PMIS programsko opremo lahko uporabimo za upravljanje projektov, saj uporabnikom omogoča zbiranje in shranjevanje podatkov, sledenje napredku in pripravo poročil, podporo pri odločanju, sodelovanje in usklajevanje med člani tima ter avtomatizacijo administrativnih nalog (Azhar in drugi, 2023).

Izbira metod in orodij projektnega managementa je odvisna od značilnosti projekta, kot so stopnja negotovosti, spremenljivost zahtev, izkušenost tima s posameznimi metodami, vključenost deležnikov in podobno (Hua in drugi, 2023). Klasični ali tradicionalni pristop prehaja med ustaljenimi fazami projektnega managementa, od snovanja do zaključevanja, pri čemer je potek projekta začrtan vnaprej, to pa omogoča strog nadzor nad napredkom projekta, predvsem, ko so zahteve naročnika kompleksne, stroški visoki in imamo opravka z obsežno dokumentacijo (Lalmi in drugi, 2025). Kadar imamo opravka s spreminjajočim se okoljem in je izredno pomembna prilagodljivost, je primernejši agilni pristop, ki je izveden v obliki krajših ciklov (angl. sprints), ta pristop pa uporabimo tudi, ko je nenehno sodelovanje z naročnikom možno ali neizogibno (Serrador in Pinto, 2015). Za agilni pristop je značilna tudi samoorganizacija tima z nizko hierarhijo, pri čemer ima vodja vlogo svetovalca in člane tima le usmerja (Bergmann in Karwowski, 2019). Hibridni pristop pa

predstavlja mešanico obojega, torej sledenje strukturiranim načrtom v delu projekta, ki zahteva skladnost z zahtevami in prehod na delo v kratkih ciklih, ko smo v fazi projekta, ki zahteva inovativnost in hitro prilagajanje (Mirzaei in drugi, 2025).

2.3 Dejavniki uspešnosti projektov

Ob začetkih projektnega managementa se je uspešnost projekta merila izključno s pomočjo treh dejavnikov jeklenega trikotnika, in sicer stroškov, časa in kakovosti, danes pa tem dejavnikom dodajamo še četrtega, uspešnost, ki se nanaša na vprašanje, ali smo dosegli cilje projekta in s tem izpolnili pričakovanja naročnika (Vrchota in drugi, 2020). Uspešnost projekta je večdimenzionalni konstrukt, pri katerem skupaj z deležniki določimo merila, ki so pomembna za presojo uspeha (Joslin, 2016). Dejavniki, ki najbolj pripomorejo k uspešni izvedbi projektov so izkušenost projektnih vodij, fleksibilnost zaposlenih, kakovost izvedbe, natančnost načrtov in časovnih rokov, komunikacija ter sodelovanje (Vrchota in drugi, 2020).

Za uspešnost projekta pa je pomembno tudi poznavanje in razumevanje okolja projekta, svojo metodologijo pa moramo tem dejavnikom prilagoditi. Okolje projekta je izraz, ki označuje okoliščine projekta, v katerih se ta oblikuje, načrtuje, izvaja, spremlja, nadzoruje in zaključi, sestavljajo pa ga edinstveni dejavniki, ki vplivajo na izvedbo in vire projekta (. Vključuje notranje dejavnike, kot so kultura, vodstvene odločitve, sposobnosti in viri, ter zunanje dejavnike, kot so regulative, kulturni vplivi strank, vladne odločitve in podobno. Pomanjkljivo razumevanje vplivov okolja lahko privede do napačnih ukrepov, kar povečuje možnosti za neuspeh projekta (Joslin, 2016). Tveganja, ki jih prinašajo vplivi okolja, lahko uspešno upravljamo, to pa v prvi vrsti dosežemo z identifikacijo tveganj, ki ji sledi priprava ukrepov za preprečevanje ali omilitev negativnih vplivov. Na tak način lahko težavo prepoznamo hitreje in se odzivamo bolj učinkovito, saj že vnaprej vemo, kdo in kako se mora odzvati na nastalo situacijo (Cervone, 2006).

Uspešnost projekta Martens in Carvalho (2016) razdelita na pet kategorij:

- ustreznost, ki se nanaša na izpolnjevanje pričakovanj deležnikov,
- stroškovna učinkovitost, ki se nanaša na uporabo stroškovno najučinkovitejših virov za doseganje želenih rezultatov,
- učinkovitost, ki se nanaša na stopnjo doseganja zastavljenih ciljev,
- vpliv, ki se nanaša na pozitivne in negativne spremembe, ki jih neposredno ali posredno, namerno ali nenamerno povzroči projekt in
- trajnost, ki se nanaša na trajne koristi projekta, tudi po tem, ko ta preneha.

V raziskavi sta avtorja analizirala pomen teh dejavnikov in zaznala povečanje uspešnosti projektov, ki so vključili trajnostne pristope (Martens in Carvalho, 2016). Skladnost izvedbe projekta s trajnostnimi načeli si lahko zagotovimo z izbiro zanesljivega tima, ki bo svoje delo opravil odgovorno in učinkovito (Sabini in drugi, 2019).

3 PROJEKTNI TIMI

3.1 Opredelitev in značilnosti projektnih timov

Eden izmed ključnih omejenih virov za uspešno izvedbo projekta so ljudje, ki ga izvajajo (Stulgiene in Čiutiene, 2012). Timsko delo je osnovna oblika dela za učinkovito izvedbo projektov, člani tima pri tem sodelujejo in se usklajujejo (Stare, 2019). Člani tima uporabljajo svoje specializirano znanje za analizo, iskanje in oblikovanje rešitev (Marnewick in Marnewick, 2019). Vse večje število podjetij se poslužuje projektnega dela, kar je pripeljalo do razvoja področja projektnega vodenja in nastanka nove skupine poklicev, to so projektne vodje in člani projektnega tima (Smolska, 2022).

Projektni tim definiramo kot skupino posameznikov, zbranih za izvajanje dejavnosti, ki prispevajo k doseganju skupnega cilja, torej izvesti niz medsebojno povezanih nalog v določenem obdobju in v okviru določenih stroškov in drugih omejitev (Simpson, 2017). Vige (2022) projektni tim definira kot skupino ljudi, ki je odgovorna za izvajanje nalog in ustvarjanje končnih rezultatov, opisanih v načrtu in urniku projekta, po navodilih vodje projekta in v opredeljenem obsegu. Značilno je, da projektni tim sestavljajo člani z različnimi veščinami in strokovnim znanjem, katerih cilj je izkoristiti svoje skupne sposobnosti za učinkovito in uspešno opravljanje kompleksnih nalog (Borrego in drugi, 2013). Njihovi delovni procesi so med seboj povezani in prepleteni, zato so rezultati projekta in uspešnost doseganja ciljev odvisni od vseh (Morgeson in Humphrey, 2008). Med njimi je potrebna velika interakcija; dogovarjanje, izmenjava mnenj in komuniciranje, skupni rezultat njihovega dela pa je zaradi sinergijskih učinkov večji od seštevka dela posameznikov (Kohont in drugi, 2023).

Projektni timi se pogosto srečujejo z decentraliziranimi procesi odločanja, kjer odločitve sprejemajo različni člani tima na podlagi svojega strokovnega področja ali pristojnosti (Borrego in drugi, 2013). Člani projektnega tima lahko sodelujejo skozi celoten čas trajanja projekta ali pa so prisotni samo pri določenih aktivnostih, odvisno od potreb projekta, pri tem pa imajo svoje vloge, kot so vodja projekta, strokovnjaki za posamezna področja, poslovni analitiki in drugi deležniki (Stare, 2019). Posebnost projektnih timov je tudi omejen čas obstoja, ki traja od ustanovitve tima do zaključka projekta, ko je tim razpuščen (Ammeter in Dukerich, 2002).

Delo v projektnem timu ni nikoli monotono, saj je vsak izveden projekt drugačen, to pa od vodje projekta in celotnega tima zahteva ustvarjalnost, inovativnost in nekonvencionalen pristop (Smolska, 2022). Skupni miselni modeli so še en pomemben vidik projektnih timov, ki se nanašajo na strukture kolektivnega znanja, ki članom omogočajo razumevanje nalog, usklajevanje dejanj in prilagajanje razvijajočim se zahtevam (Borrego in drugi, 2013). Učinkoviti projektni timi razvijajo skupne mentalne modele z dejavnostmi, ki spodbujajo razpravo, razjasnitev in razmislek o nalogah in timski dinamiki, timu pa olajšajo obdelavo

informacij, zagotavljanje podpore in diagnosticiranje težav znotraj tima, s čimer se povečata produktivnost in uspeh (Borrego in drugi, 2013). Učinkovitost timov je odvisna od samih značilnosti projekta, pri čemer je na primer heterogenost tima bolj primerna za kreativna okolja, homogenost pripomore k manjši konfliktnosti med člani, dodeljevanje pomembne naloge posamezniku poveča produktivnost, avtonomija članov pa poskrbi za motiviranost in učinkovitost (Stewart, 2006).

3.2 Oblikovanje projektnih timov

3.2.1 Izbira članov tima

Oblikovanje tima je proces izbiranja posameznikov z dopolnjujočimi se veščinami, ki bodo tvorili tim in skupaj dosegli cilje projekta (Huang in drugi, 2017). Gre za kompleksen proces, pri katerem moramo biti pozorni na številne dejavnike, če želimo, da bo tim uspešno deloval in izvajal projekte. Primarni izziv pri oblikovanju tima je izbira članov, ki se izvede na podlagi znanih informacij o osebi, znanju, kompetencah, preteklih izkušnjah in podobnih kriterijih, sekundarni izzivi pri izbiri članov tima pa so na primer prilagodljivost člana kulturi organizacije oziroma tima, uporaba kompetenc in znanj v praksi, povezovanje z ostalimi člani tima in odkrivanje vseh značilnosti posameznika, ki jih pred pričetkom dela v timu ne moremo zaznati (Vyakarnam in drugi, 1999). Pri oblikovanju tima Rock in Grant (2016) poudarjata pomembnost raznolikosti v timu, saj delo z ljudmi, ki razmišljajo drugače, naše možgane izzove k novim vzorcem razmišljanja in delovanja. Pojasnita, da raznolikost timov pomeni vključevanje oseb različnih starosti, spolov, narodnosti, izobrazbe, predhodnih izkušenj in podobno. Delo v okolju, kjer si člani tima niso podobni, spodbuja zaposlene k širšemu in bolj inovativnemu razmišljanju, kar bogati intelektualni kapital podjetja (Rock in Grant, 2016). Če tim sestavlja vodja, mora biti pozoren na to, da ne izbira posameznikov, ki imajo enake pristope k delu, kot on sam, saj lahko tovrstna izbira ravno tako pripomore k manjši raznolikosti (Peklenik, 2023).

V tabeli 1 so predstavljene tri kategorije značilnosti zaposlenih, ki sta jih Morgeson in Humphrey (2008) opredelila v svoji raziskavi, na podlagi katerih lahko oblikujemo nabor tistih, ko so pomembne za naš projekt. Avtorja ločujeta tiste lastnosti, ki izhajajo iz delovnega okolja, značilnosti, ki izhajajo iz družbenega okolja in kontekstualne značilnosti, ki izhajajo iz fizičnega in organizacijskega okolja. V nadaljevanju je pojasnjen vpliv posameznih značilnosti v različnih delovnih okoljih, kar nam lahko pomaga pri določanju kriterijev primernosti posameznika za določeno nalogo.

Tabela 1: Kategorije značilnosti zaposlenih

Kategorija	**Značilnosti zaposlenega**
Značilnosti vezane na delovno okolje	− Znanje za delo − Tehnične spretnosti − Veščina samoupravljanja (angl. Self-management) − Kognitivne sposobnosti − Izkušenost − Proaktivna osebnost
Družbene značilnosti	− Osebnost - Vestnost - Prijaznost - Ekstravertnost − Izkušnje z delom v timu − Znanje, veščine in sposobnost za timsko delo
Kontekstualne značilnosti	− Telesna sposobnost − Nagnjenost k zaupanju − Organizacijske izkušnje

Vir: prirejeno po Morgeson in Humphrey (2008).

Značilnosti zaposlenih, ki so vezane na delovno okolje, kot so znanje in tehnične spretnosti, so še posebno pomembne pri visoki stopnji avtonomije pri delu in raznolikosti nalog, podobno povezavo pa avtorja navajata za veščino samoupravljanja, ki je ključna, ko zaposleni nima stalno prisotnega nadzora, ki bi postavljal vmesne cilje, dosledno nadzoroval proces dela in učinkovitost.

Kognitivne sposobnosti so neposredno povezane z inteligenco posameznika in se odražajo pri sposobnostih za reševanje kompleksnejših nalog, problemov in obdelavi informacij, raziskave pa dokazujejo, da so zaposleni z večjo kognitivno sposobnostjo bolj uspešni pri nalogah, ki zahtevajo visoko stopnjo raznolikosti spretnosti ali specializiranosti (Morgeson in Humphrey, 2008). Tudi metaanaliza Salgada in Moscosove (2019) potrjuje, da so kognitivne sposobnosti napovedni dejavnik za uspešnost pri kompleksnejših nalogah. Izkušenost, o kateri pišeta Morgeson in Humphrey (2008), je vezana na predhodne izkušnje z istovrstnimi nalogami, ki pripomorejo k večji uspešnosti izvedbe enakih nalog v prihodnosti.

Zaposlene s proaktivno osebnostjo Morgeson in Humphrey (2008) opisujeta kot tiste, ki sami zaznajo priložnosti za spremembe in se samoiniciativno lotijo nalog, predlagajo rešitve in se vključujejo v delovni proces. Proaktivne zaposlene avtorja opišeta kot takšne, ki se bolje spopadajo z zahtevnimi nalogami, pri katerih lahko samostojno sprejemajo odločitve in pri tem izpolnijo tudi svojo potrebo po doseganju ciljev in zadanih standardov. Macey in Schneider (2008) dodajata, da je pri proaktivnih in vestnih posameznikih pogosto opaziti tudi pojav prevzemanja neformalne vloge vodje v timih, ki so samoorganizirani.

Tudi osebnostne značilnosti, kot so vestnost, prijaznost in ekstravertnost vplivajo na delovanje projektnega tima, saj lahko družbena dinamika med člani prinese tako pozitivne, kot tudi negativne učinke na delo tima, poleg tega pa je lahko način, kako se bo posameznik spopadal s stresom, napornim urnikom in morebitnimi neuspehi zaradi medsebojne prepletenosti nalog zaposlenih, odločilen tudi za uspeh celotnega tima (Morgeson in Humphrey, 2008). Avtorja dodajata, da lahko preteklo sodelovanje članov v timu pripomore k bolj uspešni komunikaciji, saj zaradi preteklih izkušenj bolje komunicirajo, poznajo načine dela ostalih članov, njihove šibke točke in v katerih zmožnostih izstopajo. Izkušnjam v timu pripisujeta tudi manjši pojav trenj, ki bi nastala zaradi različnih mnenj in načinov dela med člani novonastalega tima. V svoji raziskavi so Reagans in drugi (2005) ugotovili, da preteklo sodelovanje med člani tima skrajša čas učenja in zniža stroške koordinacije. Vsak član tima pa mora imeti znanje, veščine in sposobnosti (angl. knowledge, skills and abilities – KSA), da lahko uspešno opravljajo svoje delo in sodelujejo z drugimi (Morgeson in Humphrey, 2008).

Zadnja kategorija značilnosti zaposlenih, ki jo avtorja omenjata, so kontekstualne značilnosti, torej tiste, ki so povezane z delovnimi nalogami specifičnega tima. Ko gre za fizično delo je posebno pomembna telesna sposobnost posameznika, pomanjkanje te pa se pogosto kaže v večjem obsegu nesreč pri delu in s tem povezanih poškodb. Nagnjenost k zaupanju je izpostavljena kot pomembna za uspešnost v virtualnih timih, saj je zmožnost vzpostavitve zaupanja v razpršenem timu, kjer bodo posamezniki težko spremljali vedenje in trud drugih, ključnega pomena za delovanje tima (Morgeson in Humphrey, 2008). Jarvenpaa in Leidner (1999) sta v svoji raziskavi ugotovili, da je v virtualnih timih zaupanje zelo hitro pridobljeno in tudi izgubljeno, zato je način komunikacije in obnašanja posameznikov, skupaj z aktivnostmi, ki spodbujajo odprto in redno komuniciranje, ključnega pomena za ohranjanje zaupanja.

Ker ne moremo pričakovati, da bo imel vsak posameznik vse lastnosti, kot so kreativnost, inovativnost, proaktivnost, strateško razmišljanje in vztrajnost, moramo pri sestavljanju tima izbirati ljudi s komplementarnimi veščinami, da lahko na ravni celotnega tima najdemo vse želene lastnosti zaposlenih, ki si vizijo projekta delijo skupaj z vodjami (Mwesiumo in drugi, 2022). Ker se pri oblikovanju uspešnega tima pogosto izkaže, da predhodne izkušnje skupnega dela izboljšajo sodelovanje in koordinacijo, se postavlja vprašanje, kako se na uspešnost projekta odraža možnost, da si člani tim sestavijo sami (Hahn in drugi, 2008). Z raziskavo o vplivu samoizbire timov pri članih, ki so pred raziskavo že sodelovali, sta Fenoll in Zaccagni (2022) ugotovili, da so se člani tima, ki so se sami razporedili v time na podlagi preteklih izkušenj uspešnega sodelovanja, pri projektu odrezali bolje, kot člani tima, katere so v time ločeno po spolu razporedili zunanji odločevalci. Z raziskavo so potrdili tudi dejstvo, da pretežno ženski timi niso manj uspešni pri delu kot timi, v katerih prevladujejo moški, pod pogojem da je tim sestavljen iz kompatibilnih posameznikov, ki dobro sodelujejo med seboj. V ločeni raziskavi so se Hinds in drugi (2000) posvetili iskanju dejavnikov, ki jih člani tima upoštevajo pri izbiri članov tima, s katerimi bi radi sodelovali. Na njihovo

odločitev so vplivale pozitivne pretekle izkušnje sodelovanja v timu, trdne medosebne vezi, sposobnost članov, vložen trud v preteklo delo, uspešnost pri delu na sorodnih projektih, marljivost in podobnost (npr. starost, rasa, zanimanja), kar pa je nevarno za pojav prevelike homogenosti tima. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Vyakarnam in drugi (1999), ki so pripravili pregled načinov sestave tima v hitro rastočih podjetjih. Poleg izbire članov tima na podlagi pozitivnih izkušenj sodelovanja iz preteklosti, zanesljivosti in kompetentnosti izpostavljajo še kredibilnost, priporočilo tretje osebe, osebnostno ujemanje z preostalimi člani tima ter zmožnost poistovetenja s kulturo in vrednotami podjetja.

3.2.2 Oblikovanje strukture in dinamike timskega dela

Pri oblikovanju tima je vsekakor ključno, da najprej definiramo in strukturiramo naloge, ki bodo potrebne za izvedbo projekta, na podlagi teh specifikacij pa oblikujemo vloge članov ter cilje, za katere želimo, da jih dosežejo. Te vloge so vključene tudi v širši kontekst organizacije, ki zaposlenim nudi podporo pri izvedbi nalog na projektu. Povezano s porastom števila zaposlenih, ki delajo izven primarnega delovnega prostora (npr. pisarne), narašča tudi potreba po usklajevanju in sodelovanju med sodelavci. Morgeson in Humphrey (2008) dodajata, da je v tem primeru smiselno, da se bolj kot na izvajanje posameznih aktivnosti v projektu in dodeljevanje skrbništva posameznih aktivnosti, osredotočimo na jasno razmejitev vlog posameznika. Ta vloga je širša od posamezne naloge, povezane z aktivnostjo in pripomore k večji fluidnosti dela, saj zaposleni točno vedo na koga se lahko obrnejo ter komu predajo del naloge in z njim povezane informacije (Morgeson in Humphrey, 2008). Poleg jasnih vlog in navodil je za uspeh projekta izredno pomembno uspešno krmarjenje v začetnih fazah projekta. Vodja projekta mora imeti jasno vizijo, znanje in veščine, kot so pogajanje, reševanje konfliktov, soočanje z izzivi, prezentiranje, koordiniranje, večopravilnost, vodenje, prodaja in komunikacija (Mwesiumo in drugi, 2022).

Pri oblikovanju tima moramo hkrati razmisliti tudi o velikosti tima, saj moramo zagotoviti zadosten obseg kakovostnega kadra, pri tem pa upoštevati dejstvo, da preveliko število članov v timu pogosto negativno vpliva na komunikacijo med člani. Ta postane manj učinkovita, saj z večanjem števila članov porabimo več časa in resursov za primerljiv učinek timskega dela. Poleg tega se poveča verjetnost, da se posamezniki znotraj tima skrivajo za ostalimi člani in v delo ne vložijo enako truda kot bi ga vložili, če bi delali sami, kar imenujemo družbeno izmikanje (angl. social loafing). Pojav je še posebej nevaren za multidisciplinarne time, v katerih sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij. Problematiko velikega tima lahko po avtorjevih besedah rešimo na več načinov, odvisno od razloga za preveliko število članov tima. Kadar potrebujemo vse člane tima za čas celotnega projekta, glavni tim razdelimo na več manjših in vsakemu od njih dodelimo ločene naloge, če pa želimo širši krog zaposlenih vključiti v proces izvedbe projekta, da izboljšamo kasnejšo implementacijo nove rešitve, ki jo projekt prinaša, lahko to storimo z oblikovanjem glavnega in sekundarnih timov. Hoegl (2005) dodaja, da s tem jasno določimo jedrni tim, ki je

odgovoren za izvedbo, člani podpornega tima pa lahko na sekundarni ravni spremljajo proces, podajajo predloge in čutijo pripadnost projektu, ne da bi ovirali učinkovitost procesov, ki potekajo znotraj jedrnega tima. V nekaterih primerih za projekt potrebujemo zunanje strokovnjake, ki so pomembni samo v določeni fazi projekta. Tovrstne člane lahko v projekt vključimo kot zunanje sodelavce in jasno določimo, kdaj in na kakšen način sodelujejo pri izvedbi ter kdo je odgovoren za komunikacijo z njimi (Hoegl, 2005).

Ko izberemo člane tima, se prične proces razvoja tima, ki je sestavljen iz štirih faz; oblikovanja, viharjenja, normaliziranja in izvajanja. V fazi oblikovanja člani tima pričnejo z delom, pri čemer ima vsak svoje odgovornosti in pričakovanja, člani so motivirani, a nezaupljivi in sodelujejo le formalno (Stare, 2019). V tej začetni fazi je pomembno, da se v izogib kasnejšim nejasnostim postavi jasna struktura tima (Stein, brez datuma). V fazi viharjenja pride do prvih nesoglasij, saj so si člani tima med seboj različni, imajo različne poglede in navade, ambicioznejši posamezniki želijo svoje načine dela vgraditi tudi ostalim članom, rezultat viharjenja pa je padec motivacije in učinkovitosti tima (Stare, 2019). Pri tem je pomembno, da vodja poskrbi za reševanje konfliktov, spodbuja odprto komunikacijo, sprejemanje različnih mnenj, diskusijo, fleksibilnost, kreativnost in predvsem sodelovanje (Stare, 2019). Ponovna opredelitev ciljev, vlog in nalog tima lahko pomaga članom premagati frustracije ali zmedo, ki jo doživljajo med fazo viharjenja (Stein, brez datuma). Poleg tega lahko v procesu oblikovanja projektnega tima z izbiro članov, ki imajo različne načine obvladovanja konfliktov, skrajšamo fazo viharjenja (Jehn in Bezrukova, 2004). Tretja faza je faza normaliziranja, pri kateri člani tima pričnejo dosegati kompromise, razvijajo skupne norme in vrednote, s timom se poistovetijo, vodja ne posega več tako pogosto v sodelovanje tima, saj so člani motivirani, bolj učinkoviti in začenjajo sodelovati med seboj (Stare, 2019). Člani tima čutijo vse večje sprejemanje drugih v timu, saj se zavedajo, da raznolikost mnenj in izkušenj naredi tim močnejši, zato pričnejo sprejemati tudi konstruktivne kritike (Stein, brez datuma). V četrti fazi izvajanja je tim najbolj učinkovit, saj si člani tima med seboj zaupajo in dobro sodelujejo, delo postane manj stresno, odločitve lahko sprejemajo bolj samostojno, vodja pa mora biti pozoren, da kakovost in uspešnost dela ne vpadeta zaradi večje sproščenosti članov tima (Stare, 2019).

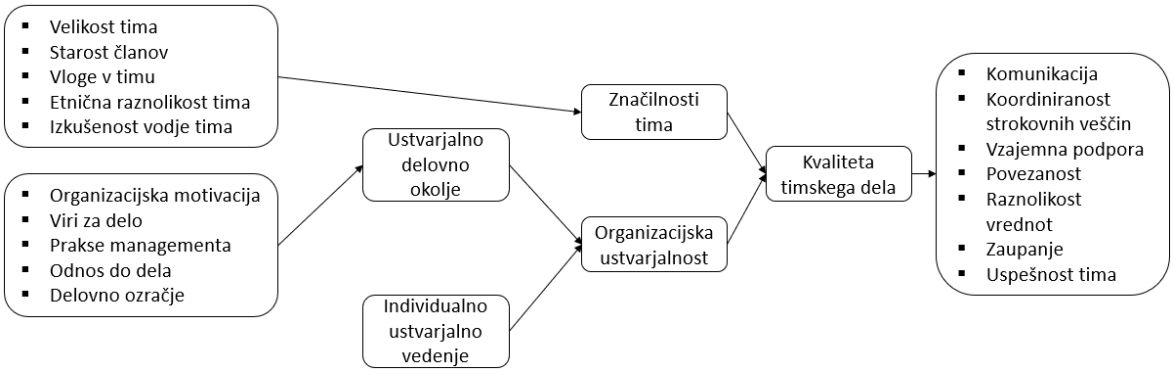
Da bi ohranili optimalne rezultate, morajo vodje poskrbeti, da zaposleni ostanejo motivirani, kar lahko dosežejo z ohranjanjem dobrega timskega duha, vključevanjem zaposlenih v odločanje, postavljanjem dosegljivih, a ne prelahkih ciljev, spodbujanjem zdrave tekmovalnosti, nagrajevanjem uspešnosti, dobrimi pogoji za delo, omogočanjem osebnega razvoja posameznih članov in možnostjo napredovanja (Stare, 2019). Zaradi hitro razvijajočega delovnega okolja je pomembno, da odgovorni za vodenje projektov zavestno razvijajo svoje kompetence, se nenehno izobražujejo ter zavestno uporabljajo nove metode in orodja, ki podpirajo procese upravljanja, enak razvoj pa morajo omogočiti tudi članom tima. Zato je pomembna vloga ne le tematskih izobraževanj s področja vodenja projektov, ampak tudi drugih razvojnih metod, coachinga, mentorstva in svetovalnih storitev (Smolska, 2022).

Čeprav se oblikovanje projektnega tima začne z izborom članov, raziskave kažejo, da lahko ravno zasnova in struktura tima vplivata tudi na namensko učenje in razvoj kompetenc, ki tim spremljata skozi vse faze razvoja (Kozlowski in Ilgen, 2006). Ker je učenje za člane tima, ne glede na predhodno kompetentnost posameznikov, neizogibno, je pomembno, da načine učenja tima prilagodimo značilnostim posameznega tima (Solansky in McIver, 2018). Smolska (2022) navaja, da je izbira ustreznih razvojnih metod na posameznih stopnjah zrelosti članov projektnega tima ključnega pomena in je strogo odvisna od individualnih zahtev posamezne enote, vključene v projektni tim. Opiše naslednje metode:

- **mentorstvo** je proces učenja dorečenih in preizkušenih postopkov, pri katerem mentor prenaša znanje in izkušnje na mentorirance, slednji pa pridobljeno znanje dosledno upoštevajo pri svojem delu. Glavne prednosti mentorstva so krajši čas uvajanja novosti ali novih članov ter prenos specialnih znanj in izkušenj.
- **svetovanje** (angl. consulting) je razvojna metoda, namenjena širjenju obzorij, pri katerem svetovalec predstavi orodja in možnosti, ki bi lahko pomagala izboljšati način dela ali pa optimizirati spopadanje z izzivi, pri tem pa prepusti odločitve o tem, katero metodo bomo izbrali, timu.
- **coaching** je metoda, ki dopušča največ lastne kreativnosti pri izbiri rešitve. Gre za profesionalno partnerstvo med kvalificiranim trenerjem (angl. coach) in posameznikom ali timom, ki podpira doseganje izrednih rezultatov na podlagi ciljev, ki si jih zastavi posameznik ali tim. V situaciji, ko imamo opravka z zmanjšanjem motivacije, zavzetosti ali učinkovitosti posameznika, je najboljša rešitev individualni coaching, posebna vrsta coachinga pa je namenjena posameznikom na vodilnih položajih (angl. executive coaching), in jim pomaga sprostiti vodstveni potencial ter spodbuditi motivacijo za dvig kvalifikacij na področju vodenja. Ko govorimo o coachingu tima, gre za dlje trajajoči proces, ki se lahko začne kot intervencija, ko v timu pride do konflikta, blokade, ko se spreminja organizacijska kultura, spreminja struktura tima in podobno. Coaching pomaga definirati vloge posameznih članov projektnega tima in krepi občutek timske identitete z oblikovanjem skupnih ciljev in vrednot.

Razvoj kompetenc pa ni edini dejavnik, na katerega moramo biti pozorni pri oblikovanju tima, ker vpliva na rezultate timskega dela. Na sliki 1 si lahko ogledamo shemo, ki prikazuje dejavnike, ki vplivajo na kakovost timskega dela in na katere rezultate vpliva kakovost timskega dela. Shema je povzeta po ugotovitvah Subramaniam in drugi (2021), njena vsebina pa je razčlenjena v nadaljevanju.

Slika 1: Vplivi na kakovost timskega dela



Vir: prirejeno po Subramaniam in drugi (2021).

Glavna dejavnika, ki vplivata na kakovost timskega dela sta organizacijska ustvarjalnost in značilnosti tima, kot so velikost, starost članov, vloge v timu, etična raznolikost in izkušenost vodje tima. Na organizacijsko ustvarjalnost vpliva individualno ustvarjalno vedenje članov tima in ustvarjalno delovno okolje, v katerem delujejo, oblikujejo pa ga organizacijska motivacija, viri za delo, prakse managementa, odnosi do dela in delovno ozračje. Kakovost timskega dela je poleg uspešnosti tima pomembna tudi za komunikacijo, koordiniranost strokovnih veščin posameznikov, vzajemno podporo, povezanost tima, raznolikost vrednot in medsebojno zaupanje članov tima (Subramaniam in drugi, 2021).

V timu imamo skupino posameznikov, pri katerih želimo spodbuditi soustvarjanje, timsko kohezivnost ter povezanost ciljev, kar lahko dosežemo s teambuildingom. Teambuilding je proces zbiranja posameznikov z različnimi potrebami, ozadji in strokovnim znanjem ter njihovo preoblikovanje v integrirano, učinkovito delovno enoto, gre torej za ustvarjanje ravnovesja med individualnimi, skupinskimi in organizacijskimi potrebami, ki utira pot za doseganje skupnih ciljev. Teambuilding je namenjen tudi razreševanju ali izogibanju pojava medosebnih konfliktov v timu, nejasnosti vlog, neustrezne porabe virov in neuspešnosti pri izpolnjevanju pričakovanj deležnikov (Ciasullo in drugi, 2017). Teambuilding je najbolj učinkovit, če je organiziran med fazo viharjenja in normaliziranja, saj lahko pripomore k jasnosti vlog in povezanost v času, ko mora tim ponotranjiti skupne vrednote (Klein in drugi, 2009). Poleg organiziranja nekajkratnih dogodkov, namenjenih teambuildingu, je pomembno tudi konstantno spodbujanje zdravih medosebnih odnosov in zaupanja med soodvisnimi ključnimi člani tima, vključevanje članov tima v načrtovanje aktivnosti, kar utira pot opolnomočenju slednjih, ki so spodbujeni, da podpirajo vodjo pri vodenju timskih procesov (Ciasullo in drugi, 2017).

3.3 Dejavniki uspešnosti projektnih timov

V literaturi lahko zasledimo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost projektnega tima, Hoegl (2005) pa izpostavlja, da je kakovost timskega dela neposredno povezana z

uspešnostjo tima. Strokovnjaki dejavnike uspešnosti timov pogosto delijo na tri skupine, in sicer na individualne, organizacijske dejavnike in dejavnike, ki so vezani na značilnosti projekta (Müller in Jugdev, 2012).

Individualni dejavniki, torej dejavniki, vezani na posameznika v timu, so vezani na vprašanje, koga zaposliti za delo v timu, poleg tega pa je za organizacije, ki se ukvarjajo s projektnim delom, zelo pomembno vprašanje, kako zagotoviti, da bodo dosegle ne le sprejemljive ravni uspešnosti, temveč tudi izjemne ravni uspešnosti. V raziskavi nadpovprečno uspešnih timov sta avtorja želela ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na njihovo motiviranost za delo, s katerim presežejo osnovna pričakovanja in dosežejo višje ravni, in ugotovila sta, da so to pripadnost timu, lastništvo projekta in osebnega uspeha ter tekmovanje z drugimi projekti (Ammeter in Dukerich, 2002). Ker je motiviranost ključna za spodbujanje posameznikov k doseganju skupnih ciljev s timskim delom, je v največjem interesu vodje, da pripomore k uspehu projekta z ustvarjanjem in vzdrževanjem motivacijskega okolja za vse člane tima. Ker so si člani tima različni, moramo vedeti, kaj motivira posameznega člana in mu te dejavnike zagotoviti. Ti dejavniki so lahko na primer opolnomočenje, organizacijska kultura, ki spoštuje posamezniku pomembne vrednote, prepoznavanje uspehov in doseganja vmesnih ciljev, nagrajevanje, upoštevanje posameznikovih potreb, želja in ciljev (Peterson, 2007). Ko zaposleni vidijo razloge za odločitve vodje, se počutijo motivirani in polni energije za proaktivno vedenje, prevzamejo odgovornost in pobudo za izboljšanje nalog, postopkov ali okoliščin. S proaktivnim vedenjem lahko timi zagotovijo, da organizacije ostanejo učinkovite tudi v negotovih okoljih, kar dosežejo s predvidevanjem morebitnih zapletov in iskanjem inovativnih rešitev za preprečitev ali blaženje negativnih posledic zapletov (Ontrup in drugi, 2022).

Organizacijski dejavniki nam povedo, kako timi delujejo in Hoegl (2005) pojasni, da si v timih, za katere je značilno dobro timsko delo, člani odkrito sporočajo relevantne informacije, usklajujejo svoje individualne aktivnosti, skrbijo, da lahko vsi člani tima prispevajo svoje znanje v polni meri, se medsebojno podpirajo v timski razpravi in individualnem delu, se trudijo in spodbujajo povezanost. Delo v timu je v veliki meri odvisno tudi od pričakovanj članov tima in predvsem dejstva, ali so ta pričakovanja izpolnjena ali ne (Peklenik, 2023). Ta pričakovanja so med drugim povezana s medsebojnim spoštovanjem, spoštovanjem časa, medsebojno pomočjo, enakopravnostjo mnenj, priznavanjem napak, motivacijo, vzdušjem, sposobnostjo priznavanja napak vseh članov, vključno z vodjo, komunikacijo, usmerjenostjo k cilju, zanesljivostjo, transparentnostjo in pozitivnimi odnosi med člani tima. Dobri odnosi med člani temeljijo na izpolnjevanju pričakovanj, ki jih imajo člani drug do drugega in so osnova za enoten nastop proti zunanjim izzivom, ki jih prinaša delo. Tim, ki je povezan in drži skupaj, je pripravljen tudi na morebitne negativne vplive okolja, medtem ko je člane tima, ki se ne razumejo med seboj, precej lažje ločiti in obrniti drug proti drugemu, kar za tim predstavlja šibkost. Konflikte znotraj tima je potrebno reševati takoj, ko ti nastanejo, saj ne smemo dopustiti, da se nezadovoljstvo kopiči in privre na dan v neprimernem trenutku. Za vodjo je pomembno, da

spodbuja odprto komunikacijo in vodi z zgledom, išče potencial v ljudeh in z jasno komunikacijo poskrbi, da vsi zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje (Peklenik, 2023). Pri kompleksnih in zahtevnih projektih je redna komunikacija pomembna za hiter dostop do povratnih informacij in reševanje težav, medtem ko lahko pri preprostejših projektih omejevanje komunikacije pripomore k preprečevanju nepotrebnih motenj in zapletov (Carbonell in Rodriguez, 2006). Organizacija lahko z vidno podporo vodstva in organizacijsko kulturo, ki spodbuja medsebojno podporo, članom tima ponudi psihološko varnost, ki jim omogoči odprto komunikacijo o morebitnih zapletih in sprejemanje tveganj, ki pripeljejo do boljših rezultatov (Mir in Pinnington, 2014).

Dejavniki, ki so vezani na značilnosti projekta, vključujejo tudi vso podporo, ki je članom tima na voljo za izvedbo projekta, torej gre za dejavnike, ki jih lahko s svojim delom pretvorijo v boljše rezultate, med katere sodijo viri, orodja, pregledni sistemi in podobno (Shenhar in Dvir, 2007; Kerzner 2017). Primer takih sistemov je PMIS, saj članom tima omogoča nadzor nad potekom dela in spremljanje napredka (Kerzner, 2017). Strokovnjaki na področju spremljanja uspešnosti omenjajo tudi sisteme za sledenje uspešnosti v realnem času, ki članom tima omogočijo proaktivno odločanje in zgodnje zaznavanje sprememb za večjo kakovost in merljivost poslovnih rezultatov (Vandevoorde in Vanhoucke, 2006). Za uspešnost in motiviranost timov je pomembno, da se osredotočajo na reševanje pravih problemov, da spremljajo napredek posameznika ter najuspešnejše člane tudi nagradijo, da članom tima zagotavljajo sprotne povratne informacije o njihovem delu, da imajo jasno plačilno shemo in možnosti napredovanja, da so jim na voljo raznolike delovne naloge, ki preprečujejo monotonost dela, imeti pa morajo tudi dobre medsebojne odnose in jasne naloge, kar pripomore k temu, da se člani tima lahko poistovetijo s končnim produktom (Kohont in drugi, 2023).

3.4 Vodenje projektnih timov

Ne glede na vrsto projekta ali panogo, v kateri se projekt izvaja, mora biti določena oseba, ki bo prevzela povezovalno vlogo v timu in sicer vodja projekta, ki mora z zgledom skrbeti za ustrezno komunikacijo med člani tima, to pa lahko spodbudi tudi z aktivnostmi, ki bodo poskrbele za boljše odnose med člani tima (Stare, 2019). Projektno vodenje je težak, dinamičen in zapleten proces, ki ga sestavlja uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik za napovedovanje aktivnosti, ki omogočajo uresničevanje projektnih ciljev (Smolska, 2022). Razlikovati moramo med uspehom pri projektih in uspehom pri vodenju projektov. Uspeh pri projektih se nanaša na doseganje začetnega cilja in drugih načrtovanih koristi za organizacijo kot celoto, medtem ko je uspeh pri projektnem vodenju povezan predvsem z uspešnostjo neposrednega delovanja vodje projekta, z uporabo orodij discipline in tudi s trojno omejitvijo katerega koli projekta, torej s kakovostjo, časom in stroški (Martens in Carvalho, 2016).

V procesu projektnega timskega dela je projektni vodja ključna figura, ki je odgovorna tako za uspehe, kot za neuspehe projektne skupine, zato je pomembno opredeliti tako obseg kompetenc, potrebnih za položaj projektnega vodje, kakor tudi navesti načine za njegovo izboljšanje (Smolska, 2022). Vodja projekta mora imeti sistematično znanje o vodenju projektov, predvsem mora poznati standardni postopek procesa vodenja projektov ob upoštevanju metodologij, orodij in tehnik s tega področja, pred začetkom vodenja novega projekta pa mora biti seznanjen z vsemi specifikami tega projekta (Smolska, 2022). Vodenje projekta zahteva načrtovanje in strategijo za dokončanje določenih korakov in dodelitev pravih ljudi v njihove najučinkovitejše vloge (Indeed for Employers, brez datuma).

Proces vodenja projekta se začne s snovanjem načrta za izvedbo projekta, določanjem merljivih ciljev in načrta, kako pogosto ter na kakšen način bodo merjenja rezultatov potekala, zatem pa sledi določanje vlog v timu in priprava razporeditve virov, ki jih bo tim uporabil za doseganje ciljev. Ko se delo na projektu začne, se vodje srečajo s člani tima, jim razdelijo vire in naloge ter začnejo spremljati dinamiko v timu, pri tem pa redno organizirajo sestanke, s katerimi sledijo napredku in opazujejo dinamiko v timu ter rešujejo morebitne zaplete (Indeed for Employers, brez datuma). Za vodenje projekta imajo vodje na voljo več različnih stilov, na primer transformacijsko vodenje, pri katerem vodja s karizmo in intelektualnimi spodbudami doseže želeno vedenje članov tima, ali pa opolnomočenje, s katerim vodja doseže samostojnost zaposlenih, ki lahko z zaupanjem sprejemajo informirane odločitve (Stewart, 2006). Učinkovit stil vodenja je tudi avtentično vodenje, ki zahteva dosledno uporabo besed in dejanj, pa tudi sposobnost povezovanja z različnimi deležniki, zanašanje na intuicijo in razumevanje okolja, da bi vplivali na spremembe v vedenju članov tima (Goffee in Jones, 2005). Ko je projekt končan, vodje ocenijo razvoj projekta in dosežene cilje, ter na podlagi zaključkov pripravijo poročilo, ki bo služilo kot informacija o izvedbi projekta in koristna informacija za prihodnje projekte, iz katere se lahko vodje učijo (Indeed for Employers, brez datuma).

3.5 Mednarodni projektni timi

Mednarodne projektne time sestavljajo geografsko razpršeni člani timov, ki komunicirajo z uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij (Gallego in drugi, 2021), kar jih diferencira od tradicionalnih timov, ki so bili opisani v prejšnjih poglavjih. V poglavju so opredeljeni mednarodni projektni timi in njihovi izzivi.

3.5.1 Opredelitev in značilnosti mednarodnih projektnih timov

Pri mednarodnih timih lahko ločimo tradicionalno obliko tima, pri kateri člani sodelujejo na isti lokaciji, prihajajo pa iz različnih mednarodnih okolij, in mednarodne virtualne time, pri katerih gre za skupino ljudi s komplementarnimi kompetencami, ki so lahko geografsko in časovno razpršeni, komunicirajo prek informacijskih tehnologij ter izvajajo sočasne in povezane delovne procese, da bi dosegli skupni cilj (Simpson, 2017). Mednarodni projektni

timi so prisotni v večini mednarodnih podjetij (Liška, 2022) oziroma multinacionalk, torej podjetjih, ki imajo svoja predstavništva v več kot eni državi in tam ponujajo produkte in storitve (Kohont in drugi, 2023). Primerov vodenja timov, v katerih so vsi člani fizično prisotni na isti lokaciji, je vedno manj, saj podjetja v projekte vključujejo ljudi iz različnih delov sveta, pri tem pa lahko sodelovanje s pomočjo številnih spletnih orodij poteka nemoteno (Browne in drugi, 2016). Kerber in Buono (2004) izpostavljata posebnosti mednarodnih timov, ki svojega dela ne opravljajo na isti lokaciji, kot so razlike v časovnih pasovih, kulturne razlike, lokalni pritiski, pomanjkanje osebnega stika in interakcij, pri čemer opozarjata tudi na pomembnost načina komuniciranja prek spletnih orodij. Razlogi za vključevanje članov tima, ki ne prebivajo v bližini geografske lokacije podjetja, so poleg stroškovne učinkovitosti lahko tudi sodelovanje s strokovnjaki, bogatenje raznolikosti in kulture ter povečanje dostopnosti tujih trgov (Browne in drugi, 2016). Poleg tega takšna situacija prinaša tudi precej potencialnih dobrobiti večkulturnosti, kot so povečanje ustvarjalnega potenciala in posledično inovativnosti, večja občutljivost pri delu s tujimi strankami, sposobnost pridobivanja najboljših ljudi oziroma manjša odvisnost od lokalnega trga delovne sile, sposobnost globalnega pogleda na poslovanje, možnost ustvarjanja »*superkulture*«, ki jo zaznamujejo najboljši elementi vseh zastopanih kultur, ter večja prilagodljivost podjetja, ki se je sposobno prilagajati različnim okoljem in spremembam v njih (Kohont in drugi, 2023). Pri projektih, ki vključujejo raziskave in razvoj, lahko vključevanje tujih strokovnjakov pripomore k povečevanju inovativnosti, ključnega pomena za to pa je spodbujanje komunikacije med člani tima, da med seboj delijo ideje in informacije (Caputo in drugi, 2021).

Razmerje med člani, ki so fizično prisotni na lokaciji podjetja in tistimi, ki delajo na daljavo, pomembno vpliva na čas reševanja, dvoumnost komunikacije in kakovost dela. Kljub tehnološkim napredkom na globalne virtualne time še naprej vplivajo neizogibni dejavniki, kot sta kulturna sestava in motivacija (Liška, 2022). Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019 - COVID-19) je pospešila sprejetje virtualnega dela, zaradi česar so virtualni timi postali učinkovitejši v procesih timskega delovanja in obvladovanju konfliktov ob prehodu (Klonek in drugi, 2022). S pomočjo izkušenj in novo pridobljenega znanja o virtualnih timih lahko vodje obogatijo tudi delovanje tradicionalnih timov, ki so locirani na skupni lokaciji, pri tem pa postanejo bolj prilagodljivi za reševanje novih izzivov, bolj učinkoviti in trajnostni (Chamakiotis in drugi, 2021).

3.5.2 Izzivi mednarodnih projektnih timov

Glavne izzive mednarodnih projektnih timov lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer tiste, ki izhajajo iz geografske razpršenosti članov tima, tiste, ki izhajajo iz odvisnosti od digitalne komunikacijske tehnologije, tiste, ki izhajajo iz strukture tima in tiste, ki izhajajo iz kulturnih razlik med člani tima (Gibson in Gibbs, 2006). Ob koncu podpoglavja so predstavljeni izzivi razdeljeni med omenjene kategorije.

Mednarodni virtualni timi se soočajo z izzivi, kot so geografska oddaljenost, časovne razlike, konfiguracija timov in raznolikost delavcev, ki jih je mogoče ublažiti z uporabo tehnologije (Morrison-Smith in Ruiz, 2020). Tudi kulturne razlike pomembno vplivajo na komunikacijo in ravnanje s človeškimi viri. Virtualni sestanki in orodja internetne komunikacijske tehnologije omogočajo sodelovanje članov tima in olajšajo delovne procese (Gallego in drugi, 2021), kljub temu pa raziskave kažejo, da timi, pri katerih člani delajo na isti lokaciji, običajno hitreje pridejo do rešitev za izzive v primerjavi s tistimi timi, katerih določeni ali vsi člani sodelujejo le virtualno (Liška, 2022).

Sporočila, ki so prenešena prek komunikacijskih kanalov lahko delno izgubijo pomen, zaradi različnih kulturnih okolij pa lahko prejemnik razbere sporočilo na napačen način, kar privede do šumov v komunikaciji. Za vodjo je tako še bolj pomembno, da poskrbi za redno in jasno komunikacijo, se zaveda potencialnih nevarnosti za nesporazume in jih prepreči. Čeprav obstajajo ovire in težave, ki jih je treba premagati, raziskave kažejo, da lahko vodje uspešno izkoristijo talente in sposobnosti svojih virtualnih timov, s čimer pripeljejo organizacijo do zastavljenih ciljev in potencialno povečajo učinkovitost svojega tima (Kerber in Buono, 2004).

Ko pri projektu sodelujejo člani iz različnih mednarodnih okolij, lahko pride do razlik v komunikacijskem slogu, pogledih na hierarhijo ali odnosu do časa, lahko pa se razlikuje tudi odnos do nacionalne kulturne identitete njihovih kolegov. Znotraj tima lahko pride do delitev, ki nastanejo, ker člani tima zaznajo različnost drugih članov, to različnost samodejno pripišejo njihovi narodnosti, tovrstne delitve pa lahko vplivajo na uspešnost projektov (Stow, 2021). Browne in drugi (2016) trdijo, da je za uspešno vodenje projektov z mednarodnimi timi najbolj pomembna redna in jasna komunikacija ter da poskrbimo za to, da vsi člani tima podrobno poznajo projektne načrte in jih pravilno razumejo, da določimo dobrega vodjo projekta ter da skrbimo za dobre odnose v timu, osnova za to pa je poznavanje in razumevanje medkulturnih razlik, ki prepreči nesporazume, povezane z različnostjo.

Poleg jasne komunikacije avtorji opisujejo tudi pomembnost dobrega managementa človeških virov, s katerim poskrbimo, da imamo v timu prave ljudi s pravimi veščinami. Da to dosežemo, avtorji predlagajo premišljeno izbiro članov tima na podlagi njihovih veščin in izkušenj, izobraževanje članov tima, s katerim jih opremimo s potrebnimi informacijami, spodbujanje komunikacije na vseh ravneh projekta, prepoznavanje morebitnih jezikovnih in kulturnih ovir med člani ter seznanjanje z lokalnimi zakoni, pravili in postopki (Browne in drugi, 2016). Da bi se izognili ločevanju članov tima glede na njihovo narodnost in omilili negativne posledice kulturne različnosti, lahko zaposlene usmerjamo, da namesto medkulturne perspektive pri svojem opazovanju uporabljajo medosebno zavedanje, pri čemer gre za opazovanje osebe z značilnostmi in navadami, ki se pri vsakem posamezniku razlikujejo in niso vezane na narodnost ali kulturno pripadnost. Tako ne presojamo pravilnega načina delovanja in obnašanja, ampak spoznavamo različne značilnosti posameznikov brez predsodkov (Stow, 2021).

Če povzamemo, izzive glede na kategorije omenjene v prvem odstavku, iz geografske razpršenosti članov tima izhajajo izzivi pri usklajevanju dela med časovnimi pasovi, geografska oddaljenost in daljši čas iskanja rešitev od tistih timov, ki so prisotni na isti lokaciji. Odvisnost od digitalnih komunikacijskih orodij povečuje tveganje za izgubljanje pomena sporočil in tehnične težave, kar zahteva bolj jasno in redno komunikacijo ter poglobljeno poznavanje projektnih načrtov, da ne pride do nesporazumov. Izzivi, povezani s strukturo tima, se nanašajo na potrebo po vodji, ki ima izkušnje z vodenjem mednarodnega tima, usklajevanjem, vzdrževanjem dobrih odnosov in izbiro primernih članov za tovrstno delo. Izzivi, ki jih prinašajo kulturne razlike med člani tima, lahko negativno vplivajo na komunikacijo in interpretacijo sporočil, na različno dojemanje časa in hierarhije, stereotipno razmišljanje in pojavljanje škodljivih delitev znotraj tima.

4 TRAJNOSTNI RAZVOJ

4.1 Opredelitev in značilnosti trajnostnega razvoja

Po vsem svetu, tako v gospodarstvih v razvoju kot tudi v razvitih gospodarstvih, postajajo vprašanja o trajnosti vse bolj vidna in pomembna, ne le za vlade in civilno družbo, ampak tudi za podjetja (Bizoumi in drugi, 2019). Omemba trajnosti ali trajnostnega razvoja je v zadnjih letih prisotna na skoraj vsaki spletni strani podjetja ali organizacije, zaposleni so deležni izobraževanj o trajnosti, v večjih podjetjih imajo strokovnjake na tem področju ali celo oddelke za trajnostni razvoj (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Trajnostni razvoj je pomemben trend sodobnega uravnoteženega gospodarstva, ki temelji na razvoju podjetja z vidika povečevanja dobičkonosnosti, povečanja učinkovitosti investicij in drugih gospodarskih rezultatov ter presoje vplivov na okolje in družbo (Ahmad in drugi, 2023). Podjetja, aktivisti, politika in posamezniki so začeli trajnosti pripisovati veliko vrednost, saj smo se kot družba začeli zavedati, da so bile naše navade doslej preveč brezbrižne (Salvia in drugi, 2019).

Najbolj pogosto omenjena opredelitev trajnostnega razvoja izhaja iz dokumenta Svetovne komisije Združenih narodov za okolje in razvoj, kjer je trajnostni razvoj opredeljen kot »*razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe*« (United Nations Brundtland Commission, 1987, str. 16). Od objave tega dokumenta naprej lahko spremljamo eksponentno rast omembe trajnosti in trajnostnih strategij (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Poleg omenjene opredelitve trajnostnega razvoja lahko v literaturi najdemo številne druge opredelitve, kot je na primer opredelitev Rockström in drugi (2009), ki trajnostni razvoj opišejo kot prizadevanje za pravičen in vključujoč razvoj, ki si prizadeva za socialno pravičnost in dolgoročno sposobnost preživetja naravnih sistemov. Le Caous in Huarng (2020) povezujeta trajnostni razvoj tudi z razvojem človeštva. Pravita, da je razvoj človeštva, ki se osredotoča na dejavnike dohodka, izobrazbe in zdravja, postal bistvenega pomena za

preučevanje trajnostnega razvoja, v povezavi s tem pa omenjata tudi pomembnost družbenega sistema v državi, ki se povezuje z globalnim upravljanjem in zagotavlja doseganje višje ravni človeškega in trajnostnega razvoja. Byrch in drugi (2007) so iskali konsenz med različnimi opredelitvami trajnostnega razvoja in ugotovili, da so posamezne opredelitve odvisne predvsem od področja dela strokovnjaka, ki opredelitev podaja. Trajnostni razvoj je bil sprva opisan kot »*podpiranje obstoja človeštva na planetu Zemlja*«, kasneje pa so se opredelitve razdelile v tri skupine: tiste s prevladujočim podjetniškim pogledom, ki se osredotočajo na trajnost poslovanja; tiste s prevladujočim okoljevarstvenim pogledom, ki obravnavajo trajnost narave, ter tiste, ki združujejo oba pristopa in celostno obravnavajo trajnostni razvoj (Byrch in drugi, 2007). Podobno kot v zgornji opredelitvi tudi Montiel in Delgado-Ceballos (2014) poudarjata, da trajnostno delovanje ni omejeno zgolj na varovanje okolja, preprečevanje onesnaževanja, zmanjševanje porabe pitne vode in omejevanje izpustov škodljivih snovi, ampak je povezano tudi s širšimi vidiki, kot so trajnostni razvoj podjetja ali celotne panoge. Trajnostni razvoj podjetja zajema njegovo celovito delovanje, pri čemer je cilj zagotoviti učinkovito poslovanje ter dolgoročno vzdržnost v korist vseh deležnikov, od zaposlenih, uporabnikov, lastnikov in dobaviteljev do lokalnega okolja, v katerem podjetje deluje (Evropska komisija, brez datuma). Trajnostne poslovne prakse lahko s spremembo vrednot in procesov v organizaciji prinašajo pomembne koristi za dolgoročno preživetje podjetja, potrebno pa jih je redno vrednotiti in posodabljati (Sabini in drugi, 2019).

Podjetja in organizacije imajo različne motive za vpeljavo trajnosti v izvedbo projektov, najpogostejši med njimi so ekonomska dobrobit podjetja, dolgoročna uspešnost, moralna načela in vzdržnost podjetja, poleg tega pa je pomembno tudi javno mnenje, ki narekuje postopno prehajanje na bolj trajnostne poslovne prakse, produkte in storitve, ki jih organizacije ponujajo na trgu (Sabini in drugi, 2019). Lozano in von Haartman (2018) motivatorje za vključevanje trajnosti v projektni management ločita na notranje, kot so vrednote zaposlenih, etika, kakovost, produktivnost, rast podjetja in zunanje, kot so pričakovanja trga, zadovoljstvo kupcev, družbena legitimnost, zaupanje potrošnikov, benchmarking, manjši pritiski regulative in drugi. Rezultati njune raziskave kažejo, da imajo različne vrste organizacij različne motive, ki vplivajo na vključevanje trajnosti v svoje delovne procese. Ugotavljata, da nevladne organizacije najbolj motivira večja ozaveščenost študentske populacije, pri podjetjih so izstopali motivi »*izogibanje tveganju*«, »*tržne priložnosti*«, »*aktivizem nevladnih organizacij*«, »*zanimanje javnosti za nefinančne informacije*« in »*previdnost*«, pri javnih organizacijah pa »*večja družbena ozaveščenost o trajnosti in nacionalnih ali regionalnih politikah*«. Poznavanje dejavnikov, ki motivirajo posamezno organizacijo, je ključno pri izbiranju načinov za spodbujanje k trajnostnemu delovanju različnih organizacij (Lozano in von Haartman, 2018).

Kot opisujeta Martens in Carvalho (2016), je zavedanje pomembnosti trajnostnega delovanja pomembno, a hkrati ni vedno dovolj, da bi privedlo do izvajanja učinkovitih ukrepov. Opozarjata predvsem na vrzel med dojemanjem pomembnosti trajnosti in dejansko uporabo

trajnostnih načel v praksi, opažata pa povečanje zanimanja za korporativno odgovornost, ki jo sestavljajo finančna, družbena in okoljska odgovornost.

4.2 Strategija okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja

Za podjetja vseh velikosti so okoljska, družbena vprašanja in vprašanja korporativnega upravljanja postala ključna poslovna vprašanja (Stedman, 2023), saj ogrožajo izvajanje dosedanjih strategij, uvajanje disruptivnih poslovnih modelov in predstavljajo pomemben del tveganj, s katerimi se bodo morala soočiti na dolgi rok (Bizoumi in drugi, 2019). Vlagatelji, zaposleni, stranke, vladni uradniki in drugi deležniki pozorno spremljajo korporativne politike in prakse povezane z ESG strategijo, ki je najbolj učinkovita, ko je podprta z močnimi procesi upravljanja in je vedno bolj pomembna za dolgoročni poslovni uspeh (Stedman, 2023).

ESG strategija prinaša številne prednosti za podjetja, v prvi vrsti gre za konkurenčno prednost, saj jim spremljanje in nadzorovanje dejavnikov prinaša dolgoročne koristi, kot so boljši finančni rezultati, zvestoba strank, ki stremijo k trajnosti, večja prilagodljivost spreminjajočim se razmeram na svetovnih trgih, poleg tega pa postanejo bolj privlačna za investitorje (Stedman, 2023). To potrjuje tudi dejstvo, da je BlackRock, največji investicijski sklad na svetu, spremenil svojo naložbeno strategijo in se osredotočil na trajnostni razvoj, ker se vlagatelji zdaj zavedajo, da je »*podnebno tveganje tudi naložbeno tveganje*« (Arvidsson in Dumay, 2022). Kapitalski trgi in finančna industrija imajo lahko vodilno vlogo pri prehodu na bolj pregledno, odporno in trajnostno gospodarstvo (Bizoumi in drugi, 2019).

Za boljšo predstavo o vsebini ESG strategij je v nadaljevanju prikazana delitev dejavnikov na tri glavna področja (Stedman, 2023):

- **Okoljski dejavniki**: vključujejo podatke o tem, kako podjetje vpliva na okolje, na primer poraba elektrike, vode, kakšne ima emisije toplogrednih plinov ter ogljični odtis, kako ravna z odpadki in kakšen je njihov vpliv na onesnaženost zraka in vode, krčenje gozdov, izgubo biotske raznovrstnosti, kako se prilagaja podnebnim spremembam in podobno.
- **Družbeni dejavniki**: to področje vključuje ravnanje podjetja z zaposlenimi, delavci v dobavni verigi, strankami, člani skupnosti in drugimi skupinami ljudi. Opazujemo, ali podjetje poskrbi za pošteno plačilo, raznolikost, pravičnost, vključenost, zdravje in varnost na delovnem mestu, če imajo pošten odnos do strank in dobaviteljev, ali odgovorno pridobivajo vire, nadzirajo partnerje v dobavni verigi, sodelujejo z lokalno skupnostjo, poskrbijo za dobrodelne donacije in socialno zagovorništvo.
- **Dejavniki upravljanja**: gre za interne prakse upravljanja, politike in kontrole, ki urejajo delovanje podjetja. Vključujejo sestavo vodstva in upravnega odbora, višino plačila za zaposlene na vodilnih položajih, finančno transparentnost, upoštevanje predpisov, upravljanje s tveganji, politike zasebnosti podatkov, etičnost poslovnih praks in pravila povezana s korupcijo, podkupovanjem, navzkrižjem interesov in političnim lobiranjem.

Arvidsson in Dumay (2022) sta z analizo poročanja ESG na Švedskem ugotovila, da se kakovost poročanja podjetij o okoljskih, družbenih in dejavnikih upravljanja iz leta v leto izboljšuje, hkrati pa sta opazovala vpliv evropske direktive na področju poročanja, ki ni prinesla opaznih sprememb. S to direktivo je Evropska unija leta 2014 uvedla nove zahteve, po katerih morajo družbe, ki kotirajo na borzi, družbe z več kot 500 zaposlenimi ter subjekti javnega interesa v svojih letnih poročilih upravljanja razkriti ustrezne informacije o politikah, tveganjih in uspešnosti na področju varstva okolja, družbene odgovornosti in ravnanja z zaposlenimi ter o ukrepih, povezanih s človekovimi pravicami, protikorupcijskimi vprašanji, podkupovanjem in raznolikostjo (Bizoumi in drugi, 2019).

Največji izziv pri poročanju nefinančnih rezultatov podjetij je pomanjkanje splošnih standardov za merjenje in poročanje teh informacij, saj podatki, pridobljeni z različno metodologijo niso med seboj neposredno primerljivi (Bizoumi in drugi, 2019). Neprimerljivost rezultatov je očitna predvsem, ko različne bonitetne agencije istemu podjetju dodelijo ESG ocene, ki se precej razlikujejo ali pa si celo nasprotujejo (Trahan in Jantz, 2023).

4.3 Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030

Cilji trajnostnega razvoja, ki so jih Združeni narodi objavili septembra 2015, obsegajo 17 splošnih in 169 konkretnih ciljev, namenjenih integraciji zadev, povezanih s trajnostnim razvojem, v splošne gospodarske, okoljske in družbene okvire držav (Salvia in drugi, 2019). S temi cilji so se voditelji držav, vlad in drugi visoki predstavniki strinjali, da je treba svet spremeniti, da bi sebi in potomcem lahko zagotovili boljši jutri. Te ukrepe so sprejeli za ljudi, da bi zagotovili enakost, odpravili revščino in lakoto, za Zemljo, da bi jo obvarovali pred uničenjem, za blaginjo, ki vsem omogoča dostojno življenje, za mir, ki družbi omogoča življenje brez strahu in nasilja, ter za partnerstvo, ki nas bo vse povezovalo v vključujočo in solidarno družbo z enotnim poslanstvom, da s skupnimi močmi poskrbimo za najšibkejše (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025). S cilji za udejanjanje trajnostnega razvoja so bila postavljena merila za države, podjetja in posameznike, številne države pa so na podlagi teh meril pripravile zakonodajo in normative, ki so nadomestili do takrat neobvezujoče usmeritve in priporočila, svoje zahteve na trgu pa postavljajo tudi kupci in podjetja (Čanji, 2022).

Cilji so bili zasnovani tako, da spodbujajo ukrepanje na petih za človeštvo in planet ključnih področjih (United Nations Department of Economic and Social Affairs, brez datuma). Teh pet področij je imenovanih tudi pet stebrov trajnostnega razvoja, zaradi enake začetnice v angleškem jeziku pa so pogosto omenjena tudi kot 5P (angl. People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership), torej ljudje, planet, blaginja, mir in partnerstvo (International Monetary Fund, brez datuma). Na sliki 2 je predstavljena shema s 17 cilji trajnostnega razvoja, ki jih obsega Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030 in so ključni za razlago v nadaljevanju.

Slika 2: Cilji trajnostnega razvoja



Vir: Slovenian Global Action (2020).

Marti in Cervelló-Royo (2023) sta v nedavni raziskavi predstavila, kako so cilji trajnostnega razvoja razvrščeni v skupine glede na klasifikacijo petih stebrov trajnostnega razvoja, ki jo je predlagala Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. The Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD):

- Ljudje: skupino sestavlja prvih pet ciljev trajnostnega razvoja, ki se nanašajo na ljudi in človekove pravice ter so namenjeni odpravi vseh oblik revščine in lakote ter zagotavljanju dostojanstva in enakosti za vse.
- Mir: v skupino je razvrščen 16. cilj, ki si prizadeva za spodbujanje človekovega dostojanstva in odpravo nasilja, da bi ustvarili miroljubne družbe.
- Partnerstvo: v tretjo skupino je razvrščen 17. cilj za izvajanje agende prek trdnega globalnega zavezništva, ki omogoča napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja, ne samo z novimi mehanizmi upravljanja, temveč tudi z instrumenti za sporočanje pobud in dosežkov.
- Planet: poslanstvo četrte skupine je varovanje zemeljskih naravnih virov, reševanje podnebnih vprašanj, spodbujanje odgovorne proizvodnje in potrošnje, da se zagotovi dobro počutje sedanjih in prihodnjih generacij, to skupino pa sestavljajo cilji trajnostnega razvoja številka 6, 12, 13, 14 in 15.

– Blaginja: zadnja skupina vključuje cilje trajnostnega razvoja številka 7, 8, 9, 10 ter 11, ki so namenjeni spodbujanju gospodarskega, družbenega in tehnološkega napredka, združljivega z ustreznim spoštovanjem do narave.

V svoji raziskavi so Salvia in drugi (2018) predstavili 17 splošnih ciljev trajnostnega razvoja glede na njihovo zastopanost v strokovnih člankih. Rezultati omenjene raziskave kažejo, da se med postavljenimi cilji največ pozornosti namenja tistim, ki se nanašajo na naravo, na primer boj proti podnebnim spremembam (trinajsti cilj), varovanje ekosistemov (petnajsti cilj), trajnostna proizvodnja in poraba (dvanajsti cilj) in dostopnost vode (šesti cilj) (Salvia in drugi, 2018). Le Caous in Huarng (2020) izpostavljata, da so pomembni tudi ostali cilji, kot sta enakost spolov in krepitev vloge žensk in deklic v družbi. Dodajata, da dostop do izobraževanja, zdravstvene oskrbe, ustreznih služb in političnih položajev za ženske in dekleta lahko samo izboljša trajnostni razvoj, predvsem z vidika zdravja, ravni pismenosti in izobrazbe ter rasti števila prebivalstva. Gospodarstva z visoko stopnjo človeškega razvoja pogosto izkazujejo večjo enakost spolov kot gospodarstva z nizko stopnjo človeškega razvoja.

Medtem ko imajo cilji trajnostnega razvoja globalno razsežnost, je izvajanje ukrepov odvisno od tega, kakšen pomen ciljem trajnostnega razvoja pripisuje posamezna država in od tega, kako cilji vplivajo na izzive, s katerimi se država sooča. Slabši napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja je bil zaznan pri državah v razvoju, kljub temu pa je tudi pri njih opazno postopno zaznavanje pomena doseganja teh ciljev (Salvia in drugi, 2019). Na cilje Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 so se odzvala tako nekatera podjetja, kot tudi organizacije, ki so svoje delovanje prilagodila specifikam svojega področja delovanja. Vpliv priporočil je bil viden pri poročanju podjetij in organizacij, ki so v skladu s cilji agende pričeli z bolj podrobnim poročanjem o svojih vplivih na okolje, ciljih za prihodnost in podobno (Tsalis in drugi, 2020).

4.4 Povezava med trajnostnim razvojem in projektnim managementom

Med projektnimi vodjami se povečuje zanimanje za razvoj in dokazovanje novih načinov vodenja projektov, skupna tema novosti pa je pogosto prav trajnostni razvoj, zato integracija teh dveh področij predstavlja prihodnost za projektne organizacije (Armenia in drugi, 2019). Vključevanje trajnosti v projektni management zahteva spremembe na različnih področjih vodenja projektov, na primer pri upravljanju časa, proračuna, standardov kakovosti, vpliva na družbo, okolje in gospodarstvo (Sabini in drugi, 2019). Avtorji dodajajo, da projekt lahko vodimo trajnostno tudi v primeru, ko cilji projekta niso povezani s trajnostnim razvojem, pri tem pa govorimo o trajnostnem projektnem managementu (angl. Sustainable Project Management).

Trajnostni projektni management je načrtovanje, spremljanje in nadzorovanje izvedbe projekta ter podpornih procesov, ob upoštevanju okoljskih, ekonomskih in družbenih vidikov življenjskega cikla projektnih virov, procesov, rezultatov in učinkov, z namenom

uresničevanja koristi za deležnike, izvedeno na transparenten, pošten in etičen način, ki vključuje proaktivno sodelovanje deležnikov (Sabini in drugi, 2019). Povezava med projektom in trajnostjo je očitna, četudi premalo raziskana, saj projekti temeljijo na začasnih prizadevanjih, ki ob porabi virov prinašajo koristne cilje, trajnost pa opredeljuje merila za pravilno uporabo virov in vrednotenje rezultatov v smislu ekonomskih, družbenih in okoljskih vplivov (Armenia in drugi, 2019). Trajnostni projekti so tisti, katerih cilj je trajnostni razvoj, njihove glavne značilnosti pa so prilagodljivost, transparentnost, izvedljivost, možnost nadgradnje ter vzdržna struktura, ki omogoča uspešno vodenje in izboljšuje okoljsko, družbeno ali ekonomsko stanje v družbi (Morfaw, 2014).

Da bi zapolnili vrzel med dojemanjem pomembnosti trajnosti in dejansko uporabo trajnostnih načel v praksi, je potrebno razumeti, kako zavzemanje za trajnost vpliva na projekte na različnih ravneh, kar so Sabini in drugi (2019) predstavili v svoji raziskavi:

- **Na mikro ravni** koncept trajnosti na tradicionalni proces projektnega managementa vpliva na procese odločanja, kompetence posameznika in notranjo motivacijo vodje projekta. V osnovi so projektni vodje bolj osredotočeni na omejitve jeklenega trikotnika, torej čas, kakovost in stroške, kot na model 3P (angl. People, Planet, Profit oz. ljudje, okolje in dobiček) ali model 3E (angl. Economy, Ecology, Equity oz. gospodarstvo, ekologija in enakost), saj so s temi kategorijami pogodbeno vezani na naročnika. Posledično je pomembno, da težnja k trajnosti projekta prihaja tudi s strani naročnika in drugih deležnikov, s čimer spodbudijo in omogočijo vključevanje trajnosti v izvedbo projekta. Projektni vodja mora biti kompetenten za vpeljavo trajnostnih praks v projekt, te pa lahko pridobi z dodatnimi izobraževanji na tem področju.
- **Na ravni projekta** lahko vpeljevanje trajnosti v projektni management prinaša kompromise pri prvotnih ciljih projekta, potrebo po zaznavi in odpravi ovir ter dvoumnosti in nepredvidena področja, ki jih moramo prilagoditi. Najpomembnejši kompromis, ki ga je potrebno sprejeti, se pojavi ravno pri določanju kateri od trajnostnih vrednot bomo dali prednost; varovanju okolja, poštenosti do družbe ali gospodarski rasti. Na to odločitev vplivajo omejitve kognitivne, finančne in družbene narave, obseg teh omejitev pa omejuje integracijo trajnosti v orodja projektnega managementa.
- **Na makro ravni** vpeljevanje trajnosti v projektni management vpliva na usklajevanje kratkoročnih z dolgoročnimi cilji in na vrzeli med vodstvenim in akademskim znanjem pri zaposlenih. Pri oblikovanju trajnostnih ciljev projekta ali organizacije moramo upoštevati odnose med deležniki, kar bo pripomoglo k uravnoteženju finančne in nefinančne uspešnosti.

Za uspešno prilagajanje hitrim spremembam podjetja potrebujejo znanje in veščine, kot vodilo za odločanje pa jim lahko služi strategija organizacije. Aktivno vključevanje trajnostnih vrednot v strategijo prispeva k uveljavljanju trajnostnega ravnanja, saj z njim povečamo pripadnost in zavzetost (Čanji, 2022). Učinkovito je tudi vodenje z zgledom, pri čemer se zaposleni učijo iz dobrih praks, ki jih izvajajo njihovi nadrejeni, pomembno pa je predvsem, da zaposleni razumejo prednosti trajnostnega delovanja za podjetje in družbo

(Čanji, 2022), prednosti trajnostnega projektnega managementa pa so bolje izkoriščene, ko se spremembe zgodijo tudi na ravni osrednjih oziroma jedrnih procesov organizacije, ki izvaja projekte (Sabini in drugi, 2019).

Člani tima morajo imeti ustrezno znanje o projektih, ki jih izvajajo in Čanji (2022) pojasnjuje, da lahko podjetje oblikuje svoj model razvoja trajnostnih kompetenc zaposlenih, ki je prilagojen potrebam podjetja, pri oblikovanju pa morajo biti aktivni tako strokovnjaki za trajnostni razvoj, kot tudi strokovnjaki, specializirani za posamezna področja, pomembna za podjetje. Dodaja, da trajnostne kompetence v osnovi obsegajo znanja s področja trajnostnega razvoja, kot so poznavanje odnosov in interesov različnih deležnikov, osnovno razumevanje znanosti o okolju in podnebnih spremembah, poznavanje družbenih vprašanj in izzivov, ki so najbolj razširjena v panogi in skupnosti, ter naravo panoge in skupnosti. Z modelom trajnostnih kompetenc zaposlenih podjetje določi temeljne kompetence, ki jih potrebujemo in kako bodo zaposleni dosegli zadovoljiv nivo razvitosti le-teh. Brez kompetentnih zaposlenih podjetje ne more uspešno izvajati svoje trajnostne strategije (Čanji, 2022).

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA

V drugem delu magistrskega dela je predstavljena kvalitativna raziskava, pri kateri sem preučevala podatke o mednarodnih projektih, do katerih mi je dostop omogočil zunanji svetovalec. Poglavje je sestavljeno iz štirih delov, najprej je predstavljena raziskovalna metoda, sledijo vprašanja in protokol intervjujev ter rezultati raziskave.

5.1 Raziskovalna metodologija in vzorec

V svojem magistrskem delu sem v okviru empiričnega dela analizirala značilnosti projektnega tima na primeru mednarodnih trajnostnih projektov. Obravnavala sem mednarodne razvojne projekte, ki jih slovensko Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport izvaja v sodelovanju z UNIDO, pri raziskavi pa sem uporabila primarne in sekundarne vire podatkov. Najprej sem raziskala sekundarne podatke, torej javno dostopne informacije ter članke o organizacijah in obravnavanih projektih, na podlagi ugotovljenega pa sem pripravila nabor vprašanj za zbiranje primarnih podatkov z uporabo kvalitativne metode, in sicer intervjujev.

Kvalitativno raziskovanje je proces, ki omogoča globlje razumevanje določenega pojava, poteka sistematično, saj vključuje natančno opredelitev problema, zbiranje podatkov, njihovo analizo in interpretacijo. Intervju je ena izmed ključnih metod zbiranja podatkov v kvalitativnem raziskovanju in sicer gre za interaktivno tehniko, s pomočjo katere raziskovalec preko neposrednega dialoga pridobi vpoglede v izkušnje, mnenja in zaznave intervjuvanca, še posebno, ko gre za preučevanje kompleksnih družbenih pojavov in procesov (Nassaji, 2020). Da bi preučila značilnosti timov, ki delajo na mednarodnih

trajnostnih projektih, sem izbrala polstrukturirani intervju, katerega Adeoye-Olatunde in Olenik (2021) opišeta kot metodo, ki združuje vnaprej določena vprašanja z možnostjo prilagodljivega raziskovanja dodatnih tem, ki se pojavijo med pogovorom. To raziskovalcu omogoča usmerjanje intervjuja in raziskovanje pomembnih vidikov, odkritih med pogovorom, kar pripomore k boljšemu razumevanju teme (Adeoye-Olatunde in Olenik, 2021). Ker nisem članica omenjenega tima in mi je bil omogočen neposreden stik z aktivnimi člani timov, mi je izbrana metoda omogočila boljši vpogled v potek projektov, vsebine, ki jih obravnavajo ter boljše razumevanje preučevanega področja.

Opravila sem tri intervjuje s predstavniki organizacij, ki sodelujejo na obravnavanih projektih. V tabeli 2 so predstavljene njihove glavne značilnosti, v nadaljevanju pa so predstavljeni bolj podrobno.

Tabela 2: Značilnosti vzorca intervjuvancev

Intervju	**1**	**2**	**3**
Spol	moški	ženski	moški
Organizacija	MGTŠ	UNIDO	Duol
Delovno mesto	Sekretar	Vodja regionalnega urada	Programski vodja
Oznaka v besedilu	Sogovornik 1	Sogovornica 2	Sogovornik 3

Vir: lastno delo.

Prvi intervju je bil opravljen s sekretarjem na slovenskem Ministrstvu za gospodarstvo, turizem in šport (v nadaljevanju označen kot Sogovornik 1), ki je izkušen strokovnjak na področju mednarodnega razvoja, trgovinske politike in gospodarskega sodelovanja z več kot 35-letnimi izkušnjami na vodilnih položajih v slovenski vladi in mednarodnih organizacijah. Trenutno deluje kot strokovnjak za sodelovanje Slovenije z UNIDO in vodi različne projekte, osredotočene na inovacije, gospodarsko rast in trajnostni razvoj na Zahodnem Balkanu, v Evropi in Afriki. Kot predstavnik Slovenije v različnih odborih EU pomaga pri oblikovanju carinskih predpisov, trgovinskih sporazumov in strategij dostopa do trga ter ima pomembno vlogo pri gospodarski usmeritvi države znotraj EU. Njegovo strokovno znanje zajema inovacije, trgovinsko politiko in vodenje projektov na vladni in mednarodni ravni, zlasti v netržnih storitvah in kmetijsko-industrijskem sektorju. Deluje tudi na področju krepitve globalnih partnerstev in razvoja trajnostne infrastrukture. Poleg tega ima izkušnje z vključevanjem tehnologije v trgovinsko politiko in politiko intelektualne lastnine, kar mu daje celovit pogled na vlogo Slovenije v svetovnem gospodarstvu.

V uvodnem intervjuju mi je predstavil širšo sliko, potrebno za razumevanje njegovega dela in projektov, o katerih bom več zapisala v kasnejših poglavjih. Za uvodni intervju sem pripravila nekaj splošnih vprašanj, pri čemer sem med pogovorom nato dodajala morebitna podvprašanja. Po koncu intervjuja sva se pogovorila o prihodnjih možnostih za intervjuje z drugimi posamezniki, ki sodelujejo pri tovrstnih projektih ter bi mi lahko ponudili vpogled v tematiko njihovega dela. Dogovorila sva se, da bo stopil v kontakt z vodjo Regionalnega

urada za Evropo in Srednjo Azijo v UNIDO (v nadaljevanju označena kot Sogovornica 2), ki je odgovorna za oblikovanje regionalnih strategij in programskih prioritet UNIDO v 26 državah, s svojim delom pa zagotavlja, da se organizacija približa specifičnim potrebam industrijskega razvoja svojih držav članic. Kot gostja je sodelovala na okrogli mizi 5. Nacionalne konference o internacionalizaciji slovenskega gospodarstva, ki sta jo organizirala Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (v nadaljevanju MGTŠ) in Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve (v nadaljevanju MZEZ) v Mariboru.

Povezal me je tudi z enim od članov tima, ki je sodeloval pri UNIDO projektu v Egiptu. Sogovornik 3 je programski vodja v podjetju Duol, kjer vodi mednarodne projekte na področju napihljivih objektov za šport, industrijo in kmetijstvo. Kot koordinator projekta s strani svojega podjetja je sodeloval na projektu izdelave rastlinjakov Agrodome za pridelavo paradižnikov v Egiptu. Na tem projektu so s pomočjo MGTŠ sodelovali z UNIDO in razvijali tehnologijo, ki bo tamkajšnji univerzi omogočila raziskovanje optimalnih pogojev za vzgojo paradižnikov.

5.2 Predstavitev vprašanj in protokola intervjujev

Za intervjuje sem vnaprej pripravila vprašanja, s katerimi sem želela pridobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja magistrskega dela. Ta se nanašajo na načine oblikovanja projektnih timov, njihove značilnosti, izzive in prednosti projektnih timov, ki so bili sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja.

Za prvi intervju s Sogovornikom 1 sem pripravila nabor splošnih vprašanj, s katerimi se lahko bolje spoznam s tematiko in s pomočjo njegovih poudarkov ugotovim, katere ključne značilnosti projektov lahko med raziskovanjem vzamem pod drobnogled. Pred pričetkom intervjuja sem prosila za dovoljenje, da lahko pogovor snemam, da bi lahko kasneje na podlagi zvočnega posnetka pripravim prepis. Intervju je trajal eno uro. Na podlagi odgovorov sem oblikovala temo magistrskega dela in si pripravila potrebne iztočnice za drugi del intervjuja, ki je bil izveden kasneje. Za drugi intervju s Sogovornikom 1 sem pripravila bolj konkretna vprašanja, ki so prinesla odgovore na v nalogi zastavljena raziskovalna vprašanja. Raziskovalna vprašanja sem podkrepila s podvprašanji, ki se navezujejo na ugotovitve iz teorije, ki sem jih zasledila med pisanjem prvega dela magistrskega dela. Vprašanja so bila odprtega tipa, da so sogovorniku omogočala podajanje prostih odgovorov, ki sem jih po potrebi dopolnila s podvprašanji, da sem prejela odgovore, bolj usmerjene v raziskovano tematiko.

Osnova za drugi del intervjuja s Sogovornikom 1 ter intervjuja s Sogovornico 2 in Sogovornikom 3 so bila raziskovalna vprašanja, in sicer kako poteka oblikovanje tima, ki izvaja mednarodne trajnostne projekte (RV1), kakšne značilnosti morajo imeti projektni timi, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih (RV2), s kakšnimi izzivi se vodje soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih (RV3) in kakšne so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja (RV4).

Za intervju s Sogovornico 2 sem pripravila uvodno splošno vprašanje o njenem delu, da bi lahko s pomočjo odgovora odkrila še kakšno uporabno temo. Glavno težavo pri pripravi je predstavljalo dejstvo, da na spletu nisem zasledila konkretnih podrobnosti o njenem delu, ki bi mi lahko dale jasen vpogled v njeno funkcijo. Na konferenci sem imela priložnost poslušati njen prispevek na okrogli mizi, po končani okrogli mizi pa smo se skupaj s Sogovornikom 1 umaknili od dogajanja in imela sem priložnost opraviti intervju. S pomočjo informacij, ki jih je delila na okrogli mizi sem lahko nekaj prvotno pripravljenih vprašanj izločila in slišane teme navezala na svoja zastavljena vprašanja. Skupno sem ji zastavila pet vprašanj, na katera sem prejela široke in informativne odgovore, intervju je trajal pol ure. Pred pričetkom intervjuja sem prosila za dovoljenje, da lahko pogovor snemam, da bi kasneje na podlagi zvočnega posnetka pripravila prepis.

S Sogovornikom 3 iz podjetja Duol sva se zaradi njegove zasedenosti dogovorila za intervju po telefonu. Na njegovo željo sem mu preko e-pošte predhodno posredovala vprašanja za intervju, ob klicu pa se je strinjal s snemanjem pogovora, da bi lahko po koncu intervjuja pripravila prepis. Intervju je trajal pol ure, sestavljen pa je bil iz petih vprašanj, pri čemer je bilo prvo vprašanje predstavitveno, sledila pa so raziskovalna vprašanja.

5.3 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so razdeljeni na več podpoglavij. Najprej so predstavljeni projekti, katerih time sem obravnavala v svoji raziskavi, v drugem delu pa so predstavljene ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo izvedbe intervjujev.

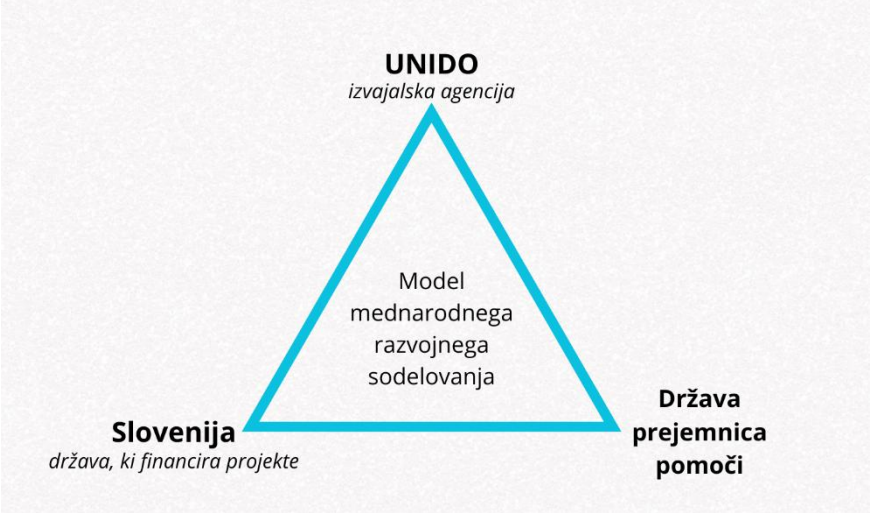
5.3.1 Predstavitev projektov trajnostnega razvoja v državah v razvoju

Za svojo raziskavo sem izbrala primer mednarodnih projektov, ki jih MGTŠ izvaja v sodelovanju z UNIDO, slovenskimi podjetji in drugimi organizacijami. V nadaljevanju tega poglavja so strnjene informacije o mednarodnem razvojnem sodelovanju, v okviru katerega obravnavan mednarodni tim izvaja projekte. Informacije je na uvodnem intervjuju podal zunanji svetovalec, Sogovornik 1.

V Sloveniji koordiniranje in izvajanje politike mednarodnega razvojnega sodelovanja ter pripravo potrebne zakonodaje izvaja MZEZ, medtem ko MGTŠ opravlja specifičen del tega sodelovanja, to je dvostransko razvojno sodelovanje. Dvostransko razvojno sodelovanje je oblika mednarodnega sodelovanja, kjer ena država neposredno nudi pomoč drugi državi za spodbujanje njenega gospodarskega in družbenega razvoja. Ta vrsta sodelovanja vključuje finančno podporo, tehnično pomoč in izmenjavo znanja ter izkušenj med državama. Govorimo tudi o vezani mednarodni razvojni pomoči, kar pomeni, da je razvojna pomoč nudena ob vključevanju slovenskih podjetij, pri čemer slovensko lokalno gospodarstvo povezujemo z mednarodnimi trgi, prav s tem namenom pa so bili v osnovi ustanovljeni Združeni narodi in njihova organizacija UNIDO. UNIDO skrbi za prenos tehnološke

razvitosti iz naprednega zahodnega dela v manj razvite države. Ob tem moramo razumeti, da ne gre za neke vrste neokolonializem, ampak za sodelovanje, ki temelji izključno na interesih partnerskih držav. Poiščemo slovenska podjetja, ki so pripravljena prenašati svoje znanje, tehnologijo in know-how v manj razvite države. To sodelovanje poteka po modelu mednarodnega razvojnega sodelovanja, ki je bil skozi leta oblikovan in nadgrajen, shema na sliki 3 pa ponazarja povezanost omenjenih ključnih deležnikov.

Slika 3: Model mednarodnega razvojnega sodelovanja



Vir: Rogelj in drugi (2023).

Slovenija je aktivno vključena v mednarodno sodelovanje od leta 2005, ko je takratni predsednik dr. Janez Drnovšek sklenil sporazum med Slovenijo in UNIDO. Pred tem je bila Slovenija le prejemnica mednarodne pomoči, s pridružitvijo Evropski uniji pa se je to spremenilo in postali smo dajalci pomoči. Na začetku sodelovanja smo dejavnost UNIDO le financirali, do leta 2010 smo na podlagi zahtevkov izplačali več kot 3 milijone evrov, ko pa smo vzpostavili lasten model mednarodnega sodelovanja, smo začeli z iskanjem slovenskih podjetij, ki bi bila pripravljena prenašati svoje znanje, tehnologijo, storitve in know-how v manj razvite države. Na rednih letnih bilateralnih srečanjih med Slovenijo in UNIDO, na katerih je z naše strani prisoten najmanj državni sekretar, z njihove pa generalni direktor ali njegov namestnik, se dogovorijo, katere projekte bi Slovenija lahko financirala, kateri so zanimivi in kako bi lahko vključili slovenska podjetja, institucije, univerze, Slovenski podjetniški sklad, Gospodarsko zbornico Slovenije in združenja, kot sta Slovenski lesarski grozd in Slovenski avtomobilski grozd. Ko zaključijo z dogovori, pripravijo dokumentacijo, ki temelji na interesu države prejemnice pomoči, ta pa je izkazan z izdajo pisma o nameri. Če ni izkazanega interesa, ne morejo začeti izvajati projekta. V Sloveniji pripravijo načrt financiranja, ki je potrjen s strani vlade, ko je ta sprejet, pa se sredstva za izvedbo prenesejo na UNIDO.

Primer tovrstnega projekta je bilo sodelovanje v Ugandi, kjer je majhno slovensko podjetje s satelitsko tehnologijo pomagalo tamkajšnji Agenciji za vode pri načrtovanju oskrbe s pitno

vodo. Podjetje, ki ima okoli 6 zaposlenih, razvija visokotehnološke rešitve za satelitsko mapiranje Zemlje in sodeluje z Evropsko vesoljsko agencijo. Zaradi svoje majhnosti si ne more privoščiti sodelovanja pri velikih, večmilijonskih projektih, saj bi bilo tveganje preveliko, še posebej v regijah, kot je Afrika. Uganda, ki leži na ekvatorju in meji na Viktorijino jezero, ima zaradi obilnih padavin relativno veliko vode, vendar ta hitro odteka v podtalnico, saj infrastruktura za njeno zadrževanje ni ustrezno razvita. V zadnjih letih je v državo zaradi političnih razmer v Sudanu uradno prišel milijon, neuradno pa celo pet milijonov beguncev, ki so se naselili predvsem na rodovitnem severu države. Preden so bile uvedene nove lokacije za črpanje vode, so morali prebivalci vsak dan prehoditi več kilometrov do najbližjih studencev, da bi zagotovili vodo za kuhanje in osnovno higieno. Dostop do vode je ključnega pomena za prehrano prebivalstva, saj v Ugandi rasteta dve vrsti banan, ene so podobne tistim, ki jih poznamo v Evropi, druge pa so škrobnate in jih je treba pred uživanjem skuhati, saj surove niso užitne. S pomočjo satelitskih posnetkov je slovensko podjetje analiziralo širjenje begunskih naselij in rast števila prebivalcev na posameznih območjih. Na podlagi teh podatkov je Agencija za vode lahko bolj učinkovito načrtovala distribucijo vode ter določila najprimernejše lokacije za nove vodnjake, ki jih nato gradijo ugandska državna podjetja. Z uvedbo novih vodnih virov so izboljšali dostopnost vode in higiene, zmanjšali možnost za nastanek zdravstvenih težav zaradi oporečnosti vode, zagotovili boljše pogoje za kmetijstvo in splošno izboljšali kakovost življenja prebivalstva. Ta projekt je pokazal, kako lahko majhna slovenska podjetja s specializiranim znanjem in inovativnimi rešitvami pomembno prispevajo k reševanju globalnih izzivov, tudi v okoljih z visokim tveganjem. Poleg tega projekta so izvajali tudi projekt v Azerbajdžanu, kjer so s pomočjo Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje ter Tehnološkega parka Ljubljana poskrbeli za izobraževanja o dobrih poslovnih praksah za boljši razvoj regije, projekt v Egiptu, kjer so s pomočjo gradbenega podjetja Duol in podjetja Lotrič Meroslovje tamkajšnji univerzi pomagali načrtovati gradnjo rastlinjaka za preučevanje rasti paradižnikov in projekt v Črni gori, kjer so našli edinstveno rešitev za obdelavo komunalnega blata, ki je predstavljalo nevarnost za onesnaženje reke Tare. Tovrstni projekti vključujejo člane tima iz različnih organizacij, ki se za potrebe projekta povežejo in sodelujejo.

Sogovornica 2 je v intervjuju izpostavila tudi nekaj ključnih informacij o naravi predstavljenih projektov. UNIDO ima svoje podružnice na različnih delih sveta, kar manjšim organizacijam, ki imajo znanje, ne pa tudi zmožnosti prevzeti tako veliko tveganje, omogoča vstop na oddaljene in nepoznane trge. Na tak način zagotovijo prenos znanja, tehnologij in sredstev na lokacije, ki to potrebujejo za razvoj. Izpostavila je tudi, da je pri načrtovanju projektov nujno, da obstaja možnost za napredek, ko enkrat državi dosežeta cilje prvotnega projekta. Po zaključku projekta morajo biti rezultati zasnovani tako, da jih lahko država prejemnica vzdržuje in po potrebi nadgrajuje ter razširi. Na tak način zagotavljajo trajne učinke izvedenega projekta, ne le rezultate, ki so sami sebi namen.

5.3.2 Rezultati analize intervjujev

Iz intervjuja s Sogovornico 2 lahko povzamem, da je kot pomembne značilnosti uspešnih timov na mednarodnih trajnostnih projektih (RV2) najprej izpostavila izkušenost. Omenila je delo ljudi, ki imajo dolgoletne izkušnje in prihajajo iz okolja, ki je v preteklosti doživelo podobne spremembe, kot si to želijo države prejemnice pomoči. Kot primer je omenila slovenske člane tima, pri katerih je izpostavila prav pomembnost institucionalnega znanja, dolgoletnih izkušenj, razumevanje področja mednarodnega razvojnega sodelovanja, globine znanja, želje po novih izzivih in prilagodljivosti spremembam. Kot velik izziv pri oblikovanju timov mednarodnih trajnostnih projektov (RV3) je izpostavila spolno strukturo timov, saj manjka žensk na položajih z močjo odločanja. Pravi, da ta težava ni omejena na projekte organizacije UNIDO, ampak je alarmantno stanje značilno tudi za podjetja, start-upe in druge organizacije. Sama lahko time opozarja na tovrstne pomanjkljivosti, kjer jih zazna, ampak pravi, da jim tega ne more prepovedati in upa, da bo nekoč prav to postal eden od ključnih stebrov za nadaljevanje sodelovanja z državami. Vključenost seveda ne vključuje le enakovredne spolne sestave, ampak tudi starostno. Na moje vprašanje o vključevanju različnih generacij v delo je izpostavila izziv vključevanja starejših, ki je povezan z omejitvami zaposlovanja in z zakonsko določenimi omejitvami delovnih ur te starostne skupine. Starejše tako zaposlujejo kot višje svetovalce, ki s svojim obsežnim znanjem in izkušnjami prinašajo veliko dodano vrednost organizacijam. Fokus organizacije UNIDO je sicer na mlajših generacijah, kar zagotavljajo z organizacijo pripravništev in sodelovanjem z univerzami, saj mladi ponujajo nove poglede na različne situacije, poleg tega pa lahko sami pridobijo zelo pomembne izkušnje za nadaljnjo kariero. Kot največjo prednost timov, ki so sestavljeni v skladu s cilji trajnostnega razvoja (RV4), izpostavlja širino, ki jo prinaša raznolikost, torej raznolikost izkušenj, mnenj in pogledov na situacijo. V povezavi s cilji agende za trajnostni razvoj do leta 2030 dodaja, da gre za odlične smernice, ki projekte vodijo v merljive in dosegljive cilje, kar je vezano tudi na sestavo tima. Poudarja, da je upoštevanje ciljev potrebno v vseh projektih, ki so povezani z Združenimi narodi, s čimer se zagotavlja, da bodo projekti prinesli nova znanja, spretnosti, vedenje, strokovna znanja in obnašanja, ki bodo izboljšala okolje tudi kasneje, ko bo projekt že zaključen.

Sogovornik 1 je na vprašanje o tem, kako poteka oblikovanje timov pri njihovih mednarodnih trajnostnih projektih (RV1), odgovoril, da na podlagi potreb projekta skupaj z UNIDO pripravijo razpis, s katerim poiščejo primerne lokalne in mednarodne izvajalce za projekt. Pri izbiri je ključno znanje in odvisno od projekta, tudi specifična tehnična znanja. Ker se projekte izvaja pod okriljem ZN, je seveda ključno, da značilnosti posameznikov, kot so spol, rasa, vera in podobno, ne igrajo nobene vloge pri izbiri. Raznolikost na teh področjih lahko le dodatno krepi projekt. Pomembno je tudi, da na projektu sodeluje raznolik kader, ki vključuje lokalno prebivalstvo, ki pozna značilnosti svojega okolja in lahko na podlagi teh znanj ponudi pomembne vpoglede in znanja, ki jih kot tujci drugače ne bi imeli. Ko je tim že oblikovan, organizacija njihovo delovanje ves čas spremlja, da zagotovi čim boljše delovanje. Ker gre za mednarodno organizacijo, je Sogovornik 1 poudaril, da kljub številnim

donacijam in izvedenim projektom na organizaciji UNIDO ni zaposlenega niti enega Slovenca. Aktivno se zavzemajo za to, da se tudi to spremeni, saj v projekte vlagamo veliko sredstev in znanja, zato je ključno, da se naše mnenje upošteva tudi v organizaciji, ne le ob izvedbi začasnih projektov.

Izmed značilnosti, ki jih mora imeti tim na mednarodnih trajnostnih projektih (RV2), je Sogovornik 1 izpostavil dobrega vodjo. Ta mora biti prilagodljiv, imeti močne veščine komuniciranja, obvladati diplomacijo in tuje jezike, seveda pa so pomembne tudi izkušnje z vodenjem projektov, znanje upravljanja s financami in tehnično razumevanje projekta. Znotraj tima se mu zdi pomembno, da nekdo obvlada pripravo projektne dokumentacije in finance, da imajo v timu tehničnega strokovnjaka, ter da znajo med seboj dobro sodelovati. Raznolikost med člani je dobrodošla, poudarja pa tudi, da prostora za ljudi, ki bi imeli predsodke do različnih od sebe, preprosto ni. Člani si morajo med seboj zaupati in drug drugemu omogočiti nemoteno opravljanje svojih nalog. Te značilnosti se trudijo s svojimi projekti prenašati tudi na lokalno prebivalstvo, tak primer je recimo projekt v Keniji, s katerim želijo poleg razvoja panoge turizma, gospodarskega razvoja in zaposlovanja, poskrbeti tudi za opolnomočenje žensk. Kot največji izziv, s katerim se soočajo pri oblikovanju timov (RV3), je omenil omejeno izbiro kadra. Za potrebe priprave projektov in sodelovanja z UNIDO namreč ne morejo zaposliti dodatnih zaposlenih, ampak imajo na voljo le obstoječe sodelavce na ministrstvu. Za oblikovanje tima, ki na terenu izvaja projekt, je odgovoren UNIDO in velika prednost tega je, da lahko v izbor vključijo lokalne pisarne, ki imajo veliko boljši vpogled v stanje v državi, poleg tega pa lahko pridejo v stik s potencialnimi kandidati. Na ta način se izognejo zapletom, kot so težave pri komunikaciji, vplivi zakonodaje, kulturne razlike in podobno. Veliko težavo trenutno predstavlja tudi geopolitična situacija, saj se zapirajo vrata za mednarodno razvojno pomoč US Aid iz ZDA, kar predstavlja velike količine sredstev, s katerimi je UNIDO razpolagal. Za veliko projektov je to pomenilo, da so ostali brez virov financiranja, kar za nekatere time pomeni tudi, da so ostali brez ključnih članov. Podoben vpliv imajo tudi podnebne spremembe, ki z nepričakovanimi dogodki, kot so poplave in potresi, onemogočajo nemoteno delovanje, spletne povezave za komunikacijo, dostop do strokovnjakov in podobno. Situacija v Egiptu, ko se je začela revolucija, je poskrbela, da je celoten projekt zastal. Člani tima, ki so prihajali iz lokalnega območja si niso upali nadaljevati z delom in to je trajalo dve leti. Ko se je stanje umirilo, so lahko projekt obudili, nadaljevali z delom in ga uspešno zaključili.

Na tem projektu je sodeloval tudi Sogovornik 3, ki je povedal, da oblikovanje projektnega tima (RV1) v njihovem podjetju poteka izključno na podlagi tega, kdo ima potrebno znanje in možnost sodelovanja na projektu. Na projektu z Egiptom je njihov tim predstavljal dinamično tvorbo, ki se je spreminjala glede na potrebe projekta. Dodal je tudi, da se je zaradi politične situacije v Egiptu celoten tim precej spreminjal, če primerjamo sestavo ob začetku in ob koncu projekta.

Povezano s tem, je kot prvo pomembno značilnost (RV2) izpostavil, da ostanejo člani tima v času projekta enaki, saj se tako izognejo velikim spremembam, izgubi informacij in

podobnim težavam. Možnost dela na daljavo izpostavlja kot eno ključnih značilnosti, brez katere si ne predstavlja mednarodnega projekta. Tudi s slovenskimi partnerji, ki sicer niso tako oddaljeni, se večinoma odločajo za učinkovite spletne sestanke, kjer dorečejo vse pomembne podrobnosti, v živo pa se srečajo ob pomembnejših dogovorih in podpisih pogodb. Poleg tega je dodal, da se mu zdi predhodno sodelovanje posameznih članov ali projektnih partnerjev pozitivno, ne izključuje pa pozitivnih lastnosti sodelovanja z novimi člani in s tem širjenjem mreže. Velikost tima, ki omogoča najbolj optimalno delovanje, je Sogovornik 3 opisal kot tri do pet projektnih partnerjev, pri čemer sta pri pomembnih dogovorih vključena do dva predstavnika vsakega partnerja. Pri reševanju izzivov se po potrebi vključi še dodatne člane, vendar pa bi bilo preveliko število prisotnih na sestanku neobvladljivo. Za učinkovit online sestanek je odgovoril, da se mu zdi smotrno vključiti največ deset oseb. Izmed značilnosti članov tima, ki se mu zdijo ključne za uspešnost, je na prvem mestu izpostavil strokovno podkovanost, pomembno pa je tudi, da so timski igralci, ki so pripravljeni deliti, poslušati in sodelovati, da so pripravljeni svoje delo opraviti maksimalno dobro, se ne izogibajo odgovornosti in se angažirajo za svoje naloge.

Pri oblikovanju timov, ki izvajajo mednarodne trajnostne projekte, je tudi on kot izzive (RV3) izpostavil geopolitično situacijo, ki jim je onemogočala delo in dostop do ključnih članov tima, največja težava pa je bila ta, da so se zamenjali ključni člani, s katerimi so bili sprejeti določeni dogovori, to pa se je potem vse spremenilo, izgubilo se je veliko informacij.

Pri sodelovanju so izziv predstavljale kulturne razlike in pogled lokalnih članov na čas in z njim povezane dogovore. Dodaja pa, da strokovna podkovanost olajša težave z izvedbo, komunikacijo in drugimi izzivi.

Odgovoril je, da so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja (RV4), raznoliki in vključujoči timi, ki razumejo pomen trajnosti, delujejo bolj učinkovito, imajo dostop do širšega in bolj raznolikega znanja, nabora izkušenj in mnenj. Duol je globalno podjetje, kar pomeni, da so prisotni na različnih trgih, med katerimi so opazne velike kulturne razlike. Tudi tim podjetja v Sloveniji vključuje člane, ki prihajajo iz tujine. V različnih državah imajo svoja predstavništva in distributerje, sodelujejo z najrazličnejšimi ljudmi, iz najrazličnejših okolij. Najpomembnejše značilnosti, ki jih iščejo pri ljudeh, so sposobnost reševanja problemov, znanje, izkušnje, ki jih ljudje prinesejo v podjetje, medtem ko značilnosti, kot so spol, vera, izgled in podobno, ne vplivajo na izbiro. Prepričan je, da je lahko podjetje Duol s svojo zanimivo strukturo in približno štiridesetimi zaposlenimi dober zgled za druge, hkrati pa lahko trdi, da delujejo trajnostno in ne gre le za izziv za prihodnost.

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

6.1 Interpretacija rezultatov raziskave in priporočila

Cilj magistrskega dela je bil analizirati značilnosti projektnega tima, ki deluje na mednarodnem trajnostnem projektu in s tem odgovoriti na raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju sledi interpretacija rezultatov, ločena po posameznih raziskovalnih vprašanjih, ugotovitvam iz empirične raziskave pa sledijo ugotovitve iz literature in priporočila za prakso.

RV1: Kako poteka oblikovanje projektnega tima, ki izvaja mednarodne trajnostne projekte?

Prvo raziskovalno vprašanje preučuje, kako poteka oblikovanje tima, ki deluje na mednarodnih trajnostnih projektih. Na podlagi raziskave ugotavljam, da v obravnavanih organizacijah na slovenski strani zaradi kadrovskih omejitev ne izbirajo članov tima na podlagi trajnostnih načel, ampak izberejo člane, ki imajo potrebno znanje za delo na projektu in so na voljo. Na strani ministrstva se problematike neuravnotežene spolne strukture sicer zavedajo in jo, kjer je to le mogoče, poskušajo uravnotežiti. Oba sogovornika na slovenski strani sta poudarila pomen znanja in dodala, da so v organizaciji odprti za sodelovanje z ljudmi ne glede na njihovo starost, spol, raso, versko prepričanje in druge lastnosti, ne dajejo pa poudarka na to, da bi za uravnoteženost in raznolikost aktivno skrbeli. Kot je omenil Sogovornik 1, prostora za nestrpnost in ne sprejemanje drugačnosti tukaj ni. Ključna je izobrazba, s pomočjo katere lahko zaposleni pripomorejo k ciljem organizacije. Ker obravnavani projekti skrbijo za razvoj v državah v razvoju, je ključno, da imajo zaposleni primerno znanje in izkušnje s trajnostnim razvojem, ki jim pomagajo prepoznati potrebe in ponuditi dobre, trajnostne rešitve. Na tak način lahko najdemo rešitve, ki povezujejo čim več različnih ciljev trajnostnega razvoja, primer tega je recimo projekt v Keniji, ki povezuje opolnomočenje žensk, razvoj panoge, ponovno uporabo odpadne plastike in zagotavljanje novih delovnih mest.

Sogovornica je v zvezi z oblikovanjem timov omenila, kako pomembno je pred oblikovanjem tima za izvedbo projekta najti prave partnerje, katerih zaposleni bodo nato postali člani tima. Njena naloga je uskladiti potrebe naročnika, plačnika in izvajalcev, da je lahko projekt izveden uspešno. Poudarja, da je za uspešno usklajevanje nujno razumevanje in poznavanje vpletenih deležnikov, saj to predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnje oblikovanje tima, če ga želimo oblikovati trajnostno.

Iz teoretičnega uvoda naloge lahko razberemo, da moramo biti pri oblikovanju tima pozorni na različne značilnosti projekta in članov, med katerimi se odločamo. Glede na tri različne kategorije značilnosti lahko pripravimo ožji izbor članov, vsi pa morajo imeti zahtevane značilnosti, vezane na delovno okolje. Kontekstualne značilnosti članov so pomembne, a ne osnovni pogoj, zato nam lahko skupaj s družbenimi značilnostmi pomagajo pri izločanju kandidatov s primerljivo ustreznimi značilnostmi, vezanimi na delovno okolje. Člani tima

morajo čutiti pripadnost projektu, lastništvo do nalog, biti zdravo tekmovalni, njihov napredek mora biti nadziran in priznan. Pri kolektivih, kjer se člani tima že poznajo, lahko samoizbira članov tima pripelje k večji uspešnosti pri sodelovanju, a hkrati tudi večji homogenosti članov, to pa ni vedno pozitivna lastnost, če upoštevamo, da delo z ljudmi, ki razmišljajo drugače od nas, izzove nove vzorce razmišljanja in delovanja ter večjo inovativnost. Osnovno izhodišče za uspešnost projektnega dela v praksi so torej dobro definirane, jasne in strukturirane naloge, tim pa mora imeti dobrega vodjo, ki razume, kako motivirati različne člane tima. Vodja mora biti opremljen z znanjem in izkušnjami ter vedeti, s čim lahko vpliva na kakovost timskega dela. Tim mora usmerjati skozi faze razvoja in jim po potrebi ponuditi razvojne metode, kot so svetovanje, mentorstvo in coaching, s čimer poskrbi za dobre odnose, nemoteno delo in podporo pri izvedbi. Rezultati hkrati kažejo, da mora biti tim organiziran transparentno, pošteno, etično, imeti mora vzdržno strukturo, biti voden z zgledom na ravni celotne organizacije in nuditi članom razvoj kompetenc. V izogib pojavu zanašanja na to, da bodo delo opravili drugi, je dobro, da timi niso preveliki. Organizacija mora članom tima zagotoviti pošteno plačilo, pravičnost, vključenost in varnost, kar zapišejo tudi v ESG strategijo, če jo imajo. Oblikovanje opazovanih timov se torej ne sklada z napotki iz teorije, saj je zaradi kadrovskih omejitev selekcija omejena na znanje in dostopnost. Kot razberemo iz predhodnih raziskav, je za uspešno oblikovanje tima potrebno značilnosti projekta uskladiti z značilnostmi članov tima, česar pri obravnavanih timih ni opaziti.

RV2: Kakšne značilnosti morajo imeti projektni timi, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?

Drugo raziskovalno vprašanje sprašuje, kakšne značilnosti bi moral imeti projektni tim, ki izvaja mednarodne trajnostne projekte. V intervjuju je eden izmed sogovornikov najprej poudaril, da mora imeti tim dobrega vodjo, ki je prilagodljiv, ima močne veščine komuniciranja in obvlada diplomacijo. Poleg tega mora imeti razvite mehke veščine, obvladati jezik, v katerem poteka komunikacija na projektu, pomembne pa so tudi predhodne izkušnje z vodenjem projektov in znanje, kako učinkovito razdeliti delo. Dobro je tudi, če se spozna na finančne in tehnične podrobnosti projekta, v nasprotnem primeru pa mora tesno sodelovati z nekom, ki to obvlada. Med člani tima je koristno, če nekdo obvlada pripravo projektne dokumentacije ter da imamo strokovnjake za posamezna področja, na katera se projekt navezuje. Z vidika lastnosti članov tima je dodal, da delajo z najrazličnejšimi ljudmi, raznolikost je dobrodošla, kljub vsemu pa je ključno znanje in izkušnje. Člani tima morajo biti sposobni sodelovati med seboj in zaupati ostalim ne glede na različnost ter dejstvo, ali se poznajo, so že sodelovali ali ne. Ljudje, ki tega niso sposobni, nimajo mesta v mednarodni organizaciji oziroma na mednarodnem projektu.

Drugi sogovornik je kot prvo pomembno značilnost tima omenil, da ključni člani tima ostajajo enaki skozi celoten čas izvedbe projekta. V njihovem primeru se je zaradi menjave egipčanske oblasti veliko članov tima zamenjalo, kar je povzročilo veliko zapletov, povezanih z pomanjkanjem informacij, spreminjanjem dogovorov in podobno. Nadaljeval

je z značilnostjo tima, vezano na to, ali člani tima delajo na eni lokaciji, ali so geografsko razpršeni. Meni, da je delo na daljavo izredno učinkovita metoda, saj prihrani veliko stroškov in nepotrebnih poti, predvsem pri mednarodnem projektu, kjer so deležniki razpršeni po različnih državah. V zvezi z idealnim številom članov tima je odgovoril, da so za učinkovito delovanje povezani dva do trije partnerji, na pomembnih sestankih pa je prisotnih največ deset članov, torej dva do trije predstavniki vsakega partnerja. Na tak način se sogovorcu zdi, da se lahko obvladljivo pogovorijo o pomembnih tematikah, vsebino pa potem poročajo ostalim. Predhodno sodelovanje med člani tima pozdravlja, saj je učinkovito in po dobrih preteklih izkušnjah prinaša dodaten zagon za delo, dodal pa je, da tudi sodelovanje z novimi ljudmi prinaša koristi in je zaželeno. Kot pomembne značilnosti članov tima je izpostavil strokovno podkovanost, timsko naravnanost, pripravljenost deliti, poslušati in sodelovati, ter pripravljenost delo opraviti po svojih najboljših močeh, se angažirati za svoje naloge in se ne izogibati delu.

Sogovornica je kot pomembne značilnosti tima navedla, da morajo imeti člani izkušnje, razumevanje mednarodnega razvojnega sodelovanja, željo po novih izzivih, poglobljeno znanje, institucionalni spomin, biti pripravljeni na spremembe in prilagodljivi. Izpostavlja tudi prizadevanje za večjo vključenost žensk, vendar lahko pomanjkljivosti le izpostavi, na odpravo pa nima neposrednega vpliva. Glede na to, da je UNIDO ena od specializiranih agencij Združenih narodov, veljajo v obeh organizacijah enake zaveze, ki stremijo k aktivnem prizadevanju za raznolikost in vključevanje, nimajo pa uvedenih strožjih pravil, kot bi bile npr. kvote. Namesto tega sledijo ciljem glede spolnega ravnotežja, s katerimi se želijo čim bolj približati enakovredni zastopanosti obeh spolov. V zvezi s starostno strukturo je sogovornica omenila programe za ponovno vključevanje starejših v delovne procese, poudarila pa je omejitve v zvezi z obsegom dela pri starejših in prednosti vključevanja mlajših ljudi, ki imajo raznolike poglede na svoje okolje in so odprti za nova znanja, nove izkušnje. Kot odličen način vključevanja mladih je omenila delovne prakse in pripravništva, ki mladim ponujajo odlično izhodišče za pridobivanje izkušenj in znanja, ki jim bo koristilo pri vključevanju v trg dela. Njihovo drugačno razmišljanje, drugačne življenjske izkušnje in posledično drugačno doživljanje okolja lahko projektu prinesejo veliko koristi in novih idej.

Iz teoretičnega dela naloge izhaja, da mora imeti za učinkovito delovanje tim člane, ki so strokovno podkovani, vztrajni, proaktivni, imajo potrebno znanje, veščine, izkušnje in kompetentnega vodjo, ki trajnostne prakse vključuje v projekt in s tem poveže kratkoročne cilje z dolgoročnimi. Razumevanje trajnosti je predvsem pomembno za sprejemanje pravilnih odločitev tekom izvedbe projekta, tako pri manjših vsakodnevnih odločitvah, kot tudi pri pomembnih, večjih. Zato je še posebej pomembno, da je razumevanje trajnostnih vrednot in praks značilnost vseh članov v timu, ki izvaja trajnostne projekte. Kljub smernicam po sprejemanju različnosti pri obravnavanih timih ne gre za pravilo, ampak le spodbujeno značilnost timov. Različnost je sprejeta, ni pa zagotovljena, kar ne prinaša tako opaznih učinkov, kot bi želeli. Razvidno je, da tudi mednarodna organizacija, ki za velik del sveta postavlja smernice za vključenost, sama ni najboljši zgled, predvsem glede razmerja

žensk na položajih z vplivom in možnostjo sprejemanja pomembnih odločitev. Koristnost vključevanja članov različnih starosti v mednarodni organizaciji se sklada z ugotovitvami v literaturi, enako velja za pomembnost izkušenosti vodje, pripravljenost članov tima na sodelovanje in nujnost specifičnih znanj, ki jih zahteva projekt. Skladne so tudi ugotovitve glede idealnega števila članov v timov, pri čemer se sogovornik strinja, da preveliko število članov zmanjšuje učinkovitost tima.

RV3: S kakšnimi izzivi se vodje soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?

Tretje raziskovalno vprašanje je bilo namenjeno iskanju izzivov, s katerimi se soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih. Oba sogovornika iz slovenskih organizacij sta omenila, da imajo znotraj svoje organizacije na voljo le dane člane tima in za potrebe projekta, tudi ko je, na primer na ministrstvu, potreba po kadrih večja, ne morejo izbirati med dodatnimi člani. Pri enem od njiju to pomeni, da vse dodatne zadolžitve posledično prevzame sam, kar ni idealno. Pojasnil je, da se z oblikovanjem tima, ki izvaja projekt na lokaciji, ukvarja partnerska mednarodna organizacija, kar za projekt pomeni precej boljši dostop do lokalnih deležnikov, kot bi ga imeli sami. Precej manj zapletov je tudi s stališča poznavanja lokalne zakonodaje, kulturnih razlik, jezikovnih razlik in podobnega. Med opazne izzive, s katerimi se soočajo pri tekočih projektih, tako pri oblikovanju timov, kot delu obstoječih timov, navaja geopolitične spremembe, natančneje zapiranje vrat za mednarodno razvojno pomoč, ki so jo do sedaj nudile Združene države Amerike. Za veliko projektov je to pomenilo, da so ostali brez financiranja. Drugi opazni izzivi so tudi posledice podnebnih sprememb, ki prinašajo številne nepredvidljive vplive na lokalno prebivalstvo, na primer suša povzroča lakoto, poplave ljudi odrežejo od sveta, podobno pa vplivajo tudi potresi. Vsi ti dejavniki direktno vplivajo na oblikovanje timov in izvajanje projektov, onemogočeno je nemoteno delo, posamezniki ne morejo več sodelovati. Poleg podnebnih sprememb pa nam je izzive povzročala tudi lokalna politična situacija. V Egiptu se je, ko smo projekt že izvajali, začela revolucija in vsi projekti so takrat obstali. Člani tima, ki so delali na projektu na domačih tleh, si seveda niso upali nadaljevati z delom in projekt je obstal za dve leti.

Na istem projektu je sodeloval tudi drugi sogovornik, ki je v intervjuju kot največji izziv izpostavil to, da se je zaradi političnih sprememb prvotno oblikovan tim v veliki meri spremenil. To je pomenilo, da so se pomembne informacije izgubile, predhodni dogovori niso več veljali kar je povzročilo veliko dodatnega dela, da se je novo oblikovan tim ponovno uskladil in projekt korektno zaključil. Poleg tega je sogovornik omenil tudi izziv povezan s kulturnimi razlikami, in sicer v primeru projekta v Egiptu, gre za drugačen pogled na čas.

V zvezi z izzivi pri oblikovanju timov je sogovornica izpostavila dostop do kadrov, tako do mladih kot tudi do starejših. Pri vključevanju mladih kadrov v tim je omenila, da je mlade težko najti in jih navdušiti za sodelovanje, največja ovira je ravno pomanjkanje sredstev, zato študijske prakse in pripravništva v njihovi izpostavi večinoma niso plačana. Želela bi

si, da mladi vidijo številne prednosti, ki jim jih tako sodelovanje prinese, predvsem pa si želi izpostaviti, kako odlična postavka v življenjepisu je študijska praksa ali pripravništvo na mednarodni organizaciji. Z namenom dostopa do mladih se zato povezujejo tudi z univerzami. Izpostavila pa je tudi sistem višjih svetovalcev, s katerim vključujejo v svoje time tudi starejše, ki so nekoč delali na ministrstvih, veleposlaništvih in mednarodnih organizacijah, ki imajo neprecenljive izkušnje in so kljub temu, da so že v pokoju, še vedno željni vključenosti v delovne procese. Izziv vključevanja starejših članov se navezuje predvsem na omejitve, ki jih tako sodelovanje prinaša. Potrebno je namreč pridobiti zdravniško potrdilo, da delo ne bo ogrožalo zdravstvenega stanja posameznika, poleg tega pa obstajajo tudi zakonske omejitve o dovoljenem obsegu dela starejših. Kljub omejitvam pa prinaša tako sodelovanje mnoge koristi in pomembne vpoglede, saj naše organizacije delajo za vse ljudi, ne le za delovno populacijo in tudi njihovo mnenje prinaša številne koristi.

V teoretičnem delu naloge so predstavljeni različni izzivi. Pri mednarodnih timih lahko pride do težav zaradi časovnih razlik, pomanjkanja stikov med člani tima, kulturnih razlik, šumov v komunikaciji zaradi jezikovnih razlik, veliko izzivov pa lahko rešimo z redno in jasno komunikacijo ter fokusiranim managementom človeških virov, s pomočjo katerega prepoznamo in preprečimo zaplete. Tudi pričujoča raziskava je potrdila, da so jasna komunikacija in ustrezen management človeških virov ključni pri obvladovanju izzivov, s katerimi se srečujemo v mednarodnih timih. Pomembno priporočilo za prakso v zvezi z reševanjem izzivov je torej preventivno sprejemanje ukrepov, ki bodo pripomogli k medsebojnem sprejemanju, spoštovanju, jasni komunikaciji in razumevanju.

RV4: Kakšne so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja?

Zadnje raziskovalno vprašanje je namenjeno iskanju prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja. Kot že omenjeno, morajo biti cilji Agende 2030 upoštevani pri vsakem projektu, ki ga izvaja obravnavana mednarodna organizacija. Posledično to velja tudi za vse time, ki sodelujejo na njihovih projektih, prav tako pa je osnovni pogoj za vse zaposlene v organizaciji, da razumejo bistvo ciljev trajnostnega razvoja in da skladno z njimi tudi delujejo. Sogovornica to opisuje kot izvrsten sistem, saj pri delu nudi logičen okvir in zahteva postavljanje dosegljivih in merljivih ciljev, kar omogoča uspešno spopadanje z nalogami. Raznolikost zaposlenih in sprejemanje različnosti je opisala kot osnovo, poleg znanja, strokovnosti in izkušenosti, ki predstavljajo pogoje za pridružitev organizaciji. Omenila je, da si želi še večje enakosti v številu zaposlenih žensk in moških, saj razlike še vedno obstajajo, prisotnost žensk na položajih, kjer odločajo o pomembnih zadevah, pa pomeni tudi boljše razumevanje potreb, mnenj in želja žensk. V zvezi s starostno strukturo je dodala podobno izhodišče, da večja kot je starostna raznolikost članov, bolje lahko poskrbimo, da rezultate projekta prilagodimo v dobro vseh generacij. Enako vzporednico lahko povežemo tudi z raznolikostjo na splošno, pa naj gre za spolno, starostno, versko ali rasno raznolikost.

Eden od sogovornikov je na temo enakovredne zastopanosti žensk v timih dodal tudi anekdoto, povezano s projektom, v katerem so v Slovenijo povabili delegacijo iz Azerbajdžana. Že zaradi vere je pri njih v navadi, da pomembne odločitve sprejemajo moški in brez posredovanja slovenskega predstavnika, bi bila tudi na tokratnem obisku zasedba popolnoma moška. Ker so o tem prej govorili, so tako v prihajajoči delegaciji spremenili načrte in sprejema so se udeležile tudi ženske. Ta dogodek je dokaz, da morajo člani tima poznati in razumeti načela trajnostnega razvoja, da lahko aktivno vplivajo na dogajanje okoli sebe. Na splošno pa je v povezavi s prednostmi timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja dodal, da je največja prednost to, da so vključujoči, bolje organizirani in strukturirani.

Drugi sogovornik je v svojem odgovoru dodaja, da raznoliki in vključujoči timi, ki razumejo pomen trajnosti, lahko delajo bolje, imajo dostop do širšega in bolj raznolikega znanja, nabora izkušenj in mnenj. Za svoje podjetje pravi, da je globalno podjetje, kar pomeni, da so prisotni na različnih trgih, med katerimi so opazne velike kulturne razlike, zato je temu podobna tudi struktura njihovih zaposlenih. Prepričan je, da so lahko drugim podjetjem za zgled ter da delujejo trajnostno, ne gre le za načrt v prihodnosti.

V teoretičnem delu naloge lahko najdemo podatke o prednostih timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja, kot so večja konkurenčnost, boljša prilagodljivost, dolgoročna uspešnost, boljše javno mnenje o organizaciji, boljše možnosti za dolgoročno preživetje organizacije, večja produktivnost, zadovoljstvo naročnikov, za katere je trajnostno vedenje pomembna vrednota, poleg tega prinaša tudi večje zaupanje deležnikov, kar potrjujejo tudi ugotovitve, pridobljene z intervjuji. S trajnostnimi načeli povečamo učinkovitost in lažje dosežemo zastavljene cilje. S pomočjo trajnosti smo korak bližje boljšim razmeram za vse, stremimo k enakosti med spoloma, kar predvsem za ženske pomeni več priložnosti, boljše plačilo, enake možnosti in podobno, zmanjšanju neenakosti med različnimi rasami, državljanstvi, verami, s čimer se približamo tudi miru, blaginji, družbenem, tehnološkem in gospodarskem napredku. S trajnostnim razvojem bomo poskrbeli za boljši svet za nas in naše naslednike, ne le za posamezne skupine.

6.2 Vrednotenje dela, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Magistrsko delo prinaša povzetek teoretičnih vsebin na področju mednarodnih trajnostnih projektov, s čimer povezuje področji mednarodnih projektnih timov in trajnostnih projektov. Dodaja vpogled v področje mednarodnega razvojnega sodelovanja Slovenije z državami v razvoju ter s pomočjo empirične raziskave predstavlja značilnosti projektnega tima, ki deluje na mednarodnih trajnostnih projektih, v potek oblikovanja preučevanih timov, v izzive pri njihovem oblikovanju in prednosti trajnostno oblikovanih timov.

Pri pripravi magistrskega dela sem naletela na različne omejitve, tako pri pridobivanju literature kot tudi pri raziskovanju za pripravo empiričnega dela naloge. Ob iskanju literature je bilo veliko literature s področja oblikovanja timov izredno specifično usmerjenih na

gradbeno področje, literatura o virtualnih in mednarodnih timih pa na področje informacijske tehnologije, zato je bilo težje najti ugotovitve, ki jih je mogoče uporabiti pri obravnavi splošnih projektov, ne le nišno usmerjenih. Pri pripravi empiričnega dela je največjo omejitev predstavljal dostop do sodelujočih v projektih, predvsem zaradi njihove zasedenosti in oddaljenosti.

Dodatno omejitev predstavlja dejstvo, da pred začetkom raziskovanja nisem imela neposrednega vpogleda v obravnavano projektno okolje, njihove značilnosti sem spoznala šele naknadno s pomočjo osebe z večletnimi izkušnjami na teh projektih. Priložnost za bolj poglobljeno analizo značilnosti vidim v vključevanju v opisano projektno okolje, na primer s študijsko prakso na UNIDO ali kateri od drugih sodelujočih organizacij. Tovrstna vključenost bi omogočila boljši vpogled in bogatejše podatke. Poleg tega je bila raziskava narejena na področju mednarodnih trajnostnih projektov v sklopu mednarodnega razvojnega sodelovanja, zato ugotovitev ne moremo nujno posplošiti na vsa mednarodna projektna okolja, ki izvajajo trajnostne projekte.

Empirični del sem izvajala na primeru trajnostnih projektov, ki obsegajo skupno delo številnih organizacij in v času priprave magistrskega dela sama nisem imela dostopa do vseh organizacij. Mednarodno razvojno sodelovanje vključuje številne projekte, ki vključujejo sodelovanje organizacij in podjetij, izmed katerih sem uspela govoriti s predstavniki treh ključnih članov, krovne mednarodne organizacije UNIDO, ministrstva in podjetja, ki je sodelovalo kot izvajalec. Za popoln vpogled bi potrebovala večji vzorec vprašanih in dostop do več organizacij, ki sodelujejo na obravnavanih projektih, na primer tudi do katerega izmed lokalnih predstavništev, ki je izvajalo projekt na domačih tleh, torej v državi v razvoju. Večje število mnenj bi pripomoglo k natančnejšem vpogledu v tematiko in verjetno ponudilo dodatne odgovore na raziskovalna vprašanja.

V primeru mednarodnega razvojnega sodelovanja sem raziskovala s pomočjo organizacij, ki so imele v večini vse omejen dostop do izbire članov na podlagi njihovih trajnostnih kompetenc, zaradi česar sogovorniki niso mogli podati odgovorov, ki bi bili omejeni na postopek izbire članov tima na podlagi potreb trajnostnega delovanja. Hkrati je ta lastnost sorodna številnim drugim organizacijam, ki imajo enake omejitve in morajo v dani situaciji kljub temu izvajati projekte po svojih najboljših zmožnostih. Posledično bi bilo smiselno raziskati vidik organizacij, ki izvajajo mednarodne trajnostne projekte in morajo z danimi kadri zadostiti potrebam projektov, ugotoviti kako danim kadrom približati trajnostne koncepte in jih spodbuditi, da razmišljajo in delujejo trajnostno, ne le v dobro projekta, ampak seveda tudi v vsakdanjem življenju.

7 SKLEP

Mednarodno razvojno sodelovanje je za države v razvoju izjemnega pomena, saj predstavlja orodje, s katerim razvite države nudijo finančno in tehnično podporo za razvoj ter predajajo

znanje, ki jim omogoča tako gospodarski kot družbeni razvoj. Slovenija je v mednarodno razvojno sodelovanje vključena kot država donatorka sredstev, pri čemer s pomočjo organizacije UNIDO, ki je izvajalska agencija, nudimo pomoč državam v razvoju. V tem procesu sodelujejo tudi slovenska podjetja, ki imajo potrebno znanje in tehnologijo, pogosto pa brez pomoči mednarodnih organizacij sama ne bi mogla obvladovati tveganj vstopa v tuje države.

Za izvajanje teh projektov UNIDO oblikuje projektne time, ki vključujejo člane, udeležene neposredno pri izvedbi, poleg tega pa s pomočjo razpisa poiščejo podjetja, ki imajo potrebno znanje in tehnološke zmogljivosti za izvedbo. Tako se postopoma oblikuje mednarodni tim, ki poskrbi za uspešno izvedbo projekta. Člane tima vsaka organizacija izbira sama, saj ima najboljši vpogled v primernost članov tima.

S pomočjo intervjujev sem raziskovala, kako posamezne organizacije izbirajo člane projektnega tima in te ugotovitve primerjala z informacijami, pridobljenimi s pomočjo raziskovanja strokovnih člankov v prvem delu magistrskega dela. V primeru timov slovenskih organizacij je raziskava pokazala, da gre za obstoječe člane organizacije, saj jim zaradi kadrovskih omejitev zaposlovanje dodatnih članov ni omogočeno. Člane torej izbirajo na podlagi znanja in možnosti sodelovanja, pri tem pa morajo zaradi sodelovanja z organizacijo UNIDO poskrbeti za jasno definiranje in strukturiranje nalog projekta, kar tudi literatura opisuje kot eno od ključnih aktivnosti, ki pripomore k uspešnosti delovanja projektnega tima. Na mednarodni organizaciji, ki je bila vključena v raziskavo, je postopek oblikovanja timov v njihovi organizaciji bolj kompleksen, a je ključno za izbiro vseeno le znanje oziroma izobrazba posameznika. V literaturi, povezani s trajnostjo, so omenjene tudi značilnosti, kot so enakovredna zastopanost spolov, raznolika starostna struktura, različnost kultur in podobno, kar je v vseh treh primerih organizacij omenjeno kot značilnost, ki jo spodbujajo, a ne nujno zahtevajo. Na organizaciji UNIDO je zaradi mednarodne strukture ta raznolikost precej bolj aktualna in izvedljiva, kljub temu pa je sogovornica omenila, da si želi še dodatnega zmanjšanja razlike v razmerju med moškimi in ženskami, ki sodelujejo na projektih.

V literaturi se raznolikost omenja kot veliko prednost za iskanje različnih rešitev, deljenje drugačnih izkušenj in boljši vpogled v širšo sliko situacije, s katero se projekt sooča. Različnost med ljudmi, s katerimi sodelujemo, pripomore k bolj inovativnemu razmišljanju ter delovanju. Poleg tega je nujno, da so vsi člani sprejeti in obravnavani enako, da lahko nemoteno opravljajo svoje delo, imajo enake priložnosti. Člani tima si morajo med seboj zaupati in resno pristopiti k svojim nalogam. Eden od sogovornikov je lastnost, da posameznik resno pristopi k svojim nalogam in poskrbi, da je njegovo delo opravljeno kar se da dobro, izpostavil kot eno najpomembnejših lastnosti. Poleg članov tima, ki izvajajo projekt, je bila kot izredno pomembna lastnost tima izpostavljena tudi izbira vodje, ki mora biti izkušen, imeti primerno znanje jezikov, financ, diplomacije in tehnično razumevanje projekta, kar prinaša nov vpogled v pomembne značilnosti vodje. V literaturi diplomacija ni bila izpostavljena kot ena pomembnejših značilnosti, kljub temu pa se mi zdi pomembna,

tudi ko ne gre za mednarodne projekte, saj lahko prepreči marsikatero nevšečnost, ki se lahko razvije zaradi napačnega načina komunikacije in obnašanja vodje.

V zvezi s samo komunikacijo na projektu je eden izmed sogovorcev poudaril, kako pomembno je, da glavna komunikacija poteka v ožjem krogu odgovornih, kar pripomore k učinkovitosti in jasnosti toka informacij, nato pa se dogovorjeno prenese vsem ostalim članom tima. Literatura poudarja pomembnost redne in nedvoumne komunikacije, poleg tega pa je pomembno, da vsi člani tima razumejo informacije in jih upoštevajo.

Izzivi, s katerimi se soočajo timi na mednarodnih trajnostnih projektih so v literaturi in izvedeni raziskavi skladni, predvsem gre za izzive povezane s komunikacijo in kulturnimi razlikami. Te izzive lahko rešujemo na način, da predvidljive zaplete rešujemo še preden se zgodijo in sicer z ozaveščanjem razlik in ponujanjem rešitev, da se člani tima znajo spopadati in pravilno odzvati v takšni situaciji. Ko prihaja do razlik v percepciji časa, kot jih je izpostavil eden od sogovorcev, je na voljo podobna rešitev, da že vnaprej opozorimo na razlike in pomembnost upoštevanja rokov in dogovorov. Eden od večjih izzivov za delo timov na mednarodnih trajnostnih projektih je tudi spreminjanje geopolitične situacije in podnebne spremembe, kar ne vpliva le na izvedbo projekta, ampak tudi na projektni tim. Zaradi nepričakovanih dogodkov lahko ostanemo brez pomembnih članov tima, kar lahko škoduje delu na projektu. Tovrstnim zapletom se težko izognemo, lahko pa jih predvidimo in pripravimo rešitve za posamezne potencialne zaplete, da lahko v primeru uresničitve odreagiramo hitro in zmanjšamo negativne vplive dogodka.

Prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja, so vezane tako na posameznike, ki delajo v timu, kot na uspešnost samega projekta. Če je tim oblikovan trajnostno, to pomeni da je vzdržen, da ga sestavljajo sposobni posamezniki, ki med seboj dobro sodelujejo, imajo potrebno znanje in izkušnje. Tako so kot tim bolj konkurenčni, produktivni, učinkoviti, prilagodljivi in uspešni, medtem ko je zaradi tega projekt lahko bolj uspešen, naročniki bolj zadovoljni, organizacija ima večje možnosti za preživetje ter boljši ugled zaradi trajnostnih vrednot. Tudi pogovor s sogovorci potrjuje te ugotovitve, poleg tega pa dokazuje, kako pomembno je ponotranjenje vrednot trajnosti, saj lahko naredimo pozitivne spremembe na vsakem koraku, ne le vezano na odločitve o projektu. Tak primer je večja enakost spolov na obisku azerbajdžanske delegacije v Sloveniji. Spremembe, ki vodijo k večji enakosti med ljudmi, pa naj bodo to člani tima ali pripadniki lokalne skupnosti, so potrebne na vsakem koraku in zavedanje tega je pomembno, da dosežemo trajne spremembe. Enako velja za druge cilje trajnostnega razvoja, ne le za enakost med spoloma.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Čanji, V. (2022, 27. junij). *Pri razvoju trajnostnih kompetenc zaposlenih je nujen strateški pristop*. https://www.zelenaslovenija.si/esg/pri-razvoju-trajnostnih-kompetenc-zaposlenih-je-nujen-strateski-pristop-eol-st-169-170
2. Morgeson, F. P. in Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in personnel and human resources management*, *27*, 39–91. http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7
3. Sabini, L., Muzio, D. in Alderman, N. (2019). 25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management, 37*(6), 820–838. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002
4. Smolska, M. (2022). The art to select the appropriate development methods for a project team: a case study. *European Research Studies Journal, 25*(1), 527–537. https://doi.org/10.35808/ersj/2867
5. Stare, A. (2019). *Project management, Course book*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

LITERATURA IN VIRI

1. Adeoye-Olatunde, O. A. in Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy, 4*(10), 1358–1367.
2. Ahmad, H., Yaqub, M. in Lee, S. H. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment, development and Sustainability, 26*, 2965–2987.
3. Akkermans, J., Chipulu, M., Ojiako, U. in Williams, T. (2020). Bridging the fields of careers and project management. *Project management journal, 51*(2), 123–134.
4. Ammeter, A. P. in Dukerich, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering management journal*, *14*(4), 3–10.
5. Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F. in Pompei, A. (2019). Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Sustainability, 11*(9), 2664.
6. Arvidsson, S. in Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: *Where to now for environmental policy and practice? Business Strategy and the Environment, 31*(3), 1091–1110.
7. Azhar, S. A., Defriani, M. in Hermanto, T. I. (2023). UI/UX Analysis of Project Management Information System (PMIS) Website Using User-Centered Design Method. *Sinkron: jurnal dan penelitian teknik informatika*, *7*(3), 1798–1810.

8. Bergmann, T. in Karwowski, W. (2019). Agile project management and project success: A literature review. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 783*, 405–414.
9. Berssaneti, F. T. in Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International journal of project management, 33*(3), 638–649.
10. Bizoumi, T., Lazaridis, S. in Stamou, N. (2019). Innovation in stock exchanges: Driving ESG disclosure and performance. *Journal of Applied Corporate Finance, 31*(2), 72–79.
11. Borrego, M., Karlin, J., McNair, L. D. in Beddoes, K. (2013). *Team effectiveness theory from industrial and organizational psychology applied to engineering student project teams: A research review*. *Journal of Engineering Education*, *102*(4), 472–512.
12. Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J. in Mere, A. (2016). Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management. *Journal of Information Technology in Economic Development, 7*(2), 182–196.
13. Byrch, C., Kearins, K., Milne, M. in Morgan, R. (2007). Sustainable "what"? A cognitive approach to understanding sustainable development. *Qualitative Research in Accounting in Management, 4*(1), 26–52.
14. Caputo, F., Soto-Acosta, P., Chiacchierini, C., Mazzoleni, A. in Passaro, P. (2021). Smashing local boundaries for sustainable companies' innovativeness: The role of international RinD teams. *Journal of Business Research*, *128*, 641–649.
15. Carbonell, P. in Rodriguez, A. I. (2006). Designing teams for speedy product development: The moderating effect of technological complexity. *Journal of Business Research, 59*(2), 225–232.
16. Carstens, D. S. in Richardson, G. L. (2020). *Project management tools and techniques: A practical guide* (2. izd.). CRC Press.
17. Cervone, H. F. (2006). Project risk management. *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives, 22*(4), 256–262.
18. Chamakiotis, P., Panteli, N. in Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management, 60*, 102381.
19. Chin, C. M. M. in Spowage, A. C. (2010). Defining & classifying project management methodologies. *PM World Today, 12*(5), 1–9.
20. Ciasullo, M. V., Cosimato, S., Gaeta, M. in Palumbo, R. (2017). Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation. *Team Performance Management: An International Journal*, *23*(7/8), 333–351.
21. Davies, A. (2017). *Projects: A very short introduction*. Oxford University Press.
22. Evropska komisija. (brez datuma). *EU in Združeni narodi – skupni cilji za trajnostno prihodnost*. https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_sl

23. Fenoll, A. A. in Zaccagni, S. (2022). Gender mix and team performance: Differences between exogenously and endogenously formed teams. *Labour Economics*, *79*, 102269.
24. Gallego, J. S., Ortiz-Marcos, I. in Ruiz, J. R. (2021). Main challenges during project planning when working with virtual teams. *Technological Forecasting and Social Change, 162*, 120353.
25. Gibson, C. B. in Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly, 51*(3), 451–495.
26. Goffee, R. in Jones, G. (2005). Managing authenticity the paradox of great leadership. *Harvard business review*, *83*(12), 86–94.
27. Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025). *Uresničevanje Agende 2030.* https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uresnicevanje-agende-2030
28. Hahn, J., Moon, J. in Zhang, C. (2008). Emergence of New Project Teams from Open Source Software Developer Networks: Impact of Prior Collaboration Ties. *Information Systems Research, 19*, 369–391.
29. Hinds, P. J., Carley, K. M., Krackhardt, D. in Wholey, D. (2000). Choosing work group members: Balancing similarity, competence, and familiarity. *Organizational behavior and human decision processes*, *81*(2), 226–251.
30. Hoegl, M. (2005). Smaller teams–better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, *48*(3), 209–214.
31. Hua, L., Zem, L. in Neto, R. D. A. P. (2023). Choosing the best project management methodology for research and development projects: agile, waterfall, or hybrid? *Revista Foco, 16*(11), e3336–e3336.
32. Huang, J., Sun, X., Zhou, Y. in Sun, H. (2017). A team formation model with personnel work hours and project workload quantified. *The Computer Journal, 60*(9), 1382–1394.
33. Indeed for Employers. (brez datuma). *Leading Projects: How Project Management Works in Business.* https://www.indeed.com/hire/c/info/leading-projects-in-business
34. International Monetary Fund. (brez datuma). *Sustainable Development Goals.* https://www.imf.org/en/Topics/SDG
35. Jarvenpaa, S. L. in Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science, 10*(6), 791–815.
36. Jehn, K. A. in Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(6), 703–729.
37. Joslin, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business, 9*(2), 364–388.
38. Kerber, K. W. in Buono, A. F. (2004). Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field. *SAM Advanced Management Journal, 69*(4), 4.

39. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
40. Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. in Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small group research, 40*(2), 181–222.
41. Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C. in Parker, S. K. (2022). Did the COVID-19 lock-down make us better at working in virtual teams? *Small Group Research, 53*(2), 185–206.
42. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Krebelj, Š., Tomše, T., Eržen, L. in Možina, S. (2023). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
43. Kostalova, J., Tetrevova, L. in Svedik, J. (2015). Support of project management methods by project management information system. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *210*, 96–104.
44. Kovács, A. (2004). Projects in the Context of Procurement. V *Enhancing Procurement Practices: Comprehensive Approach to Acquiring Complex Facilities and Projects* (str. 79–93). Springer.
45. Kozlowski, S. W. in Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest, 7*(3), 77–124.
46. Kumar, P. (2005). Effective use of gantt chart for managing large scale projects. *Cost engineering*, *47*, 14–21.
47. Labuschagne, C. in Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: The need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, *23*(2), 159–168.
48. Lalmi, A., Boumali, B., Fernandes, G. in Boudemagh, S. S. (2025). Identifying the most used traditional project management practices in construction industry. *Procedia Computer Science, 256*, 1756–1763.
49. Le Caous, E. in Huarng, F. (2020). Economic complexity and the mediating effects of income inequality: Reaching sustainable development in developing countries. *Sustainability, 12*(5), 2089.
50. Liška, R. (2022). Can performance of modern virtual teams measure up to co-located teams? *Team Performance Management: An International Journal, 28*(3/4), 205–222.
51. Lozano, R. in von Haartman, R. (2018). Reinforcing the holistic perspective of sustainability: Analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(4), 508–522.
52. Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology, 1*(1), 3–30.
53. Marnewick, C. in Marnewick, A. L. (2019). The demands of industry 4.0 on project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management, 67*(3), 941–949.
54. Martens, M. L. in Carvalho, M. M. (20. marec 2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple case studies. *Journal of Cleaner Production, 117*, 29–40.

55. Marti, L. in Cervelló-Royo, R. (2023). Disparities in sustainable development goals compliance and their association with country risk. *Sustainable Development, 31*(4), 3038-3051.
56. Melnic, A. S. in Puiu, T. (2011). The management of human resources within projects: the structures of the project team, the responsibility assignment matrix. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, *14*(1), 476.
57. Mir, F. A. in Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management, 32*(2), 202–217.
58. Mirzaei, M., Mabin, V. J. in Zwikael, O. (2025). Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control, 36*(9), 1188–1205.
59. Montiel, I. in Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, *27*(2), 113–139.
60. Morfaw, J. (2014). *Fundamentals of project sustainability*. Project Management Institute.
61. Morrison-Smith, S. in Ruiz, J. (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. SN Applied Sciences, 2*(6), 1–33.
62. Müller, R. in Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott–the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business, 5*(4), 757–775.
63. Munns, A. K. in Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, *14*(2), 81–87.
64. Mwesiumo, D., Halfdanarson, J. in Shlopak, M. (april 2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism management*, *89*, art. 104464.
65. Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research, 24*(4), 427–431.
66. Ontrup, G., Schempp, P. S. in Kluge, A. (2022). Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactivity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *9*(2), 212–232.
67. Peklenik, S. (2023). *Učinkovito delo v timu* [predavanje]. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
68. Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project management journal*, *38*(4), 60–69.
69. Pinto, J. K. in Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal, 19*(3), 67–75.
70. Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6. izd). Project Management Institute.
71. Reagans, R., Argote, L. in Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management science, 51*(6), 869–881.

72. Rock, D. in Grant, H. (2016, 4. november). *Why diverse teams are smarter*. https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter
73. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... in Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature, 461*(7263), 472–475.
74. Rogelj, J., Bojnec, Š. in Logožar, K. (2023). A Model of International Development Cooperation: The Case of Slovenia. *Nase Gospodarstvo, 69*(1), 1–9.
75. Salameh, H. (2014). What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods. *International Journal of Business and Management Review, 2*(5), 52–74.
76. Salgado, J. F. in Moscoso, S. (2019). Meta-analysis of the validity of general mental ability for five performance criteria: Hunter and Hunter (1984) revisited. *Frontiers in Psychology, 10*, 2227.
77. Salvia, A. L., Leal Filho, W., Brandli, L. L. in Griebeler, J. S. (2019). Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: Local and global issues. *Journal of cleaner production*, *208*, 841–849.
78. Serrador, P. in Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management, 33*(5), 1040–1051.
79. Shenhar, A. J. in Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
80. Simpson, D. (2017). Advantages and disadvantages of international virtual project teams. *International Business and Global Economy, 36*(1), 275–287.
81. SkillRight. (2003). *Project management tools and techniques: An introductory course in project management foundations*. https://ece.uprm.edu/~icom5047/documents/ProjectManagement/PMSpr2013.pdf
82. Slovenian global action. (2020, 28. september). *Uresničevanje trajnostnih ciljev Agende 2030 v Sloveniji*. https://sloga-platform.org/uresnicevanje-trajnostnih-ciljev-agende-2030-v-sloveniji/
83. Solansky, S. in McIver, D. (2018). Team characteristics and leadership training participation. *Team Performance Management: An International Journal, 24*(3–4), 135–149.
84. Stedman, C. (2023, 19. april). *ESG strategy and management: Complete guide for businesses.* https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses
85. Stein, J. (brez datuma). *Using the Stages of Team Development*. https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development
86. Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management, 32*(1), 29–55.
87. Stow, A. (2021). From Interculturality to Interpersonal Awareness: Multiple Identities in International Teams. V Chavan. M in L. Taksa (ur.), *Intercultural Management in Practice: Learning to Lead Diverse Global Organizations* (str. 191–202). Emerald Publishing Limited.

88. Stulgiene, A. in Čiutiene, R. (2012). HRM challenges in transition to project management (project-based organization). *Economics and Management, 17*(3), 1214–1218.
89. Subramaniam, R., Nakkeeran, S. in Mohapatra, S. (2021). Conceptual Model Associating TWQ, Creativity and Team Characteristics. V *Team Work Quality* (str. 55–64). Emerald Publishing Limited.
90. Trahan, R. T. in Jantz, B. (2023). What is ESG? Rethinking the "E" pillar. *Business strategy and the environment, 32*(7), 4382–4391.
91. Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D. in Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(4), 1617–1629.
92. United Nations Brundtland Commission. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
93. United Nations Department of Economic and Social Affairs (brez datuma). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. https://sdgs.un.org/2030agenda
94. Vandevoorde, S. in Vanhoucke, M. (2006). A comparison of different project duration forecasting methods using earned value metrics. *International journal of project management, 24*(4), 289–302.
95. Veršić, A. (2018). Strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij. *Revija za univerzalno odličnost*, *7*(3), 126–137.
96. Vige, W. (2022, 27. oktober). *What is a project team? Plus, why your enterprise needs one.* https://asana.com/resources/project-team
97. Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M. in Pech, M. (2020). Critical success factors of the project management in relation to industry 4.0 for sustainability of projects. *Sustainability*, *13*(1), 281.
98. Vyakarnam, S., Jacobs, R. in Handelberg, J. (1999). Exploring the formation of entrepreneurial teams: the key to rapid growth business? *Journal of small business and enterprise development, 6*(2), 153–165.
99. Yamin, R. in Harmelink, D. J. (2001). Comparison of Linear Scheduling Model (LSM) and Critical Path Method (CPM). *Journal of Construction Engineering and Management, 127*(5), 374–381.

PRILOGE

Priloga 1: Prvi intervju s Sogovornikom 1

Intervju je bil izveden 27.9.2022 v Ljubljani.

1. Predstavite mednarodno razvojno sodelovanje

Po zakonu o vladi in ministrstvih je točno določeno, da vlado sestavljajo ministrstva, vodijo jih ministri in vsako ministrstvo ima določeno svoje področje. Pri nas v Sloveniji je koordinator za to Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ). Naše ministrstvo se trenutno imenuje Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, to naj bi se v kratkem spremenilo (opomba: spremenilo se je v Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport).

Koordinator za mednarodno razvojno sodelovanje je ministrstvo za zunanje zadeve, kar pomeni, da koordinira in izvaja politiko mednarodnega razvojnega sodelovanja. Oni so tisti, ki pripravijo vse, npr. Zakon o mednarodnem razvojnem sodelovanju, Resolucija o mednarodnem razvojnem sodelovanju in humanitarni pomoči, Uredba in strategija o mednarodnem razvojnem sodelovanju in humanitarni pomoči (uredba je izvedbeni člen, kateri piše, kdo je tisti, ki lahko te projekte izvaja, v tem primeru mi). Naše ministrstvo opravlja specifičen del tega mednarodnega razvojnega sodelovanja, to je dvostransko razvojno sodelovanje.

Dvostransko razvojno sodelovanje je oblika mednarodnega sodelovanja, kjer ena država neposredno nudi pomoč drugi državi za spodbujanje njenega gospodarskega in družbenega razvoja.

2. Kako poteka izbira projektov?

Mi smo zadolženi za tiste projekte, ki so vezani na gospodarstvo, medtem ko Ministrstvo za zunanje zadeve izvaja predvsem humanitarne projekte. Na primer, če je v Albaniji potres in je treba tja poslati 10.000 šotorov, je Ministrstvo za zunanje zadeve zadolženo za to ureditev iz svojih sredstev. Oni to kupijo, skladiščijo ali pridobijo od Civilne zaščite, to je Urada Republike Slovenije za zaščito in reševanje, katerega del so tudi gasilci. Nato to pošljejo na lokacijo. Razlika med njihovim in našim delom je, da oni skrbijo za humanitarne zadeve, na primer za vojna žarišča, kot je Ukrajina: za humanitarne potrebščine, sanitarni material in hrano. Vse, kar se pošilja, zberejo in organizirajo prevoz v državo, ki potrebuje pomoč. MZZ po ureditvi dostave zaključi svoje delo. MZZ ne spremlja nadaljnjega ravnanja z dostavljenim; to se odpiše kot humanitarna pomoč, s katero nato upravljajo druge organizacije, na primer Karitas, Rdeči križ ali organizacije v prizadeti državi.

Naše ministrstvo pa izvaja projekte, v katere vključuje tudi slovenska podjetja, po modelu, ki smo ga razvili. Gre za vezano mednarodno razvojno pomoč, kar pomeni, da se pomoč nudi ob vključevanju slovenskih podjetij.

Z namenom povezovanja lokalnega gospodarstva z mednarodnimi trgi in razvojne pomoči so bili ustanovljeni tudi Združeni narodi in njihova organizacija UNIDO (Mednarodna

organizacija za industrijski razvoj), ki skrbi za to, da zahodne države prenašajo svoje tehnologije v manj razvite države, kar je obojestransko koristna rešitev. Po drugi strani pa kritiki to označujejo kot neke vrste neokolonializem, vendar to ni upravičeno. Takšnega principa, kot ga pripisujejo Britancem in Američanom, ki se v primeru nestrinjanja odločijo za poseg s tanki in podreditev lokalnega okolja, se mi ne poslužujemo. Pri nas gre za sodelovanje, ki temelji izključno na interesih partnerskih držav. Mi iščemo slovenska podjetja, ki so pripravljena prenašati svoje znanje, tehnologije in know-how (znanje) v manj razvite države.

Imamo svoj seznam projektov, ki jih izvajamo z UNIDO-m in Centrom za mednarodno sodelovanje. Pogoj za sodelovanje z UNIDO-m je tudi plačilo članarine, ta pa je v vseh postavkah ločena od sredstev za mednarodno razvojno pomoč.

Vsako leto Slovenija UNIDO-ju plača okoli 90.000 evrov. Višina članarine je odvisna od tega, kako velika je država, koliko razpoložljivih sredstev ima in koliko projektov je v teku; na podlagi svojih kazalnikov nato določijo višino članarine. Imamo posebno proračunsko postavko, ki je strogo namenska izključno za razvojne namene, ne pa na primer za potne stroške.

Model mednarodnega razvojnega sodelovanja se razvija že od leta 2012 in zelo pomemben del tega je tudi t. i. načrt sodelovanja (roadmap). Gre za dolgoročno sodelovanje med Slovenijo in UNIDO-m, opisano tudi v članku.

V Zakonu o mednarodnem razvojnem sodelovanju je omenjen tudi sporazum med Slovenijo in UNIDO-m, ki ga je g. Drnovšek sklenil leta 2005 in omogoča, da se Slovenija aktivno vključi na področje mednarodnega razvojnega sodelovanja. Slovenija je bila pred letom 2004 večinoma prejemnica mednarodne razvojne pomoči. Leta 2004, ko smo postali članica Evropske unije, pa se je to obrnilo. Nismo več prejemali pomoči od drugih razvitih držav, temveč smo jo začeli dajati drugim. To je zahtevalo tudi spremembo v mišljenju; prej smo se peljali v klanec, potem pa smo se odločili obrniti in se voziti po klancu navzdol. Pri tem smo spremenili svoje naloge, navade in drugo.

Prva leta smo samo financirali dejavnosti UNIDO, slovenska podjetja skoraj niso sodelovala. V prvih letih do leta 2010 smo plačali več kot 3 milijone evrov, in sicer na podlagi njihovih zahtevkov. Ko smo vzpostavili model mednarodnega sodelovanja, smo začeli z iskanjem slovenskih podjetij, ki bi bila pripravljena prenašati svoje znanje, tehnologijo, storitve in know-how (znanje) v manj razvite države. Tako smo našli skupen interes, skupen jezik in na podlagi tega skupaj določili projekte. Z njimi imamo redna letna bilateralna (dvostranska) srečanja, ki potekajo na najvišji ravni. Z naše strani je prisoten najmanj državni sekretar, z njihove pa generalni direktor ali njegov namestnik. Na teh sestankih se dogovorimo, katere projekte bi financirali, kateri so za nas zanimivi in kako bi lahko vključili slovenska podjetja, institucije, univerze, Slovenski podjetniški sklad,

Gospodarsko zbornico Slovenije ali združenja, kot sta na primer Lesarski grozd in Slovenski avtomobilski grozd itd.

Ko zaključimo z dogovori, se lotimo priprave projektne dokumentacije na podlagi interesa države prejemnice pomoči (angl. beneficiary country). Če ni izkazanega interesa, ne more biti tovrstnega projekta.

Če dam konkreten primer: manjše slovensko podjetje z visokotehnološko opremo, ki se ukvarja s satelitskim mapiranjem Zemlje, ima pogodbo z Evropsko vesoljsko agencijo, ki ima v orbiti določeno število civilnih satelitov in ti sateliti ves čas mapirajo Zemljo ter zbirajo podatke. Gre za podjetje s 6 ali 7 zaposlenimi, kar pomeni, da si ne morejo privoščiti sodelovanja pri milijonskih poslih, ker je tveganje preveliko, zlasti v Afriki. V Ugandi je Agencija za vode, ki skrbi za vodne vire. Uganda leži v središču Afrike, na ekvatorju, ob Viktorijinem jezeru, na severu pa meji na Sudan. Zaradi političnih razlogov je nedavno iz Sudana v Ugando uradno prišlo 1 milijon ljudi, neuradno pa 5 milijonov. Naselili so se v severnem delu Ugande. Ta del je zelo rodoviten in ima veliko padavin, vendar voda hitro odteka v podtalnico, ker infrastruktura za zadrževanje na površju ni vzpostavljena. To podjetje s pomočjo satelitskih slik ugotavlja, kje so se naselja razširila, kje so se razširile blatne hiše. Na podlagi informacije o tem, koliko ljudi živi na določenem območju, Agencija za vode razporeja oskrbo z vodo po državi. Še vedno pa ne gre za 100-odstotno neoporečno vodo, saj prihaja iz studencev. Navadno so v teh naseljih mladi fantje in dekleta zadolženi, da vsak dan prehodijo več kilometrov in prinesejo vodo za kuhanje in umivanje. Sploh za prehrano je pomembna, saj tam v grobem rasteta dve vrsti banan: ene so takšne, kot jih poznamo pri nas, druge pa so podobne krompirju in jih morajo kuhati, ker surove niso užitne. S pomočjo določanja števila živečih na posameznih območjih nato Agencija za vode ugotavlja, kje bi bilo smiselno narediti dodatne vrtine za črpanje vode, ki jih nato izvedejo državna podjetja v Ugandi, poleg tega pa priskrbijo zaposlene na posameznih vrtinah. Zanimivo je, da imajo na primer plačilne sisteme urejene prek telefonov, kar je glede na življenjski standard težko predstavljivo. Vrtine jim tako omogočajo lažji dostop do pitne vode, manj zdravstvenih skrbi zaradi oporečnosti in boljše pogoje za kmetijstvo. Ko torej pride do lokalnega interesa za izvedbo projekta, lokalna oblast izda pismo o nameri (angl. letter of intention), na podlagi katerega se pripravi vsa potrebna dokumentacija. Pri nas se pripravi načrt financiranja, ki ga potrdi vlada. Ko je načrt sprejet, se na UNIDO prenesejo sredstva, skupaj s 13-odstotno provizijo, ki jo zaračunajo za izvajanje projekta.

3. Kako so sestavljeni timi, ki delajo na projektih?

Po nakazilu UNIDO prevzame vodenje projekta in določi vodjo projekta. Nato pripravijo razpis, na katerega se prijavijo slovenska podjetja, ki bi lahko izvajala ta projekt. Rdeča nit projektov je trajnostni razvoj, pri tem pa je seveda potrebno upoštevati tudi vse cilje trajnostnega razvoja, ki so predstavljeni v Agendi 2030. Eden od pomembnejših je opolnomočenje žensk (angl. empowerment of women). Pomembno je na primer, da so ženske enakopravno vključene v delovne procese in udeležene pri ustvarjanju novih

delovnih mest. Ker sodelujemo z Združenimi narodi (angl. United Nations), smo zavezani k izvajanju vseh ciljev (angl. SDGs), ne le izbranih.

V Sloveniji sodelujemo z različnimi organizacijami. Na primer, na projektu za Azerbajdžan sodelujemo z SIQ, ki skrbi za standardizacijo, meroslovje in usposabljanje kadrov, pa tudi s Tehnološkim parkom Ljubljana, ki ima inkubatorje in pospeševalnike za mala in srednja podjetja. Ti bodo lokalnim podjetjem predstavili dobre poslovne prakse, ki jim bodo omogočale boljši napredek. Skladno s projektno dokumentacijo potem oboji vodijo del programa na skupnih srečanjih.

V Egiptu imamo projekt, kjer bo Duol postavil pokrit rastlinjak, saj ima Egipt zelo dobro zemljo, a so na poplavnem območju in imajo težave s podnebjem. Negativne učinke podnebja je v pokritem rastlinjaku mogoče nadzorovati, zato suša ne more uničiti pridelka. V osnovi smo načrtovali 1.600 m² rastlinjak, trenutno pa vlagamo predlog za dodatno financiranje, da bi bil rastlinjak lahko večji, in sicer 2.200 m². Podjetje Lotrič Meroslovje bo rastlinjak opremilo z računalniškim programom za zagotavljanje optimalne sestave zraka v rastlinjaku in podobno, univerza pa bo potem v tem rastlinjaku raziskovala rast paradižnikov.

Izvajali smo tudi projekt v Črni gori (občina Mojkovac). Porečje reke Tare je 100-odstotno zaščiteno (edina reka v EU), na njej imajo čistilno napravo, a se jim je nabiralo blato. To so rešili s pripravo polja trstičja, ki to blato naravno uporablja kot gnojilo za rast.

Priloga 2: Intervju s Sogovornico 2

Intervju s Sogovornico 2 je bil izveden 20. junija 2023 v Mariboru, na 5. nacionalni konferenci o internacionalizaciji slovenskega gospodarstva, kjer je sogovornica kot gostja sodelovala na eni izmed okroglih miz. Intervju je iz angleškega preveden v slovenski jezik.

Govor na okrogli mizi:

Najprej bi se rada zahvalila državi članici UNIDO-ja za povabilo na to konferenco in morda bo zvenelo, kot da preveč hvalim Slovenijo, ampak danes bi si verjetno želela biti Slovenka, da bi lahko govorila vaš jezik in bolje razumela, o čem so drugi govorili. Ko govorimo o UNIDO-ju in Sloveniji, je to zagotovo zgodba za zgled. Za naše udeležence je to dobra priložnost, da razumejo, kako lahko z uporabo mednarodnih organizacij in večstranskih platform, kot je naša organizacija, dosežete veliko. UNIDO je resnično edinstven subjekt v razvojnem sistemu Združenih narodov. Smo avtonomna agencija, imamo svoje države članice, izbiramo generalnega direktorja, države članice nas dejansko usmerjajo, upajmo, da na pravo pot za prihodnost. Ustanovljeni smo bili leta 1966 s ključno vlogo pri spodbujanju in omogočanju industrializacije v državah v razvoju. Slovenija je bila takrat ena izmed njih. Predstavljajte si torej, kaj se je zgodilo po letu 2004, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, postala članica in tako rekoč prešla v donatorsko skupnost, začela razmišljati o pomembnih megatrendih in o tem, kako jih uresničiti z rešitvami, ki jih vodi država, tako da se je to sodelovanje zelo spremenilo. Odkar je Slovenija članica naše organizacije, smo skupaj s slovensko vlado izvedli več kot 30 projektov na različnih področjih in v različnih državah. Naša osnovna dejavnost so seveda projekti tehničnega sodelovanja, s tem se ukvarjamo v UNIDO-ju, trenutno imamo okoli 700 projektov po vsem svetu, večina jih je v Afriki in jugovzhodni Aziji. To omenjam za dodatno predstavo o tem, do kakšnega strokovnega znanja dobi država dostop s članstvom v večstranski organizaciji z mednarodnimi partnerji, kot je UNIDO.

V čem je Slovenija edinstvena? Seveda negujemo sodelovanje s tradicionalnimi donatorji, velikimi donatorji, ki nudijo večstransko uradno razvojno pomoč. To je zelo pomembno, ker financirajo naše projekte. A Slovenija je partnerica, ki ustvarja svoje zelo specifične modele. Če govorimo o UNIDO-ju, je to organizacija, ki deluje predvsem v podporo malim in srednjim podjetjem ter razvoju podjetništva v državah v razvoju. Naš cilj je krepiti zmogljivosti tistih, ki imajo primanjkljaje in tega ne zmorejo sami, ter služiti kot platforma za preoblikovanje izkušenj in soustvarjanje tehnoloških rešitev, pa tudi naložb iz razvitih držav v države v razvoju. Slovenija je že postala zelo razvita partnerica, ki ji je z UNIDO-m v zelo kratkem času uspelo veliko doseči. In tukaj bi rada poudarila zelo pomemben razlog, zakaj se je to zgodilo. Po mojem mnenju je Slovenija edinstvena v tem, da je zelo ambiciozna država, ko združite moči od vlade do javnih institucij, zasebnega sektorja, akademskega sveta in civilne družbe. To je model, ki ga trenutno izvajamo v kontekstu agende gospodarske diplomacije, ki jo Slovenija razvija v mednarodnem prostoru. Tu so pomembna partnerstva. Na svoji desni imam kolegico Majo Vidovič, direktorico Slovenskega

podjetniškega sklada, s katerim poleg vlade sodelujemo. S Slovenskim podjetniškim skladom smo se povezali tudi pri tveganih in negotovih usmeritvah, zato smo zaradi ambicioznega interesa in ciljev nacionalnih institucij delovanje usmerili tudi na Kubo, v Latinsko Ameriko in dosegli, da je edinstveno strokovno znanje iz Slovenije na področju biofarmacije, zdravstvene industrije in nanotehnologij ter podjetij, ki so na teh področjih aktivna, postalo prepoznavno skozi platforme UNIDO. Zdaj vsi na naših mednarodnih srečanjih vedo, da je Slovenija močna v tem sektorju, naša skupna ambicija pa je povečati obseg projekta. Kaj pa se zgodi, ko navezujemo poslovne stike v državah, kjer Slovenija nima svojih predstavništev? UNIDO ima tam, na primer, pisarne in že veliko drugih projektov, kjer lahko najdemo sinergije. Naša naslednja ambicija je ustvariti mednarodni grozd biofarmacije, zdravstvene industrije in tehnologije, ki vključuje približno 36 podjetij s Kube in iz Slovenije. To je samo en primer. Podoben primer je podsaharska Afrika, ki je zelo pomembno strateško in precej tvegano območje, kamor se manjša podjetja verjetno redkeje odpravijo. Naša organizacija ima na afriški celini 19 regionalnih in državnih pisarn in z veseljem bomo podprli ambicije Slovenije, da zmanjša tveganje in vstopi na novo področje.

Intervju:

1. **Na kratko opišite svoje delo, katere so vaše glavne zadolžitve in v katere vrste projektov ste najpogosteje vključeni.**

Odgovorna sem za sodelovanje pri splošnem upravljanju odnosov med UNIDO-m in Slovenijo. Poleg tega moja pisarna, regionalni urad za Evropo in Srednjo Azijo, pokriva še 26 drugih držav v regiji Zahodnega Balkana, Južnega Kavkaza, Vzhodne Evrope in Srednje Azije. Moja naloga ni razvijati in izvajati projektov tehničnega sodelovanja, temveč razvijati strategijo sodelovanja z državami članicami v regiji, za vsako državo članico posebej, kot je na primer Slovenija. Kar zadeva Slovenijo, je bila moja specifična naloga najti pravi način, kako vključiti Slovenijo kot donatorko, kaj je pripravljena storiti, ali je pripravljena promovirati svoj podjetniški sektor v tujini, katere države so zanjo zanimive, kam želi iti, ali jo zanima podsaharska Afrika ali Zahodni Balkan in kje potrebuje našo pomoč. Moja naloga je torej razumeti potrebe Slovenije ter smer nadaljnjega sodelovanja. To je zelo pomembno. Ne gre za to, da bi mi prevzeli vodilno vlogo, temveč za jasno razumevanje obeh strani, kaj lahko naredimo in kaj Slovenija potrebuje, sicer bomo neuporabni in sodelovanje za naše partnerje ne bo imelo smisla. Poskrbeti moram tudi, da moja organizacija deluje na podlagi strateške vizije, ki smo jo razvili skupaj z vlado Slovenije, torej z Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport, Ministrstvom za zunanje zadeve in drugimi partnerji na obeh straneh. To je kolektivno delo, ne gre za moje individualno odločanje, temveč se kolektivno pogovarjamo in odločamo, v katero smer želite iti in to vsebinsko oblikujemo. Vsebina pomeni konkretne pobude, projekte, ki imajo smisel in prinašajo učinek. Ko razumem potrebe Slovenije, je moja naloga v programski pisarni regionalnega biroja, kjer smo odgovorni tudi za projektno delo, ugotoviti, s katero državo želite sodelovati in kakšne so njene potrebe. Združujemo interese Slovenije na podlagi vaših zmožnosti, interesov

zasebnega sektorja in zmožnosti financiranja s potrebami tistih, ki pomoč potrebujejo. Konkreten primer: če mi Slovenija pove, da jo zanima razvoj projekta upravljanja voda v Gani, je moja vloga ugotoviti, ali se to ujema z našim strateškim okvirom, ali je v okviru mandata moje organizacije, ali imamo dovolj sredstev in ali je država prejemnica res zainteresirana za to specifično področje. Zelo pomembna dodana vrednost UNIDO-ja je tudi v tem, da Slovenija morda nima veleposlaništva v tej državi, potrebuje pa terenske pisarne; mi pa imamo tam dobre povezave. Sem del strukture regionalnih uradov UNIDO-ja, zato lahko zlahka navežem stik z našo pisarno v Gani ali s svojo regionalno pisarno na sedežu, ki pokriva Afriko in tako povežemo partnerje. Moja naloga ni samo združevanje partnerjev, temveč tudi širitev takšnih pobud, da se na enem področju izvaja več projektov. Trenutno jih imamo sedem. Nato želimo oceniti, kako projekt razširiti. Za posebne vsebinske vidike skrbijo vodje projektov v različnih tehničnih oddelkih. S slovensko stranjo sodelujem tako, da iščem potencial za večje projekte in nove možnosti za razvoj.

2. **Katere lastnosti timov bi rekli, da so olajšale sodelovanje? Morda je specifičen tip partnerjev, morda izobraženost ljudi, njihov pogled na trajnost in podobno?**

V primeru Slovenije imamo zelo izkušenega partnerja s svojo tranzicijsko izkušnjo. Ljudje na ministrstvu, kot je Sogovornik 1, se še spominjajo časa, ko je bila v Sloveniji realnost povsem drugačna, zdaj pa se spreminjate in razvijate. Zelo pomembno je, da imajo ljudje, ki delajo z nami, zelo široko razumevanje mednarodnega razvojnega sistema. Imela sem velike težave s partnerji iz ministrstev ali zasebnega sektorja, ki nimajo izkušenj z internacionalizacijo, saj je takšnim ljudem težko razložiti, kaj je najbolje. Tukaj pa imamo izjemno izkušene ljudi, ki zelo dobro razumejo. Zato smo pripravljeni predstaviti Slovenijo kot zgled. Industrija je tu zelo pomembna, saj predstavlja pomembno gonilo gospodarske rasti države. Ključno je tudi razumevanje mednarodnega razvojnega sodelovanja ter skozi leta pridobljeno poglobljeno znanje in institucionalni spomin o tem, kako delati z mednarodno organizacijo. Na primer, na ministrstvu so ljudje, kot je Janez, ki imajo zelo dober institucionalni spomin in način opravljanja dela ter se povezujejo skozi celotno časovnico projekta, zaradi česar so naš glavni partner. Država vlaga denar in nekaj mora dobiti v zameno. Potrebni so ljudje, ki točno vedo, kaj delajo, da bo naložba vlade prinesla velike koristi. Če povzamem: izkušeni ljudje z dobrim institucionalnim spominom, ki dobro razumejo okolje mednarodnega razvojnega sodelovanja, ter tisti, ki so pripravljeni sprejeti spremembe in razumejo nove izzive, kot sta vojna v Ukrajini ali prehranska kriza. Prilagoditi se moramo in ponovno premisliti strategijo, saj starih modelov, ki so delovali prej, ne moremo več uporabljati. Timi morajo biti prilagodljivi in dobro razumeti situacijo.

3. **Kako pristopiti k izbiri članov tima, ko imamo usposobljene kandidate, a njihova izbira ne zagotavlja spolne uravnoteženosti?**

Zelo dobro razumemo pomen enakosti spolov. V naši organizaciji je to eden ključnih vidikov, zlasti vključevanje žensk v procese odločanja. Veseli me, da na slovenski strani ne sodelujem le z ministrstvom, kjer imamo moškega predstavnika, temveč tudi z mnogimi ženskami. Na primer, vodja Slovenskega podjetniškega sklada, gospa Maja Vidovič, je

ženska in res je velika razlika, če je vključena v naše strateško načrtovanje in v mobilizacijo različnih partnerjev. Moram priznati, da glede na to, kar sem videla, zagonska podjetja z uspešnimi rešitvami v glavnem vodijo moški, kar je nekoliko zaskrbljujoče. Zato menim, da bi lahko enakost spolov sčasoma postavili kot enega od stebrov za nadaljnje sodelovanje z državami. Ni enotne rešitve; na slovenski strani ne morem ničesar neposredno spremeniti, lahko pa opozorim, da na primer na panelu sodelujejo samo moški. Kaj pa govornice? Dajte ženskam dovolj možnosti, da spregovorijo in se izrazijo, saj je treba na to realnost gledati skozi prizmo spola. Ker sem ženska, se še posebej zavzemam, da se to dogaja v največji možni meri. Zelo pomembno je vključiti ženske v soustvarjanje različnih rešitev. To tudi poskušamo doseči. Vključujem in motiviram voditeljice k večji aktivnosti; na Dunaju je veleposlanica Slovenije, ki je prav tako ženska, vodja tima je ženska. Skrbimo, da je to zelo vključujoč proces dela.

4. Omenili ste, da poskušate pridobiti več mladih k soustvarjanju znotraj UNIDO. Kakšni so nekateri koraki v smeri vključevanje ne le mlajših, morda tudi starejših ljudi?

Če sem iskrena, je naš fokus mlajša generacija, kar je očitno tudi iz praktičnih razlogov. Na primer, danes med panelom sem Slovenijo povabila, naj bo zelo aktivna s pripravništvom v mednarodnih organizacijah; to je nekaj, česar v UNIDO-ju še vedno manjka. Zelo koristno bi bilo, če bi bilo med nami več perspektivnih mladih ljudi. Zato je pomembno, da imajo mednarodne organizacije močne programe pripravništva. Ti so redko plačani, kar ni preprosto, vendar prinašajo veliko priložnosti za mreženje, pridobivanje izkušenj in gradnjo kariere v prihodnosti. Veliko delamo za mlade, sodelujemo z univerzami, imamo programe na približno 13 različnih področjih, ki se osredotočajo na angažiranje mladih strokovnjakov ali na povečanje števila pripravnikov pri UNIDO-ju. Glede starejših ljudi imamo, če govorimo o soustvarjanju, na primer sistem višjih svetovalcev; to so ljudje, ki so nekoč delali na ministrstvih, veleposlaništvih ali v mednarodnih organizacijah in še vedno želijo biti del razvojnih procesov. Takšnih priložnosti jim ne odrekamo. Osebno delam s 70-letno osebo, vendar za to vrsto zaposlitve veljajo določena pravila. Osebe, starejše od 70 let, ne morete preobremeniti z delom; potrebno je posebno dovoljenje zdravstvene službe in soglasje višjega vodstva za določeno število delovnih dni v določenem obdobju, saj se morate v primerjavi z mlajšo osebo zavedati različnih tveganj, povezanih s starostjo in zdravjem. Verjamem, da je upoštevanje pozitivnega vpliva starostne raznolikosti ključnega pomena, ker ne služite le potrebam ljudi, starih od 20 do 60 let. Bolje moramo razumeti potrebe vseh.

5. Katere prednosti opažate pri projektih, kjer je trajnost vključena že od začetka, v primerjavi s tistimi, kjer trajnostnim vidikom ni bilo namenjene posebne pozornosti?

Če delate na kakršnem koli projektu znotraj sistema Združenih narodov, ga morate izvajati v kontekstu Agende 2030 in ciljev trajnostnega razvoja, temu se ne morete izogniti. To je zelo ustrezno, saj ta agenda določa konkretne cilje z natančnimi kazalniki, ki jih morate vključiti v načrtovanje projekta in v logični okvir. Vsak projekt ima logični okvir. Navesti

morate cilje, rezultate, ki jih želite doseči in spremembe vedenja, ki jih želite spodbuditi za izboljšanje kakovosti življenja; določiti morate ključne kazalnike uspešnosti in ciljem trajnostnega razvoja dodeliti kazalnike, ki so sinergični, tako da razumete, kako bo projekt prispeval k doseganju ciljev, ter biti sposobni to tudi izračunati - koliko delovnih mest ste ustvarili, koliko novih tehnologij ste prenesli iz razvite države v države v razvoju, koliko naložb ste uspeli mobilizirati, kakšno zmanjšanje emisij CO_2 ste dosegli? To je pomemben vidik trajnosti, ki se ga morate vedno zavedati, in paziti, kako je povezan s cilji trajnostnega razvoja. Trajnost pomeni tudi, da mora biti skupnost, s katero sodelujemo, po projektu sposobna nenehno uporabljati novo vedenje, nove veščine, strokovnost in znanje. V projekte ZN poskušamo vključiti trajnostno strategijo. Vprašanje je, kako zagotoviti, da se bo trajnostna strategija nadaljevala, ko bo projekt končan. Ali smo sposobni resnično zagotoviti, da bo skupnost lahko ohranila to pozitivno spremembo in z njo nadaljevala? To je zelo pomembno vprašanje. Imeti morate strategijo in sistem merjenja, ki omogoča razumevanje rezultatov in povezave projekta s cilji trajnostnega razvoja, ter preučevati kazalnike trajnosti, ki jih je treba doseči.

Mimogrede, pripravnike imam ves čas, a nikoli iz Slovenije. Pred kratkim sem imela nekaj nemških pripravnikov, zdaj dobivam novega italijanskega kolega, Slovenci pa se ne prijavljajo. Moja strategija, ki je nisem posebej omenila za ta intervju, je delo z mladimi, to je moj osebni pristop, zato imam v svojem timu vedno pripravnike. Imam tudi zelo mlade sodelavce. Moj tim sestavljajo ljudje, stari od 25 do 30 let, ker verjamem, da je to res zelo koristno. Čeprav imam institucionalno znanje in razumem širšo perspektivo, mi prinašajo zelo uporabne elemente, ki se jih včasih niti ne zavedajo. Svež pogled je pogosto tisto, kar potrebujemo, ker nam daje raznolikost naših življenjskih slogov. Če ste mlada oseba, ste študirali in komunicirali s svojimi vrstniki ter profesorji, imate zelo drugačno perspektivo od starejših ljudi v uradih, ki delajo v nacionalnih organizacijah. Zato je zelo pomembno, da sodelujemo in vidimo, kako smo lahko koristni drug drugemu ter prenašamo različne izkušnje.

Imamo konkurenčen izbirni postopek, ki je ključen ne glede na to, ali izberemo strokovnjaka za projekt, osebje naše organizacije ali pripravnika, saj se želimo prepričati, da bo oseba, ki se prijavlja, res dosegla svoje cilje. Na koncu dneva se vsi vprašamo, kakšen je naš cilj v življenju, kam želimo iti, kdo nam lahko pomaga in pri čem. Imamo konkurenčen postopek, vsaj v moji pisarni, je pa tudi veliko drugih pisarn. Imamo približno 670 uslužbencev v različnih tehničnih oddelkih, odvisno od zanimanja osebe, kot so energija, okolje, industrializacija, industrijska nadgradnja, spodbujanje naložb, prenos tehnologije, kakovost in standardi, odnosi z javnostmi, finance, kadrovske zadeve, pravna služba in drugo. Vedno začnemo s strukturiranim intervjujem, ki je sestavljen iz 6 do 8 vprašanj. Ko je intervju uspešen, nadaljujemo z naslednjim korakom, to je pisni esej. Kandidat dobi temo in zelo pomembno je, da ne uporablja ChatGPT ali drugih orodij, kot je Google. Zelo cenim osebne izkušnje in poglede. Najraje delam z ljudmi, ki ostanejo pri nas nekoliko dlje, vsaj šest mesecev, ker trije meseci niso veliko. Žal pripravništvo trenutno ni plačano, ker imamo zelo

omejen proračun. Mednarodna agencija za jedrsko energijo, ki ima prav tako sedež na Dunaju, ima nekaj štipendij. To je verjetno boljša možnost, saj prejmete plačilo za svoje delo in tudi zdravstveno zavarovanje. Večina agencij Združenih narodov pripravnikom ne nudi finančne podpore. Kot sem rekla, pa je uspešnost pripravnikov, ki delajo z nami, izjemna. Pozneje imam sicer veliko dela z izdajanjem referenc, ko se prijavljajo na delovna mesta, imamo pa veliko lepih zgodb, ko so pripravniki napredovali v višje strokovnjake in so na tej podlagi lahko uspešno gradili kariero. Nekateri moji pripravniki zdaj delajo tudi v UNIDO-ju.

Priloga 3: Drugi intervju s Sogovornikom 1

Intervju je bil izveden 25.3.2025 v Ljubljani.

1. Kako poteka oblikovanje projektnega tima v primeru vaše organizacije?

Kot sva že govorila, Slovenija z UNIDO-m sodeluje po posebnem modelu, kjer združujemo interese držav v razvoju z našo politiko mednarodnega razvojnega sodelovanja in politiko internacionalizacije. To lahko opišemo kot trikotnik med državo prejemnico razvojnih sredstev, izvajalsko agencijo UNIDO in nami, državo, ki financira te projekte. Za izvajanje projektov potrebujemo izvajalsko agencijo. V Sloveniji je to Center za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMSR) s sedežem v Ljubljani, v tujini pa je naša glavna izvajalska agencija UNIDO, ki oblikuje tim, ki v državi prejemnici izvaja projekt.

Kar zadeva time, ki izvajajo te projekte, ima UNIDO skladno s svojimi načeli zaposlene najrazličnejše ljudi, ne glede na spol, versko prepričanje, barvo kože ali druge osebne okoliščine. Izbrani so na podlagi svojih sposobnosti in znanj. UNIDO ima po svetu svoje lokalne pisarne, kjer zaposleni delujejo kot povezovalni člen med lokalno in mednarodno skupnostjo. Zanimivo je, da trenutno na ravni EU ni zaposlenega niti enega Slovenca, čeprav imamo skoraj 9,5 milijonov projektov. Dogovarjamo se, da bi to spremenili, da bi se UNIDO odprl tudi za nas.

Če navedem primer trenutnega projekta v Keniji, kjer razvijamo turizem ob Viktorijinem jezeru. Projekt povezuje tri zelo pomembne elemente trajnostnega razvoja, in sicer opolnomočenje žensk (upravljanje turističnih čolnov bodo prevzele ženske), ekologijo (zagotovili bomo čolne, ki so izdelani iz 100-odstotno reciklirane plastike, saj je odvečne plastike v Keniji ogromno in pogosto ni pravilno deponirana) ter razvoj območja (zagotovili bomo nova delovna mesta za lokalno prebivalstvo).

Na splošno v UNIDO-ju ni posebnih pravil ali omejitev glede tega, kako je oblikovan tim oziroma koga zaposliti. Pomembno je, da člani tima obvladajo svoje delo. Na podlagi potreb projekta prek razpisa poiščejo tuje in lokalne strokovnjake, ki so najprimernejši za izvedbo del. Ključno je znanje. Zaposleni v UNIDO-ju nadzirajo potek izvedbe projekta in zagotavljajo povezavo z lokalno oblastjo ter lokalnimi podjetji.

2. Kakšne značilnosti morajo imeti projektni timi, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?

Najpomembneje je, da je projekt dobro voden. Vodja mora biti prilagodljiv, imeti močne komunikacijske veščine, obvladati diplomacijo in tuje jezike. Seveda so pomembne tudi izkušnje z vodenjem projektov, znanje upravljanja s financami in tehnično razumevanje tematike projekta. Spolna, etnična in podobna struktura po mojem mnenju ne vpliva. Delamo z najrazličnejšimi ljudmi, različnih ras, starosti in verskih prepričanj. Dokler ima oseba potrebna znanja in izkušnje za svoje delo, so ostale značilnosti nepomembne, raznolikost je

dobrodošla. V timu potrebujemo osebo, ki vodi tim in zna razdeliti delo, znotraj tima pa nekoga, ki obvlada pripravo projektne dokumentacije, nekoga za finance, tehničnega strokovnjaka za področje in tako naprej. Nujno je, da člani tima med seboj sodelujejo. UNIDO je mednarodna organizacija in takšno sodelovanje je samoumevno, predsodki do drugih ras, ver in podobnega v tem okolju nimajo prostora. Pripravljeni moramo biti na vse, pomembno je le, da so ljudje sposobni opraviti svoje naloge. Ljudje, ki tega niso sposobni, nimajo mesta v mednarodni organizaciji.

Vsak projekt, ki ga izvajamo z UNIDO-m ali CMSR-jem, mora uresničevati cilje trajnostnega razvoja (SDG). Jasno je treba določiti, katerim ciljem sledimo in na kakšen način bomo to dosegli. V primeru projekta v Keniji so ti cilji opolnomočenje žensk, zaposlovanje, gospodarski razvoj in razvoj turizma. Pomembno je, da vključimo čim več relevantnih ciljev.

3. S kakšnimi izzivi se vodje soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?

S stališča naše pisarne na ministrstvu je največji izziv ta, da imamo kadre, ki jih lahko izberemo za delo na projektih, že določene, zato tega ne moremo prilagajati potrebam posameznega projekta. Z oblikovanjem timov za izvedbo projekta na terenu se ukvarja UNIDO, ki s pomočjo svojih lokalnih pisarn dostopa do lokalnih izvajalcev, kar prihrani številne zaplete, povezane s komunikacijo v tujih jezikih, lokalno zakonodajo, kulturnimi razlikami in podobnim. Lokalne pisarne omogočajo enostavnejše mednarodno sodelovanje in nam prihranijo veliko izzivov, poskrbijo tudi za iskanje primernih kadrov za izvedbo del.

Trenutno je največji izziv geopolitična situacija, saj se zapirajo vrata za mednarodno razvojno pomoč iz ZDA (USAID). To je bil vir velike količine sredstev, s katerimi je UNIDO razpolagal, zato so številni projekti ostali brez financiranja. Med večjimi težavami so tudi podnebne spremembe, ki prinašajo nepričakovane posledice in vplivajo na lokalno prebivalstvo, na primer suše in poplave, kar povzroča lakoto. Vsi ti dejavniki neposredno vplivajo tudi na time, ki delajo na projektih, otežujejo nemoteno delovanje, dostop do strokovnjakov in podobno. Tak primer smo imeli v Egiptu, ko se je začela revolucija in so vsi projekti obstali. Nihče si ni upal nadaljevati z delom. To je trajalo dve leti, ko pa se je situacija nekoliko umirila, smo projekt uspeli obuditi in izpeljati do konca.

4. Kakšne so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja?

Predvsem gre za to, da so timi vključujoči. Sodelovanje z raznolikimi ljudmi projektu prinese nova znanja, poglede in rešitve. Projekt je tudi bolj organiziran in strukturiran, če so postavljeni jasni in merljivi cilji. V svetu, kjer na vodilnih položajih pogosto prevladujejo moški in odločajo o pomembnih temah, je pomembno, da to ozavestimo in temu naredimo konec. V sklopu projektov smo pred leti v Sloveniji gostili azerbajdžansko delegacijo, s katero smo takrat sodelovali na projektu. Pri njih prevladuje muslimanska vera in samo po sebi se razume, da pomembne posle in dogovore sprejemajo moški. Politika Republike

Slovenije je jasna, spodbujamo udeležbo žensk in ne delamo razlik med spoloma. Glede na predvidena sredstva za izvedbo dogodka smo načrtovali obisk trinajstih ljudi, v fazi načrtovanja pa sem azerbajdžanskega kolega vprašal, kakšna bo spolna sestava prihajajoče delegacije. Po kratkem premisleku me je vprašal po naših pričakovanjih, odgovoril pa sem, da mi je popolnoma vseeno, samo da ne bo prišlo trinajst moških. V tednu dni so naredili precejšnjo reorganizacijo in rezultat je bil, da nas je obiskalo šest žensk in sedem moških. Slovenija je kot donatorka poleg izvedbe odličnega projekta poskrbela za odličen primer, kako prenesti teorijo v prakso. V šali je bilo rečeno, da smo izvedli »*politiko Republike Slovenije*«.

Priloga 4: Intervju s Sogovornikom 3

Intervju je bil izveden 14.4.2025 prek telefonskega pogovora.

1. **Kako bi opisali svoje delovno mesto in svojo vlogo v projektu z UNIDO, ki ste ga izvajali v Egiptu?**

V družbi Duol sem programski vodja. Zadolžen sem za projekte v okviru razpisov slovenskih ministrstev, med njimi tudi za projekte z UNIDO-m. Na projektu v Egiptu sem bil s strani podjetja Duol koordinator projekta.

2. **Kako poteka oblikovanje projektnega tima v primeru vaše organizacije, ko izvaja projekte z UNIDO?**

Podjetje Duol je srednje veliko. V času prijave na razpis mislim, da smo bili še malo podjetje, kar pomeni, da so naše kapacitete omejene. Izbira članov tima je bila zato omejena na znanje in razpoložljivost za sodelovanje na projektu. Naš tim je bil dinamična tvorba, ki se je spreminjala glede na potrebe projekta.

V času projekta smo doživeli marsikaj, od pandemije COVID-19 do menjave egiptovske oblasti, menjave sodelavcev v UNIDO-ju in podobno. Tako se je celoten tim v času trajanja projekta popolnoma spremenil, zaključili so ga ljudje, ki na začetku niso bili niti prisotni.

3. **Kakšne značilnosti morajo imeti projektni timi, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?**

Ena od značilnosti je vsekakor ta, da ostanejo ključni ljudje prisotni od začetka do konca projekta, da se informacije ne izgubljajo. Pri projektu v Egiptu smo zaradi številnih menjav dosegli svojevrstno dno.

Možnost dela na daljavo in spletni sestanki se mi zdijo ključni, saj si brez njih mednarodnega projekta ne predstavljam. Tudi na lokalni ravni s slovenskimi partnerji naše delo nemoteno poteka prek Zooma. V živo se srečamo pri pomembnejših dogovorih in podpisih pogodb, za koordinacijo aktivnosti in vmesne sestanke pa so spletna orodja odlična in učinkovita rešitev. Kar zadeva velikost tima, smo po mojih izkušnjah najbolj učinkoviti, če je na projektu od treh do pet projektnih partnerjev, pri čemer ima vsak partner do dva predstavnika, ki sta vključena v pomembne razprave. Po potrebi se pri reševanju izzivov vključijo še dodatni člani, vendar bi bilo, da bi bili vsi prisotni na vsakem sestanku, neobvladljivo. Za spletni sestanek je po moji oceni zgornja meja približno deset ljudi.

Predhodno sodelovanje članov tima ocenjujem kot pozitivno, ne izključujem pa sodelovanja z novimi ljudmi, saj je širjenje mreže partnerjev vedno dobrodošlo.

Med značilnostmi članov tima, ki so po mojem mnenju ključne za uspeh, bi na prvem mestu izpostavil strokovno podkovanost, zelo pomembno pa je tudi, da so timski igralci,

pripravljeni deliti, poslušati in sodelovati, svoje delo opraviti maksimalno dobro, se ne izogibati odgovornosti in se angažirano lotevati svojih nalog.

4. S kakšnimi izzivi se vodje soočajo pri oblikovanju timov, ki delujejo na mednarodnih trajnostnih projektih?

UNIDO je kot del sistema Združenih narodov precej specifična organizacija. Delujejo po svojih principih in z njimi smo sodelovali korektno, še posebej v drugem delu, ko je projekt z njihove strani prevzel gospod iz Japonske.

Na strani Egipta je bil največji izziv menjava oblasti. Določeni predhodni dogovori so bili spremenjeni, kljub temu pa so člani njihovega tima projekt korektno zaključili. Izziv so predstavljale kulturne razlike, predvsem z vidika pojmovanja časa. Na koncu to ni imelo velike vloge, ker se je projekt zaradi politične situacije tako ali tako zavlekel. Če so ljudje dovolj strokovno podkovani, praviloma ni težav z izvedbo, komunikacijo in podobnim. Pri sodelovanju z našimi slovenskimi partnerji ni bilo izzivov, saj smo že večkrat uspešno sodelovali.

5. Kakšne so prednosti timov, ki so sestavljeni skladno s cilji trajnostnega razvoja?

Raznoliki in vključujoči timi, ki razumejo pomen trajnosti, lahko delajo bolje, imajo dostop do širšega in bolj raznolikega znanja, nabora izkušenj in mnenj. Duol je globalno podjetje, prisotno na različnih trgih, med katerimi so velike kulturne razlike. Že slovenski del našega tima je sestavljen tudi iz ljudi iz tujine. V različnih državah imamo predstavništva in distributerje, zato sodelujemo z najrazličnejšimi ljudmi in okolji.

Najpomembnejše značilnosti, ki jih iščemo pri ljudeh, so sposobnost reševanja problemov, znanje in izkušnje, ki jih prinesejo v podjetje, medtem ko značilnosti, kot so spol, vera ali videz, ne vplivajo na izbiro. Menim, da je naše podjetje s svojo strukturo in glede na našo velikost (imamo približno 40 zaposlenih) dober zgled za druge. Lahko rečem, da delujemo trajnostno in ne gre le za izziv prihodnosti.