

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DŽENITA HOPOVAC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI IN UVAJANJE PROJEKTOM NAKLONJENE
ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Ljubljana, marec 2012

DŽENITA HOPOVAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Dženita Hopovac, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Značilnosti in uvajanje projektom naklonjeni organizacijski kulturi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1 Pojmovanje kulture	2
1.2 Sestavine organizacijske kulture	4
1.3 Tipologija kultur	6
1.3.1 Tipologija po Igorju Ansoffu	6
1.3.2 Tipologija po Charlesu Handyu	7
1.3.3 Tipologija po Dealu in Kannedyju	7
1.4 Vpliv situacijskih spremenljivk na kulture	8
1.4.1 Vpliv okolja	9
1.4.2 Vpliv tehnologije	10
1.4.3 Vpliv zaposlenih	11
1.4.4 Vpliv velikosti podjetja	12
1.4.5 Vpliv ciljev in strategije podjetja	12
1.4.6 Vpliv nacionalnih kultur	13
1.4.7 Vpliv ustanovitelja oziroma managerja	14
2 PROJEKT	14
2.1 Opredelitev projekta	14
2.2 Značilnosti projekta	15
2.3 Udeleženci v projekta	17
2.4 Umestitev projekta v organizacijsko strukturo	18
2.4.1 Projekt v poslovno-funkcijski organizaciji	19
2.4.2 Projektna organizacija	19
2.4.3 Projektno-matrična organizacija	20
3 PROJEKTOM NAKLONJENA ORGANIZACIJSKA KULTURA	21
3.1 Projektna kultura	21
3.1.1 Vrednote pri ravnanju projekta	21
3.1.2 Primerjava vrednot v projektu s tipi kulture	23
3.2 Ovire pri razvoju ustrezne kulture	24
3.3 Proces ugotavljanja in spreminjanja organizacijske kulture	25
3.3.1 Analiza in vrednotenje obstoječe kulture	26

3.3.2	Zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture	27
3.3.3	Proces spreminjanja obstoječe kulture	27
3.4	Temeljni načini spreminjanja kulture.....	29
SKLEP.....		33
LITERATURA IN VIRI.....		34

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Ravni kulture.....</i>	<i>4</i>
------------------------------------	----------

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primeri motivatorjev in higienikov pri izvedbi projekta.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 2: Primeri denarnih in nedennarnih nagrad v projektu.....</i>	<i>31</i>

UVOD

V hitro razvijajočem se svetu so za podjetja nujno potrebne hitre spremembe in prilagajanje v okolju. Podjetja, ki niso sposobna hitre prilagodljivosti, slej ko prej zaidejo v težave, saj klasični način organiziranosti ne nudi več ustrezne učinkovitosti. To omogočajo sodobnejši, projektni ali timski načini organizacije, ki se odzivajo na hitre spremembe in učinkovito uresničujejo cilje organizacije.

Projekti in projektni način dela postajajo vedno pogostejši načini izvedbe dela, hkrati pa so kritični, saj so raziskave pokazale, da večina projektov ne uspe v celoti. Pri umestitvi projekta v organizacijo se pojavi vrsta razlogov, zakaj projekt v obstoječi organizaciji ne uspeva. Neuspehi se kažejo tako, da projekt ni pravočasno dokončan, planirani stroški so preseženi in kakovost ni ustrezna. Med vzroki za neuspeh projektov je pomembna tudi organizacijska kultura, ki predstavlja močno oviro pri uspehu projekta. Obstoječa kultura podjetja pogosto ni naklonjena izvedbi projektov in tako se projekt izvaja v okolju, ki projektu ni naklonjen. Zaposleni imajo drugačne vrednote, prepričanja in način dela, kot so potrebni za delo na projektu. Za projektni način dela je zato potrebna svojevrstna kultura. Ta je pogosto drugačna od obstoječe, ki je naklonjena ponavljajoči se proizvodnji. Projektno delo pa omogoča fleksibilnost v dinamičnem okolju.

Namen diplomskega dela je prispevati k temu, da bodo projekti uspešno izvedeni in zaključeni v čim krajšem roku, s čim manjšimi stroški, a s celotno želeno kakovostjo. Posledično bo ustrezna izvedba projekta vodila k razvoju in večji uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kakšna naj bi bila organizacijska kultura, ki bi spodbujala izvedbo projekta in bi bila naklonjena izvedbi ciljev projekta. Težko je pričakovati, da bo projekt uspel v okolju, ki je naklonjen drugačnemu sistemu dela, zato na kratko predstavim pojem kulture in pomen projektov v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Nato se osredotočim na analiziranje in spreminjanje kulture v želeno projektno. Moj cilj je predstaviti ovire, ki v današnjem svetu ovirajo izvedbo projektov, in načine spreminjanja kulture. S tem želim prispevati k razrešitvi obravnavane problematike, tj. projekti naj bi v čim večji meri dosegali svoje zastavljene cilje.

Diplomsko delo je poleg uvoda in zaključka razdeljeno na tri poglavja, ki govorijo o kulturi, o projektih na splošno ter o projektom naklonjeni kulturi.

V prvem poglavju opredelim pojem kulture v organizaciji in njene značilnosti, nato navedem tipologijo kultur različnih strokovnjakov. Poglavje zaključim z opisom situacijskih spremenljivk, ki imajo zunanje in notranje vplive na kulturo.

V drugem poglavju na splošno opredelim pojem projekta, njegove značilnosti in udeležence v projektih. V podpoglavju Udeleženci v projektu se natančneje posvetim definiranju dveh

pomembnejših udeležencev v projektu, in sicer projektному managerju in projektному timu. Predstavim tudi vrste umestitev projekta v že obstoječo organizacijsko strukturo in pokažem, s kakšnimi oblikami organiziranosti poteka izvedba projekta v organizaciji.

V tretjem poglavju pišem o projektom naklonjeni organizacijski kulturi in vrednotah, ki so naklonjene projektному ravnateljstvu. Nato izpostavim ovire razvoja ustrezne kulture, zaradi katerih projekt v obstoječi organizaciji ne more popolnoma uspeti. Sledi proces ugotavljanja in spreminjanja obstoječe kulture. Po korakih podrobneje opišem potek spreminjanja od obstoječe k želeni kulturi. Zaključek diplomskega dela je namenjen načinom spreminjanja kulture.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Tako kot ima vsak posameznik svoje značilne lastnosti, ima svoje značilnosti tudi vsaka skupina in združba kot celota. Vse te značilnosti sestavljajo kulturo skupine ali združbe. Pojem organizacijske kulture je zelo širok in ima mnogo pomenov in razlag. Je eden najbolj neotipljivih pojmov v organizacijski psihologiji in zelo kompleksen pojav, ki se ga nikakor ne da spremeniti čez noč. Potrebne so številne spremembe, ki pa ne zagotavljajo želenih sprememb v združbi. Neujemanje med kulturo in organizacijsko strukturo lahko povzroči nezadovoljstvo ali neuspeh organizacije kot sistema. Kultura ni vedno nujno usklajena s formalno organizacijsko strukturo in želenimi cilji, še posebej v času velikih in pomembnih sprememb, ko je združba izpostavljena velikim spremembam v okolju. Ni pa nujno, da se te spremembe kažejo ravno v organizacijski kulturi, če pa vplivajo na kulturo, lahko povzročijo neučinkovitost, kar vodi do propada združbe.

1.1 Pojmovanje kulture

Organizacijska kultura naj bi bila po mnenju strokovnjakov ena najpomembnejših gonilnih sil združbe in s tem tudi konkurenčna prednost podjetja. Odražala naj bi se v načinu izvajanja nalog zaposlenih, določanju ciljev in vodenju zaposlenih, ki vpliva na sprejemanje odločitev, mišljenj, na občutek in ravnanje pri odzivanju na priložnosti in nevarnosti ter tudi na izbiro ljudi za opravljanje nalog. V ljudeh je močno zakoreninjena, s čimer podzavestno vpliva na njihovo obnašanje (Stare, 2011b).

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v organizacijsko znanost iz antropologije in sociologije. Doslej ta pojav še ni bil enosmiselno opredeljen. Različni raziskovalci organizacije pojav organizacijske kulture opredeljujejo različno. Allaire in Firsirou (v Kavčič, 1994, str. 177) na primer navajata, da so že leta 1951 našli 164 opredelitev organizacijske kulture. Ker pa je pojem zelo obsežen in težko v celoti določljiv, obstajajo številne druge opredelitve organizacijske kulture. Najpogosteje uporabljeno opredelitev organizacijske kulture je postavil Schein (2004, str. 17), ki pravi da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila in razvila, ko se je učila

spopadati se s problemi prilagajanja okolju in notranje povezanosti. Je vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega. Zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme, saj probleme rešujejo vedno znova in z zanesljivostjo. Mesner Andolškova (1995, str. 15) pravi, da je organizacijska kultura kompleksen in večplasten pojav, ki ga je težko razumeti. A ko je enkrat bolje spoznan, je razumevanje organizacije veliko globlje. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 169) opredeljujejo organizacijsko kulturo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ravno tako pa je tudi Daft (2001, str. 314), ki je kulturo podjetja opredelil kot sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združbe in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v združbi delajo dobro. Vila (1994, str. 344) je organizacijsko kulturo opredelil kot sistem mišljenj in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in po katerem se ena organizacija razlikuje od druge. Tudi Kavčič (1994, str. 177) je poudaril številnost pojmovanj organizacijske kulture ter zapisal, da je kultura združevalna sila v organizaciji in skupna nevidna filozofija članov organizacije. Organizacija deluje z vidnimi dejavniki, kar je za posameznika osebnost. Višje vodstvo uporablja kulturo kot skupno podlago za vodenje sebe in zaposlenih.

Tako vrednote kot tudi norme, prepričanja in simboli vplivajo na način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih ter s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja, zato Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 169) opozarjajo na dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva je časovni horizont njenega spreminjanja, kar pomeni, da nastajanje organizacijske kulture traja več let, prav toliko časa se tudi spreminja. Druga razsežnost pa je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo tudi največji vpliv, pri čemer je najpomembnejše vodstvo podjetja. Organizacijska kultura deluje kot družbeno lepilo, ki povezuje člane določenega podjetja. To so prevladujoče vrednote, sprejete od organizacije, ter načini, kako se pri njih stvari izvajajo, in filozofija, ki je temelj politike organizacije (Vila, 1994, str. 344).

Ne glede na različne opredelitve kulture velja ugotovitev, da se podjetja in druge združbe med seboj razlikujejo po svoji kulturi, to je po stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije torej zajema tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. Organizacije se med seboj razlikujejo po vedenju ljudi. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi različne organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se razlikujejo med seboj različne osebnosti (Ivanko, 2004, str. 271).

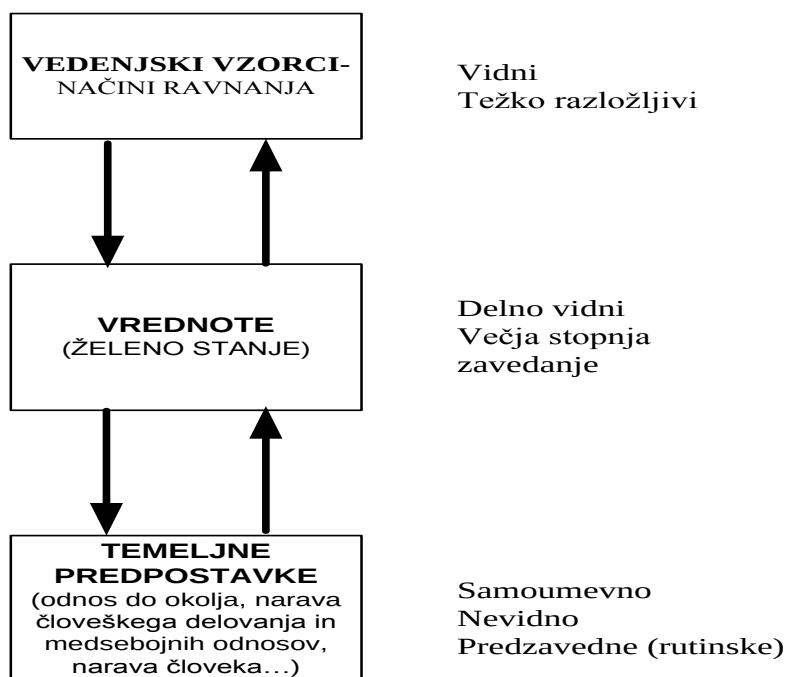
Pri vseh definicijah je tako videti, da različni strokovnjaki izhajajo iz podobnih izhodišč in se definicije kulture med seboj dopolnjujejo. Vsi strokovnjaki se strinjajo, da kulturo v združbi tvorijo ljudje v organizaciji, ki imajo ustvarjene svoje vrednote, norme, prepričanja in simbole, ki pa si jih med seboj tudi delijo. Združba bo nemoteno uspevala, če se bodo novi člani naučili in prilagodili okolju v organizaciji. Rozman, Kovač, Kolenik (1993) in Daft (2001) zagovarjajo podobno opredelitev in pravijo, da je kultura skupek vrednot, prepričanj in

vedenjskih norm. Tako pa so si podobne tudi ostale opredelitve, ki trdijo, da je kultura nastala podzvestno in na člane organizacije deluje nezavedno. Vrednote, norme, prepričanja, predpostavke in ostale komponente kulture postanejo članom samoumevne in vplivajo na njihovo obnašanje in odzivanje. Sama bi zato organizacijsko kulturo opredelila kot nezavedni del organizacije, kjer so zbrane vrednote in prepričanja ljudi v združbi, ki pa so se z leti ustvarile in usidrale v podzavest članov pri odzivanju na težave, ki se pojavljajo. Gre za skupni sistem norm, vrednot, prepričanj, razmišljanj in simbolnih ravnanj v organizaciji, ki so skupne vsem članom. Novi prihajajoči člani pa se jih morajo priučiti, da se lahko vrednote ujamejo in poistovetijo z vrednotami ostalih članov v združbi.

1.2 Sestavine organizacijske kulture

Schein (1997, str. 16–18) je pojav kulture glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev strukturiral v več ravneh, ki so prikazane na sliki 1.

Slika 1: Ravni kulture



Vir: Andolšek, Osnove teorije organizacije, študijsko leto 2009/10, str. 69.

Prva raven tvori nivo **artefaktov** oziroma človeških produktov, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Gre za najbolj vidno raven kulture, katere elemente je mogoče hitro zaznati. Ni pa nujno, da jih je mogoče tudi z lahkoto razumeti. Za boljše razumevanje je zato treba analizirati centralne vrednote, ki zagotavljajo vsakdanja operativna načela, na osnovi katerih člani organizacije usmerjajo svoje vedenje (Kavčič, 1994, str. 180).

Drugo raven predstavljajo **vrednote**, ki jih lahko definiramo kot nekaj, kar uokvirja in daje temelj artefaktom in simbolnemu vedenju. Vrednote predstavljajo značilnosti, ki jih imajo zaposleni. Lahko so dejanske ali pa želene. Če so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, nam je lahko povezava teh vrednot v filozofiji delovanja v pomoč pri združevanju skupine, saj je hkrati vir identifikacije in občutka pripadnosti. Pri analizi vrednot moramo biti pozorni na vrednote, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso, saj so včasih lahko sprejete vrednote v nasprotju z obstoječo kulturo. Velik del obnašanja nam v takih primerih še vedno ostane nejasen in nerazumljiv (Kavčič, 1994, str. 180).

Najglobljo raven kulture pa predstavljajo **temeljne predpostavke**. Gre za sestavine, ki se jih posameznik zaveda kot posledice, na zna pa pojasniti njihovega izvira oziroma vzroka. Mednje sodijo odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti ter narava človeških odnosov. Problematičnost koncepta vsebinskih sestavin organizacijske kulture, ki so zunaj zavesti, je v tem, da njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, temveč se moramo zadovoljiti s sklepanjem (Kavčič, 1994, str. 180).

Za razliko od Scheina pa Kavčič (1994, str. 180–181) kot opredeljive sestavine organizacijske kulture navaja le vrednote in artefakte kot vedenjske vzorce. Medtem ko Schein strukturira tri ravni, jih Kavčič samo dve. Artefakte navaja kot najbolj vidno raven v kulturi organizacije, v okviru katere našteva norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije ter proizvode in storitve. V besedilu sledi podrobnejša razlaga omenjenih artefaktov.

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje in mu omogočajo razvrščanje različnih alternativnih delovanj. Te imajo poseben vpliv na obnašanje članov, zato jih jemljejo kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture.

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Norme usmerjajo družbene skupine v skladno delovanje.

Tipični obrazci vedenja so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih.

Vzorniki so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture in ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije.

Pod običaje in obrede sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, načini proslavljanja posameznih večjih uspehov, vrste dogodkov, ki so deležni posebnih obravnav. V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov.

Komunikacijo lahko razumemo kot živčni sistem organizacije, saj je ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Gre za način predvsem neformalnega komuniciranja in odnos neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvija v organizaciji.

Proizvodi in storitve v širšem smislu predstavljajo vse vrste stvaritev človeške dejavnosti. So najlažja vidna vsebina organizacijske kulture, zato so privlačne za empirično proučevanje.

1.3 Tipologija kultur

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 170) trdijo, da je posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Menijo, da nam tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost, zato so se nekateri modeli uveljavili do take mere, da jih pri predstavljanju ali analiziranju organizacijske kulture uporablja veliko avtorjev. Mednje sodijo modeli naslednjih treh tipologij (Rozman et al., 1993, str. 170):

- tipologija po Ansoffu,
- tipologija po Handyju,
- tipologija po Dealu in Kennedyju.

1.3.1 Tipologija po Igorju Ansoffu

Ansoff (v Ivanko, 2006, str. 97) označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti, in sicer ekstravertnosti/introvertnosti članov, kjer gre za usmerjenost članov v organizacijo ali okolje, ter časovne perspektive, pri kateri gre za usmerjenost v preteklost, sedanjost ali prihodnost, ki se povezuje z naklonjenostjo oziroma nenaklonjenostjo do sprememb.

Ansoff (v Ivanko, 2006, str. 97) deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov:

- stabilni,
- reaktivni,
- anticipativni,
- eksploativni,
- ustvarjalni.

Značilnosti teh tipov kultur pa so naslednje. Stabilni tip je usmerjen v preteklost, zanj je značilna introvertnost članov, torej usmerjenost v organizacijo. Zaposleni imajo precejšen odpor do sprememb in težijo k ohranjanju obstoječe organizacijske kulture. Reaktivni tip je prav tako introvertiran, vendar je usmerjen v sedanjost, zato je pri zaposlenih prisotna vsaj minimalna stopnja pripravljenosti za sprejemanje sprememb. Anticipativni tip organizacijske kulture vsebuje intro- in ekstravertno usmerjenost članov, ki so popolnoma prepričani v uspeh. Tu je prisotna že nekoliko večja pripravljenost za tveganje. Velik poudarek je na

načrtovanju v prihodnje. Za eksploaktivni tip organizacijske kulture je značilna usmerjenost v okolje (ekstravertnost) ter velik poudarek na spremembah, saj člani organizacije želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Usklajevalni tip organizacijske kulture vsebuje ekstravertnost (usmerjenost v okolje) in usmerjenost v prihodnost. Člani organizacije hočejo prihodnost oblikovati sami in se pripraviti na prihajajoče spremembe.

1.3.2 Tipologija po Cherlesu Handyju

Handy (1993, str. 171–172) loči štiri vrste organizacijske kulture:

- kulturo moči,
- kulturo vlog,
- kulturo nalog,
- kulturo osebnosti.

Kulturo moči ponazarja s pajkovo mrežo, kjer vse niti izhajajo iz centra. Moč in vpliv sta skoncentrirana v glavni figuri-pajku, ki kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v podjetju. Za tako organizacijo je značilna močna hierarhična ureditev. Glavna prednost je v tem, da se lahko hitro odzove na izzive zunaj in znotraj okolja.

Kulturo vlog simbolično ponazarja grški tempelj, ki temelji na močnih stebrih. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij z visoko stopnjo formalizacije in specializacije poslovanja. Takšna kultura je lahko uspešna v relativno stabilnem okolju, manj pa v okolju, kjer se je treba stalno prilagajati.

Kultura nalog je prevladujoča v majhnih, inovativnih, projektno orientiranih organizacijah, za katere je značilna tudi matrična organizacijska kultura. Zaposleni imajo v takšni organizaciji veliko avtonomijo, njihovo uspešnost pa presojajo na podlagi rezultatov. Takšna organizacijska kultura je izjemno prilagodljiva, zato se pojavlja v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije.

Pri kulturi osebnosti je posameznik najpomembnejši. V primerjavi s prejšnjimi tremi tipi je odnos med organizacijo in posameznikom v bistvu obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznik s svojim delom tako ali drugače vpet v organizacijo, tu pa organizacija služi posamezniku.

1.3.3 Tipologija po Dealu in Kenedyju

V zadnjih letih je veliko zanimanja vzbudila tudi tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy leta 1982 (v Rozman et al., 1993, str. 172). Njuna tipologija temelji na dveh merilih. Prvo je dejavnik tveganja, drugo pa dejavnik povratnih informacij. Z matrično povezavo teh dveh dejavnikov sta razvila štiri tipe organizacijske kulture:

- poslovna (prodajna) kultura,
- špekulacijska,
- procesna,
- sistemska.

Za poslovno kulturo je značilno relativno majhno tveganje in hitra povratna informacija. Temeljne vrednote so odjemalci in njihove potrebe. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, tiskemu delu in razvijanju občutka pripadnosti organizaciji.

Pri špekulacijski kulturi je tveganje veliko in tudi povratne informacije so hitre. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta vrlini, medtem ko previdnost velja za slabost.

Procesna kultura je poznana po relativno majhnem tveganju in tudi povratne informacije so počasne. V ospredju je način opravljanja nalog in ne rezultat. Odločitve se pripravljajo natančno in počasi, posamičnih odzivov skoraj ni.

Za sistemska kulturo je značilno veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Zaradi velikega tveganja so lahko napačne odločitve za podjetje usodne, zato se odločitve sprejemajo preudarno in odločno, največkrat centralizirano in na vrhu.

Iz navedenih tipologij kultur lahko vidimo, da ima vsaka organizacija drugačno organizacijsko kulturo. Na podlagi tipologij lahko določimo, kakšno organizacijsko kulturo ima posamezno podjetje. To lahko določimo na osnovi strukture podjetja, medsebojnih odnosov, vrednot zaposlenih, prioritet podjetja in vrst dela. Že raven hierarhije v podjetju, oblika komuniciranja med udeleženci, vrsta tehnologije, vpliv okolja in udeležencev v organizaciji lahko narekujejo drug tip kulture.

1.4 Vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo

Situacijska spremenljivka je spremenljivka, ki vpliva na smotrnost doseganja ciljev združb prek organizacije oziroma njenih značilnosti. Organizacija je pogojena ali odvisna od določenih spremenljivk. Če so situacijske spremenljivke in organizacija usklajeni, potem podjetje oziroma združba uspešno posluje. Če organizacija podjetja več ne ustreza situacijskim spremenljivkam, bo podjetje postalo neuspešno, zato jih mora podjetje ugotavljati in spreminjati ter se nanje odzvati z ustreznimi spremembami v organizaciji (Rozman, 2011, str. 85).

Zaradi različnosti tako udeležencev kot tudi vsake združbe se na vsako prisotno situacijsko spremenljivko v okolju vsak odzove na svoj način. Tako eni bolj ali manj vplivajo na podjetja. Situacijske spremenljivke imajo tako posredni kot tudi neposredni vpliv na organizacijo. Te spremenljivke so sestavljene iz notranjih in zunanjih dejavnikov. Pod notranje dejavnike štejemo velikost podjetja, zaposlene, cilje in strategije ter kadre. Zunanje

dejavnike pa predstavljajo kupci, konkurenca, tehnološki razvoj in podobno. Treba je upoštevati tako notranje kot tudi zunanje dejavnike vpliva. Bolj ko se bo organizacija prilagajala spremembam, uspešnejša bo. V tem poglavju si bomo podrobneje pogledali, kateri so tisti notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na obstoječo organizacijo, in kako se ti vplivi kažejo v kulturi podjetja.

1.4.1 Vpliv okolja

Rozman (2001, str. 40) je opredelil okolje podjetja kot skupek predmetov, katerih spremembe določa sprememba v okolju. Jaklič (2005, str. 3) deli poslovno okolje na notranje in zunanje. Notranje okolje sestavljajo dejavniki znotraj podjetja. Ti so narava podjetja, organizacijska struktura, kultura podjetja. Zunanjo okolje pa se naprej deli na širše okolje in okolje delovanja. Pod širše okolje spadajo ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, kulturno in naravno okolje. Pod okolje delovanja pa panoga, institucije, interesne skupine in državna politika. Podjetje se mora znati okolju zelo dobro prilagajati in biti fleksibilno. Treba se je prilagajati vsem spremembam, v nasprotnem primeru lahko podjetje propade.

Podjetja so se v spremenljivem okolju prisiljena neprestano prilagajati. Okolje v veliki meri vpliva tudi na kulturo v podjetju, zato je od njega odvisna. Podjetja delujejo v okolju, kateremu se skušajo prilagajati v okviru svojih zmožnosti. S prilagajanjem se spremenita organiziranost in tudi kultura podjetja (Rozman, 2001, str. 40). Pri vplivu okolja kot situacijske spremenljivke ima gotovost oziroma negotovost okolja velik pomen. Glede na obsežnost in število različnih vplivov ter glede na velikost teh vplivov Rozman et al (1993, str. 77) razlikuje štiri skupine okolja. Upoštevajoč velikost vplivov govorimo o stabilnem in dinamičnem okolju, glede na število vplivov pa o enostavnem in kompleksnem okolju. Stabilno okolje je značilno za mehanistično organiziranost, medtem ko je za nestabilno značilna organska. Kompleksno in dinamično okolje je negotovo, stabilno in enostavno pa gotovo.

Pri preučevanju kulture podjetja je gotovost/negotovost okolja zato pomembna. Okolje, ki je preprosto (ima malo povezav z okoljem) in stabilno (okolje se ne spreminja) je gotovo okolje. Ta podjetju ne prinaša prevelikega tveganja. Negotovo okolje pa je kompleksno in dinamično. Ta negotovost se povečuje z večanjem enot v okolju in z njihovim spreminjanjem. Negotovost okolja pomeni, da podjetje o okolju nima informacij, zato se o njem težko predvideva. To pa povečuje tveganost odločitev. Glede na to, da na gotovo okolje nimamo vpliva in je tako kot je, nas bo zanimala negotovost okolja in prilagajanje organizacije okolju. Negotovo okolje vodi organizacije v prilagajanje v smeri prožnosti, ustanavljanje več mejnih oddelkov v organizaciji, večjo raznolikost teh oddelkov in zaposlenih v njih, večji obseg usklajevanja in spreminjanja načinov planiranja. Zato bi v taki organizacijski kulturi pričakovali vrednote, kot so pripravljenost na tveganje, sprejemanje različnosti, timsko delo kot osnova za novosti in sprejemanje novosti, vodoravno komuniciranje, motiviranost, ki je

bolj vezana na ustvarjalnost in spreminjanje ter manj na izide (povzeto po Rozman, 2011, str. 95–97).

1.4.2 Vpliv tehnologije

V današnjih časih se tehnologija zelo hitro spreminja, zato so potrebne spremembe in prilagajanja tej zunanji spremenljivki. Tehnološki napredek vpliva na celotno organizacijo podjetja kot tudi njeno kulturo. Tehnologijo razumemo kot znanje, ki je potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman et al., 1993, str. 141). Različne tehnologije ustvarjajo različne zahteve in uspešnost podjetja.

Ključno in trajno prepričanje Joan Woodward (v Management Gurus, 2008) je bilo, da je tehnologija ključna spremenljivka, ki vpliva na organizacijsko obliko in zmogljivost. Različne tehnologije ustvarjajo različne zahteve. Woodwardova je razdelila tehnologijo na tri vrste, in sicer na posamično, serijsko ali množično ter procesno. Posamična tehnologija zahteva manj ravni managementa. Uspešna podjetja s posamično tehnologijo odražajo organsko strukturo. Pri serijski ali množični tehnologiji se proizvajajo standardizirani izdelki, ki temeljijo na rutini in standardnih pristopih. Uspešna podjetja s serijsko tehnologijo odražajo mehanično strukturo. V procesni tehnologiji se število ravni managementa podvoji v primerjavi s posamično. Gre za kapitalno intenzivni proizvodni proces, ki zahteva minimalno ročno sodelovanje. Podjetja v tej kategoriji odražajo organsko strukturo. Različne raziskave so pokazale, da so organizacije, ki so bolj formalne narave in kjer komunikacija poteka v vertikali, naklonjene rutinski tehnologiji, zato je tukaj proizvodnja naklonjena ponavljajoči se proizvodnji, medtem ko so podjetja v bolj dinamičnem okolju in z bolj organsko strukturo naklonjena projektnemu načinu dela.

Tako tehnologija vpliva na organizacijsko strukturo kot tudi na način obnašanja zaposlenih. Zahteve po drugih tipih tehnologije povzročajo številne spremembe v obnašanju zaposlenih. Eni so bolj ali manj spremembam naklonjeni, drugi ne. Začnejo se oblikovati nove vrednote in prepričanja, s tem pa tudi zahteva po spremembi organizacijske kulture.

Pri vplivu tehnologije na organizacijo se bom osredotočila na vpliv rutinske in nerutinske tehnologije na organizacijo in kako ta vpliva na organizacijsko kulturo. Za nerutinski način dela sta značilni majhna možnost členitve in visoka spremenljivost, medtem ko sta za rutinski način dela pomembni visoka členitev in nizka spremenljivost procesa. Rutinska tehnologija zahteva malo izkušenj zaposlenih, omogoča precejšno standardizacijo, večjo delitev dela, visoko stopnjo formalizacije in široko kontrolo. Rutinsko delo je povezano z navpičnim ali hierarhičnim ter pretežno pisnim komuniciranjem. Poudarek dajejo doseganju ciljev učinkovitosti, količin in stroškov. Kultura, ki je primerna za rutinski način dela, bi zato morala imeti naslednje vrednote: pridnost, ubogljivost, natančnost in učinkovitost. Nerutinska tehnologija obratno od rutinske zahteva veliko izkušenj in veliko šolanja, nizko formalizacijo in ozko kontrolo. Medtem ko v rutinski tehnologiji prevladujeta tradicija in centralizacija, je

pri nerutinski poudarek na novostih in samostojnosti zaposlenih, komuniciranje je vodoravno, timsko in ustno. Pri nerutinski tehnologiji sta pomembna cilja kakovost in prilagodljivost uporabnikom. V taki vrsti tehnologije bi obveljala kultura, ki ima naslednje vrednote: inovativnost, sodelovanje, sprejemljivost in odprtost do novosti ter timsko delo (povzeto po Rozman, 2011, str. 93–94).

1.4.3 Vpliv zaposlenih

Ne glede na število zaposlenih so v podjetju prisotni ljudje z različnimi sposobnostmi in karakteristikami, spolom, starostjo in izobrazbo. Tako bo v podjetju zaradi prevladovanja različnih vplivov prisotna druga kultura, kot če bi bil v podjetju drugačen vpliv na zaposlene, na primer podjetje z večjim deležem visoko izobraženih zaposlenih bo imel drugačno kulturo kot isto podjetje, v katerem bi prevladoval večji delež zaposlenih moških. Tako je razvidno, da zaposleni tudi s svojimi navadami, znanjem, kompetencami vplivajo na kulturo v podjetju.

Zaposleni vplivajo na organizacijo in kulturo. Ker se zaposleni med seboj razlikujejo, so tudi vplivi različni. Rozman (2001, str. 64–68) navaja naslednje značilnosti zaposlenih, po katerih se razlikujejo:

- osebnost (angl. *personality*),
- delovne vrednote (angl. *work values*),
- sposobnost (angl. *skill*),
- razpoloženje pri delu (angl. *work moods*),
- občutenje pri delu (angl. *work attitude*),

Vsak zaposleni se v okolju odziva na drugačen način, zato ni organizacije, ki bi imela zaposlene ljudi s enakimi osebnostnimi značilnostmi. Na njihovo osebnost in razvoj vplivajo vsi okoljski dejavniki. Kako močno bo okolje na njih vplivalo, je odvisno od moči njihove osebnosti, vrednot, ki jih imajo, ter sposobnosti. Bolj kot bo zaposleni prilagodljiv in odprt za spremembe v organizaciji, z manjšimi problemi se bo srečeval kot oseba, ki ni fleksibilna in stremi le k svojim načelom. Od tega je odvisno, ali se bo zaposleni hitro prilagodil novim vrednotam, željeni kulturi in spremembam ali pa bo imel odpor do njih. To še posebej velja v času, ko se podjetje odloči za spremembo organizacijske kulture.

Zelo pomembno je, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo nadrejeni, da jih lahko razmestijo na ustrezne položaje, jim dodelijo ustrezne naloge in jih spodbujajo. Raziskave so pokazale, da lažje sodelujejo ljudje s podobnimi osebnostmi. V organizacijah, kjer je delovni pritisk velik, na primer v montažni liniji, osebnost ne bo prišla do izraza in ne bo vplivala na vedenje posameznikov, medtem ko delo v skupinah zahteva prilagajanje, zato se vedejo drugače, kot če bi bili izolirani. Pri skupinskem delu imamo tako več članov, ki vplivajo drug na drugega (Rozman, 2011, str. 110–115), zato se tu pojavi vpliv subkultur, saj je kultura zaposlenih v proizvodnji in njihove vrednote drugačne kot v

razvojnem oddelku. Zaposleni v proizvodnji imajo drugačne vrednote kot zaposleni v skupinah. Delavec v proizvodnji bo naravnani na svoja opravila, poskrbel bo, da bo delo potekalo nemoteno, da bo izdelek čim boljše kakovosti in čim hitreje narejen. V razvojnem oddelku pa gre za ustvarjanje novih idej, proučevanje rešitev, izboljšave obstoječih proizvodov itd. Tu je delo timsko, udeleženci se dopolnjujejo in prispevajo svoj delež k rezultatu. Pomembne vrednote so ustvarjalnost, inovativnost, komunikativnost in prilagodljivost. V proizvodnji pa so pomembne naslednje vrednote: produktivnost, pridnost in ubogljivost. Delavci spoštujejo drugačne norme in imajo drugačne običaje in opravila v primerjavi z razvojnim oddelkom.

1.4.4 Vpliv velikosti podjetja

Določanje velikosti podjetja je odvisno od številnih kriterijev, po katerih se velikost določa. Velikost lahko določimo po številu prihodkov, vrednosti prodaje, velikosti premoženja in številu zaposlenih. Tako lahko podjetja delimo na majhna, srednja in velika. Majhna podjetja so običajno organizirana mehansko, kar pomeni, da so relativno zaprta do okolja, centralizacija je večja, naloge so jasno definirane, vir moči je položaj, visoka stopnja specializacije, koordinacija je dosežena s hierarhijo. Večja podjetja pa so organizirana organsko, kar pomeni, da gre za manjšo formalizacijo aktivnosti, poudarek je na medsebojno povezanih nalogah, stopnja decentralizacije je višja, so relativno odprta do okolja, vir moči sta znanje in strokovnost. Tu gre za stalno prilagajanje strukture novim razmeram.

Organizacija velikih podjetij je nedvomno bolj kompleksna kot organizacija manjših. Za urejeno in učinkovito delovanje podjetja je potrebna ustrezna birokratska organizacija. Ta temelji na avtoriteti, ki je postavljena na temeljih smotrnosti in zakonitosti. Prednosti birokracije so v učinkovitosti, stabilnosti, racionalnosti, redu in disciplini. Weber (v Rozman, 2011, str. 98–104) je mnenja, da je birokracija sredstvo za doseganje uspešnosti podjetja. Slabost pa je zmožnost spreminjanja, saj je težko ustrezno prilagoditi pravila, zmanjša se obseg podjetništva, ustvarjalnost in inovativnost. V manjših podjetjih, kjer je zahteva po inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih večja, birokracija ne daje ustreznih učinkov.

Videti je, da velikost podjetja močno vpliva na organizacijo, ravno tako pa tudi na kulturo organizacije. Kakšno organizacijsko strukturo bo imelo podjetje, je odvisno od birokracije v podjetju, stopnje avtoritete, formalizacije, decentralizacije. Glede na strukturo podjetja se bo razvila takšna organizacijska kultura, ki bo imela takšne vrednote, kot jih zahteva velikost podjetja.

1.4.5 Vpliv ciljev in strategije podjetja

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati podjetja. Podjetja si postavljajo tako kratkoročne cilje, ki jih izpolnjujejo najprej, kot tudi dolgoročne, ki so določeni za daljše časovno obdobje. Strategija pa pomeni neko sredstvo za doseganje ciljev. S pomočjo strategije uresničujemo

poslanstvo in vizijo podjetja in izpolnjujemo zastavljene cilje. Cilji podjetja se z časom spreminjajo, zato je tem spremembam potrebno prilagoditi tako organizacijsko strukturo kot tudi kulturo. Cilji močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. Tisti cilji, ki so usmerjeni v rast, učinkovitost in uspešnost podjetja, pritegnejo mehanistično organizacijsko kulturo, medtem ko so cilji, usmerjeni v kadre, komuniciranje, izobraževanje, značilni za fleksibilno organsko strukturo (Rozman, 2001, str. 61).

Strategijo smatramo za način ali pot za doseganje strateških ciljev. Strategije pogosto delimo na korporacijske, poslovne in poslovno-funkcijske. Prva skupina odloča o razvoju, vzdrževanju ali opuščanju posameznih poslovnih enot. Poslovna strategija so investicije, dezinvesticije, reorganizacija in druge večje spremembe. Poslovno-funkcijske strategije pa so del poslovne strategije, ki se nanašajo na poslovno funkcijo. Strategije pa delimo še na stroškovno strategijo in strategijo različnosti oziroma diferenciacije. Ta delitev se nanaša na to, ali želimo ohraniti obstoječe poslovanje in ga izboljšati ali pa nam gre za uveljavljanje novosti, ki bodo vodile v različnost. Pri stroškovni strategiji je pričakovati mehanistično organizacijo, pri strategiji različnosti pa organsko. V stroškovni strategiji pričakujemo veliko delitev dela, formalizacijo in centralizacijo, medtem ko v strategiji različnosti pričakujemo vse prej omenjene nasprotnosti. Vrednote, ki jih ima stroškovna strategija, so učinkovitost, varčnost, pridnost, vertikalno komuniciranje itd. Ta vrsta strategije je ustrezna za poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Strategija diferenciacije ima vrednote, kot so novost, usmerjenost v kupce in trg, inovativnost, ustvarjalnost. Strateška usmeritev v diferenciacijo narekuje novo vrsto organizacije: poslovno enotno ali divizijsko organizacijo obliko (Rozman, 2011, str. 105–109). Kultura s svojimi vrednotami vpliva na to, kakšna strategija se bo oblikovala v podjetju. Običajno so podjetje potrebna sprememb v strategijah, vendar to mi mogoče, saj so vrednote, običaji in načini dela drugačni od tistih, ki jih zahteva nova strategija.

1.4.6 Vpliv nacionalnih kultur

Značilne oblike obnašanja, ki jih zaznamo v deželi, so kultura te dežele. Vrednote, ki jih imamo ljudje, se razlikujejo. Gibalo za nastajanje izrazite skupinske kulture so lahko izjemni posamezniki, še posebej pa skupina, ki jih družijo skupna ideja. Nastajanje in spreminjanje kulturnega okolja je toliko počasnejše, kolikor več ljudi zajema. Za managerje so te razlike med deželami pomembne, saj vplivajo na kulturo organizacij, s katerimi poslujejo. Kar sta nastajanje in umevanje kultur zapleteni, bi si managerji želeli preprostih receptov za lažjo razlago in umevanje (Tavčar, 2002, str. 182). Kulturo proučujemo na različnih ravneh. Lahko si jo deli manjša skupina ljudi, kultura podjetja ali neka država. Nacionalna kultura predstavlja višji nivo kulture v primerjavi z ostalimi in jo je zato lažje ocenjevati. Ta pa tudi posledično vpliva na oblikovanje organizacijske kulture tako, da vpliva na posameznike, njihova prepričanja, vrednote, norme, s tem pa zato vpliva na obliko organizacijske kulture.

Hofstede (v Tavčar, 2002, str. 183–184) je opravil zelo pomembno raziskavo na področju kulture združbe, da bi lahko ugotovil razlike med različnimi kulturami. Iz raziskave je izbral štiri razsežnosti, s katerimi je poskušal prikazati te razlike. Te razsežnosti so individualizem-kolektivizem, velike ali majhne razlike moči, malo ali obilo izmikavanja negotovosti ter moškost in ženskost.

1.4.7 Vpliv ustanovitelja oziroma managerja

Managerji so uspešni, če znajo dobro shajati z ljudmi v svoji organizaciji in njenem okolju, še posebej pa v organizacijah, s katerimi poslujejo. Zato je razumevanje in upoštevanje kulture organizacije in okolja za management nadvse pomembno. Managerji se večinoma zavedajo, kako pomembno je razumevanje kulture organizacije in okolja, v katerem delujejo. Nemalokrat razmišljajo o skladnosti med kulturo in organizacijo, kadar ugotovijo, da je obnašanje sodelavcev v nasprotju s pričakovanji. Pomislijo na kulturo in če se jim ne zdi pravišnja, začnejo premišljevali, kako bi jo spremenili. Redko pa skušajo odkriti vrednote, ki se skrivajo za obnašanjem ljudi in kjer bi bilo smiselno začeti s spreminjanjem kulture (Tavčar, 2002, str. 182–190).

2 PROJEKT

2.1 Opredelitev projekta

Hauc (2007, str. 27) trdi, da lahko definicije projekta razdelimo na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjen proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov. Pričakovali bi, da je tako pogosto uporabljen pojem, ki ga označuje beseda projekt, v teoriji jasno in enotno opredeljen. Opredelitve se pogosto razlikujejo in zanje ne bi mogli trditi, da si nasprotujejo. Bolj bi zadeli, če bi rekli, da imajo opredelitve različne poudarke in različne stopnje zajemanja značilnosti projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 3–4). V nadaljevanju bom opredelila nekaj definicij projektov, ki ji je mogoče zaslediti v delih mnogih strokovnjakov.

Projekt je enkratna celovitost medsebojnih povezanih aktivnosti v logičnem zaporedju, ki imajo skupen namen in omejeno trajanje (Vila, 1994, str. 189).

Lewis (v Hauc, 2007, str. 27) trdi, da je projekt proces, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj.

Cleland (1995, str. 5) pravi, da je projekt kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in

uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz.

Kerzner (2004, str. 1) razume projekt kot prizadevanje, kjer so natančno opredeljeni cilji s potrebnimi viri in aktivnostmi. Ti pa morajo biti znotraj časovnih, stroškovnih in kakovostnih omejitev.

Lientz in Rea (1998, str. 12) definirata projekt kot delo, pri katerem se z ustreznim razporejanjem virov dosega specifični cilji in prek ciljev definira namen projekta. Cilji projekta so lahko ozko usmerjeno definirani in se nanašajo na določen sistem ali tehnologijo. Lahko pa so tudi širši in se nanašajo na izboljšave poslovnih procesov.

Iz zgoraj omenjenih opredelitev lahko vidimo, da vsi strokovnjaki omenjajo pomembnost doseganja ciljev v pravem času, prav tako pa tudi stroškovni pomen projekta. Vsi so mnenja, da mora biti projekt izveden v danih omejitvah, te omejitve pa so časovne, stroškovne in kakovostne narave. Sama bi zato rekla, da je projekt uresničevanje zastavljenih ciljev določene skupine sodelujočih, med katerimi poteka močna interakcija in ki s skupnimi močmi delujejo znotraj želenih omejitev, postavljenih v planu. Lientz in Rea (1998) poudarjata zastavljene cilje, Kerzner (2004) omenja le že omenjene omejitve zaključka projekta, Cleland (1995) pa poudarja pomembnost organizacijskih potencialov, inovativnost in ustvarjalnost v projektu.

2.2 Značilnosti projekta

Glede na različnost izvedbe projektov na različnih področjih in glede na to, da je vsak projekt narejen na svoj način ter da ni dveh projektov, ki bi bila identična pri izvedbi in dokončanju, navajajo različni strokovnjaki določene značilnosti projektov, ki so skupne vsem.

Rozman in Stare (2008, str. 7–10) pripisujeta projektu naslednje značilnosti:

- **neponovljivost ali enkratnost projekta**, ki pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo. Njihovo število in zaporedje nista nikoli enaka, saj neposrednega učenja s ponavljanjem enakih aktivnosti ni, posredno učenje pa je zahtevnejše, saj ne poteka na osnovi enoličnega ponavljanja, marveč na smiselno prenesenih izkušnjah, ustvarjalnosti in inovativnosti;
- **časovno omejenost projekta**, ki pomeni, da ima projekt svoj začetek in konec, ob pristopu k projektu pa je jasno, da bo projekt zaključen, ko bo izdelek proizveden. Bistvo projekta je skupno trajanje projekta oziroma končni cilj. Čim manjša je skupna poraba časa, tem večja je učinkovitost. Pomembno pa ni le čim krajše trajanje projekta, marveč predvsem rok, do katerega mora biti projekt zaključen;
- **prepletenost aktivnosti**, kjer zaradi zahtev po doseganju končnega cilja projekta teče vrsta vzporednih aktivnosti, ki se med seboj prepletajo, prav ta prepletenost aktivnosti pa

predstavlja kompleksnost projekta in zahteva poseben način ravnanja z njim. Usklajevanje teh tesno povezanih in prepletajočih se aktivnost je razmeroma zahtevno;

- **raznolikost sodelujočih**, kjer aktivnosti izvajajo ljudje oziroma zaposleni, ki s pomočjo delovnih sredstev vplivajo na delovne predmete. Zaradi razlik med aktivnostmi jih izvajajo tudi različni strokovnjaki. Ta raznolikost povzroča zahtevnost in posebnost ravnanja s projektom;
- **enkratnost proizvoda**, kjer gre za proizvod ali storitev v projektu, ki je unikat, četudi se vrsta aktivnosti ponavlja. Dovolj je, da se proizvod razlikuje v oblikovanju, lokaciji, izvajalcih ali ostalih stvareh. Prav zaradi enkratnosti proizvoda je nujno tesno sodelovanje z uporabniki. Treba je opozoriti, da enkratnost pomeni inoviranje ali spreminjanje tako proizvoda kot tudi aktivnosti in njune prepletenosti.

Fachman v knjigi Project Management Institut (v Hauc, 2007, str. 29) navaja svoje, a hkrati tudi podobne značilnosti projekta, katere sta tudi že Rozman in Stare omenila pri opredelitvi njunih značilnosti projektov. Fahmann poleg zgoraj naštetih značilnosti za razliko od Rozmana in Stareta dodaja še kompaktnost projekta in poleg organizacijske še pravno pripadnost. Med značilnosti pa ne vključuje prepletenosti projekta.

Vsak projekt je različen in po svoje unikat. Na svetu ni dveh projektov, ki bi temeljila na isti izvedbi, z istimi udeleženci in z istimi doseženimi cilji. Projekt ima tako značilnosti, po katerih se loči od opravljanja drugačnega načina dela v združbi. Kot prvo značilnost bom zato izpostavila enkratnost projekta. Tu ne gre za rutinski način dela, kjer bi bili postopki in načini dela točno določeni, ampak delo poteka po aktivnostih, ki se ne ponavljajo. Pomembne so izkušnje udeležencev v projektu, sposobnosti ter njihova iznajdljivost in ustvarjalnost. Kot drugo lahko omenim, da ima projekt točno določene faze življenjskega cikla, medtem kot ostali načini dela tega nimajo. Pomembno je, da se posamezne faze izvedejo v točno določenem času, da projekt ne bi zamujal s časovno izvedbo, ki pa je tudi ena izmed značilnosti projektov. Poleg časovne omejenosti kot ene izmed značilnosti projektov omenimo še stroškovno omejenost oziroma projektni proračun, znotraj katerega naj bi bil projekt dokončan in naj ne bi presegal dodeljenih sredstev. Pomembna lastnost je tudi končni cilj. V okviru tega Rozman in Stare omenjata časovno omejenost in sta mnenja, da so končni cilji bistveni za skupno trajanje. Končni cilji so rezultati, ki bodo časovno in stroškovno uresničeni, projektni tim pa stremlji k temu in si želi te cilje doseči. V projektih teče vrsta aktivnosti, ki so vzporedne ter se med seboj prepletajo, prav zato pa je sodelovanje med udeleženci neformalno in prepleteno. Te aktivnosti je zato treba med seboj uskladiti, da se lahko projekt izvede nemoteno in doseže svoj cilj. Pri izvedbi sodelujejo različni strokovnjaki z različnih področij, z različnimi znanji in izobrazbami. Pogosto se dogaja, da so udeleženci, ki sodelujejo v projektih, visoko izobraženi, saj delo v projektu zahteva ogromno znanja, predvsem pa dolgoletne izkušnje. Nazadnje naj omenim še eno značilnost projekta, to pa je enkratnost proizvoda. Ko je projekt uspešno zaključen, torej znotraj pravega časa, stroškov in prave kakovosti, bo nastal nek izdelek oziroma storitev, ki bo unikatna. Projektni enkratnosti izdelka daje veliko težišče inovativnost in ustvarjalnost tima. Tudi lokacija, izvajalci, izvedba

projekta prispevajo k unikatnosti proizvoda oziroma storitve, saj kot smo že omenili, niti dva projekta ne moreta biti popolnoma enaka oziroma je vsak po svoje unikatna in enkratna. Sama bi izpostavila še eno značilnost projekta, in sicer začasnost organizacijske strukture, saj projekti pogosto niso vključeni v celotno organizacijo, v organizaciji so le začasno dodeljeni določenim udeležencem. Ločeni so od ostalih funkcij in popolnoma samostojni, vendar pa to ni vedno nujno, zato posledično te značilnosti ni mogoče pripisati vsem projektom.

2.3 Udeleženci v projektu

V projektih sodelujejo različni sodelavci oziroma udeleženci. Ti so nosilci vrednot v podjetju, zato jih je tu treba omeniti. Nekateri od udeležencev stalno nastopajo v projektih, nekatere pa srečamo le pri določenih projektih. Udeleženci igrajo pomembno vlogo v določanju ciljev. Njihove želje pogosto niso usklajene in si nasprotujejo, zato je zelo pomembno doseči sporazum (Rozman & Stare, 2008, str. 148). Do nesporazumov pogosto pride tudi zaradi tega, ker imajo različne vrednote, norme, načela in sistema dela. Zato med udeleženci prihaja tudi do konfliktov, razhajanj mnenj ter težav pri vzpostavitvi timskega dela.

Pri izvedbi projekta sodelujejo mnogi sodelavci in udeleženci, ki opravljajo različno število vlog. Rozman (2002, str. 61) kot najbolj pojavne udeležence v projektu omenja celo vrsto akterjev, ti pa so naročnik podjetja, ki je v podjetju običajno ravnatelj, sponzorje ali pokrovitelje projekta, ravnatelje podjetja, usmerjevalce skupin, ravnatelje projekta, strokovne skupine, informacijsko-računalniške skupine, ravnalce s svojimi aktivnostmi, izvajalce aktivnosti in pomožno osebje. Vendar je poleg vseh naštetih akterjev in skupin, ki delajo na določenemu projektu, lahko izpostaviti tiste najpomembnejše akterje v projektne delu. Ključni udeleženci, ki se neizbežno pojavljajo pri vseh vrstah projektov ne glede na njihovo velikost in značilnosti so projektni manager, naročnik projekta, izvajalec projekta, člani projektnega tima in pokrovitelji projekta (Project Management Institute, 2000). Naročniki projekta so direktorji družbe ali pooblaščen osebe, ki opredeljujejo namen projekta, okvirno določajo cilje, podajo osnovne zamisli ter imenujejo ravnatelja projekta. Izvajalci in pokrovitelji projekta ter skupine, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, ne sodelujejo neposredno pri izvedbi projekta. Vključeni so le v financiranje. Projektne managerja in projektni tim bom opisala podrobneje.

Projektni manager načrtuje, uveljavlja in kontrolira projekt. Je strokovnjak na področju vodenja projekta. Vodje projektov imajo odgovornost za načrtovanje, izvajanje in zaključevanje projekta. Tako kot je od ravnatelja odvisna uspešnost projekta, je ravnatelj projekta precej odvisen od uspešnosti projekta. Ko je projekt naročen, je treba določiti projektne managerja, njegove naloge, pristojnosti in avtoriteto. Ravnatelj projekta odgovarja trem udeležencem, in sicer podjetju, naročniku projekta in usmerjevalni skupini ter ekipi projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 150). Lastnosti sposobnega projektne managerja so vodenje, komuniciranje, reševanje problemov in konfliktov, motiviranje članov, formiranje tima in sposobnost dodeljevanja nalog.

Timsko delo je temeljna oblika izvajanja aktivnosti projekta, pri čemer se timsko delo razlikuje od dela v skupini. Pri timskem delu vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri izvedbi skupne naloge. Timsko delo prinaša kar nekaj prednosti, kot so sinergija učinkov, učenje drug drugega, skupno reševanje problemov, povečevanje inovativnosti. Tim se ne zgodi sam od sebe, ampak ga je treba ustvariti, kar je ena najpomembnejših nalog managerja projekta, ki je tudi vodja tima (Stare, 2011a).

Člani projektnega tima so neposredni izvajalci, ki spodbujajo sodelovanje v načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih nato izvajajo. Pomembnost timskega načina dela v organizaciji je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih in neformalnih oblikah, kot so na primer pogovori, sestanki, posveti, projektni in delovni timi. Lastnosti, ki jih imajo člani tima, so pripadnost projektu, obvladovanje medsebojnih odnosov, enotnost, aktivno sodelovanje pri določanju ciljev, kreativnost itd.

Tako je videti, da v projektu sodelujejo različni strokovnjaki, ki morajo delovati skladno, v dobro celotnega tima in projekta, da bo ta uspešno dokončan. Ker so udeleženci v projektu različni in imajo različne vrednote, lahko nastopijo težave. Vzrok za to so lahko nepričakovano dodeljeni udeleženci ali pa njihova nevajenost timskega dela. Težave se lahko pojavijo v obliki konfliktov, nesodelovanja med udeleženci, demotiviranja, slabih rezultatov, kar posledično vodi do neuspeha projekta. K tem težavam lahko prištejemo še neprimerno kulturo, saj so udeleženci navajeni drugačnega sistema dela, imajo drugačne vrednote, norme. Zato si bomo v nadaljevanju pogledali, kako je lahko projekt umeščen v organizacijsko strukturo in zakaj prihaja do neujemanj vrednot v projektnem timu.

2.4 Umestitev projekta v organizacijsko strukturo

Rozman et al. (1993, str. 127) definirajo organizacijsko strukturo kot podjetje, ki združuje ljudi za doseg zastavljenih ciljev. So mnenja, da je združba sistem med seboj povezanih delov, ki so v določenih razmerjih in vsak s svojim ciljem podrejeni celotnemu sistemu in njegovemu cilju. Omenili smo, da ima vsako podjetje poleg organizacijske strukture tudi svojo organizacijsko kulturo, s tem svoje vrednote, običaje, norme, prepričanja. Zato podjetja tudi s svojo kulturo vplivajo na kulturo projekta.

Vsaka združba ima že vnaprej oblikovano organizacijsko strukturo. Problem obstoječe strukture je v tem, da se le redno pojavljajo projekti, ki so umeščeni v dejavnost podjetja kot celoto. Hobbs in Menard (v Rozman & Stare, 2008, str. 154) sta ugotovila, da literatura navaja tri alternative organizacije oziroma umestitve projekta v organizacijsko strukturo podjetja, in sicer v obstoječo poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo, v projektno strukturo in projektno-matrično strukturo. Zato si bomo podrobneje ogledali te tri oblike umestitve projekta v organizacijsko strukturo.

2.4.1 Projekt v poslovno-funkcijski organizaciji

Projekt se vedno pojavlja zlasti v spreminjajočem se poslovanju podjetja, zato si je težko zamisliti poslovanje, ki se ne spreminja. Sprva so spremembe majhne, pomembna je le majhna prožnost v organizaciji. A v tej organizaciji se pojavljajo spremembe, ki od zaposlenih zahtevajo, da del svojega časa sodelujejo v enkratnih dejavnostih, in sicer v projektih.

Obseg projektnega dela je majhen, zato ni potrebe po resnejši projektni organizaciji. V taki organizaciji se za projekt običajno zadrži le del zaposlenih, ki sodelujejo le do določene mere. Povečan obseg del sodelujoči v projektu opravijo z nadurnim in hitrejšim delom ali pa določenega dela sploh ne opravijo, temveč ga prenesejo, začasno razporedijo na druge sodelavce (Rozman & Stare, 2008, str. 156–157). Ta oblika organiziranosti je najbolj ustrezna za manjše število manjših projektov.

Tako kljub imenovanju projekta organizacijska struktura v podjetju ostaja takšna, kot je bila že pred vključitvijo projekta. Manager projekta je tako obenem zaposlen ali v štabu ali v funkciji podjetja. Prednost te oblike vključevanja projekta je v tem, da se v podjetju ne spremeni. Pojavljajo pa se tudi slabosti, saj zaposleni dajejo prednost svojemu rednemu delu in ne izvedbi projekta.

2.4.2 Projektna organizacija

Ta organizacija je primerna za podjetja, ki izvajajo obsežne projekte. Je čisto nasprotje poslovno-funkcijske strukture. Zaposleni ne zmorejo istočasnega opravljanja obstoječih dejavnosti podjetja in dejavnosti v projektu, zato se organizirajo posebni projektni timi, ki bodo projekt izvajali. Za to je zadolžena posebna projekta skupina, ki zato dobi posebno vlogo kot samostojni poslovno-funkcijski oddelek.

Člani oddelka sodelujejo le v projektu. Lahko je imenovanih tudi več projektov. Ravnatelj projekta pa ima pristojnost ravnalca z oddelkom. Ta v celoti odgovarja za projekte in ima enaka pooblastila kot poslovno-funkcijski ravnatelj. Člani projektne ekipe odgovarjajo le njemu. Tu ni potrebe po usklajevanju in komuniciranju s poslovno-funkcijskim ravnateljem. Če je več podobnih projektov, se ekipa spremeni v stalno ekipo, člani se poistovetijo s projektom in se hitro odzivajo na spremembe, ki jih projekt zahteva (Rozman & Stare, 2008, str. 159–162). Ko je projekt zaključen, se projektna skupina ukine. Kjer se pojavlja manjše število večjih projektov, je projektna oblika organiziranosti najprimernejša. Taka oblika umestitve projekta v organizacijsko strukturo se pojavlja v združbah, ki se ukvarjajo z gradbeništvom, inženiringom.

Prednost projektne organizacije je v tem, da manager v celoti odgovarja za projekt, člani pa so odgovorni le managerju projekta. Tu ni nikakršne potrebe po usklajevanju s poslovno-

funkcijskim ravnateljem. V primeru ponavljajočih se projektov projekta ekipa preraste v stalno. Slabost te oblike je, da člani ekipe niso vedno polno zaposleni. Povezave z ostalimi funkcijskimi oddelki so zelo slabe, zato so člani slabo seznanjeni s problematiko poslovnih funkcij.

2.4.3 Projektno-matrična organizacija

Rozman in Stare (2008, str. 162) pravita, da predstavlja projektno-matrična organizacija projekta najpomembnejšo organizacijsko rešitev ravnanja s projekti v podjetju. Gre za kombinacijo poslovno-funkcijske in projektne organizacije.

Sodelavci v projektu, predvsem člani ekip ter tudi ravnatelji projektov, opravljajo svoje redno delo, občasno pa so dodeljeni na delo v projektu. Njihova udeležba v projektih je različna. Lahko je kratkoročna. Takrat večino časa porabijo za delo v projektu. Dolgoročna udeležba pa jim omogoča manjšo sprotno obremenitev v projektu. Zato je zelo pomembno tesno sodelovanje med poslovno-funkcijskim in projektним ravnateljem, saj so člani ekipe odgovorni obema. A odgovornost za projekt, čas trajanja in vsebino dela v celoti nosi ravnatelj projekta. Sodelavci so povezani s poslovnimi funkcijami, saj v njih tudi sodelujejo, in so seznanjeni z vsemi spremembami. Po uresničitvi projekta ni težav z zaposlovanjem članov, saj se ti vrnejo k svojemu rednemu delu (Rozman & Stare, 2008, str. 162–166). Pri večjem številu projektov je najprimernejši način umestitve projekta v projektno-matrično obliko.

Prednost te oblike organiziranosti je ta, da še vedno ostajajo povezave s poslovnimi funkcijami. Ker člani lahko povečujejo oziroma zmanjšujejo delo v poslovni funkciji in projektu, je prilagodljivost zelo velika. Slabost te organiziranosti je dvojnost odgovarjanja. Člani projekta morajo tako managerju projekta kot tudi poslovno-funkcijskemu managerju odgovarjati istočasno, zato je usklajevanje zelo oteženo.

Te tri oblike umestitve projekta v organizacijsko strukturo imajo različne značilnosti in drugačno koordinacijo dela, managerji pa različno avtoriteto. Z namenom, da bi lahko določili ustrezno organizacijo v primeru izvajanja projekta, se morajo upoštevati mehanizmi, ki so uporabljeni v organizacijski strukturi. Tako poslovno-funkcijska temelji na neposrednem nadzoru kot usklajevalnem mehanizmu, medtem ko se matrična opira na vzajemno prilagajanje kot usklajevalni mehanizem. Projektno-delovna skupina kot organizacijska enota se mora sklicevati na neposredni nadzor in medsebojne prilagoditve. Z neprimerno organizacijsko kulturo lahko povzročimo dolgotrajnejši proces izvedbe projekta, kot bi ta sicer bil. Zaradi podaljšanja trajanja časa izvedbe projekta se poveča tudi znaten delež stroškov, povezanih z viri in časom. Te negativne posledice se zato lahko zmanjšajo z izbiro ustrezne organizacijske strukture, v katero bo projekt umeščen (Görög, 2000, str. 340).

3 PROJEKTOM NAKLONJENA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Med dejavniki, ki otežujejo doseganje ciljev projekta, tako njihovih rokov, stroškov, učinkovitosti ter kakovosti, avtorji navajajo tudi kulture podjetij, ki ne spodbujajo ustreznega upoštevanja in vloge projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 169). Veliko strokovnjakov navaja organizacijsko kulturo kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov. Če obstoječa kultura v podjetju ni naklonjena projektu, ki se izvaja, je treba ustvariti tako organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala uspešnost projekta in pomagala doseči zastavljene cilje in kakovost projekta.

Zaposleni v združbi so navajeni drugačnega načina dela, kot se pojavi pri projektnem načinu dela. Tako prisotna organizacijska kultura v združbi ne ustreza projektnemu delu. Člani, ki si so poleg svojih rednih, rutinskih in ponavljajočih se opravil dodeljeni v projekt, se pogosto soočajo z mnogimi problematikami. Zaposleni, ki so sedaj člani ekipe oziroma tima, imajo drugačne vrednote, opravila in drugačen način komuniciranja, kot je običajen v projektnem timu. Zato so potrebne številne spremembe, priučitev in spodbujanje članov tima, da pridobijo take vrednote, kot jih zahteva delo, da bi bili bolj prilagodljivi spremembam v okolju, v katerem delajo. Zato si bomo v nadaljevanju ogledali, katere so to tiste vrednote, h katerim se morajo člani usmeriti, graditi na njih in jih preoblikovati v želene, da bo lahko delo v projektu potekalo nemoteno in bo projekt uspešno zaključen.

3.1 Projektna kultura

3.1.1 Vrednote pri ravnanju projekta

Tako kultura kot tudi struktura podjetja sta odvisni od situacijskih spremenljivk. Za uspešnost podjetja morajo kulturo prilagajati situacijskim spremenljivkam. Na kulturo lahko vplivajo ravnatelji v združbi kot tudi nacionalna kultura. Ker sta kultura in struktura med seboj povezani, bi zato pričakovali drugačno kulturo v projektni ali projektno-matrični kulturi kot pa v poslovno-funkcijski oziroma poslovno-enotni organizacijski obliki podjetja (Rozman, 2004, str. 78).

Leintz in Rea (v Rozman & Stare, 2008, str. 171) sta mnenja, da je delo v hierarhični organizaciji zelo rutinsko in nespremenjeno, linije so stalne in ni tveganja, medtem ko se v projektno-matrični spreminja ter se sooča z različnimi obremenitvami med izvedbo projekta. Ker je delo, kot smo že rekli, spremenljivo, prihaja do pogostih novosti, naloge niso dodeljene natančno kot v hierarhični organizaciji. Večjo svobodo pri izražanju osebnih lastnosti imajo posamezni sodelujoči v projektu.

Kulturo lahko opredelimo kot vrednote, ki jih člani združbe nezavedno oblikujejo, cenijo, upoštevajo in jim sledijo. Zato nas zanima, katere so tiste vrednote, ki so pomembne za uspešno ravnanje projektov. V močni kulturi je delitev vrednot prisotna pri vseh članih, ki

močno vplivajo na njih, obratno pa je kultura šibka, kjer le manjše število članov deli vrednote (Rozman & Stare, 2008, str. 169).

Za učinkovito izvedbo projekta so pomembne določene vrste vrednot, ki jih različni avtorji navajajo kot nepogrešljive elemente, ki bodo pripomogli pri izvedbi projekta. Zato si bomo pogledali, katere vrednote naštevajo strokovnjaki.

Hobbs in Menard (v Rozman, 2003, str. 5) navajata naslednje vrednote:

- odprtost v komuniciranju in prosti pretok informacij v projektu,
- vodoravno komuniciranje, za katero je značilno delo v skupinah, timih in projektih,
- sposobnost in pripravljenost za odločanje,
- prožen in organski pristop,
- sodelovanje med člani ekip,
- iniciativnost in prevzem tveganja ter odgovornosti,
- sprejemanje konfrontacije zamisli,
- prevzemanje odgovornosti za rezultate in pomembnost njihovega doseganja,
- prilagojeno vedenje udeležencev v projektu.

Poleg Hoobsa in Menarda je zato tudi Rozman v svojem delu navedel tiste vrednote, ki so najbolj naklonjene projektnemu načinu dela. Poleg zgoraj naštetih vrednot poudarja še delo v ekipi. Hoobs in Menard pa pri skupinskem delu omenjata le vodoravno komuniciranje. Rozman poudarja še poistovetenje posameznika z idejami, to pa mu omogoča sodelovanje pri načrtovanju, izvedbi in doseganju ciljev projekta.

Komuniciranje ima zelo pomembno vlogo pri projektnem delu. Tu je poudarek na odprtosti in prostem pretoku informacij, saj se zaradi prepletajočih se informacij tu obrača velik informacijski tok. Zaželeno je vodoravno komuniciranje med člani tima, medsebojno sodelovanje in odprtost do izražanja mnenj vsakega posameznika. Vrednote, ki se cenijo pri projektnem delu, so tudi samostojnost pri delu ter sposobnost prevzeti tveganja za sprejete odločitve. Članom so dodeljene naloge, od katerih je odvisno uspešno dokončanje projekta. Naslednja vrednota je odprtost do konfliktov in njihove tolerance do določene mere, saj mnogokrat prihaja do nestrinjanja, različnih mnenj in pogledov na trenutne situacije. Razumljivo je, da prihaja do nestrinjanj in konfliktov v timu, vendar so ti zaželeni le do določene mere. Projektni manager mora biti sposoben konflikte kontrolirati in uspešno reševati. Pomembno je tudi medsebojno zaupanje v timu in neformalnost medsebojnih odnosov. V timu delo ne poteka v hierarhični obliki. Vsakemu članu je dodeljena naloga, ki jo mora opraviti v dobro tima in uspeha projekta. Odnosi so pogosto neformalni in na sproščeni osnovi, kar pa omogoča tudi boljši uspeh tima. Razlike v moči so majhne, prav tako pa tudi položaji posameznikov. Tu so meje med nadrejenimi/podrejenimi zabrisane, sodelovanje je bolj sproščeno, s tem pa lažje dosegajo cilje projekta. Poleg teh in še mnogih drugih vrednot, ki bi jih lahko še naštevali, vidimo, da projektni način zahteva čisto drugačno ravnanje,

vrednote in načine dela kot klasični načini, kjer so udeleženci navajeni bolj stalnih nalog in rutinskega dela. Majhne spremembe v načinu izvajanje nalog jim lahko povzročijo velike težave in odpor do dela. Iz zgornjih trditev je razvidno, da imajo udeleženci pri izvedbi projekta drugačna načela in vrednote ali pa se jih mora priučiti ali naučiti novih, da bi bil projekt nemoteno izpeljan.

Z vpeljavo vseh zgoraj naštetih vrednot v organizacijske kulture, ki bodo naklonjene izvedbi projekta, lahko dosežemo tako raven prepričanj in vrednot pri udeležencih projekta, da se začnejo obnašati v smeri uresničitve projektnih ciljev in zadovoljstva članov tima.

3.1.2 Primerjava vrednot v projektu s tipi kulture

Glede na zgoraj naštete vrednote, ki bi bile najprimernejše za projektni način dela, bi po mojem mnenju glede na tipologijo kultur, ki so že bile opredeljene na začetku diplomskega dela, tu izpostavila tiste tipe kultur, ki so glede na prisotne vrednote v projektu najprimernejši za izvedbo projekta.

Glede na Handyjevo razdelitev tipologije je za projektni način dela po mojem mnenju najprimernejša **kultura nalog**. Ta kultura ja prevladujoča v inovativnih podjetjih, ki so orientirana k projektnemu načinu dela. Značilnost te kulture je tudi matrična organiziranost podjetja. Gre za zelo hitro prilagodljivost organizacijske kulture, ki pa je ravno pravšnja pri izvedbi projekta. Največja vrednota te kulture je usmerjenost v doseganje zastavljenih ciljev. Posamezniki, ki so določeni za izvedbo določene naloge, so dodatno usposobljeni, da lahko delajo v projektu, kar pa vzame precej časa. Vse je odvisno od učinkovitosti zaposlenih, saj so projekti dodeljeni najsposobnejšim v podjetju. Kultura nalog temelji na timskega načinu dela. Projektni timi so ustvarjeni za določene projekte, te pa je mogoče kadar koli preoblikovati, opustiti, saj gre za izredno prilagodljivo kulturo.

Na podlagi Dealove in Kannedyjeve delitev kulture, bi bil najprimernejši tip organizacijske kulture za izvedbo projekta **sistemska kultura**. Za njo je značilno veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Zato so odločitve pri temu tipu kulture sprejete previdno in preudarno. Velik poudarek pa dajejo znanju članov in posameznikovi ustvarjalnosti. Taka organizacija je značilna za investicijska podjetja in gradbeništvo, se pravi podjetja, ki so že po naravi naravnana k projektnemu načinu dela.

Glede na Ansoffovo delitev kulture, je najprimernejši tip kulture, ki je naklonjen izvedbi projekta, **usklajevalni tip**, ta pa je usmerjen v okolje in prihodnost podjetja. Zato želijo člani pri usklajevalnem tipu kulturo oblikovati sami ter se dobro pripraviti na prihajajoče spremembe. Tak tip organizacije kulture je prisoten v inovativnem podjetju, zato bi to kulturo lahko našli v projektih, ki spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost.

3.2 Ovire pri razvoju ustrezne kulture

Kot smo že ugotovili, zahteva projektni način dela drugačne vrednote, kot jih imajo druge oblike organiziranega dela. Ko se projektni tim loti projekta, se pojavijo številne ovire, zaradi katerih projekt ne more uspevati v celoti. Ovire, ki zavirajo izvedbo in uspeh projekta, so naklonjenost ponavljajoče se proizvodnje, sočasnost v obeh kulturah v primeru, če projekt ni samostojen in je umeščen v prvotno organizacijsko strukturo. Poleg teh sta oviri še vpliv subkultur in različnost vrednot v posamezni kulturi, tako v prvotni kot tudi v projektu naklonjeni kulturi.

Ravnanje s projektom pogosto zahteva informacije, ki so v podjetju prilagojene ponavljajoči se proizvodnji (Rozman & Stare, 2008, str. 155). Ponavljajoča se proizvodnja je prisotna v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi podjetja. Pri tej vrsti organiziranosti gre za točno določeno opravljanje nalog, kjer se postopki ponavljajo. Nasprotnost v načinu dela pa je pri izvedbi projekta, kjer gre za enkratnost projekta. Vsak projekt je po svoje opravljen na drugačen način, zato je izvedba projekta nenaklonjena ponavljajoči se izvedbi.

Kultura je pomemben gradnik projektnega uspeha, ravnanje in izvajanje projektov pa zahtevata drugačne vrednote, kot so prisotne v ponavljajoči se proizvodnji. Če kultura združbe ne podpira projektov, je smiselno projekt čim bolj omejiti od drugih delov podjetja. Treba ga je osamosvojiti. Večja kot je zahteva po doseganju ciljev projekta, večja je zahteva po samostojnosti. Tako bodo veliki in prvič organizirani projekti popolnoma samostojni (Rozman & Stare, 2008, str. 155–156).

V časih, ko je bilo število kupcev majhno in konkurence skoraj ni bilo, so proizvajalci ponujali take izdelke, kot so sami želeli. Proizvodnja je bila naklonjena ponavljajoči se proizvodnji. Sčasoma se je začelo pojavljati večje število ponudnikov, raslo pa je tudi število kupcev. Prišlo je do sprememb, ko ponujeni izdelki niso bili več takšni, da bi zadovoljili potrebe kupcev. Proizvajalci proizvodov/storitev se morajo zato stalno prilagajati željam svojih kupcev, to pa daje pomembno vlogo inovativnosti in ustvarjalnosti članov, saj je vedno večji poudarek na znanju in napredku. Zato je treba pri projektu razvijati ustvarjalnost sodelujočih. Ustvarjalnost in inovativnost sta ključna dejavnika za razvoj osebnih, podjetniških in socialnih kompetenc. Treba je spodbujati nove zamisli, da ima lahko projekt od njih korist. Projekt je treba usmeriti k izražanju inovativnosti in ustvarjalnosti in oblikovanju novih idej. Po Rozmanovem (2003, str. 3) mnenju sta projektu naklonjena inovativnost in ustvarjalnost. Dolgoročno sta usmerjeni v doseganje učinkovitosti in ciljev projekta, torej k doseganju rokov, stroškov in učinka oziroma kakovosti projekta.

Pogosto so zaposleni, ki že opravljajo določene naloge v poslovni funkciji podjetja, poleg tega razporejeni še na delo v projektu. To otežuje izvedbo projekta, saj so zaposleni prisotni v dveh različnih kulturah, tako v obstoječi kulturi podjetja, ki ima izoblikovane drugačne vrednote, kot tudi v kulturi, ki je naklonjena izvedbi projekta. Zaposlene je treba preusmeriti k

tistim vrednotam, ki jih projektni način zahteva, da bo ta lahko nemoteno dosegel svoje cilje, torej da bo dokončan v pravem času, v okviru določenih stroškov in karseda kakovostno.

Vrednote v linijski organizaciji, ki so obstajale v podjetju pred uvedbo projektne organizacije, so večinoma v nasprotju z vrednotami v projektni kulturi. Ker se projekti največkrat izvajajo v obstoječi kulturi podjetja, jim je ta pogosto nenaklonjena. Z namenom, da bi zagotovili uspeh projekta, ga je treba razvijati izven obstoječe kulture, bodisi izven podjetja ali v oddelkih, kjer so razvite subkulture. Bolj kot je obstoječa kultura blizu vrednotam, ki ustrezajo projektu, tem večja bo uspešnost podjetja (Rozman, 2004, str. 79).

V sociologiji je subkultura (angl. *subculture*) kultura ali skupina ljudi s posebnimi vzorci vedenja in prepričanja znotraj večje kulture. Njeno bistvo, ki jo ločuje od drugih družbenih skupin, je njeno zavedanje sloga in drugačnosti v slogu. Običajno kultura vsebuje mnogo subkultur, od teh pa vsaka vsebuje velik del materinske kulture, vendar pa so v nekaterih podrobnosti radikalno drugačne.

Vsaka subkultura v našem primeru projekta kultura ima svoje vrednote. Mnogo od teh je implicitnih, kar pomeni, da niso jasno opredeljene in se jih zaposleni ne zavedajo jasno, imajo pa velik vpliv na njihovo delo in ravnanja. Težave se pojavijo, kadar so implicitne vrednote v nasprotju z vrednotami celotnega podjetja, saj lahko neskladje med zaposlenimi povzroči nezadovoljstvo (Musek Lešnik, 2003, str. 139).

Kot smo že omenili, vrednote v linijski organizaciji niso naklonjene izvedbi projekta. Te je treba s spreminjanjem organizacijske kulture v projektu naklonjeno kulturo prilagoditi izvedbi projekta. Prav tako je ovira za izvedbo projekta ponavljajoča se proizvodnja, kjer je delo predvsem rutinsko, v nasprotju z izvajanjem ciljev projekta. Zaposleni, ki so pred tem izvajali naloge v poslovno-funkcijski organizaciji, so naklonjeni drugačnim vrednotam, kot jih zahteva izvedba projekta. Zaradi takih in drugačnih ovir je izvedba projekta zelo težka, pojavljajo se zahteve po spreminjanju kulture, ki bodo naklonjene izvedbi projekta.

3.3 Proces ugotavljanja in spreminjanja organizacijske kulture

Zaradi zgoraj omenjenih ovir kultura pogosto ne podpira izvedbe projekta, zato jo je treba spremeniti do take mere, da je projekt uspešno zaključen. Z vidika projektov je pomembno ugotoviti, da se kultura lahko spremeni in s tem vpliva na vedenje in delovanje zaposlenih (Rozman & Stare, 2008, str. 169). Skupno učenje in zgodovina sta dva ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture. Vodstvo ima z osnovnimi viri vrednot in verovanj velik vpliv na kulturo. Članom organizacije pomaga pri reševanju problemov in oblikovanju organizacijske kulture. Če vodstvu uspe neko novost vpeljati v sistem, postane to njihova kulturna predpostavka, ki se sčasoma razvije pri vseh članih organizacije (Križman, 2002, str. 16).

Oblikovanje projekta naklonjene kulture je sestavljeno iz treh faz. Te so (Rozman, 1993, str. 174):

- analiza in vrednotenje obstoječe kulture,
- zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture,
- spreminjanje obstoječe kulture in določanje poti.

Smisel analiziranja in spreminjanja organizacijske kulture je v tem, da organizacija lahko ugotovi, kakšno kulturo ima in kakšno kulturo bi morala imeti. Organizacija lahko ugotovi, da mora na hitro preiti iz nekega kvadranta v drugi kvadrant. Če tega ne ve, če predolgo tava, lahko izgubi preveč časa. Pri analiziranju in spreminjanju kulture ne gre samo za globalno preusmeritev organizacije, želeno organizacijsko kulturo morajo sprejeti vsi deli organizacije, ker je le tako mogoče pričakovati ugodne izide (Ivanko, 2004, str. 280).

3.3.1 Analiza in vrednotenje obstoječe kulture

Podjetja z določeno kulturo privabljajo ljudi s podobnimi osebnostnimi lastnostmi. V taki kulturi se ljudje dobro počutijo in ostajajo v podjetju. Zaposleni, katerih osebnostne lastnosti se bistveno razlikujejo od lastnosti kulture v podjetju, pa slej ko prej podjetje zapustijo. Omenjeno kaže, da je kultura posledica osebnostnih lastnosti članov, ki se morajo spremeniti, če hočejo spremeniti organizacijsko kulturo. To pa že kaže na zahtevnost spreminjanja kulture oziroma osebnosti zaposlenih, pri čemer kultura ni zgolj seštevka osebnostnih lastnosti zaposlenih, marveč nova kvaliteta. Formalna organizacija je namerno določena tako, da zagotavlja doseganje ciljev, zato je tudi uravnavanje delovanja zaposlenih namerno. Prav tako na manj formalni način, z vrednotami in normami uravnava delovanje članov združbe tudi kultura (Rozman, 2008, str. 2–5).

Če hočemo kulturo spremeniti ali ohraniti, jo moramo spoznati. Najbolj znana metoda spoznavanja kulture je analiza, ki sestoji iz opazovanja in diagnosticiranja. V fazi opazovanja ugotavljamo znake, s katerimi se pojavi. Ker se kultura navzven kaže z artefakti, simboli, lahko opazujemo predvsem ceremonije, slogane, zgodbe itd. Podatke o kulturi zbiramo na različne načine (Rozman, 2008, str. 6).

Rozman (2008, str. 5) navaja naslednje načine opazovanja organizacijske kulture:

- neposredno opazovanje,
- spraševanje z vprašalniki ali v razgovorih,
- pregledovanje dokumentov
- in podobno.

Obstoječa in zamišljena kultura se redko ujemata. Ker pogosto prihaja do razlik med obema, se pojavi zahteva po ugotavljanju odklonov ali diagnosticiranju kulture. Na podlagi

poznavanja odvisnosti kulture od situacijskih spremenljivk si zamislimo pot za spreminjanje kulture, ta pa zahteva spreminjanje članov združbe. Uveljavljanje kulture združbe sestoji iz kadrovanja in vodenja, komuniciranja, nagrajevanja in lastnosti in vedenja vodij. Kadrovanje oziroma celoten proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenih močno vpliva na uveljavljanje želene kulture – nanjo nedvomno vplivajo člani združbe (Rozman, 2008, str. 6).

Naravo organizacijske kulture in subkulture najlažje ocenimo tako, da enostavno opazujemo vsakdanje delovanje skupine ali organizacije, ki ji posameznik pripada, in sicer tako kot bi bili zunanji opazovalci. Posebnosti opazovanja nam postanejo jasne šele takrat, ko spoznamo vzorce interakcije med posamezniki, jezik, ki ga uporabljajo, slike in teme pogovora ter različni dnevni obredi (Morgan, 2004, str. 118).

Mesner Andolškova (1995, str. 127–130) navaja dve dimenziji elementov analiziranja kulture. Prva dimenzija je vidljivost, druga pa razumevanje. Vidljivost zajema najbolj vidne vedenjske obrazce, manj očitne vrednote in prepričanja članov združbe. Vendar so najbolj bistveni elementi, ki opredeljujejo delovanje članov organizacije, najmanj vidni ter delujejo na praktični ravni, to pa otežuje analizo kulture. Elementi, ki imajo najvišjo stopnjo vidljivosti, imajo najmanjšo stopnjo razumljivosti.

3.3.2 Zamišljanje nove, projektom naklonjene kulture

Z vrednotenjem organizacijske kulture ugotovimo neko dejansko stanje v podjetju. Stanje običajno ni takšno, kot ga zahteva projektni način dela. Sedaj si je treba zamisliti novo želeno kulturo, v kateri bo delo potekalo nemoteno in v kateri bodo zaposleni zadovoljni ter bodo njihove vrednote usklajene z vrednotami v podjetju. Tu imajo situacijske spremenljivke veliko vlogo, tu ugotovimo odvisnost kulture od situacijskih spremenljivk. Zamislimo si pot spreminjanja kulture, ta pa zahteva spreminjanje članov združbe.

Ker imamo opravka s projektom načinom dela, si je treba zamisliti takšno organizacijsko kulturo, v kateri bo izvedba projekta nemoteno potekala. Kot smo že omenili, zahteva projektni način dela drugačne vrednote, kot so že prisotne v združbi. Tu si je zato treba zamisliti pot do nove, projektom naklonjene kulture, narediti plan sprememb navad ljudi, njihovih vrednot, načinov ravnanja. Podjetje mora poskrbeti, da je želena kultura izvedljiva in potrebna. Treba je določiti želeno stanje. V kolikor želi biti podjetje uspešno, ne sme biti organizacijska kultura odvisna samo od trenutnega stanja in vodje, temveč se mora razviti močna kultura, ki temelji ne vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejmejo vsi člani (Mesner Andolšek, 1995, str. 67).

3.3.3 Proces spreminjanja obstoječe kulture

Kulturo organizacije je tu in tam vendarle treba spremeniti, čeprav to terja obilo časa in zmožnosti. Težave pri spreminjanju so tem večje, čim večja je zaželena sprememba in čim

manj časa je zanjo. Velike spremembe, ki zadevajo oblikovanje ali spreminjanje navad ljudi, terjajo obilo časa. Pritiski managementa, ki merijo na spreminjanje kulture organizacije, zato praviloma zadevajo na večje ali manjše odpore in težave, ki jih težko premagamo brez razumevanja vzrokov (Tavčar, 2002, str. 192).

V fazi ugotavljanja torej ugotovimo obstoječo organizacijsko kulturo. Nato na temelju odvisnosti kulture od situacijskih spremenljivk ugotovimo želeno kulturo, ki bo naklonjena izvedbi projekta. V drugi fazi zamišljanja si zamislimo takšno organizacijsko kulturo, ki bo ustrezala organizaciji oziroma projektu. Zamišljanje stvari in planov sprememb je treba v fazi spreminjanja uveljaviti in neposredno kontrolirati. Uveljavljanje sprememb, novih vrednot, norm, ki bodo naklonjene projektnemu delu, pa bo sestavljeno iz kadrovanja in vodenja. Pod tem si lahko zamislimo motiviranje, nagrajevanje, komuniciranje in vpliv vodij.

Najprej je treba v organizaciji spremeniti določeno skupino stališč, prepričanj, vrednot in praks, da bi lahko spremenili določeno organizacijsko kulturo. Mesner Andolškova (1995, str. 139) navaja naslednje načine, s katerimi te spremembe vpeljati. Te so:

- kadrovske spremembe,
- prerazdelitev, neposredno vplivanje na stališča, spreminjanje obnašanja,
- spreminjanje struktur, tehnologije in sistemov,
- podoba podjetja.

Pri spreminjanju kulture vsi strokovnjaki poudarjajo pomembnost motiviranja in nagrajevanja kot izjemno pomembno. Če imamo kulturo (z vrednotami delavnost, ubogljivost, disciplina), ki spodbuja učinkovitost, želeli pa bi uveljaviti ustvarjalnost in inovativnost, nagrajujejo pa še učinkovitost, bosta ustvarjalnost in inovativnost le slučajno postali vrednota in del kulture. Avtorji iz projektnega managementa omenjajo kot enega glavnih problemov pri uveljavljanju projektu naklonjene kulture neustreznost nagrajevanja dela v projektih. Uveljavljanje nove kulture ne more uspeti, če članom združbe spremembe niso ustrezno sporočene. Pomembno je komuniciranje razlogov za spremembe in spreminjanje zaposlenih. Prav tako pa morajo tudi vodje dnevno podpirati vrednote, signalizirati njihov pomen ter se vesti v skladu z vrednotami zelene kulture. Zaposleni spoznavaajo, čemu vodje posvečajo pozornost in kaj nagradijo, kako se odzivajo na probleme in ali se sami držijo zahtevanih vrednot. Zato veljajo vodje kot zgled zaposlenim (Rozman, 2008, str. 6–7).

Mnogi avtorji poudarjajo tudi pomembnost simbolnega ravnanja za spreminjanje kulture. Z vplivanjem na vidno raven kulture (artefakte, simbole) vplivamo na vrednote. Vidna raven kaže na vrednote, ki jih želimo spremeniti. Te spremembe uveljavljajo predvsem vodje. Rozman (2008, str. 7) pod simbolnim ravnanjem navaja uporabo ceremonij in obredov, zgodbe, simbole in slogane. Ceremonije so planirane dejavnosti, ki potekajo v obliki dogodkov. Pogosto so povezane z nagradami, na primer nagrada za najboljši projekt, nagrada za najboljšega ravnatelja projekta. S ceremoniji vodje hočejo pokazati, kaj dejansko cenijo.

Zgodbe pogosto opisujejo dogodke, ki se pogosto dogajajo in kažejo za vrednote zaposlenih. Simboli so predmeti, dejanja ali dogodki, ki predstavljajo določen pomen. To so na primer enotne obleke, ki poudarjajo enotnost, kolajne oziroma nagrade, ki ponazarjajo vrednoto biti prvi, najboljši. Slogani pa usmerjajo delovanje zaposlenih in s tem spreminjajo njihova vedenja. Slogane si zaposleni hitro zapomnijo. S slogani, kot je na primer »Kupec je vedno na prvem mestu«, pa se kažejo vrednote v združbi (Rozman, 2008, str. 7).

Poleg načinov spreminjanja organizacijske kulture, ki sta jih navedla Mesner Andolškova in Rozman, navajajo tudi drugi strokovnjaki različne načine, s katerimi lahko spremenimo organizacijsko kulturo. Schein (povzeto po Rozman, 2000, str. 332–333) je navedel veliko število načinov, ki vplivajo na spremembo organizacijske kulture: na kaj so managerji in člani tima pozorni, kaj merijo in nadzorujejo, kako se vodje odzivajo na kritične dogodke in organizacijske kulture, na vlogo vodenja in modeliranja ekipe, poučevanje, postavitve merila za nagrajevanje in status, proces managementa človeških virov ter organiziranje slovesnosti in obredov. Daft (prav tam) poudarja pomembnost simbolnega ravnanja pri spremembi kulture. Simbolični manager je manager, ki definira in uporablja različne signale in simbole, s katerimi potem vpliva na organizacijsko kulturo. Poleg vseh načinov spreminjanja kulture v združbi pa Watson (prav tam) opisuje številne odzive ljudi na proces spreminjanja kulture, ti pa so: upor proti spremembam, pomanjkanje samozavesti, nerazumevanje managerja in ciničen pogled na spremembo kulture, ki jo določi manager, da obdrži oziroma izboljša svoj položaj ali kariero.

3.4 Temeljni načini spreminjanja kulture

Kahn (v Rozman, 2008, str. 2) pa tudi drugi avtorji omenjajo organizacijsko kulturo kot najpomembnejšo za pridobivanje, motiviranje in zadrževanje talentov ter lastnosti, ki predstavljajo ključni vzrok odločnosti združbe, prav tako pa tudi projekta. Sledi prikaz načinov, s pomočjo katerih se bo v projektu razvila kultura s takimi vrednotami, ki bo naklonjena projektneemu načinu dela. Poudarek je na motiviranju, nagrajevanju, komuniciranju in simbolnem ravnanju ter vplivanju projektnih vodij na vrednote.

Visoko motiviran tim z zadovoljnimi člani je veliko produktivnejši in učinkovitejši. Tudi kakovost izvedbe dela je višja, stroški projekta so manjši. Posledice, ki se pojavijo pri nizki motiviranosti, so stres, konflikti med timi, nizka morala in storilnost, vse to pa lahko pripelje do propada projekta.

Ljudje vrednotijo in izpostavljajo različne reči in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse, drugi so zadovoljni z majhno plačo, tretji pa sprejemajo raznovrstne naloge, samo da lahko ostanejo v varnem okolju. Za delavne niso pomembni cilj, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna. Zvezo med oblikovanjem ter uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo različne teorije motivacij (Svetlik, 2009, str. 342).

Herzbergova teorija sklepa, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo raven zadovoljstva. Notranji motivatorji, kot so na primer delovni dosežki, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast povzročajo največje zadovoljstvo. Ti so imenovani motivatorji. Odsotnost zunanjih dejavnikov (dobri odnosi, ustrezna politika, ustrezna plača, ustrezno vodenje) povzročajo nezadovoljstva, Herzberg jih je poimenoval higieniki.

Tabela 1: Primeri motivatorjev in higienikov pri izvedbi projekta

Motivatorji	Higieniki
Pridobitev novega znanja	Ustrezni vodja
Dobri medsebojni odnosi	Primerno plačilo
Samostojnost pri delu	Ustrezno nagrajevanje
Udeleževanje na sestankih	Dobro delovno okolje
Uspeh v timu	Položaj v timu

Zanima nas, na kakšen način vodje timov motivirajo svoje člane in jih spodbujajo k večji storilnosti in motiviranosti. Stare (2011c) je mnenja, da je eden izmed najbolj izpostavljenih motivatorjev denar. Obstajajo pa tudi druge oblike učinkovite motiviranosti sodelujočih v projektu. Visoka stopnja skladnosti ciljev projekta z osebnimi cilji članov tima je eden izmed pomembnejših motivatorjev. Kadar so cilji in naloge v skladu z osebnimi vrednotami posameznika, je plačilo lahko le sekundarni razlog za sodelovanje v timu.

Stare (2011c) navaja naslednje dejavnike motiviranja sodelujočih v projektih:

- timsko delo, delo v ekipi,
- veselje do dela, sodelovanje pri sprejemanju odločitev,
- nagrajevanje ob uspešnosti, kazen ob porazu,
- tekmovalnost med člani.

Kot dejavnik motiviranja v projektu pa tudi Stare (2011c) navaja vpliv projektne kulture, saj je ta zelo pomemben dejavnik uspeha projekta. Ta vpliva na motiviranost projektnega tima in posledično na izvedbo projekta. Če organizacijska kultura ni na primernem nivoju, kot ga zahteva projektni način dela, to otežuje izvedbo, izvajalci so nezadovoljni, posledično se zmanjšuje motiviranost tima. Neustrezna kultura lahko pomeni, da vsak posameznik dela po svoje, slaba kultura pa povzroča motnje pri delu, kar podaljšuje izvedbo projekta.

Zakon o delovnih razmerjih predvideva možnost nagrajevanja zaposlenih na podlagi rezultatov njihovega prizadevanja oziroma na podlagi doseganja in preseganja zastavljenih poslovnih rezultatov ali dejanskih okoliščin. Že sama plača vsebuje elemente, ki motivirajo zaposlene za doseganje in preseganje povprečja. Pri nagrajevanju ne govorimo le o materialnem nagrajevanju. Nedenarno nagrajevanje je vsaj toliko pomembno kot denarno, saj je domet denarnega nagrajevanja omejen. Zaposleni lahko sistem nagrajevanja razumejo kot

krivičen in neprimeren, zato se motivacijski učinek porazgubi in posledično učinkovitost zaposlenih upade (Združenje delodajalcev Slovenije, 2011).

Managerji obravnavajo plače in nagrade predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Zaposleni plačo in nagrado vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za njihov vloženi trud, hkrati pa kot priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti (Zupan, 2009, str. 525). Vsako spremembo v sistemu plačevanja udeleženci močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Ker je denar za mnoge pomemben, ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti. Je spodbujevalnik za doseganje višjih ciljev tako posameznika, timov kot tudi celotnega podjetja.

Člani tima morajo nagrado pričakovati, da jih lahko motivira za doseganje višjih ciljev. Več kot bodo pričakovali od uspešne izvedbe cilja, bolj bodo motivirani. Zato morajo v podjetju obstajati pravila, ki za vsak projekt določajo transparentno nagrajevanje. Podjetja pri izdelavi sistema ocenjevanja in nagrajevanja pogosto uporabljajo ustrezno kombinacijo ciljnega vodenja in izraženosti kompetenc. Zelo pomembno je, da že na začetku projekta oblikujejo model nagrajevanja zaposlenih v projektu.

Pri denarnih nagradah se pojavi vprašanje, kako visoke naj bodo nagrade, da bodo lahko motivirale posameznika v projektu. Nizka denarna nagrada lahko motivira posameznika tako, da se priznajo njegovi uspehi, visoka plačila pa so le finančna podkrepitev tega. Kot nedenarna nagrade bi lahko izpostavili napredovanje v timu, kar prinaša tudi višjo plačo, udeležbo na prireditvah, nazdravljanje ob začetku dela v projektu, ravno tako tudi ob zaključku.

Tabela 2: Primeri denarnih in nedenarnih nagrad v projektu

Denarne nagrade	Nedenarne nagrade
Osnovna plača	Napredovanje v timu
Dodatki	Udeležba na prireditvah
Počitnice	Priznanje za dobro izvedeno delo
Finančna nagrada za dobro opravljeno delo	Pohvale in čestitke
	Podelitev praktičnih nagrad

Zaradi stalne interakcije članov tima in udeležencev v projektu ter neizogibnega sodelovanja ima komunikacija pomembno vlogo pri uresničevanju ciljev v projektu. Delovna klima je pogoj za uspešno delovanje tima, saj ustvarja medsebojne odnose, ti pa so odvisni od komunikacije med člani tima.

S pomočjo komunikacije manager projekta usmerja projekt, vodi sestanke, spodbuja ideje, povezuje člane in druge udeležence v projektu. S komuniciranjem tim analizira probleme, odloča in usklajuje delovne naloge vsakega posameznika v timu na poti do ciljev.

Komuniciranje pa tudi omogoča reševanje težav v timu, zlasti pri pojavu konfliktov, ki pa so v projektih sprejemljivi in omogočajo prenos idej in dobre prakse.

Vodja tima naj bi bil odprt za komunikacije. Prevladovalo naj bi medsebojno zaupanje udeležencev projekta. Komuniciranje med člani tima poteka vodoravno in dvosmerno, saj je položaj članov enakovreden. Ta način komuniciranja namesto ukazov pojasnjuje, razlaga, predlaga in se dogovarja. Za to vrsto komuniciranja je pomembno komuniciranje po vseh kanalih. V projektu to pomeni, da se med seboj dogovarjajo vsi člani in ne le določeni posamezniki. Pri tem lahko izpostavimo sestanke, saj večina komuniciranja v projektih med člani poteka na sestankih. Ena izmed značilnosti komuniciranja v timu je tudi neformalno komuniciranje, saj ni vnaprej določeno, kdo bo s kom komuniciral in kdaj. Zaradi problemov, ki se pojavijo pri izvedbi projekta, člani ne sklicujejo sestankov, temveč se skupaj dobijo in skušajo rešiti problem.

Poleg vseh načinov, s pomočjo katerih lahko vplivamo na spremembo vrednot članov in spremembo organizacijske kulture, obstaja tudi način simbolnega ravnanja. Simbolični manager je tisti, ki definira in uporablja signale in simbole, da lahko vpliva na organizacijsko kulturo. Simbolno vedenje (angl. *symbolic behaviour*) je sposobnost osebnosti, da se odziva ali uporablja sistem pomembnih simbolov. Posamezniki se soočajo z ovirami in negotovostjo v organizaciji zlasti v času sprememb. Ta negotovost ustvarja zanašanje na simbolična sporočila, tako da lahko posameznik definira svoj obstoj v tem okolju. Da bi podjetja zmanjšala te negotovosti, ustvarjajo standardizirane sklope pomenov, opisanih z simboli. Vsak posameznik si simbolična sporočila razlaga po svoje, a v primeru organizacijske kulture se odzovejo enako. Organizacijska kultura je ustvarjena in vodena s simboličnim ravnanjem. Ta omogočajo managerjem priložnost ustvarjati in ohranjati vrednote organizacije kot tudi posameznika. Simbolična narava ravnanja z vrednotami zmanjšuje tudi nejasnosti in napetosti znotraj organizacije.

Pri zagotavljanju uspešnosti projekta so najpomembnejši dejavniki ustrezno usposobljeni kadri, še posebej projektni manager. Ta naj bi motivacijsko vplival na člane projekta. Zaposlenim naj bi bil za vzgled. Nanje naj bi vplival, jih spodbujal in usmerjal za doseganje želenih ciljev. Projektni manager si preko sposobnosti vplivanja izgradi moč in avtoriteto, da so mu člani tima pripravljeni slediti. Zaposleni mu lahko sledijo zaradi njegovih osebnostnih lastnosti, njegovega vedenja, nagrad, ki jih dobijo, itd. Lastnosti sposobnega projektnega managerja so vodenje, motiviranje, organiziranje, reševanje konfliktnih situacij, formiranje timov, reševanje problemov, sposobnost delegiranja nalog in komuniciranje s člani tima. Z naštetimi lastnostmi mora imeti projektni manager sposobnost vplivanja na vodenje članov tima in vplivanja na njihove vrednote, ki bodo naklonjene projektu. Uspešni vodja mora imeti karizmo, da sledi ciljem. Zaposlenim mora biti za vzgled, saj ga ti posnemajo. Če bo projektni manager delal na tem, da se spremenijo vrednote, se bo to potem zgodilo tudi pri članih tima, saj bodo posnemali managerja in mu sledili.

SKLEP

Vsaka organizacija ima izoblikovano svojo organizacijsko kulturo. Ta se je razvijala sčasoma, da je takšna, kot je. Za razvoj kulture so potreba leta in leta, da se v podjetju vzpostavijo take vrednote, ki bodo veljale in s katerimi bodo vsi v podjetju seznanjeni. Kultura tako vpliva na mišljenje in sprejemanje odločitev, na ravnanje zaposlenih pri odzivanju na priložnosti in nevarnosti, zato je pogosto rečemo, da je kultura zakoreninjena v podzavest ljudi in vpliva na njihovo obnašanje.

Projektni način dela je postal vse bolj moderen in uvajajoči način dela. Zaradi hitrih sprememb v okolju in neizogibne konkurenčnosti je postal zelo popularen. Podjetja v današnjem času morajo biti sposobna hitrega prilagajanja okolju, kar pa zahteva fleksibilno organizacijo, kakršna je projektna. Gleda na problematiko, da so projekti postali kritični del organizacijskega uspeha, saj večina projektov ne uspe popolnoma, je v diplomskem delu predstavljena takšna organizacijska kultura in njeni načini spreminjanja, ki bodo najbližji uspešni izvedbi projekta. Glavni razlogi neuspeha projekta so, da večina organizacij ne zagotovi, da so vsi projekti, ki se izvajajo, usklajeni s strategijo podjetja. Problematika se pojavi pri zaposlenih, saj večina časa pri izvedbi projekta porabijo za to, da med naloge, ki jih opravljajo v timu, vrinejo tudi svoja vsakdanja opravila.

Idealna organizacijska kultura bi bila tista, ki bi imela projekte vključene v strateško načrtovanje in bi bili v podporo podjetniški strategiji in poslovnim ciljem. Na ta način bi projekti dobili potrebno pozornost in podporo vodstva, da se uspešno izvedejo. Tako bi lahko imela vsaka organizacija svojo idealno organizacijsko kulturo, ki bi podpirala sistem ter notranje in zunanje vplive okolja za doseganje ciljev. V svojem diplomskem delu sem kot primerno projektno kulturo navedla takšno kulturo, ki bo podpirala projektni način dela. Po mojem mnenju bi bila ustrezna kultura za izvedbo projekta tista, ki bi vsebovala vrednote, kot so: sposobnost inovativnosti in ustvarjalnosti, timsko delo, medsebojno sodelovanje in komunikacija, odprtost do konfliktov in njihova toleranca, zaupanje med člani tima in stremenje k ciljem. Projektni tim, ki ima take vrednote, je v realnosti zelo težko najti. Zato se podjetja odločijo za spremembo kulture.

Po ugotovitvah mora biti projektna kultura taka, ki bo imela izoblikovane dobre komunikacijske kanale. Privzgojiti je treba vrednote, ki jih ima tim. Člane tima je treba dodatno motivirati tako z denarnimi kot tudi nedenarnimi nagradami. Če je član tima dobro motiviran in zadovoljen, se bodo cilji podjetja skladali z osebnimi cilji. Priporočljiva je tudi uporaba simbolnega ravnanja. Projektni managerji, ki naj bi bili za vzgled članom tima, vzpostavijo in uporabljajo simbole in signale, da lahko vplivajo na organizacijsko kulturo. Za izvedbo projekta so najboljši trije tipi kultur različnih strokovnjakov. To so Handyjeva kultura nalog, Ansoffova kultura usklajevalnega tipa ter Deal in Kannedyjeva sistemska kultura. Vsi trije tipi so naklonjeni projektnemu načinu dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Andolšek, M. D. (študijsko leto 2009/2010). *Osnove teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Cleland, I. D. (1995). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. (2th ed). Singapore: McGraw-Hill.
3. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. (7th ed.). Cincinnati: South West Collage Publishing.
4. Görög, M. (2000). The Use of Project Organisation. V B. Semolič, A. Hauc, A. Kerin, J. Kovač, R. Rozman, & A. Škarbot (ur.), *1st South East Europe Regional Conference on Project Manegement. Proceeding and final Programme* (str. 336–343). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
5. Handy, C. (1993). *Understanding Organization* (4th ed.). London: Pinguin.
6. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
7. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Ivanko, Š. (2006). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V *Management* (174–209). Radovljica: Didatka.
11. Kerzner, H. (2004). *Advenced Project Management: Best Practice on Implementation*. Hoboken (New Jersey): John Willy & Sons.
12. Križman, J. (2002). *Vloga organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Lientz, P. B., & Rea, P. K. (1998). *Project Manegement-Planning and Implementation*. London: Haurcort.
14. *Management Gurus*. Najdeno 23. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.vectorstudy.com/management_gurus/joan_woodward.htm
15. Mesnar Andolšek, D. (1995). *Organizacijske kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Musek, L. K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
18. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Newton Square.
19. Rozman, R. (2000). The Project Management supporting organizational culture. V B. Semolič, A. Hauc, A. Kerin, J. Kovač, R. Rozman & A. Škarbot (ur.), *1st South East Europe Regional Conference on Project Management. Proceeding and final Programme* (str. 327-335). Ljubljana: Slovenian Project Management Association.
20. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Rozman, R. (2002). *Ravnanje projektov, gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rozman, R. (2003) Razvoj ravnanju projektom naklonjena kultura v podjetju. *Projektna mreža Slovenija*, 6(3), 4–9.
23. Rozman, R. (2004). *Gradiva za izbirni predmet projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rozman, R. (2008) Spreminjanja kulture v združbah. V B. Rusjan, J. Kovač & R. Rozman (ur.), *Zbornik referatov. 9. Znanstveno posvetovanje o organizacijah: vloga kulture v združbah (organizacijah)* (str. 1–9). Brdo pri Kranju: Društvo slovenskih akademikov za management.
25. Rozman, R. (2011). Situacijska teorija organizacije. V *Sodobne teorije organizacije* (str. 84–124). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R., & Stare, A., (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Schein, E. H. (1997). *Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

29. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
30. Stare, A. (2011a, 23. maj). Timsko delo. Najdeno 23. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/05/23/timsko-delo/>
31. Stare, A. (2011b, 8. oktober). Projektna organizacijska kultura. Najdeno 12. decembra na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/10/08/projektna-organizacijska-kultura/>
32. Stare, A. (2011c, 8. junij). Motiviranost članov tima. Najdeno 23. septembra na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/06/08/motiviranje-clanov-tima-2/>
33. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina, A. Kohont & R. Kaše (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 337–382). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Tavčar, M. (2002). Kultura dežel in organizacij. V *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 176-195). Radovljica: Didakta.
35. Vila, A. (1994). *Organizacije in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
36. *Združenje delodajalcev Slovenije*. Najdeno 3. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/delovno-pravna-ureditev/>
37. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina, A. Kohont & R. Kaše (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521-574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.