

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA ZA PROJEKT KLJUČ
(MLADINSKI CENTER TRBOVLJE)**

Ljubljana, september 2017

AMORELA ČATIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Amorela Čatić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza projektnega managementa za projekt Ključ (Mladinski center Trbovlje), pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Rangus Kaja,

IZJAVLJAM

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne 7.9. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	1
1.1 Opredelitev managementa	1
1.2 Funkcije managementa	3
1.2.1 Planiranje.....	3
1.2.2 Organiziranje	4
1.2.3 Vodenje	5
1.2.4 Kontroliranje	6
2 PROJEKTNi MANAGEMENT.....	7
2.1 Projekt.....	7
2.2 Projektni management in manager	9
2.3 Začetek projekta.....	10
2.4 Planiranje projekta	11
2.5 Organiziranje projekta	13
2.6 Vodenje projekta.....	14
2.7 Kontroliranje projekta.....	15
2.8 Zaključek projekta	16
2.9 MS projekt	17
3 NEVLADNE ORGANIZACIJE.....	18
3.1 Delovanje nevladnih organizacij.....	18
3.2 Management v nevladnih organizacijah	19

3.3 Mladinski center Trbovlje	19
4 PROJEKT KLJUČ	20
4.1 Opis projekta Ključ.....	20
4.1.1 Začetek projekta Ključ	21
4.1.2 Planiranje projekta Ključ	21
4.1.3 Organiziranje projekta Ključ.....	22
4.1.4 Vodenje projekta Ključ	23
4.1.5 Kontroliranje projekta Ključ	23
4.1.6 PMIS projekta Ključ	24
4.1.7 Zaključek projekta Ključ.....	24
4.1.8 Priporočila.....	24
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1	Error! Bookmark not defined.

UVOD

Management je veda, katere uporabo je zaznati že v zgodnjih obdobjih človekovega obstanka, saj je tesno povezana s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Funkcijami, ki jih človek od nekdaj uporablja v svojem vsakodnevnem življenju. Tako tudi omenjene funkcije predstavljajo štiri temeljne funkcije managementa. Management se je razvijal skupaj z gospodarstvom in ekonomijo, ter njuno politiko in doživel prelomnico v času industrializacije. Danes se z managementom srečujemo na vsakem koraku.

Namen zaključne naloge je opredelitev managementa in projektnega managementa ter tako prikazati podobnosti in razlike med pojmom. Opisati delovanje nevladnih organizacij in potek procesa managementa v nevladnih organizacijah. Poleg tega pa na konkretnem primeru prikazati izvajanje, projektnega managementa v nevladni organizaciji.

Cilj zaključne naloge je spoznati, kako poteka management in projektni management v nevladni organizaciji in odgovoriti na vprašanje, ki se navezuje na pomanjkanje managerskega znanja. Cilj bo dosežen z aktivnim sodelovanjem na projektu in svetovanjem, kako lahko managersko znanje pozitivno vpliva na delovanje in razvoj organizacije kot tudi uspešnost projektov.

Zaključna naloga je razdeljena na štiri dele. V prvem poglavju opredeli management in podrobneje razloži štiri temeljne funkcije managementa. V drugem poglavju definira projektni management, njegove značilnosti in faze, ter tako predstavi razlike med omenjenima pojmom. V tretjem poglavju pojasni delovanje nevladnih organizacij in potek managementa v le teh, ter opiše organizacijo, ki izvaja projekt na podlagi, katerega je osnovan empirični oziroma raziskovalni del zaključne naloge. V četrtem poglavju pa se osredotoči na prikaz konkretnega primera oziroma projekta, njegov potek, izvajanje, pozitivne in negativne vidike ter nasvete za odpravo pomanjkljivosti s pomočjo projektnega managementa.

1 MANAGEMENT

1.1 Opredelitev managementa

Rozman in Kovač (2012, str. 100) menita, da management oblikuje družbo. Nekateri tako v managementu sodelujejo zavedno, drugi nezavedno. Managerji so tisti del družbe, ki v managementu sodelujejo zavedno oziroma uporabljajo svoje znanje o managementu, načrtno in zavestno. Tako je management dejavnost managerjev (Tavčar, 1996, str. 16), ki funkcije managementa in usklajevanje teh uporabljajo za doseganje poslovnih rezultatov in ciljev organizacije, v kateri so zaposleni. Da pa bi zastavljene rezultate dosegli in cilje izpolnili, morajo pri tem uspešno sodelovati ne samo z lastniki, ki podjetje upravljajo, temveč tudi z vsemi ostalimi zaposlenimi v organizaciji.

Zato je poleg uporabe štirih funkcij pomembno tudi znanje z drugih področij. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 7–8) v svoji knjigi navajajo, da obstajajo vsaj tri osnovna področja spretnosti, ki naj bi jih manager obvladal. Eno od teh področij so tehnične spretnosti, pri katerih gre za uporabo specifičnega znanja, metod in tehnik pri svojem delu. Torej gre za uporabo teorije v praksi. Drugo področje se nanaša na konceptualne spretnosti, ki temeljijo na kognitivnih sposobnostih in sposobnosti analitičnega mišljenja. Tretje področje pa je spretnost ravnanja s človeškimi viri in je sposobnost povezovanja in motiviranja ljudi.

Management delimo na tri temeljne ravni. Struktura je hierarhična in se deli na vrhovni management, srednji management in nižji management (Rozman & Kovač, 2012, str. 31–32). Vrhovni management določa cilje ter sprejema strateške odločitve, ki imajo praviloma dolgoročen vpliv na poslovanje in delovanje organizacije. Srednji management nase prevzema odgovornost, izvrševanja določil vrhnjega managementa in je nekakšen povezovalac med vrhovnim in nižjim managementom. Deluje na taktični ravni. Nižji management pa je zadolžen za samo izvedbo nalog in je v povezavi z izvajalci oziroma ostalimi zaposlenimi v organizaciji ter deluje na operativni ravni.

Cilje organizacije, ki pa niso zgolj ustvarjanje dobička, delimo na dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne, ki pa jih je smiselno tudi prilagajati, glede na spremembe okolja in trga, na katerem organizacija deluje. Te spremembe zajemajo tako širše (zakonodaja, gospodarske in ekonomske razmere, naravno okolje ipd.), kot tudi ožje (kupci, konkurenti, dobavitelji ipd.) in notranje (zaposleni, lastniki, managerji) okolje. In ker je okolje zelo nestanovitno, se je v managementu začel pojavljati pojem, učeča se organizacija.

Učeča se organizacija je koncept, ki temelji na konstantnem pridobivanju znanja, kar pozitivno prispeva k izpolnitvi ciljev in doseganju določenih rezultatov. Gre za delitev znanja, spodbujanje k razmišljanju, skupno iskanje rešitev, je bolj prilagodljiva, informacije so bolj dostopne in razbija tradicionalno hierarhično lestvico, ter stremi k timskemu delu in sodelovanju. Kar pa omogoča tudi konkurenčno prednost in zadovoljitev potreb trga, saj gre za nenehen proces raziskovanja in ustvarjanja ter izboljševanja, ne le organizacije, marveč tudi vseh sodelujočih (Dimovski et al., 2005, str. 73–78).

Če povzamemo, je management prisoten v vseh organizacijah, ne glede na njeno pravno obliko, značilnosti in kulturo. Manager pa je tisti, ki s povezovanjem lastnikov in zaposlenih, ter z usklajevanjem štirih funkcij managementa, izpolnjuje cilje organizacije in ne nazadnje zadovoljuje tudi potrebe trga. Pri tem pa se mora zavedati pomembnosti pridobivanja novega znanja in biti sposoben, pridobljeno znanje aplicirati v praksi. Skrbeti mora tudi za zadovoljstvo zaposlenih in jih motivirati. Le zadovoljni in motivirani zaposleni so lahko tudi učinkoviti zaposleni. Prepoznati mora njihove sposobnosti in potrebe, ob enem pa zadovoljiti želje lastnikov. Mora se znati spoprijeti z izzivi in vedno ustvarjati nove, izvirne rešitve. Sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se izvajajo v organizaciji in ustvarja spodbudno delovno

okolje. Manager je torej nekdo, ki načrtuje, povezuje, organizira, motivira, nadzoruje in vidi širšo sliko. Je samozavesten, dober govorec, pogajalec in inovator, ki v svoje delovanje vpleta tudi etična načela in je vedno pripravljen širiti svoje znanje. Predvsem pa je manager dober vodja.

Management je na splošno rečeno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina et al., 2002, str. 15).

1.2 Funkcije managementa

V nadaljevanju so opisane štiri funkcije managementa in opredeljena je njihova definicija. Zajete so glavne značilnosti in področja njihovega delovanja.

1.2.1 Planiranje

Planiranje ali načrtovanje je funkcija managementa, ki določa cilje organizacije in pot do uresničitve zadanih ciljev. Poleg tega pa temelji tudi na predvidevanju nepričakovanih dogodkov in kako se v kriznih trenutkih z njimi spopadati. Pri planiranju gre za sprejemanje odločitev, katerih posledice se bodo tako ali drugače pokazale v delovanju organizacije, v prihodnosti. Planiranje je najpomembnejša funkcija managementa in na njej slonijo ostale tri funkcije. Predvsem pa se povezuje s kontroliranjem, ki ga je moč izvesti le na podlagi zastavljenega plana.

Zajema štiri temeljne korake. Prvi korak je postavljanje ciljev, ki jih organizacija želi doseči v prihodnosti. Cilji omogočajo jasno opredeljevanje nalog, oddelkov in posameznikov. Drugi korak je prepoznavanje trenutnega stanja in oblikovanje poti za doseg ciljev. Torej potrebne dejavnosti in sredstva za realizacijo le teh. Tretji korak temelji na prepoznavanju potencialnih problemov in priložnosti. Manager analizira prednosti in slabosti organizacije ter ugodne izzive in nevarnosti iz okolja. Zadnji korak pa je oblikovanje strategij torej konkretnejša določitev, kako in na kakšen način cilje doseči (Tavčar, 1996, str. 338).

Poleg tega pa je eden od pomembnih korakov tudi razvijanje alternativ oziroma novih strategij. Te omogočajo razlike med rezultati, ki bi jih organizacija dosegla, če v prihodnosti v svojem delovanju ne bi nič spremenila. Managerji morajo znati oceniti in presoditi, katere alternative so uresničljive, donosne in kolikšno je tveganje, kar omogoča tudi boljšo izbiro alternativ in posledično lažje oblikovanje plana za doseganje planskih ciljev (Možina et al., 2002, str. 263–237).

Planiranje lahko poteka od zgoraj navzdol, kar pomeni, da višji management določa glavne cilje, srednji in nižji management pa izpolnjuje svoje cilje iz ciljev podanih s strani višjega managementa. Planiranje lahko poteka tudi v obratni smeri, kjer cilji nastajajo na nižjih

ravnih managementa, kar omogoča popolno svobodo. Tretji način, ki pa je najbolj stvaren, je postavljanje ciljev hkrati za organizacijo, kot celoto in po oddelkih. Takšen način usmerja poleg tega pa dopušča določeno mero svobode pri izpolnjevanju ciljev (Možina et al., 2002, str. 237).

Možina et al. (2002, str. 261–263) razlikujejo štiri glavne skupine planiranja. In sicer razčlenitev po času, ki zajema dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno planiranje. Po obsegu organizacijske enote, na katero se plan nanaša in po vsebini oziroma predmetu planiranja (prodaja, trženje, proizvodnja ipd.) ter značilnostih določene dejavnosti.

Ločimo pa tudi med strateškim, taktičnim in operativnim planiranjem, ki se navezuje na ravni managementa. Strateško planiranje se navezuje na delovanje celotne organizacije, njen razvoj, določa temeljne cilje in je dolgoročno usmerjeno. Taktično planiranje uresničuje cilje, ki jih zajema strateško načrtovanje, opredeljuje način zaposlovanja prvin poslovnih procesov (delovna sredstva, delovna sila, predmeti dela in storitve) in je usmerjeno srednjeročno (Možina et al., 2002, str. 263). Operativno planiranje pa izhaja iz strateškega planiranja, se povezuje s taktičnim planiranjem ter gre predvsem za izvedbo kratkoročnih planov (Tavčar, 1996, str. 337). Plan ali načrt nastane skladno s planiranjem, pri čemer gre za dokumentacijo, v kateri so cilji zapisani in opredeljeni. Zbirni plan se tako nanaša na celotno organizacijo, delni plan pa na posamezne dele le te. (Možina et al., 2002, str. 236, 259–260).

1.2.2 Organiziranje

Organiziranje je oblikovanje in usklajevanje posameznih nalog v skladu s planom. Dodelitev teh posameznikom, ki so med seboj povezani na podlagi izbrane organizacijske strukture. Ta pa določa način izvajanja nalog, stopnjo kontrole in nivo hierarhije. Izbira ustrezne organizacijske strukture pa je odvisna od različnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje organizacije in mora biti prilagodljiva. Pomemben pa je tudi prenos informacij, ki je danes bistveno lažji zaradi razvoja informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), kar pa omogoča tudi lažji nadzor in vpogled v celotno organizacijo.

Medtem ko planiranje definira, kaj želi organizacija doseči, nam funkcija organiziranja pove, kako to doseči. Da pa bi zastavljeno, lahko dosegli, je prvi korak izbira prave organizacijske strukture in poznavanje pojmov, ki jih organiziranje zajema.

Ločimo centralizirano in decentralizirano organizacijsko strukturo. Organizacijska struktura se imenuje centralizirana, ko se sprejemajo odločitve le na vrhni ravni za podjetje, kot celoto. Decentralizirana organizacijska struktura pa daje več svobode posameznikom in omogoča sprejemanje odločitev nižjim ravnam v podjetju. Pomembno je najti ravnovesje, ki bo omogočalo uresničitev zastavljenih planov in izpolnitev ciljev podjetja (Siggelkow & Levinthal, 2003, str. 651).

Ločimo tudi vertikalno in horizontalno komunikacijo, ki se navezujeta na prenos informacij v organizaciji. Vertikalna komunikacija predstavlja prenos informacij na različnih hierarhičnih ravneh. Horizontalna komunikacija pa predstavlja prenos informacij na enakih hierarhičnih ravneh. Izbira samo enega od teh načinov komuniciranja, ne mogoča pravočasnega prenosa informacij in potemtakem, tudi ne pravočasnega odziva v primeru nekorektno izvedenih nalog ali odstopanj od načrtanega plana. Zato podjetja večinoma uporabljajo oba načina (Charles & Marschan-Piekkari, 2002, str. 12).

Kontrolni razpon pa je še eden od pojmov, ki omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev. Gre za število oziroma razpon ljudi, ki poročajo nadrejenemu. Visoka, hierarhična struktura zajema manjše število podrejenih in lažjo kontrolo, medtem ko nizka sploščena struktura, zajema večje število podrejenih, vendar pa omogoča večjo samostojnost. Kontrolni razpon je odvisen od tega, kakšne so naloge podrejenih (Dimovski et al., 2005, str. 127–128).

Dva osnovna modela organiziranosti sta mehanski in organski tip organizacije. Mehanski tip se navezuje na klasično organizacijsko strukturo, oddelčna struktura je funkcijska (dejavnosti zbrane okrog skupnih funkcij), odločanje je centralizirano in hierarhična struktura visoka. Organski tip pa uporablja modernejšie oblike organizacijske strukture, oddelčna struktura je divizijska (poslovne enote za posamezne projekte, izdelke, storitve ipd.), odločanje je decentralizirano, gre pa za nizko sploščeno strukturo. Managerji lahko izbirajo med različnimi organizacijskimi strukturami, ki ima vsaka svoje značilnosti te pa se navezujejo na oba osnovna modela. Velja poudariti timsko organizacijsko strukturo, ki je zavzela večjo vlogo v današnjih organizacijah in se navezuje na koncept učeče se organizacije. In pa hibridno organizacijsko strukturo, ki kombinira osnovna tipa organiziranosti. (Dimovski et al., 2005, str. 133–148).

Organiziranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in razvrščanjem virov posameznim enotam. Funkcija organiziranja po navadi sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti postavljene piane. Je proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijski razmerji med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje ciljev. Pomeni dodeljevanje oblike izbrani vsebini (Dimovski et al., 2005, str. 5).

1.2.3 Vodenje

Vodenje je funkcija managementa, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredelimo ga, kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji, in s tem usmerjanje njihovega delovanja, k postavljenim ciljem organizacije. V najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski et al., 2005, str. 5).

Managerji komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in pridobili koristne informacije ter zato, da bi vplivali na sodelavce v in izven organizacije. Poslovno komuniciranje je tako

ciljna dejavnost, namenjena doseganju ciljev organizacije. Izredno pomemben del komuniciranja pa je tudi trženjsko komuniciranje (oglaševanje, publiciteta, odnosi z javnostjo ipd.), ki vpliva na odjemalce oziroma potrošnike. Učinkovito komuniciranje je tisto, ki daje rezultate skupaj s čim manjšo porabo sredstev (Tavčar, 1996, str. 228).

Motiviranje sodelavcev je ciljno usmerjen proces, v katerem managerji, preko sprožanja različnih, zaposlenim in situaciji prilagojenih spodbud, izzovejo želeno delovanje in vedenje posameznikov v organizaciji (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Motivacija vpliva na produktivnost zaposlenih, pri tem pa gre ne le za izpolnjevanje ciljev organizacije ampak tudi zadovoljevanje lastnih potreb, ki pa se od posameznika do posameznika razlikujejo.

Pri planiranju in organiziranju še ne pomislimo na konkretnega zaposlenega, temveč na vlogo, ki naj bi jo nedoločeni zaposleni imel v podjetju, njegove zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in položaj komuniciranja. Kadrovanje pa nedoločeno osebo, spremeni v določeno, saj se ukvarja z ravnanjem, z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi (Rozman & Kovač, 2012, str. 327).

Vodenje je zmožnost vplivati na posameznike, ki sodelujejo v delovanju organizacije (sodelavci, zunanji sodelavci, kupci), da bi bilo njihovo ravnanje v skladu z želenim. Tako bi pozitivno prispevali k uresničitvi ciljev, ki si jih je zastavila organizacija ob enem pa bi zadovoljevali tudi lastne potrebe.

1.2.4 Kontroliranje

Kontroliranje je funkcija managementa, ki zadeva nadziranje zaposlenih, preverjanje ali je organizacija na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje korekcij, če so le te potrebne. Ta funkcija zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanja za uresničenje postavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 5).

Kontrola nam daje povratne informacije, na podlagi katerih lahko presojamo, ali organizacija posluje uspešno. Tradicionalni pristop temelji na načelu, da z minimalno možno porabo sredstev dosežemo maksimalne rezultate. Pri tem uporabljamo različne mere uspešnosti poslovanja oziroma finančne kazalnike (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost), ki pa ne omogočajo celovite presoje poslovanja. Zato se v sodobnem okolju poslužujejo analize aktivnosti, ki zajema ločitev bistvenih aktivnosti od nebistvenih, analiziranje bistvenih aktivnosti, primerjavo z najboljšimi znanimi praksami in s preučevanjem povezav med aktivnostmi. Tako organizacije povečujejo učinkovitost in znižujejo stroške poslovanja (Možina et al., 2002, str. 265–680).

Faze v procesu kontroliranja so torej določitev plana, ugotavljanje dejanske izvedbe v celoti, primerjava izvedbe s planom, ugotovitev odstopanj, ki so lahko tako pozitivna kot negativna, ugotovitev vzrokov za odstopanja in določitev ukrepov za doseg planiranja ali po potrebi

spremembo plana. Kontrola je tesno povezana s planiranjem, saj dejansko kontroliramo tisto, kar planiramo (Rozman & Kovač, 2012, str. 435–436).

Ločimo vnaprejšnjo kontrolo, katere cilj je vnaprej predvideti možna odstopanja, še preden do njih pride in jih preprečiti. Sprotna kontrola nadzira tekoče aktivnosti zaposlenih, da bi zagotovila njihovo usklajenost s cilji in je povezana tudi s samokontrolo zaposlenih. Povratna kontrola pa se usmerja na kvaliteto končnih izdelkov in storitev (Dimovski et al., 2005, str. 276).

Lastno opazovanje nam da takojšnjo informacijo o izvedbi in je subjektivno. Statistična poročila sledijo meritvam, ustno poročanje pa daje hitro informacijo in možnost pojasnjevanja, medtem ko pisno poročilo zahteva dosti časa, vendar je primerno za hranjenje. Organizacije pogosto kombinirajo različne pristope (Rozman & Kovač, 2012, str. 437).

V sodobnem času, kjer se vse pogosteje uporablja koncept učeče se organizacije, se hierarhija odpravlja tudi v funkciji kontroliranja in daje večji poudarek izobraževanju enot, oddelkov in posameznikov, kar omogoča večjo samostojnost in samokontrolo. Prav tako tudi večjo odgovornost, kar pa temelji na večjem zaupanju organizacije do zaposlenih.

2 PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1 Projekt

Stare in Rozman (2008, str. 3–7) pravita, da bi, bilo za pričakovati, da je tako pogosto uporabljen pojem, kot je projekt v teoriji jasno in enotno opredeljen, vendar temu ni tako. Projekt opredelita kot širšo dejavnost med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katero so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitev in pa časovna omejenost celotne dejavnosti.

Med seboj povezani zaposleni oziroma udeleženci ali deležniki projekta so posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt. Njihov obseg pooblastil in odgovornosti je različen. Na izvedbo projekta lahko vplivajo tako pozitivno kot negativno, odvisno, kakšne so njihove koristi, povezane z izvedbo, ali neizvedbo projekta (PMBOK vodnik, 2008, str. 24–25).

Stranka, naročnik oziroma odjemalec je razlog zaradi, katerega projekt sploh obstaja. Je tista oseba ali organizacija, ki bo končni produkt projekta uporabljala za doseg lastnih ciljev. Tako tudi določa cilje in namen projekta in tesno sodeluje s projektnim managerjem. Vrhnji management odloča o tem, ali bodo določeni projekti izvedeni. Skrbi, da so cilji projekta usklajeni s cilji organizacije in dodeljuje vire za podporo projekta ter določa odgovorne osebe, ki sodelujejo pri projektu. Projektni manager je oseba, ki je odgovorna za obvladovanje projekta in skrbi, da bodo cilji projekta izpolnjeni ter da bo organizacija imela

od projekta čim večjo korist. Projektni tim se navezuje na člane, ki izvajajo delo pri projektu oziroma projektne aktivnosti. Deli se na ožji tim (najožji sodelavci pri projektu) in širši tim (člani, za katere ni nujno, da pri projektu sodelujejo ves čas). Poleg tega pa poznamo tudi pogodbene izvajalce oziroma zunanje izvajalce (druge organizacije ali posamezniki), katere poleg ostalih, prištevamo k deležnikom projekta, saj s timom sodelujejo in skrbijo za uresničitev projekta. Če celotnih sredstev, za izvedbo projekta, ne zmore zagotoviti organizacija sama, potem so pomembni tudi tako imenovani sponzorji ali financerji, ki skrbijo za dodatna denarna sredstva, namenjena izvedbi projekta, in imajo kasneje tudi sami, korist od izvedbe projekta. Potem pa so tu še vplivneži (posamezniki, skupine, organizacije), ki niso del organizacije, vendar lahko s svojo podporo ali nasprotovanji, pomembno vplivajo na izvedbo projekta (PMBOK vodnik, 2008, str. 26; Stare, 2011, str. 24–28).

Aktivnosti v projektu tečejo vzporedno in se med seboj prepletajo. Prav iz tega izvira kompleksnost in zahtevnost projekta. Tukaj sta kontrola in koordinacija bistvenega pomena. Aktivnosti izvajajo ljudje, ki s pomočjo finančnih sredstev uporabljajo prvine poslovnega procesa. Zaradi usklajevanja in prepletenosti aktivnosti, pa je ključnega pomena dobro in pozitivno sodelovanje v projektnem timu, kjer ima vsak posameznik natančno določene odgovornosti in naloge, ki pa so povezane z odgovornostmi in nalogami sodelavca (Stare & Rozman 2008, str. 8–9).

Neponovljivost ali enkratnost projekta se nanaša na dejstvo, da so rezultati (izdelki, storitve) projekta unikatni in le malokrat se zgodi, da se njegove aktivnosti, vsebina in udeleženci ponovijo na enak način z enako izvedbo. Lahko pa znanje, ki smo ga pridobili pri sodelovanju na določenem projektu, prenesemo na drug projekt (Stare & Rozman, 2008, str. 7–9; Stare, 2011, str. 5)

Omejenost ali tako imenovana trojna omejenost pa izvira iz kakovosti, končnih rokov in finančnih sredstev, ki so projektnemu timu na voljo. Glavno omejitev tako predstavlja proračun projekta. Časovna omejenost se v glavnem navezuje na skupno trajanje projekta, ki ga omejuje časovni rok. Čim manjša je skupna poraba, večja bo učinkovitost. Projekt se deli na začetek, izvedbo in zaključek. Faze, ki si sledijo pa na snovanje, pripravo, izvedbo, zaključek in nato koriščenje rezultata projekta. Kakovost pa se navezuje na uspeh ali neuspeh projekta. Uspeh (donosnost, dobičkonosnost, zadovoljstvo stranke, pridobitev ugleda posameznikov in organizacije) pa je soodvisen z učinkovitostjo, ki pa je povezana z dobrim planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem ter obvladovanjem tveganj, ki se pojavijo med samo izvedbo (napake pri snovanju, planiranju in izvedbi, konflikti v projektnem timu, zasledovanje lastnih ciljev in ne ciljev projekta, težave z naročnikom, dobavitelji, zunanjimi izvajalci ipd.) (Stare & Rozman, 2008, str. 8, 15–24; Stare, 2011, str. 6–7, 18–22, 28–36).

Lock (2007, str. 5) navaja nekaj delitev, vrst projektov:

- inženirski in gradbeni projekti,

- proizvodni projekti,
- znanstveni projekti,
- managerski projekti.

Projektna dokumentacija pa se deli na (Stare, 2011, str. 22–24):

- naročilo projekta (obseg projekta, namen in cilji, potrebe po virih, okvirna ocena stroškov in matrika tveganj),
- elaborat projekta (terminski plan, plan obremenitve virov, stroški, obvladovanje tveganj, deležnike in plan obvladovanja informacij ter dokumentacije),
- redna poročila (informacije o stroških in poteku aktivnosti),
- zaključno poročilo (predstavitev rezultatov, analizo in finančno poročilo).

2.2 Projektni management in manager

Projektni management je uporaba znanj, veščin, tehnik in orodji v aktivnostih projekta, za izpolnitev projektnih zahtev. Projektni management realiziramo z uporabo procesov projektnega managementa in funkcijami managementa: začetek, planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje in konec projekta. Projektni manager pa je oseba, odgovorna za realizacijo projektnih ciljev (PMBOK vodnik, 2008, str. 8). Projektni management je torej ciljno usmerjen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta (Stare, 2011, str. 40).

Vsebinska področja projektnega managementa se delijo na (PMBOK vodnik, 2008, str. 9–10; Stare, 2011, str. 44–45):

- obvladovanje integracije projekta (procesi, faze in aktivnosti),
- obvladovanje obsega (vsebina projekta in zahteve naročnika),
- obvladovanje časa (opredelitev aktivnosti, trajanje aktivnosti in terminski plani),
- obvladovanje stroškov (proračun projekta, ocenitev stroškov in poraba sredstev),
- obvladovanje kakovosti (izpolnitev ciljev in zagotavljanje kakovosti),
- obvladovanje kadrov (organizacija in obvladovanje projektnega tima),
- obvladovanje komuniciranja (plan komuniciranja, poročila in ostala dokumentacija),
- obvladovanje tveganj (predvidevanje in prepoznavanje tveganj ter plan ukrepov),
- obvladovanje oskrbovanja (obvladovanje virov zunaj družbe).

Projektni management je sposobnost razmišljati v prihodnost in ugotoviti, kaj je potrebno za realizacijo in izpolnitev danih ciljev. Določiti potrebne aktivnosti, organizirati ljudi in določiti, kdo bo odgovoren za kaj. Spremljati napredek in razmišljati, kaj bi lahko šlo narobe in pripraviti ukrepe za takšne situacije, ter projekt učinkovito in uspešno speljati do konca. Dobri projektni managerji morajo poleg že naštetih splošnih lastnosti, ne le obvladati vse štiri funkcije managementa, ampak jih znati vpeljati, skozi procese in vsebino projektnega

managementa ter poleg znanja o managementu, obvladati tudi specifično znanje, ki se navezuje na projektni management. Poleg tega morajo biti sposobni uporabljati IT in računalniško podprte programe za izvajanje projektnega managementa. Se izobraževati, širiti znanje in ga prenašati na ostale zaposlene (Roberts, 2008, str. 1).

2.3 Začetek projekta

Projekt se načeloma začne z naročilom projekta. Naročilo pa je lahko zunanje ali notranje. Torej izhaja iz organizacije same ali pa se je na organizacijo obrnil tako imenovani naročnik. Naročnik projekta je tista oseba, ki določa cilje in namen projekta. Organizacija pa se lahko prijavi tudi na razpis projekta. V vseh navedenih primerih mora organizacija presoditi, ali je projekt skladen s cilji organizacije, ali se ga splača izpeljati in izvesti analizo projekta (Stare & Rozman, 2008, str. 60–62), ki opredeljuje ne le koristi, pridobljene z izvedbo projekta, temveč tudi slabosti oziroma potencialna tveganja.

Pobudnik projekta mora na začetku predstaviti ozadje problematike, ki naj bi jo projekt rešil in priložnosti, ki bi jih bilo smiselno izkoristiti. Navedeno obravnavajo s pomočjo analize, ki opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, v nadaljevanju SWOT analiza). SWOT analiza se nanaša na zunanje (priložnosti in nevarnosti), kot tudi na notranje (prednosti, slabosti) okolje organizacije in ji pomaga pri odločanju oziroma sprejetju ali zavrnitvi projekta (Dyson, 2002, str. 632).

Naslednji korak je izvedba poslovne študije, ki pomaga ugotoviti, kakšne so pričakovane koristi projekta, na podlagi te pa nato pripravijo predlog projekta. Predlog projekta vključuje naslednje informacije (Stare, 2011, str. 92–93):

- ozadje in obravnavo poslovnega problema oziroma priložnosti,
- predlagano rešitev (več alternativ),
- poslovne in organizacijske koristi (tudi finančni vidik),
- tržni vidik in poslovna tveganja,
- prikaz usklajenosti s strategijo (cilji) organizacije,
- način merjenja učinkov projekta (prihodki, prihranki).

Ker pa se pred sprejetjem projekta, organizacija sooča tudi z drugimi vidiki izvedbe projekta, izvede tudi študijo izvedljivosti. Študija izvedljivosti je po sprejetju poslovne študije, podrobnejši vpogled v izvedbo projekta in v ostale aspekte izvedbe projekta in ne le koristi. Širši tim oceni koristi, izpostavljene v poslovni študiji, in ugotovi, ali je pobudnik, zanemaril katerega od dejavnikov in presodi ali predlagani projekt, dejansko najbolj optimalno rešuje poslovni problem ter opredeli druge alternative. Ugotavlja tudi, ali je projekt dejansko izvedljiv, ali bo podjetje pri izvedbi potrebovalo zunanje sodelavce, ali imajo na voljo dovolj zaposlenih in kakšne so njihove zmožnosti ter če je na voljo dovolj delovnih sredstev. Pomembna je tudi časovna ocenitev izvedbe projekta. Temu sledi okvirna ocena stroškov in

izračun finančnih kazalnikov ter donosnosti, zanima pa jih tudi doba vračanja, ki pokaže v kolikem času, se bodo, z učinki projekta vrnila vložena sredstva (Stare, 2011, str. 94–97).

Vidimo, da že pred potrditvijo projekta poteka cela vrsta aktivnosti. Formalna potrditev projekta vključuje kratek opis projekta, namen in cilje. Je organizacijski dokument, znan kot naročilo, delovni nalog ali opredelitev projekta in ga izda naročnik projekta. Naročilo vsebuje naslednje elemente: naziv, namen, cilje in opis projekta, managerja projekta in projektni tim, končni rok in mejnike (predvideni ostali pomembni roki), predvidene stroške in omejitve projekta (Stare & Rozman, 2008, str. 65–67).

2.4 Planiranje projekta

Planiranje projekta je tako, kot planiranje v organizaciji, namenjeno doseganju oziroma izpolnitvi zadanih ciljev. Pri planiranju projekta lahko rečemo, da gre za operativno planiranje, pri čemer izpolnjujemo cilje, podane z višjih ravni, bodisi naročnika ali višjega managementa. Projektni manager pa s smiselnim usklajevanjem aktivnosti, sodelujočih in sredstev, vpliva na doseganje teh ciljev (Stare & Rozman, 2008, str. 71–72).

Planiranje projektov je usmerjeno v nadzor, pravočasno izvedbo projekta, izdatke znotraj proračuna in ustrezne standarde uspešnosti (Munns & Bjeirmi, 1996, str. 82). Metoda kritične poti (angl. *Critical Path Method*, v nadaljevanju CPM), je eno od orodji, ki se v praksi najbolj uporablja pri nadzoru in planiranju projekta. Gre za opredelitev aktivnosti, sredstev, zaposlenih, zunanjih izvajalcev, stroškov in kritičnih poti ob predpostavki čimprejšnjega zaključka projekta (Chanas & Zielinski, 2001, str. 195).

Na začetku pripravijo seznam aktivnosti (angl. *Work Breakdown Structure*, v nadaljevanju WBS). WBS je seznam, ki obsega vse, za izvedbo projekta potrebne aktivnosti, ki so navedene po zaporedju izvajanja. Aktivnosti sistematično členi in jih deli na več ravni ter jih opisuje za lažje delo. Določa tudi čas trajanja posamezne aktivnosti, stroške in posameznike ali zunanje izvajalce, ki jih opravljajo. Delitev je tako poleg časovne delitve, odvisna od fizične delitve (po delih), odgovornosti, poklicev, opreme in omejitvah delovne sile ali sredstev, ki jih uporabljamo v projektu (Stare & Rozman, 2008, str. 78–80).

Aktivnosti so med seboj odvisne in neodvisne. Tako je lahko ena aktivnost časovno povezana z drugo, kar pomeni, da mora biti določena aktivnost zaključena pred pričetkom druge aktivnosti oziroma se začne, ko se druga aktivnost zaključi. Lahko se zgodi tudi, da določena aktivnost ni časovno vezana na drugo in se izvaja vzporedno ali samostojno. Za lažji pregled povezave med njimi izdelajo tabelo (na podlagi WBS seznama), ki opredeljuje vse aktivnosti in katere aktivnosti morajo biti zaključene pred to aktivnostjo. Trajanje aktivnosti je odvisno od razpoložljive delovne sile, sredstev in drugih pogojev, ki jih morajo pri določanju upoštevati. Za vsako aktivnost morajo določiti njeno trajanje (ure, dnevi, tedni itd.), prvi možni pričetek in zaključek ter zadnji možni pričetek in zaključek, ki se navezuje na trajanje predhodne aktivnosti. Pri tem pa upoštevajo tudi terminske roke. Planiranje

aktivnosti njihovo povezanost in trajanje, v praksi največkrat ponazorijo z uporabo programa Microsoft Project (v nadaljevanju MSP). S pomočjo MSP določijo tudi časovne rezerve in kritično pot. Časovne rezerve povejo v kolikšnem, najdaljšem času je lahko aktivnost izvedena. Daljši, kot je časovni razmik, manj je aktivnost kritična. Kritične aktivnosti pa so tiste, ki nimajo časovne rezerve in določajo kritično pot. Tako opredeljene aktivnosti predstavljajo terminski plan projekta (Stare & Rozman, 2008, str. 80–94).

Tudi planiranje zaposlenih in sredstev se izvaja s pomočjo WBS seznama. Prva možnost, ki je na voljo, je ta, da je trajanje projekta dano in tako morajo zaposlene in sredstva razporediti skladno s tem. To naredijo tako, da za izvajanje nekritičnih aktivnosti, dodelijo manjše število zaposlenih in za izvajanje kritičnih dejavnosti, večje število zaposlenih. Druga možnost pa je, da so sredstva in zaposleni omejeni, kar pomeni, da jih je treba razporediti tako, da bo projekt čim prej zaključen. Pri tem razporejajo aktivnosti tako, da najprej pridejo na vrsto kritične dejavnosti, zatem pa vse manj kritične dejavnosti. Pri obeh možnostih pa je treba upoštevati povezanost in časovno trajanje posameznih aktivnosti. Razporeditev predstavlja vhodne podatke za MSP program, ki prikazuje razpored zaposlenih in sredstev za posamezno aktivnost, poleg njenega časa trajanja (Stare & Rozman, 2008, str. 99–100).

Temeljni cilj projekta je zniževanje stroškov, ob zahtevani kakovosti, glede na proračun projekta. Upoštevajo se stroški po aktivnostih projekta, saj pri njihovem izvajanju nastajajo stroški materiala, dela, delovnih sredstev in zunanjih sodelavcev. Planiranje stroškov je dokaj zahtevno delo, saj poleg stroškov po aktivnostih projekta, nastajajo tudi stroški na ravni projekta. Stroške, ki nastanejo skladno z izvajanjem projekta in aktivnosti delimo na posredne in neposredne stroške. Pri tem se manager projekta, racionalno odloča med povečanjem stroškov zaposlenih in sredstev ter krajšim časom izvajanja aktivnosti ali obratno, med daljšim časom izvajanja aktivnosti in nižjimi stroški zaposlenih. Ti se razvijajo obratno-sorazmerno s časom trajanja aktivnosti (Stare & Rozman, 2008, str. 101–104).

Projektni managerji za določanje stroškov uporabljajo metodo od spodaj navzgor (angl. *Bottom-up*), pri čemer potrebujejo WBS seznam. Začnejo z ocenjevanjem stroškov na najnižji ravni in se premikajo po WBS seznamu navzgor, ter tako zajamejo stroške aktivnosti, vključno z vsemi ostalimi stroški, ki so z aktivnostmi povezani (posredni in neposredni stroški) (Lock, 2007, str. 55).

Del planiranja je tudi planiranje tveganj, ki bi lahko ogrozila projekt. Tveganje pomeni, da obstaja možnost, da bo prišlo do nepredvidenega dogodka, ki bi lahko ogrozil projekt. Tveganja so različna in lahko prihajajo tako iz zunanjega okolja, kot tudi notranjega okolja projekta in nanj lahko različno vplivajo ter so povezani z naravo projekta. Naloga projektne managerja je ne le prepoznavanje tveganj ampak tudi vrednotenje teh poleg planiranja ukrepov za zmanjšanje tveganj in njihovo kontroliranje ter obvladovanje (Stare, 2011, str. 133–137).

Nekateri projekti poleg navedenega vsebujejo tudi naslednje plane (Stare, 2011, str. 151–158):

- plan oskrbe: opredeljena potrebna nabava materiala in opreme pred začetkom izvajanja določene aktivnosti,
- plan obvladovanja kakovosti: zagotovitev kakovosti, določene s strani naročnika,
- planiranje kontrole: opredeljena področja kontroliranja, pogostost in načini poročanja,
- plan obvladovanja informacij in dokumentacije: skozi računalniško podprt IT sistem ali projektni informacijski sistem (angl. *Project Management Information System*, v nadaljevanju PMIS).

2.5 Organiziranje projekta

Organizacije (združbe) imajo običajno vzpostavljeno stalno organizacijo, v kateri je jasno opredeljena hierarhija delovnih mest, dolžnosti, odgovornosti in pristojnosti, ki so vezana na delovna mesta ter formalne odnose. Poleg tega organizacija določa oddelke, povezane s hierarhijo, koordinacije nalog in poročanja o izvedbi. Projektni tim in drugi deležniki projekta niso stalni del te organizacije, vendar jih je treba povezati z njo. To pa je odvisno od več dejavnikov, predvsem velikosti in dejavnosti, organizacije (združbe) ter vrste projekta. Povezovanje projektne in stalne organizacije je delo projektne managerja, ki pa je lahko omejeno z organizacijskimi predpisi (stalna organizacija) ali naročilom projekta (Stare, 2011, str. 160–161). Tako, kot so v stalni organizaciji določene vloge, razmerja, odgovornosti in pristojnosti, tako so te določene tudi v projektni organizaciji.

Najpomembnejšo vlogo poleg managerja projekt, prevzema projektni tim ali neposredni izvajalci aktivnosti. Člani tima so organizacijsko določeni in izbrani glede na aktivnosti, njihovo trajanje in zahtevnost. Tako sta določeni njihova potrebna izobrazba in usposobljenost. Pomembne pa so tudi njihove osebnostne lastnosti (Stare & Rozman, 2008, str. 153). Manager projekta in projektni tim, pa morajo uspešno sodelovati tudi z drugimi deležniki projekta v okviru izbrane organizacijske strukture.

Projekt se lahko izvede v sklopu poslovno-funkcijske organizacije, kar pomeni, da se za izvedbo projekta ne vzpostavi posebna organizacija. Poznamo dva tipa takih projektov. Pri prvem se večina aktivnosti izvede v enem oddelku, kjer je manager oddelka odgovoren za projekt in se za sodelovanje (če potrebno) zaposlenih iz drugih oddelkov, dogovori na rednih usklajevalnih sestankih. V drugem primeru več oddelkov, vključenih v projekt, zaporedno izvajajo posamezne aktivnosti, pri čemer za projekt ni določena odgovorna oseba. Takšna organizacijska struktura oziroma pristop k izvedbi projekta, se v organizacija skorajda ne uporablja več (Stare, 2011, str. 162–163).

Popolno nasprotje poslovno-funkcijske organizacije je projektna organizacija. Organizacija (združba) ustanovi začasni samostojni oddelek, v katerega se za čas izvedbe projekta,

prerazporedi zaposlene iz posameznih oddelkov. Za čas izvedbe se lahko zaposli tudi nove ljudi zaradi pomanjkanja kadra. Vsi v novoustanovljenem oddelku so člani projektnega tima in na projektu delajo celoten delovni čas. Manager projekta pa prevzame polno odgovornost in ima polno avtoriteto. Vloge, razmerja, odgovornosti in pristojnosti so jasno opredeljene in skladne z izobrazbo in usposobljenostjo posameznikov (Stare, 2011, str. 165).

Pogosto je v praksi uporabljena matrična organizacija, ki dovoljuje, da stalna organizacija ostane nespremenjena. Zaposleni oziroma sodelujoči na projektu, ostanejo na svojih oddelkih, projektni manager pa koordinira njihovo delo, povezano s projektom. Matrično organizacijo delimo na šibko, uravnoteženo in močno. Pri šibki matrični organizaciji je delo managerja močno odvisno od oddelčnega managerja. Ta je avtoritarno nad njim in mnogokrat daje prednost nalogam oddelka, pred nalogami, ki so povezane s projektom. Medtem, ko gre pri uravnoteženi obliki matrične organizacije za tesnejše sodelovanje obeh managerjev, saj jima je dodeljena enaka mera avtoritete. Skladno s tem morata poskrbeti za nemoten potek dela na oddelku in izvajanje aktivnosti povezanih s projektom. Pri močni matrični organizaciji pa sodelujoči na projektu, za čas izvajanja projekt, odgovarjajo le projektnemu managerju saj, kljub temu da ostanejo na svojem oddelku, delajo na projektu poln delovni čas (Lock, 2007, str. 133–137).

Najpogosteje uporabljen obrazec za dodeljevanje vlog na projektu je matrika odgovornosti (angl. *Responsibility Assignment Matrix*, v nadaljevanju RAM). RAM prikazuje posamezne aktivnosti projekta, ki so povezane z eno ali več osebami, katere odgovornosti se označujejo s prvo črko te (O-odgovoren, P-potrdi, S-sodeluje, K-kontrolira ipd.) (Melnici & Puiu, 2011, str. 6–8). V praksi pa uporabljajo tudi seznam človeških virov (angl. *Resource Breakdown Structure*, v nadaljevanju RBS). RBS opredeljuje sodelujoče na projektu, kot tudi zunanje izvajalce, kdo od zaposlenih je odgovoren za sodelovanje z njimi ter skupne stroške (Rad & Cioffi, 2000, str. 17–19).

2.6 Vodenje projekta

Vodenje in motiviranje zaposlenih je še precej pomembnejše pri projektih v matrični organizaciji, kjer zaposleni ne delajo na projektu poln delovni čas, ampak sodelujejo tudi na drugih projektih ali opravljajo delo, ki jim je dodeljeno v sklopu stalnega oddelka. Projektni managerji morajo poleg vodenja in usklajevanja ljudi v svojem timu, uspešno sodelovati tudi z drugimi projektnimi ali oddelčnimi managerji (Stare, 2011, str. 198).

Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti. Projektni tim ima skupen cilj, zato naj bi delo potekalo z veliko sodelovanja in v močnem timskem duhu. Izvajalci aktivnosti se morajo stalno usklajevati z ostalimi člani tima, saj je učinek dela odvisen od seštevka učinkov posameznikov. Gre za medsebojno učenje, izmenjavo izkušenj in znanja. Najpomembnejša naloga projektnega managerja je, da zazna ovire in težave pri sodelovanju ter jih odpravi. Če hoče ustrezno voditi ljudi, jih mora dobro spoznati. Razvojne faze tima

se delijo na oblikovanje (začetek dela, visoka motivacija), viharjenje (prve razlike in nesoglasja), normaliziranje (medsebojna prilagoditev in odprava nesoglasji) in izvajanje (visoka stopnja zaupanja in učinkovitosti) (Stare, 2011, str. 200–206).

Motivacija spodbuja posameznike oziroma projektni tim, da dosežejo oziroma izpolnijo cilje projekta. Stopnja motivacije lahko vpliva na vse vidike projekta. Zato mora projektni manager poznati tudi razloge za demotivacijo. Spodbujanje uspešnosti projektnega tima zahteva, da projektni manager izkoristi veliko različnih medosebnih spretnosti, vključno z dobro komunikacijo in sposobnostjo za usposabljanje drugih, sprejemanje odločitev, vodenje z zgledom in ustvarjanje pozitivnega motivacijskega okolja, z razumevanjem in povezovanjem s ključnimi sestavinami motivacije. Motivirani tim, bo bolje izkoristil svoje znanje in izkušnje, bo produktivnejši, izvedba bo boljša, stroški pa nižji. Ker pa člani tima, zadovoljujejo tudi lastne potrebe (potreba po varnosti, pripadnost, ugledu, spoštovanju ipd.) je pomembno, da so cilji projekta skladni s cilji posameznikov. Pomemben motivacijski dejavnik pa je tudi vključevanje ljudi, v odločanje poleg možnih denarnih nagrad in napredovanja. Posledično pa posamezniki skrbijo tudi za samomotiviranost. K razvoju pozitivnega vzdušja v timu in povezovanja, pa vplivajo tudi delavnice tim bilinga (angl. *Team Building*), ki se izvajajo zunaj podjetja (Peterson, 2007, str. 60–66).

Manager projekta s komuniciranjem usmerja projekt, vodi sestanke, spodbuja ideje, povezuje člane tima in druge udeležence. Tim pa s komuniciranjem analizira vprašanja, odloča in usklajuje delo posameznikov, na poti do skupnega cilja. Komuniciranje omogoča reševanje težav in sodelovanje v timu. Sposobnost ustreznega načina komuniciranja in spodbujanje tega je ena od pomembnejših lastnosti projektnega managerja. Komuniciranje v timu poteka v vodoravni smeri, saj naj bi bil položaj članov enakovreden in je dvosmerno. Večinoma poteka neformalno z izjemo obveznih poročanj in rednih sestankov (Stare, 2011, str. 220–221).

2.7 Kontroliranje projekta

Kontroliranje mora biti redno in je izpeljano na podlagi ustreznega plana. Vključuje spremljanje izvedbe, primerjavo s planom, ugotavljanje odstopanj ter planiranje in izvedbo korekcij, če so te potrebne, da bo projekt speljan v okviru zastavljenih ciljev. Pri tem pa je pomembno tudi sodelovanje članov tima, da ti redno poročajo in dajejo prave informacije o dejanskem stanju, ter skupno reševanje težav (Stare, 2011, str. 240–241). Da bi odstopanja lahko odpravili morajo najprej ugotoviti vzroke za njihov nastanek, zatem pa poiskati ukrepe za njihovo odpravo ali vsaj zmanjšanje vpliva. Koristi učinkovite kontrol, presegajo njene stroške (Stare & Rozman, 2008, str. 210, 213).

Spremljanje izvedbe projekta pomeni pridobivanje ustreznih informacij, na podlagi katerih lahko primerjamo izvedbo s planom. Informacije so lahko formalne (sestanki, poročila itd.) ali neformalne (pogovori, opazovanje itd.). Pravočasno odkritje odstopanj pomeni hitrejše

ukrepanje in manjši vpliv na izvedbo projekta, neodzivnost pa je razlog za neučinkovito izpeljan projekt ali njegovo neizvedbo (Stare & Rozman, 2008, str. 216–217).

Pri kontroliranju časa gre za kontrolo začetkov in koncev posameznih aktivnosti. Razlika med planirano in dejansko izvedbo pomeni časovno odstopanje. Diagram časovnih rezerv, s pomočjo CPM metode, prikazan v MSP programu, nam pove, kdaj je treba ukrepati glede na porabo časovnih rezerv (Stare & Rozman, 2008, str. 219, 221). Odstopanje je lahko pozitivno, kar pomeni, da je bila aktivnost izvedena v krajšem času kot prvotno planirano. Lahko pa je tudi negativno, kar pomeni, da je bil dejanski čas izvedbe daljši kot planirano.

V praksi se je uveljavila uporaba analize prislužene vrednosti (angl. *Earned Value Analysis*, v nadaljevanju EVA). EVA prikazuje stroškovno učinkovitost znotraj obsega projekta oziroma proračuna. Gre za izris diagrama, ki prikazuje razliko med porabo sredstev v danem trenutku in načrtovanimi sredstvi in s tem, prikaz odstopanj stroškov, od plana (Noori, Bagherpour & Zareei, 2008, str. 684–689).

Način kontrole kakovosti projekta je prilagojen vrsti projekta. Pogojen je z zahtevami naročnika in internimi standardi organizacije ter specifičen za vsak projekt posebej. Kontrolirajo izvedbo v primerjavi z načrtovanim in rezultat projekta (Stare & Rozman, 2008, str. 228–229).

Tveganja kontrolirajo tako, da na rednih sestankih preverjajo stanje tveganj in dopolnjujejo seznam, ki je bil izdelan že v fazi planiranja. Gre za opredelitev ne le tveganj ampak tudi stroškov, povezanih z njimi, in možne rešitve v primeru nastopa tveganj. V posameznih fazah projekta se osredotočijo na aktivnosti, ki se trenutno izvajajo ter na tveganja in stroške povezane s posamezno aktivnostjo. Poleg tega pa je treba kontrolirati tudi učinkovitost, izvedbe ukrepov, če so ti potrebni (Akintoye & Macleod, 1997, str. 33; Stare, 2011, str. 264–265).

Spremembe v projektu lahko delimo glede na vpliv na projekt (posredne in neposredne), področje vpliva (vsebinske in planske), trajanje (začasne, trajne), obravnavo (uradne in prikrite), možnost odločanja o spremembi (nujne in predlagane) in glede na stroške (plačljive in neplačljive). Ni nujno, da so spremembe vedno negativne, saj lahko drugačna izvedba ali rešitev, pozitivno vpliva na stroške in skrajša čas izvedbe projekta. Vendar pa te ne smejo potekati nenadzorovano. Poleg priprave formalnega predloga sprememb naj bi proces zajemal tudi razmislek o več alternativah in oceno vpliva sprememb. Sledi potrjevanje, izvedba, in kontrola med procesom ter ob zaključku procesa (Stare, 2011, str. 252–253, 255).

2.8 Zaključek projekta

Projekt se lahko zaključi po načrtu, nenačrtovano ali propade. Razlogi za neizvedbo projekta so različni: slabo načrtovanje, slaba izvedba, odtegnjena sredstva, neusklajenost tima, slabi managerji, neustrezni izdelki, premalo podpore itd., torej negativne spremembe, različnih

okolščin. Ustrezna opredelitev namena in ciljev projekta, izvedba vseh funkcij po korakih in upoštevanje vsebine ter pomena posamezne funkcije, pa zajema dejavnike, ki zagotavljajo uspeh projekta. Projekt je zaključen, ko so izvedene vse aktivnosti in je izdelek, učinek oziroma rezultat predan naročniku. Uradni zaključek projekta pa je takrat, ko naročnik potrdi, da je izdelek prevzel in da ta ustreza njegovim zahtevam (Stare & Rozman, 2008, str. 249–250). Običajno v organizaciji ocenijo izvedbo projekta in napišejo zaključno poročilo. Oboje je namenjeno pridobivanju izkušenj in služi kot vir informacij za nadaljnje projekte. Prav tako organizirajo zaključni sestanek in zabavo, ko razpustijo projektni tim (Kwak & Ibbs, 2002, str. 154).

2.9 MS projekt

Razvoj IT in PMIS je bistveno vplival na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov, ter v splošnem olajšal celoten proces izvedbe projekta in prenosa informacij. V organizacijah tako v večini uporabljajo računalniško podprte programe, ki omogočajo vnos in prenos podatkov, določajo ravni dostopa (kdo dostopa do vsebine, kdo vnaša podatke in kdo jih spreminja), delo je hitrejše in učinkovitejše, ter omogoča vpogled v dogajanje.

MSP je računalniško zasnovan in podprt program. Služi kot orodje za vnos podatkov, ki so bistveni za izvedbo projekta. MSP omogoča oblikovanje planov in spremljanje napredka projekta, upravljanje virov in stroškov, deljenje informacij, rabo različnih orodij in delo z internetom (Lowery & Ferrara, 1998, str. 8).

Na začetku se v programu prilagodi osnovne nastavitve, ki ustrezajo potrebam projekta (npr. prikazovanje denarnih enot v €, izvedbo v % in podobno). Ko se vnašajo aktivnosti, se lahko vnesejo tudi podaktivnosti, pri čemer gre za naloge, ki morajo biti izvedene, da bo glavna aktivnost izvedena. Nato se vnaša trajanje aktivnosti, torej začetke in konce posameznih aktivnosti, pri čemer se vnesejo tudi dela prosti dnevi. Program sam izračuna trajanje podaktivnosti, kar se lahko naknadno popravi z zamiki. Poleg tega pa je treba vnesti tudi, katere aktivnosti morajo biti zaključene pred naslednjo. Povezava aktivnosti oziroma mrežni načrt je prikazan, kot gantogram in prikazuje tudi vzporedno izvedene aktivnosti. Poleg tega pa prikaže tudi kritično pot in časovne rezerve (Stare & Rozman, 2008, str. 257–262).

Ko se v program vnaša zaposlene so ti lahko že na seznamu, če so predhodno delali na projektih, ali pa se jih naknadno vnese. Tako je pri vsaki aktivnosti napisana oseba, ki jo izvaja. Za vsakega od njih lahko program na podlagi skupnih ur dela, izračuna obremenitev in jo prikaže v %, kar pa omogoča boljšo razporeditev zaposlenih na podlagi obremenitve oziroma odgovornosti in kritičnih poti. Prav tako je omogočen izračun stroškov posameznega zaposlenega, glede na urno postavko. Po vnosu urnih postavk se vnese še ostale stroške povezane z izvedbo posameznih aktivnosti, program pa stroške prikaže kot fiksne stroške (Stare & Rozman, 2008, str. 262–265). Na enak način, kot se vnaša zaposlene in stroške povezane z njimi, se lahko vnese tudi zunanje izvajalce.

V program se lahko shrani tudi celoten plan projekta in ostalo dokumentacijo povezano s projektom. Omogoča ne le vnašanje, shranjevanje izračunavanje in izrise, temveč tudi tiskanje, kar je izredno uporabno pri pisanju poročil. Vse vnesene podatke pa se lahko po potrebi tudi spreminja na podlagi ravni dostopa. Spremembe pa vidijo vsi uporabniki. Poleg tega pa program omogoča tudi funkcijo nastavitve opomnikov, ki opozarjajo na morebitna odstopanja, bližajoče se terminske roke, in ostale nepravilnosti (Stare & Rozman, 2008, str. 265–268).

3 NEVLADNE ORGANIZACIJE

3.1 Delovanje nevladnih organizacij

Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) so zasebne, prostovoljne in ustanovljene s strani posameznikov, da bi dosegle nek neprofiten cilj. Imenujejo jih tudi tretji sektor (prvi sektor predstavlja državo in njene ustanove, drugi sektor pa poslovni svet) saj predstavljajo eno od oblik sodelovanja državljanov pri upravljanju države in družbe in so namreč tudi pomemben izvajalec javno-koristnih storitev na področjih sociale, zdravja, družine, mladih, kulture, športa, okolja ipd. (Anheier, 2005, str. 4–7).

V Sloveniji poznamo tri prevladujoče oblike nevladnih organizacij, to so društva, zavodi in ustanove. Društva so članske organizacije, katerih člani med seboj izvolijo svoje vodstvo. Najvišji organ je zbor članov oziroma vsi člani društva. Društvo je lahko ustanovljeno za zagotavljanje interesov svojih članov ali za izpolnjevanje javno koristnih interesov. Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje neke dejavnosti. Zavodi nimajo članstva, kakor ga imajo društva, vodilni v zavodu so njegovi ustanovitelji. Namen zavodov je zagotavljanje nepridobitnih, javno koristnih storitev za posameznike ter organizacije. Ob zasebnih zavodih obstajajo tudi javni zavodi, katerih ustanoviteljica je država ali občina in zaradi tega niso del nevladnega sektorja. Ustanove pa tradicionalno pomenijo združevanje premoženja, za nek določen namen, ki ga upravlja upravni odbor. Tudi ustanova ni članska organizacija (Forbici et al., 2010, str. 6–7).

Glavne značilnosti delovanja NVO so (Forbici et al., 2010, str. 7):

- neodvisnost: same določajo svoje dejavnosti, cilje in naloge ter na koga se bo preneslo premoženje ob prenehanju organizacije, država na to nima neposrednega vpliva; odvisne le od zakonsko določenih pogojev,
- neprofitnost: če opravljajo pridobitno dejavnost, morajo dobiček nameniti za svojo registrirano dejavnost; sredstva zbirajo na različne načine (donacije, članarine ipd.),
- prostovoljstvo: članstvo ni obvezno, vključujejo prostovoljno delo,
- multifunkcionalnost: lahko delujejo na več področjih,
- inovacijski potencial: zaradi neodvisnosti od države, se lahko hitreje odzivajo na družbene potrebe.

NVO lahko pridobijo status delovanja v javnem interesu. Takšen status lahko pridobijo samo tiste organizacije, ki niso namenjene zadovoljevanju ozkih potreb svojega članstva, temveč je njihovo delovanje pripoznano, kot splošno koristno za vso družbo. Običajno je delovanje v javnem interesu namenjeno NVO, ki delujejo predvsem lokalno in tako mnogo prispevajo prav, k neposredni blaginji lokalne skupnosti (Forbici et al., 2010, str. 8).

3.2 Management v nevladnih organizacijah

V preteklosti NVO managementu niso pripisovale posebnega pomena. V današnjem času pa je management pridobil na pomenu, tudi v NVO. Tako se managerji posvečajo novim managerskim vlogam, ki predvsem zajemajo medosebne odnose, nefinančno motiviranje zaposlenih in prostovoljcev ter razporejanje sredstev (Dimovski et al., 2002, str. 705).

Čeprav cilj NVO ni ustvarjanje dobička, kot to velja za pridobitne organizacije, je management prisoten v njihovem delovanju. Managerji morajo obvladovati vse štiri funkcije managementa. Za uspešno delovanje NVO je obvladovanje teh enako pomembno kot v pridobitnih organizacijah. Glede na to, da delo v NVO pogosto poteka v smislu prostovoljstva in da je zaposlenih le malo, se managerji soočajo ne le z motiviranjem in uravnavanjem odnosov, ampak tudi s pomanjkanjem kadra. Kar pomeni, da izvajanje določenih aktivnosti in z njimi povezane odgovornosti, pogosto prevzemajo nase in so obremenjeni. Poleg tega pa se prostovoljci pogosto menjajo in so lahko nezanesljivi ter nimajo potrebnega znanja, da bi lahko bili v pomoč pri izvajanju aktivnosti. Drugi del medosebnih odnosov pa predstavlja stik z javnostjo oziroma skupnostjo, v kateri delujejo. Za NVO je zelo pomemben ugled in zaupanje ljudi tudi zaradi pridobivanja finančnih sredstev, katera pogosto pridobijo na podlagi različnih donacij. Razporejanje sredstev pa je še ena od močno oteženih nalog managerja. Sooča se lahko tako s pomanjkanjem potrebnih sredstev, kot prevzemanjem popolne odgovornosti glede teh tudi v računovodskem smislu. Za povrh pa NVO nimajo uvedene IT in računalniške podprti programi ter denarnih sredstev za uvedbo teh, kar dodatno otežuje delo in izvedbo različnih aktivnosti.

Kljub pridobivanju pomena v NVO pa management v njihovem delovanju pogosto peša, saj nimajo potrebnega kadra za izvajanje managerskih del niti znanja in veščin. Večinoma je ta izveden nezavedno, že ob sami ustanovitvi NVO, ko je treba določiti cilje, namen, vrednote, poslanstvo in vizijo. Kasneje pa, ko manjšina zaposlenih skupaj s prostovoljci izvaja dejavnosti in pri njihovi izvedbi uporablja funkcije managementa. Delovanje in izvajanje managementa oziroma managerska podpora v NVO pa je odvisna tudi, od velikosti le te in področja delovanja. V NVO ni, zasledi uporabe termina manager pa, vendar izvajajo managerska dela.

3.3 Mladinski center Trbovlje

Mladinski center Trbovlje (v nadaljevanju MCT) je javni zavod, ustanovljen s strani občine Trbovlje, leta 2001. Namen in cilji ustanovitve so koordinacijske dejavnosti za mladino,

evropsko sodelovanje na mladinskem področju, zbiranje in posredovanje informacij za mlade, servisna dejavnost za posameznike in organizacije ter izvajanje aktivnosti širšega pomena, poleg pridobivanja sredstev. MCT deluje po zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju in sledi zakonskim določilom tega zakona na mladinskem področju. Njihova vizija je ustvarjati pogoje, za boljše standarde mladih in napredek celotne lokalne skupnosti ter spodbujati mlade, k splošni družbeni odgovornosti. Vizija izhaja iz prepričanja, da morajo mladi postati ključni nosilci razvoja v Zasavski regiji (MCT, 2017).

Na lokalni in regionalni ravni sodelujejo s številnimi javnimi zavodi, organizacijami in društvi. Poleg tega sodelujejo tudi v nacionalnih projektih in izvajajo različne mednarodne aktivnosti. Poleg občine Trbovlje sodelujejo še z Ministrstvom Republike Slovenije za izobraževanje in šport – Urad Republike Slovenije za mladino (v nadaljevanju URSM), Evropskim socialnim skladom (v nadaljevanju ESS) ter v programih Erasmus in Movit. Izvedli so že več kot 50 uspešnih projektov v okviru nacionalnega, evropskega, državnega in regijskega delovanja, preko različnih razpisov. V letu 2016 so začeli z izvajanjem projekta Ključ, ki je obsežnejši projekt, na področju brezposelnosti mladih v Zasavski regiji. V letošnjem letu pa so se lotili projekta Varno zatočišče (angl. *Safe Heaven*), katerega namen je opolnomočenje organizacij, za delo z mladimi na področju krepitev medkulturnega dialoga (MCT, 2017).

MCT poleg mladinskega področja izvaja še hotelsko in kavarniško dejavnost ter dejavnosti turistično-informacijskega centra, za celotno Zasavsko regijo. Novozgrajena stavba v okviru razpisa Evropskega sklada za regionalni razvoj stoji v središču mesta in je postala osrednja točka dogajanja v mestu za vse generacije (MCT, 2017).

4 PROJEKT KLJUČ

4.1 Opis projekta Ključ

10.6. 2016 je bil na uradni spletni strani URSM-ja objavljen razpis, katerega namen je bil spodbuditi večjo zaposlenost in zaposljivost med mladimi, aktivnimi državljani Republike Slovenije (v nadaljevanju RS). Projekt Ključ je eden od izbranih, sofinanciranih projektov razpisa. Na projektu sodelujejo različni partnerji: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ), Regionalna razvojna agencija Zasavje, Regionalna agencija Kozjansko, Katapult Trbovlje, in Mladinska centra Zagorje ob Savi ter Laško (v nadaljevanju partnerji), pri čemer je glavni koordinator projekta MCT. Projekt se izvaja med 15.9. 2016 in 15.9. 2018 v Zasavski in Savinjski regiji. Namen projekta je povečati zaposljivost in zaposlenost mladih, v obeh regijah. Vključno z ranljivimi skupinami. Cilj projekta pa je poleg vključitve mladih, tudi vključitev podjetji iz obeh regij in razvoj inovativnega modela zaposlovanja (URSM, 2016; MCT, 2017) (daljši in podrobnejši opis projekta je predstavljen v prilogi 1).

4.1.1 Začetek projekta Ključ

Kot že omenjeno, se projekt začne z naročnikovim naročilom ali razpisom. V našem konkretnem primeru gre za razpis URSM-ja, v katerem so bili določeni namen in cilji projekta. Pri tem pa URSM ne šteje kot tisti, ki bo rezultat projekta uporabljal, čeprav skuša z razpisom, doseči določen cilj. Razpis je bil objavljen 10.6. 2016, kot končno rok za prijavo pa je bil določen 20.7.2016. Razpis je poleg namena, ciljev in roka oddaje vseboval tudi navodila za prijavo, ki se šteje kot formalno popolna. Takšna prijava je morala vsebovati prijavnico z vsemi potrebnimi prilogami (ustreznost, izvedljivost in stroškovno učinkovitost projekta, usposobljenost za izvedbo in trajnost projekta), z dodatnimi prilogami (fotokopijo registrske odločbe in temeljnega akta prijavitelja), finančnim načrtom in enostransko izpolnjeno pogodbo o financiranju (URSM, 2016).

Pobudnica za prijavo na razpis je bila direktorica MCT-ja, ki se je tudi povezala z ostalimi partnerji na projektu. Na podlagi pozitivnega odziva je bil organiziran sestanek predstavnikov posamezne organizacije, kjer so se dogovorili za sodelovanje in določili osebo odgovorno za pripravo potrebne dokumentacije. V sklopu začetka projekta se bistveno niso poglobljali v ozadje problematike, temveč so se oprli na visoko število brezposelnih v obeh regijah, brez dodatne raziskave o značilnostih in potrebah ciljne skupine. Prav tako ni bila izvedena celovita SWOT analiza, temveč le del analize, ki predstavlja priložnosti, na podlagi prednosti oziroma izkušenj s podobnimi projekti. Poslovna študija je bila izvedena neformalno in pogovorno, kjer so obravnavali in sprejeli predlagano rešitev za izvedbo projekta brez opredelitve ostalih možnih alternativ ali faz poslovne študije. Študija izvedljivosti ni bila posebej izvedena in tako tudi niso bila opredeljena predvidena tveganja povezana s projektom. Odgovorna oseba je sledila navodilom URSM-ja in tako odgovorila na vprašanja študije izvedljivosti in ostalih faz projekta, kjer pa so bili poudarjeni zgolj pozitivni vidiki izvedbe projekta. S pripravo dokumentacije je pokrila tudi del planiranja in pripravila finančni načrt. Ta pa je temeljil na ocenah približnih stroškov brez predvidenih morebitnih odstopanj, na podlagi navodil in ne na podrobnih izračunih. Kontroliranje je bilo izvedeno s strani direktorice.

Poleg dejstva, visokega števila brezposelnih, so se v začetni fazi izvedbe projekta, osredotočili na željo, da bi bili ena od izbranih in financiranih organizacij na razpisu. V prihodnje bi organizaciji svetovala, da se poglobijo tudi v negativne aspekte projekta. Izvedejo faze začetka projekta samostojno, celovito ter izven navodil podobnih razpisov in se nato odločajo o primernosti izvedbi projekta. Si olajšajo fazo prijave in se tako izognejo morebitnim tveganjem v naslednjih fazah projekta ter natančneje opredelijo stroške.

4.1.2 Planiranje projekta Ključ

Po objavi rezultatov javnega razpisa so se začele priprave na izvedbo projekta. Funkcijo planiranja je izvedla odgovorna oseba, za pripravo prijave in dokumentacije, povezane z njo, pri čemer je iz te tudi izhajala. Glavno omejitev je predstavljal začetek in konec izvedbe

projekta ter dodeljena sredstva. Tako so bili natančneje opredeljeni cilji, ki naj bi bili doseženi v obdobju dveh let. Sredstva se črpajo sproti, vendar stroški ne smejo presegati dodeljenih sredstev. Seznam aktivnosti je bil izdelan v povezavi s partnerji in zunanjimi izvajalci. Okvirno je bila opredeljena vsebina posamezne aktivnosti, izvajalec posamezne aktivnosti in stroški posamezne aktivnosti, za vse tri sodelujoče mladinske centre. Določeni so bili tudi okvirni datumi posameznih aktivnosti, te pa si sledijo po logičnem zaporedju izvajanja, glede na nadgradnjo znanja udeležencev. Poleg teh aktivnosti, seznam vključuje tudi aktivnosti, povezane s seznanitvijo javnosti oziroma ciljne skupine z začetkom izvajanja projekta. Uporabljali so klasične oglaševanja, kot je objava začetka izvajanja projekta na uradnih spletnih straneh sodelujočih partnerjev, objava na socialnem omrežju, plakati in letaki, kjer so bile dostopne tudi informacije oziroma pogoji za udeležbo v projektu. Po izvedbi začetne faze planiranja je odgovorna oseba za pripravo plana, plan predala vodji projekta. Odgovorna oseba za planiranje, na projektu ne sodeluje, temveč prevzema odgovornost začetkov in začetnih faz planiranja na drugih projektih.

Organizaciji priporočam, da v prihodnje oseba, ki je odgovorna za prijavo na razpis in fazo planiranja, prevzame vodenje projekta, ali pa je vključena v izvajanje projekta. Druga primerna rešitev pa bi bila, da se v fazo prijave in planiranja vključi vodjo projekta glede na to, da gre za dve različni osebi. Poleg tega pa je vodja o prevzemu vodenja, obveščena naknadno. Zaradi nesodelovanja omenjenih oseb je lahko projekt slabše izveden oziroma napačno interpretiran, saj ena in druga komunicirata preko posrednika (direktorica). Predlagam tudi, da se v fazi planiranja podrobneje opredelijo aktivnosti, njihovo vsebino in stroške, določi kritično pot in časovne rezerve. Na podlagi okvirnega plana, lahko pride do različnih tveganj in odstopanj ter nepredvidenih stroškov, predvsem kadar vodenje projekta prevzame druga oseba.

4.1.3 Organiziranje projekta Ključ

V MCT-ju uporabljajo visoko hierarhično strukturo, kjer vsi podrejeni, vključno z zaposlenimi v hotelski in kavarniški dejavnosti odgovarjajo direktorici. Enaka struktura velja za projekte. Pri tem so določen podrejeni, zadolženi za začetne faze različnih projektov in začetne faze planiranja, odvisno od števila projektov, ki jih izvajajo. Ostali pa so zadolženi za vodenje projektov, kjer ena oseba lahko vodi več projektov. Za projekt Ključ je bila na začetek projekta odgovorna ena oseba, odgovornost vodenja projekta pa je prevzela druga oseba, ki koordinira tudi izvajanje aktivnosti v ostalih dveh mladinskih centrih, v sodelovanju z dvema pomočnikoma. Na projektu ne sodelujejo prostovoljci.

Ker v MCT-ju izvajajo večje število projektov, predlagam, da se zaradi preobremenjenosti nekaterih zaposlenih, projektov lotijo v obliki timske projektne organizacije. Direktorica bi opravljala enako funkcijo kot do zdaj. Ostalih 14 zaposlenih pa bi razdelili v dva ali več timov, odvisno od obsega projekta, kjer bi delo razporedili na podlagi znanj in izkušenj.

Poleg tega pa bi lahko pri izvajanju manj zahtevnih nalog sodelovali tudi prostovoljci, ki prostovoljstvo opravljajo v organizaciji že dlje časa in so se izkazali za zanesljive.

4.1.4 Vodenje projekta Ključ

Vodja projekta Ključ je odgovorna za usklajevanje aktivnosti in obvladovanje tveganj v vseh treh mladinskih centrih, kjer aktivnosti izvajajo sočasno in po istem programu. Uspešno sodeluje in komunicira s pomočniki in ostalimi udeleženci projekta. Komuniciranje in poročanje neformalno poteka preko telefonskih klicev in elektronske pošte. Obvezni poslovni sestanek je izveden enkrat mesečno, po potrebi tudi večkrat. Namenjen je obveznemu poročanju in kontroli ter mesečnim planom, saj vodja vzporedno izvaja tudi funkcijo kontroliranja in planiranja, medtem ko je organiziranje določeno in potrjeno s planom in v skladu s stalno organizacijsko strukturo. Vodja skrbi tudi za stroške, povezane s projektom, in jih obračunava. Enkrat mesečno poskrbi tudi za druženje izven delovnega časa in tako tudi za motivacijo sodelujočih.

Funkcija vodenja je izvedena korektno in skladno s teorijo, poleg tega pa so kljub nekaterim odstopanjem, doseženi vsi do sedaj zastavljeni cilji.

4.1.5 Kontroliranje projekta Ključ

Kontroliranje projekta poteka v 4 fazah:

- obvezna poročanja URSM-ju z vso potrebno dokumentacijo (pisna poročila in obračun stroškov), vsake 3 mesece,
- obvezna poročanja direktorici MCT-ja na mesečni ravni,
- obvezna tedenska poročanja vodji projekta,
- samokontrola.

Med izvajanjem projekta so se pojavila nekatera tveganja, ki so posledica pomanjkljivosti v začetni fazi, fazi planiranja in organiziranja. Na projekt se je prijavilo veliko več iskalcev zaposlitve, kot so pričakovali. Zaradi presežka prijav, začasno teh ne sprejemajo več. Ker aktivnosti niso bile natančneje opredeljene, so konstantno dodajali nove aktivnosti v povezavi s prejšnjo (nadgradnja znanja udeležencev), kar je povzročalo obremenjenost vseh sodelujočih. Poleg tega pa so ugotovili, da zaradi določenih razlogov (npr. službeni dopusti) v poletnem času ne bodo mogli izvajati aktivnosti, to pa je povzročilo časovni zamik in polno obremenjenost od meseca septembra dalje.

Razvidno je, da ne izvajajo vnaprejšnje kontrole in predvidevanja tveganj. Zaradi tega se konstantno vračajo na začetno fazo preučevanja in planiranja, da bi dosegli zastavljene cilje. Sprotna in povratna kontrola sta glede na odpravo oziroma zmanjšanje tveganj izvedeni ustrezno. Kljub tveganjem se niso lotili rekonstrukcije organizacijske strukture in odpravili preobremenjenosti sodelujočih, predvsem vodje. Organizaciji svetujem, da se v izogib

morebitnim tveganjem in odstopanjem, bolj posvetijo začetni fazi projekta, planiranju in organiziranju ter vnaprejšnjemu predvidevanju tveganj.

4.1.6 PMIS projekta Ključ

Posamezne faze projekta niso podprte z uporabo PMIS. Uporabljajo elektronsko pošto za namen komuniciranja, Microsoft Office za poročanje in hranjenje podatkov ter PowerPoint za predstavitve. Uporabljajo tudi klasične načine, kot je raba koledarjev, oglasne deske in predvsem ročno beleženje. Na podlagi lastnih izkušenj, bi organizaciji priporočila uporabo MSP. Je preprost za uporabo, omogoča natančnejše planiranje aktivnosti, samodejno določa kritične poti in časovne rezerve, izračunava stroške in ima opcijo opomnikov, ki opozarjajo na morebitna možna odstopanja ter vpogled v celoten projekt, poleg hranjenja in tiskanja dokumentacije.

4.1.7 Zaključek projekta Ključ

Projekt je še vedno v fazi izvajanja.

4.1.8 Priporočila

V Tabeli 1 so razvidna in strnjena priporočila glede na pomanjkljivosti, ki sem jih zasledila v posameznih fazah izvedbe projekta.

Tabela 1: priporočila za odpravo pomanjkljivost v posameznih fazah izvajanja projekta

Področje projekta	Zaznana pomanjkljivosti	Priporočila
Začetek projekta	neizvedba celovite analize projekta	izvedba SWOT analize, poslovne študije in študije izvedljivosti
Planiranje projekta	oseba odgovorna za fazo planiranja projekta ni vključena v nadaljnje faze projekta	vključitev osebe odgovorne za fazo planiranja v nadaljnje faze projekta
	nenatančna opredelitev aktivnosti projekta in njihove vsebine	opredelitev aktivnosti in njihove vsebine skladno s projektnim managementom
	nedoločene kritične poti in časovne rezerve	določitev kritičnih poti in časovnih rezerv (MS project)
	okviren izračun stroškov	natančen izračun stroškov in vsebinska opredelitev
Organiziranje projekta	visoka hierarhična struktura	premik na timsko projektno organizacijsko strukturo in vključitev prostovoljcev
Vodenje projekta	vodja projekta ni vključena v začetno fazo projekta in fazo planiranja projekta	vključitev vodje projekta v začetno fazo projekta in fazo planiranja
Kontroliranje projekta	neizvedba vnaprejšnje kontrole in nepredvidevanje morebitnih tveganj	Izvedba vnaprejšnje kontrole in priprava seznama morebitnih tveganj
PMIS projekta	raba preprostih oblik IT in neuporaba PMIS	uporaba MSP, kar bo olajšalo vse ostale faze izvedbe projekta

SKLEP

Management je izvedba aktivnosti za doseganje ciljev organizacije in proces, usklajevanja funkcij planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Manager pa je tista oseba, ki aktivnosti izvaja in funkcije usklajuje. Management je prisoten v vseh pravnih oblikah organizacij. Tudi v nevladnih organizacijah saj je za uspešno delovanje teh potrebno managersko znanje, ki pa je pogosto nepopolno, vendar pridobiva na pomen.

Projektni management predstavlja del managementa, vendar se v primerjavi z managementom, razlikuje po nekaterih značilnostih. To je predvsem časovna omejenost, neponovljivost in enkratnost projekta ter njegovega rezultata. Zajema ne le izvedbe aktivnosti, ampak določitev vseh potrebnih aktivnosti za izpolnitev ciljev projekta in logično povezovanje teh. Gre za obvladovanje časa, virov, stroškov in kakovosti. Poleg splošnih značilnosti posameznih funkcij projektni manager obvlada dodatno znanje, ki se navezuje na projektni management in je sposoben projekt izvesti čim bolj učinkovito, v čim krajšem času, s čim manj stroški vendar, kakovostno.

Projekt Ključ stremi k znižanju brezposelnosti v Zasavski in Savinjski regiji in povečanju zaposljivosti in zaposlenosti mladih iskalcev dela v starostnem razponu od 15 do 29 let. Izvaja se v obdobju dveh let, pri čemer v MCT-ju nameravajo poleg izobraževanja mladih, razviti nov, trajnostni model zaposlovanja. Kljub nekaterim oviram dosega do sedaj zastavljene cilje. Glede na težave, ki so se pojavile med izvajanjem, predlagam ekipi MCT dodatno izobraževanje na področju projektnega managementa, ki bo skladno s pridobljenimi izkušnjami na predhodno izvedenih projektih, pripomoglo h kakovostnejši izvedbi nadaljnjih projektov.

Namen zaključne naloge je prikazati podobnosti in razlike med pojmom management in projektni management, ter opisati delovanje NVO. Slednje sem dosegla s študijem različnih gradiv in literature, kar sem združila z znanjem, pridobljenim med študijem. Cilj zaključne naloge je raziskati potek management in projektnega management v NVO in na primeru projekta. Cilj je bil dosežen s pomočjo izvedbe intervjujev in aktivnega sodelovanja na projektu, kar je omogočilo podrobnejši vpogled v ozadje problematike, ki temelji na pomanjkanju managerskega znanja in znanja projektnega managementa v NVO.

LITERATURA IN VIRI

1. Akintoye, A. S., & Macleod, M. J. (1997, februar). Risk analysis and management in construction. *ResearchGate*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Akintola_Akintoye/publication/222498862_Risk_analysis_and_management_in_construction/links/00b7d52c1d327ab4900000000.pdf
2. Anheir, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations*. Abingdon: Routledge.
3. Chanas, S., & Zielinski, P. (2001, september). Critical path analysis in the network with fuzzy activity times. *ResearchGate*. Najdeno 10. aprila 2017 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Pawel_Zielinski4/publication/222839444_Critical_path_analysis_in_the_network_with_fuzzy_activity_times/links/0046352db169bb8673000000/Critical-path-analysis-in-the-network-with-fuzzy-activity-times.pdf
4. Charels, M., & Marschan, P. R. (2002, junij). Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs. *ResearchGate*. Najdeno 20. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Piekkari_Rebecca/publication/247761116_Language_Training_for_Enhanced_Horizontal_Communication_A_Challenge_for_MNCs/links/57271af408aee491cb40c890.pdf
5. Česen, A. A., & Kern, T. (2008). *PMBOK vodnik: vodnik po znanju projektnega managementa* (3rd ed.). Kranj: Moderna organizacija.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dyson, R. G. (2002, september). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *ScienceDirect*. Najdeno 4. aprila 2017 na spletnem naslovu https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30897297/Strategic_development_and_SWOT_analysis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502387886&Signature=zlnVN0EzMe3lJN6AzK4Oc3dZ9uM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DStrategic_development_and_SWOT_analysis.pdf
8. Forbici, G., Divjak, T., Osonkar, B., Dernovšek, V. & Verbajs, M. (2010). *Skupaj za skupnost*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.
9. Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002, julij). Project Management Process Maturity (PM)² Model. *AsceLibrary*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu http://dis.unal.edu.co/~icasta/GGP/_Ver_2010_1/GGP/Documentos/PMPM_Model.pdf
10. Lock, D. (2007). *Project Management* (9th ed.). Hampshire: Gower Publishing Limited.
11. Lowery, G., & Ferrara, R. (1998). *Microsoft Project 98*. New York: John Wiley & Sons Inc.
12. Melnici, A. S., & Puiu, T. (2001, januar). The Management of Human Resources within Projects: the Structure of the Project Team, the Responsibility Assignment

- Matrix. *ProQuest*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.ugb.ro/etc/etc2011no1/MN-3-full.pdf>
13. MCT - Mladinski center Trbovlje. (2016). *Projekt Ključ*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://mct.si/sl/project/projekt-kljuc-2016/>
 14. MCT - Mladinski center Trbovlje. (2017). *O Mladinskem centru Trbovlje*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://mct.si/sl/o-mladinskem-centru-trbovlje/>
 15. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 16. Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996, april). The role of project management in achieving project successes. *SciencDirect*. Najdeno 10. aprila 2017 na spletnem naslovu https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44087975/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502397173&Signature=SKeLqHSnC%2FQv7piGUWLkUcPDoMo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_role_of_project_management_in_achiev.pdf
 17. Noori, S., Bagherpour, M., & Zareei, A. (2008). Applying Fuzzy Contro Chart in Earnd Value Analysis: A New Application. *SciencDirect*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32931343/20.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502397943&Signature=erI6q8F1shY4Wvj0pC4AerApOgA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPorosity_and_particle_shape_changes_lead.pdf
 18. Peterson, T. M. (2007, december). Motivation: How to Increase Project Team Performance. *Wiley Online Library*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://userhome.brooklyn.cuny.edu/irudowsky/PM/articles/Motivation-IncreaseProjectTeamPerformance.pdf>
 19. Rad, P. F., & Cioffi, D. F. (2000, 20. oktober). Work and Resource Breakdown Structures for Formalized Bottom-Up Estimating. *Betsa on line*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.betsaonline.com/articles/WRBS.pdf>
 20. Roberts, M. H., (2008). What is Project Management?. Najdeno 24. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.hraconsulting-ltd.co.uk/what-is-project-management.htm>
 21. Rozman, R., & Kovač, R. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
 22. Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003, 1 december). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*. Najdeno 20. marca 2017 na spletnem naslovu https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38966188/Siggelkow_and_Levinthal_org_sci.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=15024

00348&Signature=EBSYSRyznI2Tr%2BN36yU6iYtxOwc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Dynamics_of_Organizational_Structure.pdf

23. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija POTI d.o.o.
24. Stare, A., & Rozman, R. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Založba Tangram.
26. URSM - Urad Republike Slovenije za mlade. (2016). *Javni razpisi in objave*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/javni_razpisi_in_objave/
27. ZRSZ - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2017). *Registrirana Brezposelnost*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost

PRILOGA

PRILOGA 1: Opis projekta Ključ

URSM je 10.6. 2016, objavil javni razpis za spodbujanje aktivnega državljanstva mladih za večjo zaposljivost. Predmet javnega razpisa je sofinanciranje projektov, organizacij v javnem interesu v mladinskem sektorju. Splošni cilj razpisa je zagotoviti večjo zaposljivost in zaposlenost mladih. Poleg tega je eden od ciljev tudi, usposobiti organizacije v mladinskem sektorju za reševanje težav, ki se navezujejo na problematiko brezposelnosti. Z javnim razpisom pa se spodbujajo tudi inovativne oblike mladinskega dela, z novimi pristopi reševanja problematike. V letih 2016 do 2018 naj bi se zaposlilo 464 mladih na območju RS. Razpis je bil razdeljen na dva sklopa: sklop A – Regionalni projekti, kjer je bilo sprejetih 21 prijav in sklop B – Nacionalni projekti, kjer je bilo sprejetih 18 prijav. Izbranih je bilo skupno 18 projektov iz obeh sklopov, ki so financirani v skupni višini 4.810.294,33€. Od tega 80% delež financira ESS in 20% delež RS (URSM, 2016).

Projekt Ključ (simboličen pomen se skriva v odpiranju vrat) je eden od izbranih projektov, v sklopu A – Regionalni projekti, z dodeljenimi sredstvi v višini 185.132,00€ (URSM, 2016). Kot že omenjeno na projektu sodelujejo različni partnerji s področja Zasavske in Savinjske regije, projekt pa se izvaja med 15.9. 2016 in 15.9. 2018. Namen projekta je v sodelovanju s partnerji, povečati zaposljivost in zaposlenost med mladimi, v starostnem okvirju od 15 do 29 let, kot to zahteva razpis. Vključno z ranljivimi skupinami, kot so trajno brezposelni v enakem starostnem okvirju. Po statističnih podatkih je bilo skupno število registriranih brezposelnih od 15 do 29 let, v mesecu maju, v obeh regijah, 3031 brezposelnih (ZRSZ, 2017). Cilj projekta je vključitev 100 brezposelnih mladih in 60 podjetji, v obeh regijah. Metode (mladinskega) dela zajemajo usposabljanje mehkih veščin, specifična usposabljanja, širjenje socialnih mrež, prepoznavanje potreb delodajalcev ter reševanje izzivov podjetji s ciljem zaposlitve.

Ostali cilji projekta so (MCT, 2016):

- razviti inovativni, standardni model zaposlovanja imenovan Model Ključ,
- povezovanje mladih s potencialnimi bodočimi delodajalci preko Kluba Ključ,
- prepoznavanje potreb delodajalcev,
- razvijanje kompetenc za dolgotrajno zaposljivost in zaposlenost,
- vključevanje mladih, tudi ranljivih skupin – dolgotrajno brezposelni.

Inovativni standardni model – Model Ključ vključuje različne aktivnosti. Na prvem mestu v ta sklop aktivnosti štejejo pridobljeno znanje mladih iskalcev zaposlitve. Specifična znanja povečajo možnost zaposlitve, saj odgovarjajo na konkretne potrebe. Mehke veščine pa omogočajo iskalcu, da se delodajalcu pokaže, kot primeren kandidat za razpisano delovno mesto in mu povečujejo možnost za dolgotrajnejšo zaposlitev. Pri izvajanju aktivnosti, ki pozitivno prispevajo k razvoju znanja med mladimi iskalci, pomembno vlogo igrajo zunanji izvajalci, ki znanje prenašajo na iskalce. MCT je v sklopu izvajanja teh aktivnosti povezan

z ZRSZ, ki jim omogoča povezovanje s primernimi izvajalci na podlagi pozitivne prakse. Ostale aktivnosti, pa se poleg razvoja inovativnega standardnega modela na podlagi aktivnosti prvega sklopa, navezujejo še na izoblikovanju sistema individualnih usposabljanj za reševanje izzivov, spletni portal, na katerem so predstavljeni izzivi podjetji, izdelavo priročnika o inovativnem standardnem modelu zaposlovanja in treningi nadaljnjih izvajalcev, ter s tem prenos modela. Prenos modela pa omogoča implementacijo modela v okolje in s tem njegovo trajnost.

Širjenje socialnih mrež, s ciljem povezovanja mladih z bodočimi delodajalci, izhaja že iz Modela Ključ in je nadgrajeno z ustanovitvijo Kluba Ključ, ki bo deloval tudi po zaključku projekta. Gre za razvoj podpornega okolja, ki bo udeležencem kluba omogočal direkten stik, bodisi iskalcu z delodajalcem in obratno.

V MCT-ju imajo na podlagi že prej izvedenih projektov, dobre povezave z organizacijami, tako pridobitnimi, kot nepridobitnimi. Na podlagi tega so se povezali z različnimi tipi organizacij (nabavne, proizvodne, prodajne in storitvene organizacije) na območju Zasavske in Savinjske regije, ki so pripravljeni sodelovati na projektu. Trenutno je vključenih 45 organizacij. Na podlagi Modela Ključ so ti pridobili možnost, preizkušnje posameznikov, ki bi lahko bili primerni za opravljanje prostega delovnega mesta, ki ga nudijo. Preizkušnje trajajo do maksimalno 14 dni, na podlagi te pa delodajalec oceni, ali bi bil iskalec primeren kandidat za delovno mesto.

Vsi mladinski centri, vključeni v projekt, se dnevno srečujejo z iskalci zaposlitve, pri čemer uporabljajo tako individualne pristope (svetovanje posameznikom v skladu z njegovimi potrebami), kot tudi skupinska srečanja (razna predavanja in treningi), kjer izvajajo aktivnosti prvega sklopa v povezavi z zunanjimi izvajalci. V projekt je trenutno udeleženih 83 mladih iskalcev, od tega se jih je 11 že zaposlilo.