

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVACIJA ZA PROJEKTNO TIMSKO DELO

Ljubljana, maj 2010

ALEŠ SENEGAČNIK

IZJAVA

Študent Senegačnik Aleš izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Zupan Nade, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKT	1
1.1 Življenjski cikel projekta	3
1.2 Management projektov	5
2 PROJEKTNO TIMSKO DELO	6
2.1 Tim	6
2.2 Projektni timi	7
3 MOTIVACIJA	9
3.1 Motivacijske teorije	10
3.2 Motivacija na delovnih mestih	13
3.3 Motivacija pri posamezniku	13
3.4 Motivacija v timih	14
4 MOTIVACIJA V PROJEKTHNIH TIMIH	16
4.1 Projektno delo kot motivator	16
4.1.1 Ravnanje z nalogami	17
4.1.2 Delovanje v timu	18
4.2 Motiviranje projektnega tima	19
4.2.1 Motivacijsko vodenje	19
4.2.2 Sistem plačil in nagrad	21
5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI V PROJEKTHNIH TIMIH	22
5.1 Namen in cilji raziskave	22
5.1 Načrt in opis poteka raziskave	23
5.2 Predstavitev ključnih ugotovitev raziskave	23
5.3 Nasveti podjetjem, kako povečati motivacijo pri projektnem delu	25
SKLEP	28
LITERATURA IN VIRI	30

Kazalo slik

<i>Slika 1: Trikotnik obsega.....</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Naloge projektnega managementa</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: Preprost model motivacije</i>	<i>9</i>
<i>Slika 4: Jedrni elementi teorije postavljanja ciljev</i>	<i>12</i>
<i>Slika 5: Model značilnosti dela</i>	<i>13</i>
<i>Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	<i>14</i>
<i>Slika 7: Integrativni teoretični model motivacije posameznika in tima</i>	<i>15</i>
<i>Slika 8: Končni pregled dejavnikov glavne hipoteze</i>	<i>24</i>

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Člani projektnega tima</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2: Sodobni pristop motivacije</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 3: Notranja in zunanja motivacija</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 4: Štirinajst dejavnikov motivacije v projektnih timih</i>	<i>22</i>

UVOD

Zaradi vse večjega pritiska konkurenčnosti, povečevanja internacionalizacije gospodarstev in globalizacije trgov, se poslovni svet sooča z vedno bolj spremenljivim in hitrejšim svetom, v katerem zmagajo tisti, ki doprinesejo ne le ustvarjalne kvalitetne produkte in storitve, ampak jih doprinesejo tudi hitro. Zaradi vse večjega tehnološkega razvoja in razmaha različnih znanj se podjetja vedno pogosteje soočajo z deli, ki jih posameznik le težka obvladuje. Smo torej v dobi, kjer se zaradi opisanih dejavnikov povečuje količina dela v timih in zaradi hitrosti sprememb povečuje količina dela na projektih, saj standardizirano delo z dnevno enakimi ali podobnimi dejavnostmi ni več stalnica. Nekoliko drugače je na področju motivacije, kjer še ni prisotnih takšnih poglobitvenih sprememb. Motivacija še vedno predstavlja izjemno pomembno točko v raziskovanju človeškega ravnanja, zelo pogosto pa se jo uporablja v podjetjih pri iskanju izboljševanja rezultatov dela. Predmet obravnave tega diplomskega dela je torej na podlagi sodobnih smernic proučiti povezavo med motivacijo in projektnimi timi.

Primarni namen diplomskega dela je raziskati področje motivacije v projektnih timih in odkriti zakonitosti, ki veljajo na tem področju. Sekundarni namen pa je podati konkretne nasvete tistim, ki poslovno delujejo na tem področju in imajo obenem možnost, da z uporabo izbranih prijemov še dodatno povečajo motivacijo članov projektnega tima in tako izboljšajo njihove rezultate.

Eden izmed prvih ciljev diplomskega dela bo torej postavitve teoretičnih osnov na podlagi obširne literature. Za smer raziskovanja se bom orientiral po eni hipotezi in sicer, da je projektno timsko delo že samo po sebi motivacijsko. To hipotezo bom preučil tako, da bom na podlagi podane teorije predložil posamezne motivacijske dejavnike projektnega dela. Temu bo sledilo empirično preverjanje teorije v praksi v obliki ankete, na podlagi reprezentativnega vzorca iz slovenskih podjetij. Naši zadnji cilji pa bodo predlaganje učinkovitih nasvetov projektnim managerjem in vodjem, temelječih na podlagi rezultatov ankete.

Prva tri poglavja diplomskega dela so deduktivne narave. To pomeni, da preko splošnih tem preidemo na jedro naše raziskave. V četrtem delu so na podlagi teoretičnih osnov podani dejavniki, katerih namen je raziskovanje temeljne hipoteze. V petem delu je razložena empirična raziskava, njeni rezultati in njihovo ovrednotenje. V tej točki so tudi podani nasveti kako izboljšati motivacijo projektnih timov.

1 PROJEKT

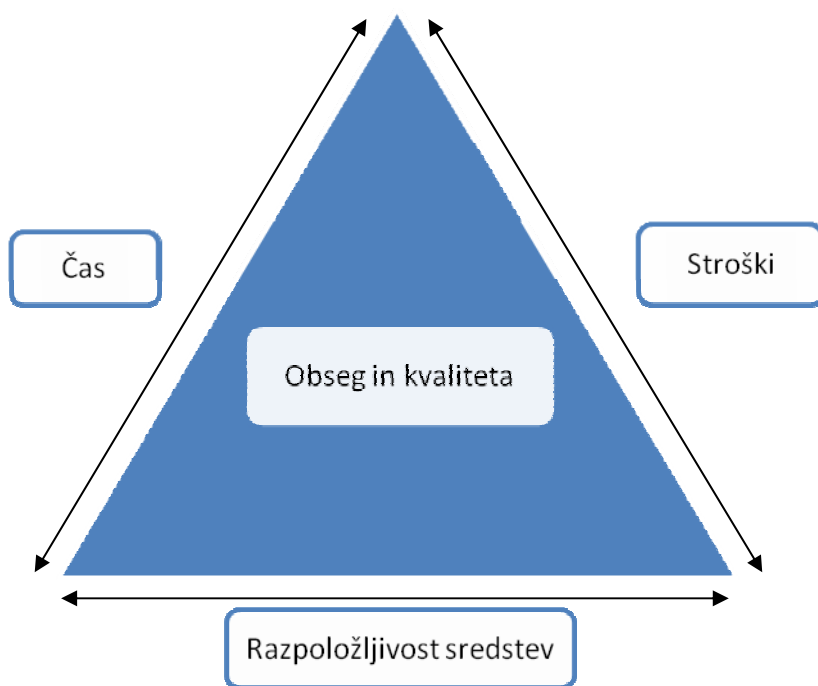
Zaradi množičnosti pojmovanj tega pojma in njegove splošne uporabe v poslovnem svetu, bomo v prvem koraku najprej definirali osnovni pojem, okoli katerega se bodo kasneje gibale razprave. Po Rozmanu in Staretu (2008, str. 7), ki povzemata več različnih avtorjev, je projekt: »Podjem med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem

časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu».

Med jedrne značilnosti projekta spadata namen in razlog projektov in projektne managementa. Organizacije se namreč lotevajo projektov z namenom doseganja zadanega/ih cilja/ev ali pa izpeljevanja strategij. Če pa gledamo nekoliko širše, bi lahko rekli, da je (Gido & Clements, 2003, str. 13): » ... ultimativna korist [...] imeti zadovoljne stranke«, pri čemer je stranka sama lahko izvajalec, ali pa neka zunanja entiteta. Meredith in Mantel (1995, str. 9) opredelita razlog za organiziranje nalog v projekt tako, da se osredotoči odgovornosti in avtoriteto k doseganju podciljev na individualni ravni ali pa ravni skupine. Torej lahko rečemo, da se s projektom definira naloge posameznika in skupine (gre se za razdelitev na podcilje), ki jim je dodeljena določena stopnja odgovornosti in avtoritete, zato, da se preko njih lahko doseže uresničitev ciljev organizacije. Skozi razčlenitev na manjše in vodljive aktivnosti se zmanjša kompleksnost doseganja cilja in se omogoči, da postane doseganje ciljev vodljivo. Seznam, ki obsega vse aktivnosti, potrebne za dosego cilja, se imenuje tehnična struktura projekta.

V zvezi s splošno opredelitvijo projekta pa velja omeniti še omejitve, ki pa jih Wysocki in McGary (2003, str. 7) opisujeta v svojem trikotniku obsega na sliki 1. Avtorja dodata seznam petih omejitev, ki morajo biti v ravnovesju, če hoče projekt ostati v ravnotežju. Omejitve so obseg, kvaliteta, stroški oz. cena, čas in sredstva.

Slika 1: Trikotnik obsega



Vir: R.K. Wysocki & R. McGary, Effective project management: traditional, adaptive, extreme, 2003, str. 10.

Zaradi vedno zahtevnejših zahtev kupca in nujnosti prilagajanja njemu pa dodajajo k tem petim omejitvam še šesto omejitev, ki je zadovoljstvo stranke (Gido & Clements, 2003, str.

7). S tem zaobjamem vse dejavnike, na katere mora biti projektni vodja skupaj s svojim timom pozoren tekom celotnega življenjskega cikla projekta, če hoče, da bo njegov projekt celostno uspešen in učinkovit.

1.1 Življenjski cikel projekta

Ena glavnih lastnosti projekta je njegova enkratnost, zaradi česar bi bilo protislovno govoriti o njegovi cikličnosti. Temu sicer delno oporekata Wysocki in McGary (2003, str. 15) ko trdita, da obstaja veliko situacij, ko organizacija ponavlja en projekt istega tipa (npr.: nameščanje opreme, novačenje in zaposlovanje, nameščanje računalniške opreme, ocenjevanje in izbiranje prodajalcev, posodabljanje postopkov itd.). Kljub temu pa bomo v tem diplomskem delu obravnavali projekte kot enkratne in edinstvene zaradi lažje razlage in konsistentnosti z ostalo literaturo. Na podlagi tega bi bilo tako pravilneje uporabiti besedo življenje ali potek projekta. Ker pa ga vsi ostali avtorji (Meredith & Mantel, 1995, str. 13; Gido & Clements, 2003, str. 9; Wysocki & McGary, 2003, str. 23) kljub temu opredeljujejo kot življenjski cikel projekta, ga bomo mi prav tako.

Življenjski cikel se deli na več faz, ki so si od projekta do projekta podobne, vendar pa zaradi raznolikosti projektov neenake. Zaradi tega v praksi ni popolnoma enakih faz, poleg tega pa se pojavljajo tudi različna poimenovanja faz (Rozman & Stare, 2008, str. 17–20; Wysocki & McGary, 2003, str. 22). Tako se pojavi problem, katero izmed razdelitev bi uporabili v našem delu. Dodaten problem so tudi programski projekti, ki naj bi se po Meredith in Mantel (2000, str. 12–13) in Frame (2003, str. 7) popolnoma ali pa vsaj deloma razlikovali od ostalih projektov. Avtorji pa kljub temu pravijo, da so temeljne podobnosti med vsemi vrstami projektov dosti bolj prodorne kakor pa njihove razlike. Zategadelj bomo za splošno razlago projektov uporabili najbolj osnovno razdelitev, ki se jo zlahka uporabi tudi za ostale projekte, medtem ko se je potrebno seveda zavedati, da v določenih primerih opisanih faz projekta sploh ni ali pa se večkrat ponovijo, lahko pa se od spodaj naštetega razlikujejo časovno ali vsebinsko. Faze v življenjskem ciklu projekta so torej po (Gido & Clements, 2003, str. 24–92; Meredith & Mantel, 1995, str. 410):

1. **Identificiranje potreb(e), problema ali priložnosti.** Gre za pisanje potrebe in povezanih potrebščin stranke v dokument z imenom prošnja za ponudbo, v kateri stranka celostno in detajlno specificira, kaj je potrebno, da bo zadovoljena njena potreba. V njej stranka jasno definira problem ali potrebo in jo obenem poskusi karseda kvantificirati. Velikokrat je potrebno zaradi omejenosti sredstev tudi prioritizirati cilje in projekte, kar pomeni izbiro le nekaterih projektov iz množice potencialnih.
2. **Izoblikovanje predlagane rešitve.** V tej fazi predloži, kot odgovor na razpis, eden ali več pogodbenikov svoje ponudbe stranki. Stranka potem na podlagi lastnih sodil izbere najboljšo ponudbo. Ko pa je projekt naročen znotraj podjetja, se temu reče zgolj naročilo ali delovni nalog. V tem dokumentu morajo biti dosežki projekta karseda natančno opredeljeni. Če podjetje razvija projekt zase, potem obstaja le ena ponudba, ki jo sestavi

tim v podjetju in jo kasneje oceni ter potrdi oziroma zavrne višji management na podlagi lastnih sodil.

3. **Izvedba (implementacija) projekta.** Ta faza je sestavljena še iz treh podfaz, in sicer izdelave detajlnega plana za projekt, izgradnje organizacije in implementacija plana za doseg ciljev projekta. Pri prvem gre za razširjanje plana, urnika in projektnega proračuna v ponudbi v dosti večje detajle. Gre se za razdeljevanje projekta v manjše delčke (t.i. delovne pakete), za katere je potem potrebno ugotoviti specifične aktivnosti, ki bodo prispevale k uresničevanju delovnih paketov in celostno doseganje ciljev projekta. Vse aktivnosti, skupaj z njihovimi medsebojnimi povezavami, potrebnim časom in višino stroškov in delovnih sredstev, potrebnih za posamezno aktivnost, se potem slikovno prikaže v obliki mrežnega diagrama. Z drugimi besedami gre v tej stopnji za detajlno ugotavljanje, kaj je potrebno narediti, kdo bo to naredil, koliko časa bo trajalo in kolikšni bodo skupni stroški. S tem se izoblikuje osnova za izvedbo projekta, čemur sledi oblikovanje organizacije preko katere bo omogočeno izvrševanje vseh nalog. Temu sledi podfaza implementacije. Tekom slednje je pomembno, da se spremlja in kontrolira doseženo, zadevajoč aspekte projektne učinkovitosti v povezavi s časom, stroški in kakovostjo, ki jih projektni manager ali pa kdo drug hoče vedeti. Pri spremljanju doseženega gre le za zbiranje informacij, medtem ko gre pri kontroliranju za primerjavo med izbrano učinkovitostjo in tisto, ki je bila planirana, ter v primeru prevelikih razlik tudi ravnanje v smeri njihovega zmanjševanja. Rozman in Stare (2008, str. 209) opredeli ta krog kot spremljanje, diagnosticiranje in ukrepanje. Milosevic (2003, str. 364) zato predlaga vpeljavo procesa obvladovanja sprememb vsebine projekta, v katerem se določijo postopek in odgovorni za sprejemanje, oceno in odobritev predlaganih sprememb. Ker so spremembe pri projektih neizbežne, je najbolje, kar lahko projektni tim naredi, to, da postavi projektni informacijski sistem, ki bo zagotavljal pravšnje, podrobne in pravočasne informacije.
4. **Zaključitev projekta.** V tem delu življenja projekta naročevalec prevzame projekt. Namen te faze je tudi izdelava poročila o projektu, preko katerega organizacija vidi svoj uspeh. Vendar pa glavna vrednost tega poročila izvira iz dejstva, da se organizacija lahko uči iz doživetih izkušenj, pridobljenih s tem projektom. V prihodnosti bo tako z njihovo pomočjo omogočena boljša uspešnost projektov. Poročilo se izdela tako, da se na individualni in/ali skupinski ravni izvede celostno preverbo projekta, pri čemer se preveri uspeh projekta in ugotovi, kaj bi bilo potrebno spremeniti pri prihodnjih projektih in kako. Projektni vodja poskrbi tudi za oceno sodelujočih pri projektu, preveri povratne informacije stranke, ne sme pa pozabiti na proslavitev uspešnega zaključka projekta. Pomembno je tudi povedati, ali je bil projekt prekinjen zaradi nedoseganja zadanih ciljev, ker projekt več ni sponzoriran in se ga posledično ne da več nadaljevati, ali pa ker projekt ne bo ali pa ne more doseči svojih ciljev in je zaradi tega nesmotrno nadaljevati z njim. V tem končnem poročilu se poskuša tako čim bolj celovito opisati celoten projekt in potem vso dokumentacijo v zvezi z izpeljanim projektom shraniti. Kasneje bo na ta način služila kot vir informacij za bodoče projekte.

1.2 Management projektov

Project Management Institute v ZDA (v Cleland, 1997, str. 7) opredeljuje projektni management kot: »veščino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta«. Na sliki 2 prikazujemo naloge projektnega managementa.

Slika 2: Naloge projektnega managementa



Vir: Prirejeno po A. Hauc, Projektni management, 2007, str. 291

Preden posplošimo ali celo enačimo management projektov z besedno zvezo projektni manager, je potrebno poudariti, da obstaja več različnih vlog projektnega managerja, ki so odvisne od dodeljenih nalog projektnega sistema ali vodstva projekta projektnemu managerju (Hauc 2007, str. 367). Te pa se razlikujejo tako v projektih kakor tudi glede projektnih managerjev, saj so določeni managerji za določene projekte boljši glede na njihove lastnosti in zahtevnosti projekta. Kljub razlikam, pa manager še vedno predstavlja vodilo in gonilo projekta ter obenem nosi največjo odgovornost. Gido in Clements (2003, str. 289–292) mu dodelita vodstveno vlogo skupaj z vsemi prvinami managerskega cikla, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, tako da doseže načrtovane cilje projekta opredeljenih v trikotniku obsega. V okolju projektnega managementa pa se po Kerzner (2009, str. 224–225) zaradi potrebe po dinamičnosti in fleksibilnosti najboljše uporablja situacijsko. To pride še toliko bolj v poštev zaradi spremenljivosti števila članov v projektu. Pri managementu projektnega tima pa je potrebno poudariti dve lastnosti projektnega managerja. Pri prvi gre za znanje motiviranja svojega tima in pri drugi za skrb za dobro komunikacijo z vsemi

udeleženci v projektu. Dober projektni manager mora torej posedovati naslednje spretnosti na področju ravnanja z ljudmi (po Gido & Clements 2003, str. 292):

- močne voditeljske sposobnosti
- sposobnost razvijanja ljudi
- odlične komunikacijske sposobnosti
- dobre medosebne sposobnosti
- spretnosti ravnanja s stresom
- sposobnosti reševanja problemov
- sposobnost ravnanja s časom

Meredith in Mantel (1995, str. 128), podobno tudi Burke (2008, st. 3) in Frame (2003, str. 6) opišejo podobne potrebe za projektnega managerja, pa vendar raje povejo glavni pogoj za projektnega managerja: »To je tisti, ki bo opravil delo (*angl. the one who will get the job done*).«

2 PROJEKTNO TIMSKO DELO

Zakaj se v zadnjem času veliko uporablja time, še posebno pri izpeljavi projektov, lahko sklepamo tako, da povežemo osnovne značilnosti projekta z dejstvom, da je (Lipičnik, 1998, str. 272): »teamski način dela nepogrešljiv takrat, ko niso pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema znani.« Seveda niso vsi projekti enako nejasni, pa vendar lahko rečemo, da je to eden izmed vzrokov, zakaj se uporablja timsko delo v projektih.

Loo (2003, str. 511) pravi, da so timi ključni v projektih za reševanje kompleksnega dela, za katerega je potrebna raznolikost znanja in sposobnosti, stimuliranja kreativnosti in inovativnost, opolnomočenja delavcev in še nekaterih drugih pozitivnih posledic. Burke (2003, str. 302) opiše projektne time kot učinkovit in uspešen način managementa projektov, s čimer poudari njihovo vlogo v projektih. Preden pa se lotimo definicije projektnih timov, si moramo pogledati najprej definicijo tima.

2.1 Tim

Fisher, Hunter in Macrosson (1997, str. 2) opisujejo probleme razlikovanja pojma »tim« od pojma »skupina« še do nedavnega, zaradi česar se nam zdi pametno, da se na kratko oriše razliko med tema dvema pojmomoma. Možina (1994, str. 601) preprosto definira skupino, ko pravi, da sta to dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Malo nadrobneje to definirajo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 70–71), ki pravijo, da je skupina združenje ljudi, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo. Vzroki za združevanje pa so po Robbins in Judge (2009, str. 319) varnost, status, osebno mnenje o sebi, pripadnost, moč in doseganje ciljev. Ker pa so po Možini in ostalih (2002, str. 542) vsi timi skupine, vendar pa ne velja obratno, je nujno, da opredelimo še tisto, kar razlikuje ta dva pojma. Sundstrom, Meuse in Futrell (1990, str. 121) pravijo, da je »skupina« skupnost ljudi,

omejena v številu (od 3 do 20), ki imajo neko stopnjo medosebne interakcije in skupne cilje. Na drugi strani pa ima »tim« poleg tega še višjo stopnjo medosebne odvisnosti, koordinacijske interakcije in visok smisel osebne odgovornosti za doseganje ciljev tima. Velikokrat posamezniki sebe tudi lažje identificirajo kot člane tima. Robbins in Judge (2009, str. 357) pa vse skupaj poenostavljeno povzameta, ko pravita, da delovni timi generirajo pozitivne sinergije skozi koordiniran trud, kar pomeni, da je na koncu izid večji kot seštevek posameznikov.

V preteklosti je bilo veliko raziskanega v zvezi s karakteristikam uspešnih timov (Hackman, 1986, str. 112; Levi & Slem, 1996, str. 29–42; Larson & LaFasto, 1989, str. 27; Katzenbach & Smith, 1993, str. 175) in je bilo skupno ugotovljeno, da obstaja po Danielu (2007, str. 32–33) pet skupnih karakteristik, ki so se pojavljale kot rezultat raziskav in naj bi imele največji vpliv na uspešnost tima. Te so:

1. **Jasen cilj** – dobro definirani cilji zagotavljajo smer in motivacijo članov tima, poleg tega pa omogočajo možnost za merjenje uspeha.
2. **Primerno vodstvo** – ki ohranja tim osredotočen na cilje in spodbuja, vendar ne kontrolira aktivnosti tima.
3. **Organizacijska podpora** – sem spada skladnost kulture podjetja in njegovega ustroja s timskim delom, prav tako pa oskrba tima z resursi.
4. **Timske naloge** – naloge bi morale zahtevati koordiniran trud, prav tako pa bi morale biti izzivalne in motivacijske.
5. **Odgovornost in nagrade** – tim naj bi imel smisel skupinske usode oziroma vzajemne odgovornosti in njegovi naporu bi morali biti ocenjeni in nagrajeni pravično.

Če hoče postati tim uspešen, je potrebno, da gre skozi proces nastanka. Pri tem gre za utrjevanje medosebnih vezi, razdelitev neformalnih vlog in oblikovanje pripadnosti timu. Dokler se ta proces ne zaključi, tim ne more biti učinkovit, saj se večino časa ukvarja sam s sabo (Zupan, 2001, str. 77).

Seveda pa se je potrebno zavedati, da tudi teh pet dejavnikov ni vedno odločujočih, saj so v določenih timih določeni dejavniki bolj pomembni kot drugi. To sta ugotovila Cohen in Bailey (1997, str. 241), ko sta tudi predložila štiri vrste timov, ki so: delovni, paralelni, projektni in managerski. Nekoliko kasneje je Sundstrom (1999, str. 9–23) delovne time še bolj razdelil na: produktne, storitvene in procesne/izvršitvene. Seveda se v enaindvajsetem stoletju pojavljajo tudi virtualni timi (Daniel, 2007, str. 257).

2.2 Projektni timi

Vsi timi morajo biti tako skonstruirani, da odsevajo potrebe, na podlagi katerih so bili zgrajeni. Za razliko od ostalih timov, pa so po Eskerod in Blichfeldt (2005, str. 495) ter Frame (2003, str. 107) projektni timi ne samo začasni, temveč se tekom življenjskega cikla projekta njihova kompozicija večkrat spremeni zaradi potrebe po novih kompetencah in nepotrebe po

nekaterih obstoječih, s čimer se dosti oddaljijo od lastnosti ostalih timov.

Ravno zaradi tega imajo projektni timi edinstveno strukturo, ki je po Wysocki in McGary (2003, str. 175) sestavljena iz treh delov: projektni manager, jedrni tim in pogodbeni tim. Njihove potrebne lastnosti prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Člani projektnega tima

Projektni manager	Člani jedrnega tima	Člani pogodbenega tima
• Delovne izkušnje • Vodstveno in strateško strokovno znanje • Tehnično strokovno znanje • Medosebne kompetence • Managerske sposobnosti	• Predanost • Deljena odgovornost • Fleksibilnost • Ciljna naravnost • Sposobnost dela v časovnih okvirih in omejitvah • Pripravljenost dajanja zaupanja in skupne podpore • Timska naravnost • Dovzetnost • Sposobnost dela preko organizacijskih mej in oblasti • Sposobnost uporabe managerskih orodij	• Doprinos manjkajočih sposobnosti • Doprinos osebja

Vir: Prirejeno po R. K. Wysocki in R. McGary, Effective project management: traditional, adaptive, extreme 2003, str. 175 – 181

Seveda ni vedno nujno, da obstaja neka vodilna osebnost v timu, saj se lahko po Daniel (2007, str. 165) tim sam vodi, pri čemer gre za samovodene time, lahko pa je tudi, da so voditeljske funkcije porazdeljene po članih tima.

Posameznikove karakteristike so zelo pomembne, vendar pa je potrebno gledati tudi na to, kako bodo delovali posamezniki, združeni v tim. Glede na to, da na izid projekta najbolj vpliva tim, ki ga izpeljuje, je velik poudarek na karakteristikah, ki jih mora tim imeti. Te predlagata Gido in Clements (2003, str. 328):

- Jasno razumevanje ciljev projekta
- Jasna pričakovanja posameznikovih vlog in odgovornosti
- Ciljna naravnost
- Visoka stopnja kooperacije in kolaboracije
- Visok nivo zaupanja

Seveda pa pri vodenju projektnih timov ne gre le za dosego ciljev, temveč tudi za to, da

se poskuša v kar največji meri poskrbeti za čim večjo produktivnost in učinkovitost tima. Kot eno spremenljivko v funkciji uspešnosti postavijo motivacijo že Svetlik in ostali (2009, str. 416–417), medtem ko jo Kleinbeck, Wegge in Schmidt (2001, str. 182) postavijo celo kot odgovorni dejavnik, ki vpliva na to, v kolikšni meri bo dosežena produktivnost. Nekoliko drugače to opredelijo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 213), ko pravijo da motivacija vpliva na uspešnost in zavzetost posameznika in celotnega projektnega tima pri opravljanju dodeljenega projektnega dela. Clark (2003, str. 28) pa postavi motivacijo kot dejavnik, s katerim se lahko zapolni vrzel med sedanjo storilnostjo in nivojem, potrebnim za doseg želenih poslovnih ciljev.

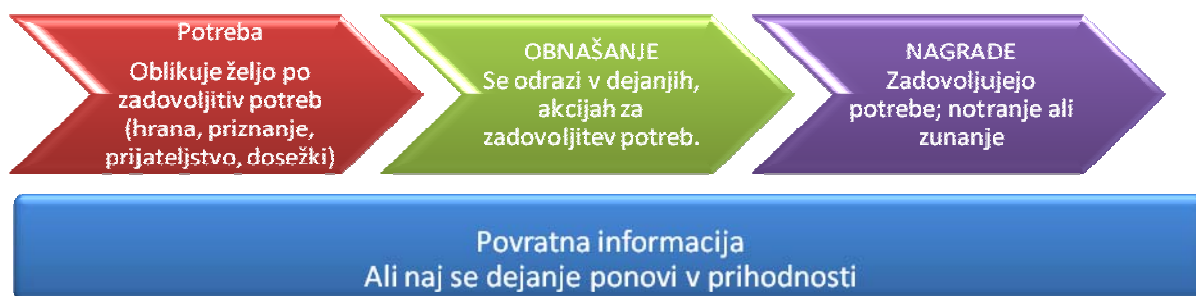
3 MOTIVACIJA

Svetlik in drugi (2009, str. 643) na kratko opredelijo motivacijo kot »splet silnic, ki vpliva na človekovo vedenje in ga vzdržuje«. Daft (2003, str. 546) ter Black in Porter (2000, str. 365) silnice razdelijo na notranje (tiste, ki pridejo iz osebe same) in zunanje (tiste, ki ne pridejo iz osebe same), ki vzbujajo navdušenost in vztrajanje pri zasledovanju določenih ciljev. Robbins in Judge (2009, str. 209) pa definirata motivacijo kot proces, ki povzroča posameznikovo intenzivnost, smer in vztrajnost truda proti doseg cilja, s čimer avtor definira tri ključne elemente motivacije – intenzivnost, smer in vztrajnost.

Pri raziskovanju vprašanja motivacije na delovnem mestu se je potrebno najprej zavedati, da po Kanferju (1990, str. 75–170) obstaja veliko teorij, vendar pa bomo v namen našega raziskovalnega dela uporabil Pinderjevo definicijo (Pinder 1998, str. 11), saj ta predstavlja najsodobnejši pristop in pravi, da je »delovna motivacija skupek energetske sil, ki izvirajo tako iz posameznika kakor tudi od zunaj, da začnejo vedenje povezano z delom in da determinirajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje.«

V sliki 3 predstavljamo preprost model motivacije, s katerim lahko po Daftu (2003, str. 547) rečem, da je njegov namen ta, da ga lahko managerji uporabljajo z namenom zadoščevanja potreb zaposlenih in istočasnega spodbujanja visoke delovne storilnosti.

Slika 3: Preprost model motivacije



Vir: R. L. Daft, Management, 2003, str. 547; V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132.

Pomembnost motivacije lahko povzamemo z besedami Lipičnika (v Možina in ostali, 2002, str. 473, 478), ki pravi, da se vsi avtorji strinjajo, » ... da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila

motivirana.« Deloma lahko iz tega stavka tudi sami sklepamo naslednjo avtorjevo ugotovitev, da je motivacija kot proces nekaj naravnega, kar ljudje nosimo v sebi od rojstva in si ga zaradi svoje kompleksnosti ne znamo popolnoma pojasniti, saj nanj vpliva neznano število znanih in neznanih dejavnikov. Obča želja po motiviranosti bi bila torej neumestna. Motive lahko grobo razdelimo na primarne in sekundarne (Lipičnik, 1998, str. 156–159). Prvi, ki se nadaljnjo delijo še na biološke in socialne potrebe, so tisti, ki spodbujajo človeško dejavnost k temu, da preživi, drugi pa so tisti, ki vzbujajo, če jim je zadoščeno, v človeku zadovoljstvo. Ker bi uporaba prvih v namene motiviranja delavcev pomenila bolj njihovo maltretiranje kot motiviranje in zaradi tega ni etična, bomo v nadaljevanju našega dela uporabljali pojem motivacija kot nekaj temelječega na sekundarnih človeških motivih. Z drugimi besedami – spraševali se bomo, kako spodbuditi v človeku željo, da bo nekaj hotel storiti, ne da bi bil v to primoran.

Lamovec (1986, str. 1) pa prav tako kot Lipičnik s pojmom motivacija označuje razlago vzrokov vedenja posameznika. Kljub temu, da se to mogoče zdi zelo obča razlaga, ta vendar drži, saj je ravno motivacija vzrok za vsako človeško ravnanje. Pri razlagi motivacije s psihološkega vidika lahko tako kaj kmalu ugotovimo, da se pristopi razlikujejo glede na način delitve vzročnih dejavnikov. V ta namen so se razvile raznorazne motivacijske teorije.

3.1 Motivacijske teorije

Število motivacijskih teorij je zelo veliko, vendar bomo za potrebe našega dela opisali zgolj zadnjo, saj je trenutno najbolj argumentirana in zategadelj najbolj v rabi. Imenuje se sodobni pristop¹ (Daft 2003, str. 548–549). Pristop se večidel nanaša na preprost model motivacije, prikazan v tabeli 2, vsebuje pa tri glavne skupine teorij. Prva skupina je vsebinska teorija, ki temelji na človeških potrebah in poskuša razložiti, katere potrebe obstajajo in kako naj bo potrebam zadoščeno na delovnem mestu. Naslednja skupina teorij je procesna, ki se osredotoča na miselne procese, ki vplivajo na vedenje. Osredotoča se na to, kako zaposleni iščejo nagrade v delovnih okoliščinah. Zadnja skupina, kamor spada teorija okrepitve, pa temelji na učenju zaposlenih, kakšno je pravo vedenje v organizaciji na podlagi izkušenj. Povzetek sodobnega pristopa in pripadajoče teorije prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Sodobni pristop motivacije

Vrsta teorije	Vsebinska teorija	Procesne teorije	Teorije okrepitve
Na čem temelji	Potrebe	Vedenje za zadovoljevanje potreb	Odnos med vedenjem in njegovimi posledicami
Na katere teorije se naslanja	1. Maslowa hierarhija potreb 2. Herzbergova dvofaktorska teorija 3. ERG teorija	1. Teorija enakosti 2. Teorija pričakovanja	1. Skinnerjeva teorija okrepitve

¹ Ostali pristopi so še tradicionalni pristop, katerega je razvil F. W. Taylor, pristop človeških odnosov od Elton Mayo, in pristop človeških virov.

4. Teorija pridobljenih potreb

Vir: Prirejeno po R. L. Daft, Management, 2003, str. 548 - 562

Robbins in Judge (2009, str. 215–233) sodobni pristop definirata nekoliko drugače, saj vanj vključita le teorije, ki naj bi se jih dandanes uporabljalo za razlago motivacije zaposlenih. Poleg že omenjene teorije okrepitve, teorije enakosti in teorije pričakovanj dodata še tri druge. Prva izmed njih je sicer kognitivna teorija vrednotenja, ki je po Ryanu in Deci (2000b, str. 70) ena izmed podteorij samodeterministične teorije (od sedaj naprej SDT). Po Deci in Gagnéju (2005, str. 333) zaobjema SDT polnejši in bolj uporaben pristop v razumevanju motivacijskih osnov za uspešno organizacijsko vedenje in ga bomo zaradi tega za naše potrebe raje razložili kar s SDT. Jedro teorije je razlikovanje med avtonomno motivacijo in kontrolirano motivacijo, ki s svojima namenoma stojita nasproti demotiviranosti. Medtem ko notranja motivacija predstavlja popolno avtonomno motiviranost, poudari SDT, da lahko zunanja motivacija variira v stopnji avtonomnosti oziroma kontroliranosti. To se zgodi skozi proces ponotranjenja, ko lahko posameznik prevzame vrednote, vedenje ali pa regulatorske ustroje tako, da je zunanja regulacija vedenja transformirana v notranjo regulacijo in zato ne potrebuje več prisotnosti zunanjega vpliva. Proces ponotranjenja pa se nanaša na introjekcijo, identifikacijo in integracijo, pri čemer predstavlja prva najmanjšo in zadnja največjo ponotranjenost. Razdelitev in lastnosti prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Notranja in zunanja motivacija

Vedenje Delež motiviranosti	Ne samodeterminirano			samodeterminirano		
	Nemotiviranost			Visoka motiviranost		
Motivacija	Demotivacija	Zunanja motivacija		Notranja motivacija		
Stili regulacije	brez regulacije	zunanja regulacija	introjekcijska regulacija	identificirana regulacija	integrirana regulacija	notranja regulacija
Relevantni regulatorski procesi	nenamernost, neocenjevalnost, nesposobnost, pomanjkanje kontrole	sporazum, zunanje nagrade in kaznovanja	samokontrola, vpletenost ega, notranje nagrade in kaznovanja	osebna pomembnost, zavestno ovrednotenje	kongruenca, zavedanje, sinteza s sabo	zanimanje, užitek, prirojeno zadovoljstvo
Dojeman lokus kontrole	neoseben	zunanji	nekako zunanji	nekako notranji	notranji	notranji

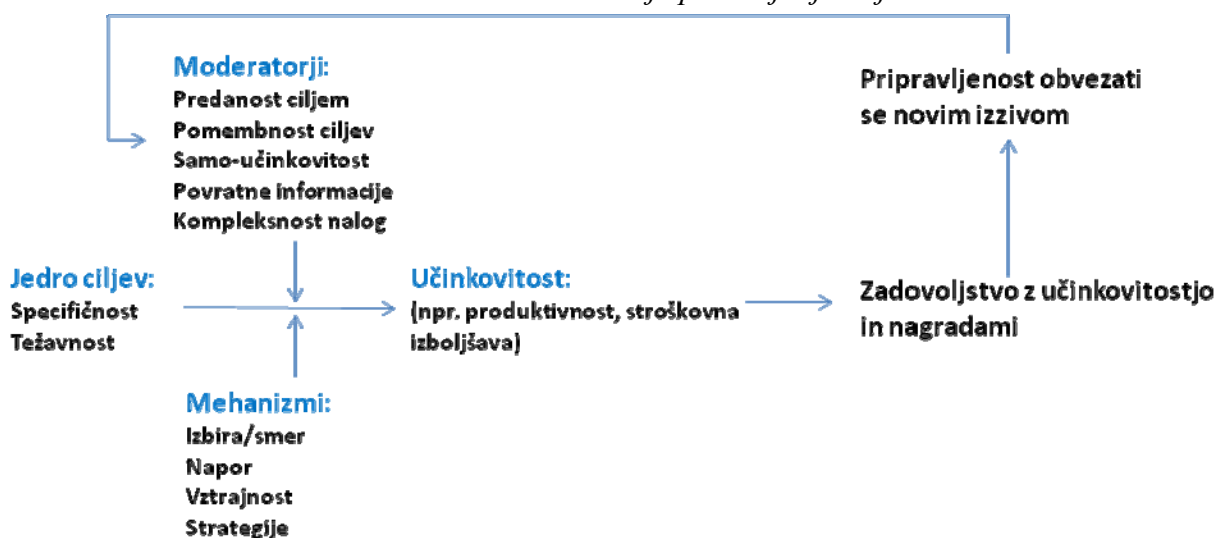
Vir: Prirejeno po R. M Ryan & E. L. Deci, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, 2000b, str. 72

Za spodbujanje procesa ponotranjenja zunanje motivacije je potrebna zadovoljitev osnovnih psiholoških potreb, ki so potrebe po kompetencah, sorodnosti in avtonomiji. Zadnja se je izkazala za najpomembnejšo v primeru spodbujanja procesa integracije zunanje motivacije.

Druga predstavljena sodobna teorija po Robbins in Judge (2009, str. 219–220) je teorija

postavljanja ciljev. Po Locke in Latham (2002, str. 706 in 2006, str. 265) je teorija osnovana na vrednosti ciljev kot največji vir delovne motivacije, saj naj bi cilji imeli funkcijo usmerjevalca pozornosti in truda, funkcijo spodbujevalca, vplivneža vztrajnosti in funkcijo vplivanja na spoznanja delovno relevantnega znanja in strategij. Ravno specifičnost ciljev zmanjša variabilnost uspeha, ker naj bi cilj sam natančno determiniral, kaj naj bi se doseglo. Jedrno dognanje je bilo to, da specifični in težki cilji (če so sprejeti), konsistentno vodijo do večje učinkovitosti, kakor pa spodbujanje delavcev, naj se izkažejo »kar najbolje«. Pri tem pa naj bi imeli velik vpliv še povratne informacije, predanost ciljem (prepričanje posameznika, da lahko doseže cilj in ga tudi hoče doseči), karakteristika nalog (če so cilji preprosti, dobro naučeni in neodvisni, potem imajo cilji večji učinek na uspešnost) in nacionalna kultura (vrednost razdalje moči, količina izogibanja negotovosti in dojemanje uspešnosti). Dobre temelje v tej teoriji ima tudi managerski program ravnanje s cilji. Slika 4 povzema teorijo postavljanja ciljev.

Slika 4: Jedrni elementi teorije postavljanja ciljev



Vir: E. A. Locken & G. P. Latham, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey, 2002, str. 714

Tretja teorija ki jo Robbins vključi v svojo definicijo, pa je teorija samoučinkovitosti. Bandura (2000, str. 122) kot utemeljitelj te teorije, pravi, da je dojemana samoučinkovitost posameznika vplivajoča determinanta njegove kariere in razvoja, saj naj bi velikost samoučinkovitosti vplivala na velikost postavljenih ciljev, ti pa naj bi vodili do večje delovne uspešnosti. Zaradi tega lahko povečanje samoučinkovitosti vodi do večje uspešnosti in večje motiviranosti. Avtor predstavi štiri načine, kako je lahko samoučinkovitost povečana:

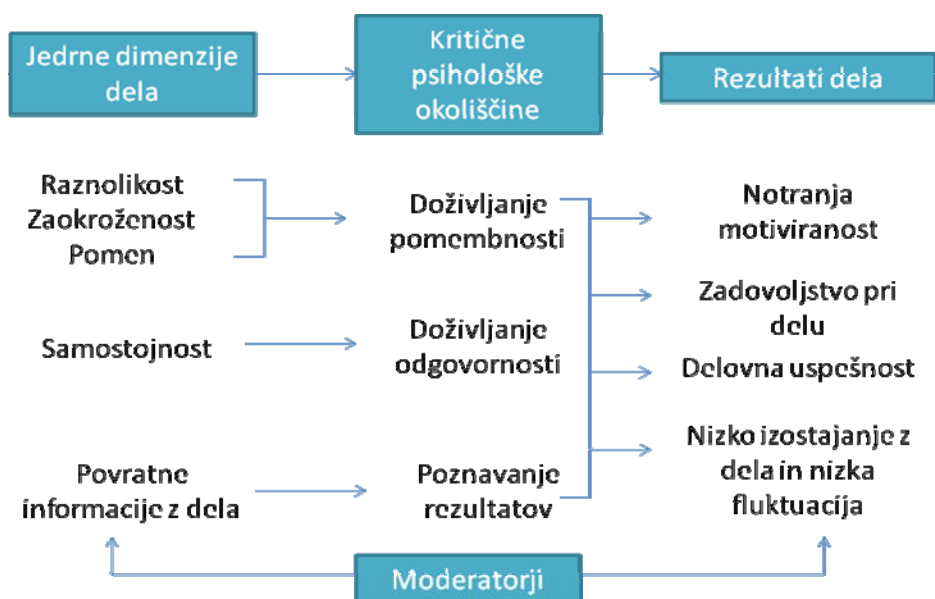
1. **Sposobnost posnemanja vedenja glede na pretekle uspehe** – če ti je nekaj uspelo v preteklosti, ti lahko tudi v prihodnosti
2. **Kopiranje vedenjskih vzorcev z opazovanjem drugih** – ko posameznik postane bolj samozavesten, ker vidi nekoga drugega opravljati taisto nalogo.
3. **Verbalno prepričevanje** – ko nekdo prepriča nekoga, da lahko nekaj naredi.
4. **Vzburjenje** – naj bi vodilo do energičnega stanja, kar naj bi spodbudilo osebo, da bi

končala nalogo.

3.2 Motivacija na delovnih mestih

Managerji in lastniki pripisujejo motivaciji v organizacijah velik pomen, zato ker vpliva na produktivnost posameznika in s tem posredno na njegovo uspešnost. Zaradi tega si organizacije po Svetlik in drugi (2009, str. 348) prizadevajo ugotoviti, »kako delo prilagoditi zaposlenemu, da bo potekalo čim uspešneje in da bo črpal iz njega osebno zadovoljstvo.« V povezavi s tem se največkrat omenja teorijo značilnosti dela, ki sta jo razvila Hackman in Oldham in je prikazana v sliki 5.

Slika 5: Model značilnosti dela



Vir: J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*, 1980, str. 78 – 90

Teorija razlaga, da bodo lahko delavci s pravim oblikovanjem jedrnih dimenzij dela doživeli kritične psihološke okoliščine, ki vodijo med drugim v visoko zadovoljstvo in notranjo motiviranost pri delu. Da pa bi prišlo do tega, pa je odvisno od moderatorjev, ki so obseg znanja, potreba po rasti in razvoju ter drugi vzroki zadovoljstva. Svetlik in drugi (2009, str. 354) izpostavi v tem kontekstu še eno omembo vredno opombo, in sicer to, da lahko pride do rezultatov dela, nanizanih v Hackman in Oldhamovi teoriji, je potrebno, da je na delovnem mestu na prvem mestu zadoščeno higienikom (po Herzbergu). K temu spadajo na primer: ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično delovno okolje, ustrezne delovne razmere, ustrezna organizacija in razporeditev dela, ustrezna plača itd.

3.3 Motivacija pri posamezniku

Tri dejavnike motivacije, ki so prikazani v sliki 6, je dobro izpostavil Lipičnik (1998, str. 162). Največji poudarek pa je na interakciji teh treh dejavnikov in kako ta vpliva na uspešnost pri delu.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



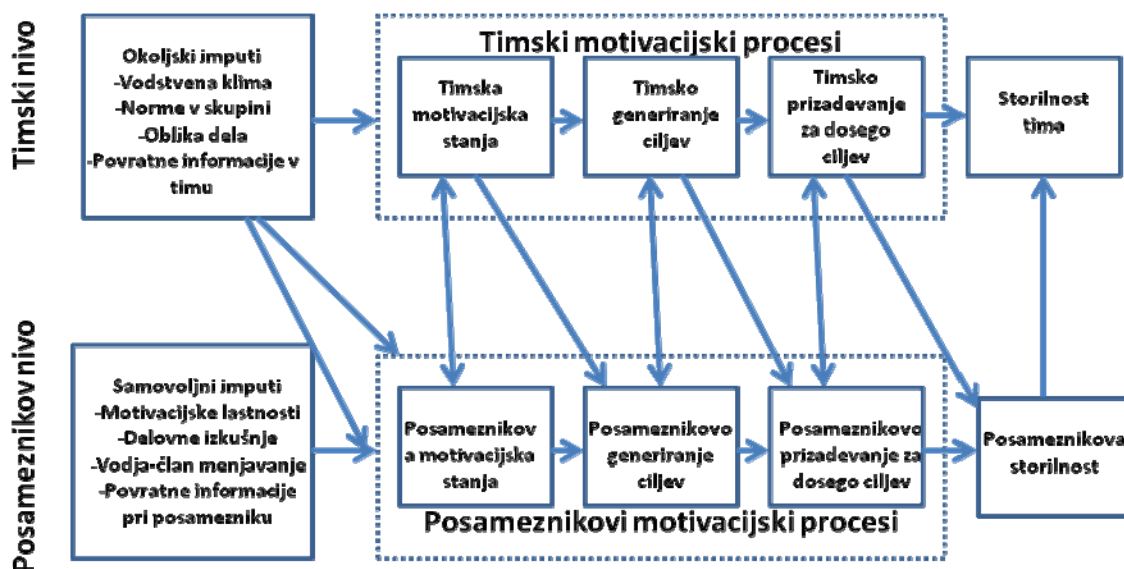
Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162

Kot ugotovljeno je motivacija psihološki proces, ki je posledica interakcije med posameznikom in okoljem. Latham in Pinder (2005, str. 487) opredelita silnice, ki vplivajo na motivacijo nekoliko drugače, saj le-te lahko izvirajo iz nacionalne kulture, karakteristike oblik dela, skladnosti med osebo in okoljem, organizacijsko klimo in kulturo ter vodenjem in skupino.

3.4 Motivacija v timih

Chen in Kanfer (2006, str. 233) naslonita definicijo motivacije v timih kar na definicijo motivacije na nivoju posameznika in jo definirata kot »kolektivni sistem, pri katerem člani tima koordinirajo smer, intenzivnost in vztrajanje njihovega truda«, saj so motivacijski procesi po Marks, Mathieu in Zaccaro (2001, str. 356–373) in DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner in Weichmann (2004, str. 1035–1056) funkcijsko zelo podobni tako na nivoju tima, kot na nivoju posameznika in vključujejo generiranje ciljev in prizadevanje za doseg ciljev. Integrativni model posameznikove in timske motivacije prikazuje slika 7.

Slika 7: Integrativni teoretični model motivacije posameznika in tima



Vir: G. Chen in R. Kanfer, *Toward a System Theory of Motivated Behavior in Work Teams*, 2006, str. 235

Tako lahko rečemo, da gre pri timih za raziskovanje na dveh nivojih – raziskovanje posameznikove motivacije (motivacija v timih) in raziskovanje motivacije tima, s čimer impliciramo na to, da se posameznik ne porazgubi v timih. Chen in Kanfer (2006, str. 262) zategadelj pravita, da bi morali vodje timov skrbeti tako za motivacijo posameznika, kot tudi skupine s tem namenom, da bi maksimizirali potencial tima. Kritično vprašanje bi torej moralo biti kako in kdaj motivirati posameznika in kdaj tim kot celoto. Integrativni model, prikazan v sliki 7, pa dodaja še to, da obstaja veliko povezav in posledično kompleksna prepletenost tudi med ostalimi postavkami tekom motiviranja posameznika oziroma tima. Zaradi tega lahko sklepamo, da sprememba enega dejavnika ali pa inputa lahko vpliva tako na posameznika ali tim, kakor tudi na rezultate obeh.

Kompleksnost dodatno naraste še s tem, ker so variabilnosti na nivoju posameznika odsev individualnih razlik med člani tima in na nivoju tima odsev kolektivnih dejavnosti ali pa prepričanj (norm), ki so skupne članom tima. Prav tako gre pri generiranju in izpeljevanju ciljev po Morgeson in Hofmann (1999, str. 254–261) pri posamezniku za kognitivni proces, medtem ko gre pri timskem delu, kot kolektivnem konstrukt, v glavnem za socialne procese kot so interakcija, integracija, koordinacija in medsebojna odvisnost. V tem modelu prav tako prideta v poštev motivacijsko ujemanje posameznika z njegovim okoljem in moderatorji, ki sta jih izpostavila že Hackman in Oldham (1980, str. 78–90).

Chen in Gogus (2008, str. 306) povesta, da le timi, ki so formirani za zelo kratek čas (npr. posadka na letalu), ne razvije motivacije na skupinski ravni, saj za to nimajo časa. Prav tako naj bi bilo po Chenu in Kanferju (2006, str. 261) motiviranje v prvih stopnjah razvoja tima bolj na individualni ravni, medtem ko naj bi se z razvojem tima motivacija premaknila bolj na nivo tima. Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu in Kozlowski (2009, str. 54) tudi omenijo, da vplivanje na tim kot neko skupnost vpliva tudi na posameznika, zaradi česar lahko rečemo, da imajo na ta način timske intervencije večji vpliv na motivacijo in storilnost celotnega tima

kakor individualne.

Pri motivaciji in storilnosti tima se je potrebno zavedati še druge plati, ki se tudi lahko pojavi v timu. Daniel (2007, str. 58) definira eno izmed njih kot socialno lenarjenje, ko gre za zmanjšanje napora posameznika, ki dela v skupini. S tem pojmom se velikokrat povezuje proste jahalce in efekt naivneža. Prvi se pojavi, ko posameznik vloži malo truda v tim, ker je prepričan da je njegov trud nepomemben, prav tako pa verjame, da bo dobil svoj del skupinske nagrade ne glede na trud. Drugi pojem pa se nanaša na dobre delavce, ki popustijo v timu, ker nočejo, da bi jih ostali izkoriščali. Vse oblike socialnega lenarjenja pa se dosti manj pojavljajo v skupinah, ki so kohezivne.

Grazier (1998, str. 1) pravi, da lahko vpliva na porast ali padec motivacije množica faktorjev. Kljub temu, pa definira nekatere med njimi. Ti pa so:

- namen tima in usklajenost z željami in potrebami članov tima
- izziv in njegova mera težavnosti
- kameradnost, pod kar avtor vključi tovarištvo, prijateljstvo in lojalnost
- odgovornost s čim večjo mero avtoritete z ozirom na posledice neuspeha
- osebnostna rast

Kot zadnji faktor avtor omeni vodstveno sposobnost vodij in sposobnost tima, da se zna sam motivirati.

4 MOTIVACIJA V PROJEKTHNIH TIMIH

Preden se lotimo razlage motivacije v projektnih timih, je pomembno, da obelodanimo še to, da če se naslanjamo na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije (v Toledo & Unger, 1985, str. 4), se je potrebno zavedati, da se po Dunn (2001, str. 3) pri projektih uporablja v zvezi z delom v glavnem motivatorske faktorje, ki jih uporabljajo projektni managerji, v nasprotju s higieniki, za katere naj bi poskrbeli funkcijski managerji in naj tako ne bi bili povezani s samim projektom. Seveda ta trditev ne velja v vseh primerih projektnih timov v organizaciji (npr. popolna projektna organizacija), pa bomo kljub temu to trditev generalizirali na vse time, saj imajo po Wysocki in McGary (2003, str. 173) projektni managerji tudi malokrat možnost vplivanja na higienike, prav tako pa se samo diplomsko delo nanaša zgolj na motivacijo v projektnih timih. Seveda pa se je še vedno potrebno zavedati, da motivatorji ne bodo začeli učinkovati, dokler ne bo zadoščeno vsem higienikom.

4.1 Projektno delo kot motivator

Ilgen in Sheppard (2001, str. 172) pravita, da se obnašanja v timih delijo na dva niza – eden je naravnani proti delu z nalogami in drug proti delu v timu. Chen in Kanfer (2006, str. 235) sta v svojem integrativnem teoretičnem modelu to razložila zelo podobno, vendar sta koncept dela z nalogami razdelila še na nivo posameznika in nivo tima, delo v timu pa razlagala z

medosebnimi dejavniki. Kljub temu bomo zaradi sorodnosti dela z nalogami na nivoju tima in nivoju posameznika v sledeče uporabljali nomenklaturu, ki sta jo uporabila Ilgen in Sheppard (2001, str. 170–171). Ker pa delo v timu in delo z nalogami nista enako povezana v primeru motivacije, ju bomo razlagali ločeno.

4.1.1 Ravnanje z nalogami

Razmišljanje o motiviranosti članov projektnega tima pri posameznih projektih lahko tako na podlagi preteklih spoznanj naslonimo na Hackman in Oldhamov model značilnosti dela, po katerem lahko sklepamo, da bodo člani tima motivirani za delo na projektu, saj projektno delo vsebuje vse inpute, potrebne za visoko motiviranost, ki jih model predpostavlja. Modeli in teorije, na katerih bodo slonele naše trditve, so narejeni primarno na nivoju posameznika in ne na nivoju tima, vendar pa jih lahko apliciramo tudi na time, saj naj bi bili motivacijski konstrukti funkcijsko podobni na obeh nivojih (Chen in drugi, 2009, str. 45). Na podlagi tega lahko sklepamo, da je projektno delo že samo po sebi motivirajoče zaradi (prirejeno po Wysocki, 2006, str. 246–247, Hackman & Oldham, 1980, str. 78–90 in Svetlik in drugi 2009, str. 352–354):

- **izziva** – zaradi narave projektnega dela predstavlja projekt izziv, ker je v primerjavi z vsakdanjim delom nekaj novega, drugačnega. To še posebej velja pri profesionalcih, ki so željni tega, da neprestano preizkušajo svoje sposobnosti kreativnega ustvarjanja in novih dosežkov.
- **priznanja** – profesionalci hočejo vedeti, da se gibljejo proti poklicnim ciljem. Prav tako pri njih, kakor pa tudi pri vseh ostalih sodelujočih v projektu, jim javno in osebno priznavanje njihovih dosežkov v denarnih in nedenarnih oblikah pove, da je njihov prispevek cenjen.
- **oblike dela** – projektno delo vsebuje (i) raznolikost, ker ponuja veliko množico različnih nalog in tako tudi novih sposobnosti in znanj, ki se jih posameznik lahko priuči ali pa le vadi, če jih zna izvajati že od prej, ter se tako odmakne od vsakodnevnih opravil; (ii) zaokroženost, ker predstavljajo zadolžitve na projektu neko zaključeno celoto in jih izpeljuje ena oz več istih oseb od začetka pa do konca. Zaradi tega se izvajalci lahko dosti lažje poistovetijo z delom in ne opravljajo le ozkih izsekov nalog, katerih namen jim ni popolnoma poznan. Velikokrat se tudi zgodi, da pri planiranju sodelujejo izvajalci, kar jim še dodatno poveča njihovo vedenje o tem, zakaj je določeno delo pomembno in tako poveča njihovo motivacijo; (iii) pomembnost, saj dosti lažje vidijo pomembnost njihovega dela za uspeh projekta; (iv) samostojnost, ker velikokrat dovoli izvajalcu nekaj kreativnosti pri doseganju ciljev, saj so naloge neutečene in mora posameznik sam ugotoviti načine doseganja ciljev; (v) povratne informacije, saj gre tekom projekta za konstantno pretakanje informacij med udeleženci projekta, v glavnem zaradi zmanjševanja nejasnosti tekom življenjskega cikla projekta in zaradi velikega števila sestankov. Zaradi medsebojne povezanosti

posameznih delovnih paketov in aktivnosti je posameznik dosti bolj obveščen o svojem delu, kakor pa pri vsakdanjem rutinskem delu. Iz tega sledijo dejavniki:

Naše sklepanje preteklih treh točk še dodatno potrdi Trent (1998, str. 46–54), vendar doda, da bo prišlo do pozitivnih motivacijskih stanj le, če bo imel tim za to potrebne resurse in če bo po Tasa, Taggar in Seijts (2007, str. 19) imel relevantno znanje za nalogo. Saj le tako se bo namreč počutil izzvan, vendar tudi sposoben doseči te rezultate.

Naslanjajoč se na nekoliko bolj sodobne teorije motivacije pa lahko sklepamo, da so, kakor ugotavljata tudi Gällstedt (2001, str. 449) in Daniel (2007, str. 44), projekti motivirajoči zaradi postavljenih terminov in jasnih ciljev, kar sovпада s teorijo postavljanja ciljev, omenjeno nekoliko prej.

4.1.2 Delovanje v timu

Čeprav smo na začetku opisali projekte kot enkratne konstrukte, se v podjetjih po navadi dogaja, da so člani projektnih timov večkrat enake osebe. Vzroki za to so lahko specifično znanje posameznik, posameznikova uspešnost, notranja motivacija za delo v timu in še mnogo drugih razlogov. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so projektni timi neredko združbe nekih posameznikov, ki so sodelovali že kdaj prej. Tako lahko rečemo, da v takšnih primerih igrajo vlogo vplivnega dejavnika tudi pretekle izkušnje s podobno strukturo sodelujočih. Gre se za prepričanje, da bo tim učinkovit, če je bil uspešen že v preteklosti (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005, str. 517–543) oziroma če so bili posamezni člani tima v preteklosti uspešni (Marks in drugi 2001, str. 357), s čimer je konsistentna tudi teorija postavljanja ciljev in teorija samoučinkovitosti. Torej bodo posamezniki dosti bolj motivirani za delo na timskem nivoju, če se bodo znašli v učinkovitih timih (Tasa, Taggar & Seijts 2007, str. 24). Posameznikovo prepričanje o učinkovitosti tako temelji po Gibson (1999, str. 138) na aktivnostih kot so kolektivno zbiranje, hranjenje, manipuliranje in izmenjavanje informacij drug o drugem in o nalogi, kontekstu, procesih in predhodnimi aktivnostmi. Clark (2003, str. 26) predhodno prepričanje še malo bolj obrazloži, saj gre tukaj primarno za prepričanje članov tima, če imajo ostali člani tima potrebno znanje in sposobnosti in po Tasi in drugi (2007, str. 19–20) tudi resursov, da bodo dosegli timske cilje. Sekundarno pa gre za pričakovanje članov tima, da bo tim uspešno sodeloval, da bi uspel pri dosegu svojih ciljev. Ravno tako se bo motivacija na nivoju tima zmanjšala, če bodo opazna vedenja povezana z neizvrševanjem delovnih nalog in obratno v primeru izvrševanja delovnih nalog.

Na ta način smo opisali motivacijo na nivoju posameznika v timu. Ta je bolj prisotna in ima tudi večjo vlogo na začetku projekta. Kasneje, ko se tim začne razvijati, pa začnejo pridobivati na vplivu konstrukti na nivoju tima, s čimer apliciramo na socialne povezave med člani tima. V kontekstu z motivacijo je po Kozlowski in Bell (2003, str. 360) literature na tem področju malo, kljub temu pa Daniel (2007, str. 61) omeni en dejavnik, ki nekaj časa ni veljal za vplivneža na učinkovitost, vendar pa se je po novejših raziskavah po Mullenu in Copperju (1994, str. 226) ter Stashevsky in Kozlowsky (2006, str. 65) izkazal za zelo koreliranega z

motivacijo tima in koordiniranih aktivnosti. Gre za kohezijo, katere komponente so po Beal in drugi (2003, str. 995) medosebna privlačnost, predanost nalogam in skupinski ponos. Englyst, Jørgensen, Johansen in Mikkelsen (2008, str. 18) opišejo na nivoju tima tudi konstrukt poistovetenja posameznika s timom. Ker ta zavzema enak pojem kot skupinski ponos, ga ne bomo raziskovali ločeno. Prav tako spadajo pod motivacijo na nivoju tima skupinske norme, katerih tudi ne bomo raziskovali ločeno, saj kohezija vpliva tudi nanje. Kljub temu, da smo opisali kohezijo preko treh komponent, se je potrebno zavedati, da je kohezija članov drugače kompleksen pojav in ima lahko veliko posledic. Med njimi ima tudi motivacijske, katere bomo v tem diplomskem delu proučili.

Projektno delo zaradi vključenosti človeškega faktorja seveda ni enako motivacijsko pri vsakem posamezniku in vsakem timu, s čimer se kompleksnost motiviranja poveča. Seveda se največkrat išče v podjetjih ljudi, ki bi bili za delo v projektih notranje motivirani, vendar to ni vedno mogoče, tako zaradi raznolikosti želja posameznikov, kakor tudi zaradi narave projektov. Zaradi tega so potrebne zunanje spodbude, s pomočjo katerih se spodbudi motiviranost članov projektih timov.

4.2 Motiviranje projektnega tima

Pri projektih timih je potrebno najprej poskrbeti, da gre tim čim hitreje skozi začetne razvojne faze tima, če bo tim dalj časa deloval skupaj. Tako se bo lahko tim osredotočil na naloge in bodo motivacijski prijemi sploh lahko učinkovali. Če se bo tim v času motiviranja še vedno ukvarjal sam s sabo, bo učinek motiviranja manjši, kot bi moral biti.

Pod motiviranje projektnega tima spadata dva večja faktorja, ki imata lahko s svojo prisotnostjo neposredno zelo velik vpliv na motivacijo. Gre za moč vodenja na eni strani in sistem kompencij in nagrad na drugi. Tukaj se nam zdi omembe vredno tudi to, da bi lahko tudi govorili le o vodenju, saj vodje po navadi poskrbijo za nagrajevanje članov. Ker ni vedno tako, bomo govorili o obeh načinih ločeno.

4.2.1 Motivacijsko vodenje

Medtem ko imajo nagrade večidel dolgoročne učinke in se tudi pojavljajo na daljše roke, je potrebno zagotoviti motiviranje članov tima tudi na kratek rok, saj dolgoročne spodbude nimajo močnega vpliva na kratki rok. Frame (2003, str. 102) omeni tudi problem nestalnosti v projektih timih, saj je malo članov tima, ki bodo ostali v timu od rojstva pa do smrti projekta. Ta dva razloga sta dva izmed prevladujočih, ki govorita v prid kratkoročnemu vplivanju na motivacijo, kohezijo in pripadnost projektu. Usmerjeno vplivanje na te dejavnike se dela preko vodenja, ki se lahko pojavi v timih sicer v veliko oblikah, vendar pa je po Danielu (2007, str. 166) v največ primerih to ena oseba.

Najboljši način reševanja problema kratkoročne motiviranosti je preko vodje. Vodenje je po Robbinsu in Judgu (2009, str. 419) sposobnost vplivanja na skupino, da doseže svojo vizijo

ali zadane cilje, s čimer zaobjame vodenje širši pomen kot le motiviranje. Za potrebe tega dela se bomo omejili zgolj na vodenje kot motivacijsko vplivanje. Že v osnovi se mora projektni manager zavedati, da je potrebno na začetku projekta uporabljati samovoljne inpute, kasneje pa so okoljski inputi dosti močnejši in imajo večji vpliv na tim in bi se moral zaradi tega posluževati več slednjih (Chen & Kanfer, 2006, str. 255–261).

Najbolj idealna oblika vodje za projekte je ta, da je vodja karizmatična oseba (Kožman & Poniž, str. 5), saj projektni managerji nimajo veliko avtoritete, pa vendar nosijo izjemno veliko odgovornosti. Tako imajo malo možnosti, s pomočjo katerih bi lahko vplivali na člane tima, kakor pa preko osebnega pristopa. Pri tem gre po Richardsonu in Thayerju (1993, str. 27) za sposobnost čustvenega in ne logičnega navdihovanja ostalih, da naredijo potrebno za doseg ciljev. Vodja postavi vizijo, kar bi bilo v našem primeru cilje projekta, jih razširi med zaposlene in zgradi zaupanje v doseg ciljev, potem pa opolnomoči in spodbuja ostale, da skupaj dosežejo vizijo (Bryman 1992, str. 116–117). Še boljši pa je po Stashevsky in Koslowsky (2006, str. 66), Kark, Shamir in Chen (2003, str. 253–254) ter Bono in Judge (2003, str. 569) transformacijski voditelj, saj ta po poleg karizmatičnega vplivanja na sledilce poskrbi za avtonomno motivacijo članov preko osredotočenja na višje vrednote in tako poskrbi za dolgoročno motiviranje članov tima. Transformacijski voditelj ima poleg tega tudi velik vpliv na kohezivnost v skupini.

Seveda pa vsak voditelj ni niti karizmatični niti transformacijski in zato Frame (2003, str. 102) predlaga za take primere, da se vodja trudi čim bolj ustvariti občutek pripadnosti, kar lahko stori preko izdelave tima karseda stvarnega, izgradnje sistema nagrad (o čemer je več govora nekoliko nižje) in uporabe osebnega pristopa. Pri izgradnji karseda stvarnega tima gre v glavnem za reševanje problema nestalnih članov in njihove nerazvite pripadnosti projektu in projektnemu timu. Ta problem se najbolje rešuje preko (ne nujno) formalnih sestankov, kjer se člani tima vidijo in preverjajo potek projekta, preko posebnih realnih in virtualnih prostorov dodeljenih projektnim timom in preko izgradnje imena tima. Zupan (2001, str. 77) prav tako predlaga, da se za povečevanje občutka pripadnosti tim angažira v različne delavnice z namenom druženja in zabave tekom trajanja projekta. Pri uporabi osebnega pristopa pa sicer obstaja zelo veliko pristopov, posamezni vodja pa bo moral sam ugotoviti, kateri so najprimernejši glede na posameznega člana tima. Frame (2003, str. 106) predloži seznam parih, ki so bile posebej učinkovite pri izgradnji timskega duha:

- Podpiraj člane tima preko izgradnje udobnega delovnega okolja, varovanja članov tima proti zunanjim napadom in izkazovanje hvaležnosti za trud.
- Bodi jasen.
- Zanimaj se za člane tima.
- Praznuj posebne priložnosti.
- Bodi dosegljiv.

Vloga vodje kot graditelja pripadnosti novih članov tima k (stalnemu) projektnemu timu je ena izmed bolj pomembnih nalog, ki so neposredno povezane z motivacijo. Do katere mere

bo posameznik razvil čut pripadnosti do tima je odvisno od veliko dejavnikov, lahko na to, poleg osebnosti projektnega managerja, vpliva tudi količina napora, ki je bila narejena za izgradnjo ali pa ohranjanje čuta pripadnosti (Frame, 2003, str. 107). S tem hočemo povedati, da se mora projektni manager tekom življenja projekta neprestano truditi za prisotnost timskega duha v projektu.

4.2.2 Sistem plačil in nagrad

Preden se lotimo razlage te točke, bi samo radi poudarili, da bomo govorili o tistem delu kompenzacij in nagrad, katerih vloga je motivacijska. To pomeni, da kompenzacije, do katerih je posameznik ali tim upravičen na podlagi časa, ki ga je vložil v projekt, višine izobrazbe, delovnih izkušenj, znanja, zahtevnosti njegovega dela in delovnega okolja, ne spadajo pod okrilje te točke. Razlagalo se bo načine kompenzacij, ki vplivajo na motivacijo posameznikov in/ali timov in so tako posledično vezane na uspešnost in učinkovitost izvedbe.

Nagrade delimo na finančne in nefinančne nagrade. Katere uporabljati kdaj je predvsem managerjeva odgovornost, vsake pa imajo tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Največja negotovost, ki se pojavi pri nagrajevanju timov pa je, koliko nagraditi katerega člana tima. Milne (2007, str. 33–34) posebej izpostavi ta problem, saj je nagrajevanje timov lahko zelo težavno, ker v večini primerov ni mogoče nagraditi vseh članov tima enako, povrh pa se ne sme ocenjevati le individualne učinkovitosti članov, vendar tudi njihovo kooperativnost. Povrh tega pa Ilgen in Sheppard (2001, str. 177) razložita problem nagrajevanja posameznika in tima. Posameznik naj bi bil visoko produktiven, če bi bil njegov output tesno povezan z nagrado, vendar pa bi se v takšnem primeru lahko zmanjšalo sodelovanje med člani tima in bi tako posledično lahko upadla produktivnost posameznika in tudi produktivnost tima. Na podlagi tega se je zelo težko odločiti, kdaj nagrajevati koga in v kolikšni meri.

Kerr (1995, str. 13) zategadelj trdi, da je vedno potrebno najprej ugotoviti, katera vedenja so tista, ki bodo vplivala na uspešnost in jih mora sistem nagrad spodbujati. Poleg tega pa morajo biti sistemi nagrajevanja taki (Barnard, 1998, str. 55; Zupan, 2001, str. 161), da dovoljujejo članom tima dajati povratne informacije o sistemu nagrajevanja. Gre za to, da člani tima povejo njihovo zadovoljstvo s sistemom, ga sooblikujejo in zagotovijo, da nagradi tako posameznika kot tim v celoti. To potrđita tudi Ryan in Deci (2000a, str. 59), saj poleg otipljivih nagrad, prav tako grožnje, skrajni roki, direktive in tekmovalni pritisk zmanjšajo notranjo motivacijo, saj se jih dojema kot nadzornike vedenja, medtem ko na drugi strani izbira in možnost samousmerjanja vplivajo pozitivno na notranjo motivacijo. Celoten seznam pogojev za uspešno izgraditev sistema je sledeč (prirejeno po Zupan, 2001, str. 163–165):

- Ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja.
- Sistem mora temeljiti na partnerskem odnosu, kjer sta podjetje in zaposleni oba zmagovalca.
- Cilji in standardi uspešnosti morajo biti tako oblikovani, da jih vsi razumejo. Oboji

morajo biti takšni, na katere zaposleni lahko vplivajo.

- Člane tima je potrebno informirati, tako da razširimo njihovo vidno polje, v primeru če ne poznajo širše slike.
- Potrebno je postaviti jasna pravila, kdaj bo izplačana nagrada in kdaj ne.
- Vrednost izplačil mora biti dovolj velika.
- Uvajanje programa ne sme povzročiti prevelikih stroškov.
- Potrebni so dobri odnosi med managementom in zaposlenimi.

Vrste in višine nagrad pa morajo biti prav tako znane že vnaprej in če je le možno karseda prilagojene vsaj timu, če ne vsakemu posamezniku posebej (Daniel, 2007, str. 61). Vsak človek je poseben in v drugačnem položaju in ima zaradi tega drugačne motive. Zato nanj delujejo različni motivatorji različno, vloga projektnega managerja je ta, da oblikuje sistem, ki bo poskrbel za največjo motiviranost vseh članov tima.

5 RAZISKAVA O MOTIVACIJI V PROJEKTHNIH TIMIH

Glede na to, da je večina našega raziskovanja in sklepanja temeljila na teoretičnih osnovah, smo se odločili, da bomo njihovo resničnost in uporabnost v primeru motivacije v projektnih timih preverili tudi v praksi in s tem šele dokončno potrdili ali ovrgli naša sklepanja.

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil praktično preveriti, ali hipoteza, da je projektno timsko delo motivacijsko samo po sebi, drži ali ne. Za namen lažjega preučevanja smo, glede na naša teoretična spoznanja, nanizali štirinajst dejavnikov, ki naj bi imeli vpliv na motivacijo v projektnih timih. Teh štirinajst dejavnikov je naštetih v tabeli 4.

Tabela 4: Štirinajst dejavnikov motivacije v projektnih timih

Dejavnik	
Izziv	Cilji
Priznanje	Tim
Raznolikost	Člani tima
Zaokroženost	Izvrševanje
Pomembnost	Kohezija
Samostojnost	Managerji
Povratne informacije	Sistem

Za raziskovanje teh dejavnikov in posledično hipoteze smo si zadali dva cilja. Glede na to, da so naši dosednji sklepi o motivacijskih dejavnikih temeljili na nekih uveljavljenih, empirično dokazanih in preverjenih metodah in teorijah, nismo videli nobene potrebe, da bi preverjali resničnost njih samih. Vendar pa smo se, glede na to, da večina hipotez izvira iz raznoraznih virov v katerih te niso omenjene konkretno v povezavi z motivacijo v projektnih timih, odločili, da bomo pri večini dejavnikov najprej preverili, če je ta prisoten pri projektnem

timskem delu. Drugi cilj pa je bil ta, da smo preverili dejavnikov učinek na motivacijo v projektnem timu, pri čemer je vsak anketirani sam subjektivno ocenil vpliv dejavnika na njegovo motiviranost.

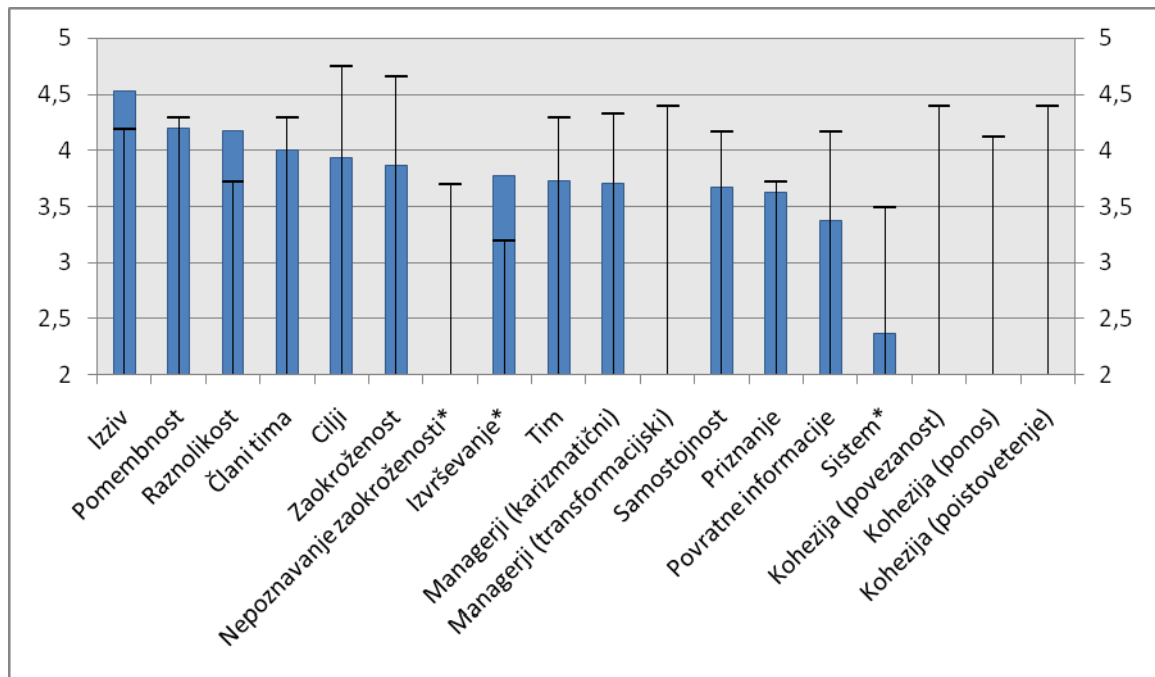
5.1 Načrt in opis poteka raziskave

Za utemeljevanje naših hipotez smo pripravili anketni vprašalnik. Da bi bil naš vprašalnik kar najbolj učinkovit, smo pred končnim anketnim vprašalnikom najprej izvedli pilotno anketo na desetih anketirancih. S pomočjo njihovih odgovorov in povratnih informacij je bila anketa izboljšana, obenem pa tudi skrajšana. V končni obliki je tako obsegala 45 vprašanj. Na prvi strani je bilo poleg uvodnega nagovora in prvih vprašanj po demografskih podatkih prisotno tudi navodilo za reševanje. Drugi del ankete je bil strukturiran tako, da so bila posamezna vprašanja nanizana eno za drugim, pri čemer so bili vsi odgovori enake oblike. Pri vsakem je moral anketirani obkrožiti številko, za katero je menil, da najbolj ponazarja njegovo strinjanje s predstavljenim vprašanjem. Številčna skala je bila od 1–5, pri čemer je število ena predstavljalo trditev »nikakor se ne strinjam s to trditvijo« in številka pet ravno nasprotno. Anketa je bila izvedena od novembra do decembra 2009 in je bila poslana 63 podjetjem različnih panog in velikosti. Od tega smo dobili vrnjenih 50 anket, od katerih jih je bilo 10 neuporabnih zaradi nepopolnosti. Anketiranci so anketo reševali preko spleta. Prikaz spletne ankete je prikazan v prilogi 1.

5.2 Predstavitev ključnih ugotovitev raziskave

Zaradi obsežnosti raziskave prikazujemo v sliki 8 zgolj glavne vrednosti naših ugotovitev. Višina modrih stolpcev prikazuje prisotnost dejavnika v projektnih timih, medtem ko višina črnih črt prikazujejo motivacijski (v nekaterih primerih tudi demotivacijski) vpliv tozadavnega dejavnika. Posamično predstavljeni in razloženi podatki o raziskavi so prikazani v prilogi 2.

Slika 8: Končni pregled dejavnikov glavne hipoteze



Legenda: Pri dejavnikih označenih z * se je preučevalo njihov demotivacijski učinek

Dejavniki, ki so se izkazali za najbolj povezane s projektnim timskim delom, so bili izziv, pomembnost, raznolikost in člani tima. Kljub njihovi močni prisotnosti pri projektnem timskem delu se je od vseh štirih izkazal zgolj dejavnik raznolikosti brez močnega vpliva na motivacijo, medtem ko so ostali trije nakazali dober vpliv na motivacijo.

V drugo skupino spadajo dejavniki cilji, zaokroženost, izvrševanje, tim, managerji, samostojnost in priznanje. Vsi ti so se izkazali kot povprečno prisotni pri projektnem timskem delu, saj je bila njihova aritmetična sredina nad 3,5. Prva dva dejavnika sta se glede na naše rezultate tudi izkazala kot zdaleč najbolj motivacijska, saj sta močno presegla povprečno vrednost 4,5. Dejavniki kot so tim, managerji (tako karizmatični kot transformacijski) in samostojnost so se vsi izkazali kot podobni, saj so kazali nižjo prisotnost pri projektnem timskem delu, vendar z dobrim motivacijskim potencialom. V tej skupini izstopa nekoliko le priznanje, saj ima eno izmed najnižjih vrednosti vpliva na motivacijo v naši raziskavi. O izvrševanju bomo povedali več nekoliko nižje.

V sklopu druge skupine bi omenili tudi preučevane dejavnike kohezije, ki so povezanost, ponos in poistovetenje. Predanosti nalogam kot dejavnika kohezije ne bomo preverjali, saj smo predpostavili povezavo med predanostjo nalogam in motivacijo kot samoumevno. Prisotnosti povezanosti, ponosa in poistovetenja pa nismo preučevali v projektnih timih, saj naj bi bila kot socialni pojav prisotna zgolj v skupinah in bi bilo zatorej preverjanje te trditve nepotrebno, vendar pa smo hoteli preveriti njihov vpliv na motivacijo. Ti dejavniki so se kasneje tudi izkazali kot močni vplivneži na motivacijo in s tem potrdili naša predvidevanja o motivacijski vlogi kohezije.

V zadnjo skupino pa smo uvrstili dejavnika povratne informacije in sistema, saj sta se

izkazala kot slabo prisotna pri projektnem timskem delu, pri čemer se je še izjemno slabo izkazal zadnji dejavnik. Kljub nizki prisotnosti dejavnika povratnih informacij so rezultati pokazali visoko moč tega dejavnika na motivacijo. Pri dejavniku sistem pa smo se zaradi premajhne prisotnosti tega dejavnika v projektnem timskem delu odločili, da ne bomo preučevali njegovega pozitivnega vpliva na motivacijo, vendar njegov negativen vpliv v primeru nepravilnosti. Pri tem se je izkazalo, da nepravilni sistemi nagrajevanja vplivajo negativno na motivacijo članov tima, vendar ne v neki izraziti meri, kar končno pomeni, da neuvedba sistema plačil in nagrad ne bo vplivalo močno demotivacijsko na člane tima.

Na podlagi dognanj drugih avtorjev smo se v dveh primerih odločili preveriti tudi negativen učinek dejavnikov na motivacijo. Pri prvem se je šlo za primer demotivacijskega vpliva, ko član tima ne pozna zaokroženosti svojega dela. Demotivacijski vpliv tega dejavnika se je izkazal za nekoliko vplivnega in tako nakazal njegov možni negativen vpliv na motivacijo v projektnem timu. V drugem primeru pa smo se iz istih razlogov odločili preveriti vlogo neizvrševanja na zmanjšanje motivacije članov projektnega tima, vendar se ta dejavnik ni izkazal za demotivacijskega.

Na podlagi znanstveno potrjene prisotnosti večine posameznih dejavnikov (zgolj dva dejavnika sta se izkazala za neprisotna) in od večine prisotnih dejavnikov se nista izkazala zgolj dva dejavnika kot močno motivacijska, medtem ko pri enem dejavniku ni bil niti proučevan pozitiven motivacijski vpliv, lahko zatrdimo, da naša hipoteza, da je projektno timsko delo motivacijsko že samo po sebi, drži.

5.3 Nasveti podjetjem, kako povečati motivacijo pri projektnem delu

Čeprav je projektno timsko delo motivacijsko že samo po sebi, je še vedno potrebno skrbeti za večjo motivacijo, da bi se s tem učinkovitost tima še povečala. Na podlagi slike 8 smo lahko videli področja, kjer obstaja velik neizkoriščen motivacijski potencial. Čeprav bi bila motiviranost in posledično učinkovitost članov projektnega tima večja tudi v primeru, da bi upoštevali zgolj enega od spodaj naštetih nasvetov, priporočamo, da bi se upoštevalo vse nasvete hkrati, saj obstaja izjemno velika povezanost med temi dejavniki in bi bil sinergični učinek na motivacijo v primeru skupne implementacije toliko večji.

Izdelava sistema plačil in nagrad

Potem, ko je ugotovljena količina sredstev, ki je na voljo za nagrado, je potrebno skupaj z jedrnim timom oblikovati sistem plačil in nagrad. To zajema v glavnem koliko, pod katerimi pogoji, kako in kdaj bodo nagrade podeljene. Pomembno je, da se sistem kompenzacij izdela potem, ko je splaniran potek projekta. Izdelava sistema plačil in nagrad je lahko tudi del planiranja projekta, pri čemer morajo sodelovati vsaj vsi jedrni člani tima. Motivacijsko gledano je dosti boljše, da se tekom projekta podeli več nefinančnih nagrad, medtem ko se lahko finančne podeli ob zaključku projekta. Glavno pa je, da sistem nagrad sploh obstaja, saj se s tem prikaže neko ločnico med vsakdanjim in projektnim delom. Tako se že v osnovi

spodbuja zaposlene za delo na projektih in posledično k razvoju podjetja.

Sporočanje ciljev in prikazovanje njihove vloge v celoti

Največji problem pri sporočanju ciljev in namena projekta je zelo pogosto ta, da posameznike zanimajo zgolj cilji, ki se tičejo neposredno njih in njihovega dela in se tako ne zanimajo za cilje celotnega projekta. Še dodaten problem povzročajo nestalni člani projektnega tima. Vloga projektnega managerja je zaradi tega ta, da tekom celotnega življenjskega cikla projekta skrbi za sporočanje glavnega namena in ciljev projekta, prav tako pa posamičnih ciljev in jih v očeh članov tima prikazuje kot del celote projekta. Sporočanje pa ne sme biti samo verbalno, vendar je najbolje da se poslužuje tudi drugih medijev, kot so npr. table, okrožnice, inter- in intraneta itd. Poudarjanje ciljev bolj kot samega dela je tisto, kar osmisli delo posameznika in ga posledično motivira k delu. Obratno pa nepoznavanje posameznikove vloge v projektu počasi zmanjšuje njegovo motiviranost za delo.

S sporočanjem višjih in tudi posameznikovih ciljev se posredno skrbi med drugim tudi za prikazovanje posameznikove vloge v projektu in posledično zaokroženosti. Za dosego istega učinka so zelo uporabni gantogrami in drugi grafični prikazi, vendar je pomembno, da jih projektni manager ne zadrži le zase, ampak da so relevantne informacije za posameznika posredovane tudi njemu. Kot ena izmed najbolj vplivnih dejavnosti za izboljšanje motivacije se je izkazalo sodelovanje pri začetnem planiranju projekta.

Izboljšanje pretoka informacij v projektne timu

Dostopa do projektne informacijskega sistema ne smejo imeti le management in projektni manager, vendar ga morajo imeti vsi člani tima. Prav tako ga morajo znati uporabljati. Informacije, ki jih posameznik potrebuje za delo na projektu, mu morajo biti neprestano na voljo. Projektni manager in pomembnejši projektni člani morajo biti vedno na voljo članom tima s svojim znanjem in informacijami. Za dosego tega se dandanes veliko uporablja informacijsko tehnologijo, saj omogoča zelo hiter pretok informacij preko velikih razdalj.

Povratne informacije o delu in posamičnih dogodkih morajo priti takoj in morajo biti pogoste. Sestanke naj se sklicuje po potrebi in ne zgolj na podlagi predhodno določenih terminov.

Izbira tima in članov tima

V kolikor je le možno, naj se pri izgradnji tima izbira takšne člane, ki so v preteklosti že uspešno sodelovali med sabo. Če to ni mogoče, naj se v tim vključi nekoga, ki je uspešen ali pa ga tim dojema kot uspešnega.

Izbira vodje in pravilno vodenje

Pri izbiri projektne managerja se poskuša izbrati takšnega managerja, ki ga bodo člani tima

dojemali kot karizmatičnega ali pa celo transformacijskega.

Tim je potrebno karseda opolnomočiti. Če bo sistem zagotavljanja informacij dober, bodo lahko posamezne odločitve sklepali člani tima, pri tem naj jim bo projektni manager bolj v oporo in svetovanje, kasneje pa bo igral vlogo zgolj njihovega koordinatorja.

Pri članih, ki se naknadno priključujejo, je potrebno, z ozirom na čas, ki ga bodo preživeli na projektu, določiti, v kolikšni meri se jih bo vključilo v projekt. Če je to dolgoročnejša priključitev je potrebno, da se novega člana karseda integrira v tim in njegovo subkulturo. V primeru, da pa gre za neko kratkotrajno nalogo, pa je dovolj, če ga manager motivira preko samovoljnih inputov ali pa postavljanja individualnih ciljev in posledično samodokazovanja.

Glavna vloga projektnega managerja je torej zagotoviti motiviranost tekom celotnega življenjskega cikla projekta. Z vodenjem in osebnim pristopom motiviranja se mora manager na podlagi situacije torej odločati, kdaj motivirati posameznika in kdaj celoten tim. Pri tem je seveda pomembno, da so motivacijski prijemi za tim toliko bolj vplivni, saj delujejo na več članov tima hkrati.

Seveda pa motivacijski prijemi ne učinkujejo vedno enako, saj je vsak človek samostojna entiteta, ki je v svoji celovitosti edinstvena in zaradi tega težko predvidljiva. Manager lahko to negotovost zmanjša zgolj s tem, da osebno pozna člane tima in tako subjektivno oceni, kateri prijem bi bil najboljši v katerem primeru. Torej lahko rečemo, da mora manager za vodenje projektnega tima izbrati situacijsko vodenje.

Izgradnja tima in kohezivnosti skupine

Če je jedrni tim nov, naj se izoblikuje še pred začetkom dela na projektu in naj se ne začne s polnim zagonom ukvarjati le s projektom. Pomembno je izoblikovanje tima, izgradnja norm, konstruktivnih za izpeljavo projekta, ter izgradnja kohezije znotraj članov tima. Medtem ko so formalni načini izgradnje kohezije, kot so na primer skupni sestanki, skupni prostori, pretekli uspehi itn. izkazali kot dobri, so se za izgradnjo kohezivnosti skupine večinoma izkazali neformalni načini kot dosti učinkovitejši in prijaznejši.

Opolnomočenje in samostojno delo

Čeprav večina literature govori v prid čimvečjemu opolnomočenju zaradi premika na skali samodeterminiranosti proti čimvečji samodeterminiranosti in posledično notranji motivaciji, bi bilo nes pametno prehitro dajati preveč moči in odgovornosti članom tima, v primeru da se ne bi stanje prisotnosti dejavnikov ciljev, zaokroženosti in povratnih informacij močno povečali. Prehitro opolnomočenje brez povečanja prisotnosti teh dejavnikov bi lahko drastično povečalo tveganje projekta in s tem njegove možnosti za uspešnost. Seveda pa ima opolnomočenje in povečanje samostojnosti še dosti drugih stranskih pozitivnih učinkov, ki pa jih zaradi nepovezanosti z motivacijo tukaj ne bomo opisovali.

SKLEP

Glede na število raziskav in napotkov, ki smo jih našli v literaturi, se je motivacija v projektnih timih izkazala za dokaj neraziskano področje. Zaradi tega je naša naloga temeljila na sintezi že uveljavljenih in priznanih teorij, ki smo jih tekom dela najprej teoretsko uvedli v področje projektnega timskega dela, kasneje pa zaradi večje veljavnosti tudi empirično preverili. Naša hipoteza je bila, da je projektno timsko delo že samo po sebi motivacijsko. To hipotezo smo raziskovali preko štirinajstih dejavnikov, ki so temeljili na podlagi že uveljavljenih teorij in sinteze le teh. Ti dejavniki so bili izziv, pomembnost, raznolikost, člani tima, cilji, zaokroženost, izvrševanje, tim, managerji, samostojnost, priznanje, povratne informacije, sistem in kohezija. Cilj preiskave pa ni bil zgolj preučiti prisotnost teh dejavnikov pri projektnem timske delu, vendar tudi preučiti njihov vpliv na motivacijo.

Na podlagi raziskave smo tako ugotovili, da so bili zgolj trije dejavniki taki, da je njihova prisotnost približno odgovaljala njihovemu motivacijskemu potencialu. Ti dejavniki so bili pomembnost, člani tima in priznanje. Dejavnika izziv in raznolikost sta bila edina, ki sta glede na svojo močno prisotnost imela manjši motivacijski potencial in je bil tako njihov motivacijski potencial popolnoma izkoriščen. Dosti drugače pa je bilo pri dejavnikih cilji, zaokroženost, tim, managerji, samostojnost in kohezija. Vsi ti dejavniki so dobro prisotni pri projektnem timske delu in imajo obenem visok neizkoriščen motivacijski potencial. V zadnjo skupino dejavnikov pa smo umestili dva dejavnika, ki zaradi svoje majhne prisotnosti niti nista mogla vplivati motivacijsko na člane projektnega tima. Ta dva dejavnika sta bila povratne informacije in sistem. Slednji dejavnik se je izkazal kot izjemno slabo prisoten na področju projektnega timskega dela. Presenetilo nas je edinole to, da je obstajala le manjša povezanost med njegovo neprisotnostjo in demotivacijskim učinkom na člane projektnega tima. Neuvedba sistema plačil in nagrad torej ne zmanjša motivacije članov tima za delo na projektu.

Kljub temu, da od vseh štirinajstih dejavnikov le dva nista mogla delovati motivacijsko zaradi neprisotnosti pri projektnem timske delu in da so vsi, razen teh dveh, delovali motivacijsko, smo lahko z gotovostjo potrdili našo hipotezo in tako potrdili, da je projektno timsko delo motivacijsko že samo po sebi.

Pri dveh dejavnikih smo glede na opozorila ostalih avtorjev raziskali tudi njun demotivacijski vpliv. Šlo se je za primer nepoznavanja zaokroženosti in primer neizvrševanja. Medtem ko je prvi še bil nekoliko povezan z demotivacijskim učinkom, pri drugem ta dejavnik ni imel velikega negativnega vpliva na motivacijo. To pomeni, da nepoznavanje vloge posameznikovega dela v celoti deluje nanj bolj demotivacijsko, kakor če vidi zraven sebe člana tima, ki dela manj oziroma ne dela.

Na podlagi naše raziskave smo tako hitro uvideli neizkoriščeni motivacijski potencial motivacijskih dejavnikov v projektnem timske delu in smo se zato tudi odločili, da bomo na podlagi izsledkov raziskave podali konkretne predloge za tista področja, kjer je bil razkol med

dejansko motivacijo in motivacijskim potencialom velik. Predlogi so večinoma namenjeni projektnim managerjem in vodjem, vendar pa so uporabni za vsakogar, ki bo kdajkoli sodeloval pri projektih. Dejavniki, kjer se je izkazalo, da je še največ prostora za povečanje motivacije so bili tako: cilji, zaokroženost, tim, managerji, povratne informacije, samostojnost, kohezija in sistem. Ti so za razliko od ostalih preučevanih dejavnikov dejavniki, ki samodejno niso dovolj prisotni pri projektnem timskem delu in bi bilo torej potrebno z zunanjimi posegi povečati njihovo prisotnost, oziroma povečati subjektivno zaznavanje teh dejavnikov pri projektnem timskem delu. Ravno zaradi neizkoriščenosti njihovega potenciala, bi povečanje prisotnosti kateregakoli izmed teh dejavnikov, še najbolj pa zadnjega, vodilo v veliko povečanje motivacije članov projektnega tima. To so naši predlogi, če gledamo na povprečje praks izvedbe projektov. V kolikor pa gledamo na vsak projekt samostojno, kakor je situacija, ko smo v resničnem življenju soočeni s projekti, pa predlagamo situacijsko vodenje. Pri različnih situacijah, timih in projektih so lahko določeni dejavniki prisotni tudi v drugačni meri, kakor v naši raziskavi (saj naša raziskava vsebuje le povprečno stanje in ne prikazuje vsakega odklona) in lahko tako zahtevajo nek drugačen način motiviranja. Povečanje prisotnosti dejavnikov, ki smo jih mi predlagali, bo v večini resda močno vplivalo na motivacijo, vendar pa naj projektni managerji in vodje pred poudarjanjem predlaganih dejavnikov najprej preverijo dejansko situacijo, da se ne bodo osredotočali na tiste dejavnike, ki bi bili morda že dovolj prisotni in obenem še dodatno zanemarili tiste dejavnike, ki bi bili že tako ali tako neprisotni.

Čeprav smo prepričani, da obstajajo neki tehtni razlogi, zakaj so v praksi opisana področja tako neizražena, moramo poudariti, da se bo to moralo kmalu spremeniti. Dandanašnje smernice, opisane v uvodu našega diplomskega dela, silijo podjetja v konstanten konkurenčni boj, tako da zmagajo zgolj tisti, ki se bodo pripravljene neprestano prilagajati in izboljševati. Povečanje motivacije članov projektnega tima in posledično povečanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe projektov je zagotovo področje, ki se ga v prihodnosti ne bi smelo puščati neizkoriščenega.

Za nadaljnja raziskovanja tovrstnega področja bi priporočali izvedbo eksperimenta. Ta bi zajemal raziskavo, koliko posamezen motivacijski prijem resnično vpliva na motivacijo posameznika in tima ter posledično na njuno učinkovitost. Merjenje ne bi potekalo preko subjektivnega ocenjevanja anketirancev, kakor je potekalo sedaj, vendar preko merjenja rezultatov projektnih timov. Pri tem bi se sklepanja vršila na deduktivni način, saj bi preko rezultatov projektov glede na različne motivacijske prijeme (*ceteribus paribus*) sklepali, v katerih primerih je bila motivacija večja, manjša ali enaka. S tem bi se izognili subjektivnemu popačenju rezultatov raziskave, katerih smo bili v tem diplomskem delu lahko deležni.

LITERATURA IN VIRI

1. Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organisational effectiveness. V Locke, E. (ur.) *Handbook of principles of organizational behavior* (str. 120–136). Malden, MA; Blackwell.
2. Barnard, J. (1998). What works in rewarding problem-solving teams?. *Compensation and Benefits Management*, 14 (1), 55–80.
3. Beal, D., Cohen, R., Burke, M. & McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989–1004.
4. Black, J. S. & Porter L.W. (2000): *Management : meeting new challenges*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
5. Bono, J. E. & Judge T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 554–571
6. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage inc.
7. Burke, R. (2008). *Project management: Planning and Control Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
8. Chen, G. & Gogus, C. I. (2008). Motivation in and of Work Teams: A multilevel Perspective. V Kanfer, R., Chen, G. & Prichard, R. D. (ur.), *Work Motivation Past, Present, and Future* (str. 285–313). New York: Routledge Academic.
9. Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. *Research in Organisational Behavior*, 27, 223–267.
10. Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. P., Mathieu, J.E. & Kozlowski, W.J. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of Chen and Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 110 (1), 45–55.
11. Clark, E.R. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams. *Performance Improvement*, 42 (3), 21–29.
12. Cleland, D.I. (1997). *Field Guide to Project Management*. New York: Wiley, John & Sons inc.
13. Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239–290.
14. Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.) Mason (OH): Thomson/South-Western, cop.
15. Daniel, L. (2007): *Group dynamics for teams* (2nd ed.). California: Sage Publications, Inc.
16. Deci, E. L. & Gagné M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behavior*, 26, 331–362.
17. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
18. DeShon, R. P., Kozlowski, S.W., Schmidt, A.M., Milner, K.R. & Weichmann D. (2004). A multiple goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and

- team performance in training. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1035–1056.
19. Dunn, C.S. (2001). Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13 (2), 3–9.
 20. Englyst, L., Jørgensen, F., Johansen, J. & Mikkelsen, O.S. (2008). Commodity team motivation and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14 (1), 15–27.
 21. Eskerod, P. & Blichfeldt, B. S. (2005). Managing team entrees and withdrawals during the project life cycle. *International Journal of Project Management*, 23 (7), 495–503.
 22. Fisher, S. G., Hunter, T. A. & Macrosson, W.D. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (4), 232–242.
 23. Frame, J.D. (2003). Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people. San Francisco: Jossey-Brass, A Wiley Imprint.
 24. Gällstedt, M. (2001). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 449–455.
 25. Gido, J. & Clements, J. P. (2003). *Successful project management* (2nd ed.). Mason (Ohio): Thomson/South-Western, cop.
 26. Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 138–152.
 27. Grazier P. (1998). Team motivation. *El Network*, Januar. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.teambuildinginc.com/article_teammotivation.htm
 28. Hackman, R. (1986). The psychology of self-management in organizations. V Pallack, M. & Perloff, R. (ur.), *Psychology and work* (str. 89–136). Washington DC: American Psychological Association.
 29. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.
 30. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2 izd.). Ljubljana: GV Založba
 31. Ilgen, D.R & Sheppard, L. (2001). Motivation in Work Teams. V Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (ur.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy* (str. 169–180). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
 32. Ilgen, D., Hollenbeck, J., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
 33. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. V Marvin, D.D., Leaetta, M.H. & Triandis, H.C. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.) (str. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 34. Kark, R., Shamir, B. & Chen G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246–255.
 35. Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
 36. Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9 (1), 1–16.
 37. Kerzner, H. (2009). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling,*

- and Controlling (10th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
38. Kleinbeck, U., Wegge, J. & Schmidt, K.H. (2001). Work Motivation and Performance in Groups. V Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (ur.), *Work Motivation in the context of a globalizing economy*, (str. 181–196). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
 39. Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. V Borman W. C., Ilgen D. R. & Klimoski R. J. (ur.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 12, str. 333–375). New York: Wiley.
 40. Kožman, M. & Poniž, I. Znanja in lastnosti vodje projekta. *Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo*. Najdeno 2. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://www.google.si/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=3&url=http%3A%2F%2Fwww.ipmit.si%2FIPMITstrani%2Fipmitslo.nsf%2FV%2FK62D2D9F0C9EC0E15C1256D4700249C7C%2F%24file%2FZnanja%2520in%2520lastnosti%2520vodje%2520projekta.doc&ei=P_LFSqaZH5CmmAOqoolP&usg=AFQjCNHtfBPpsuJBY6gkZIAe2MyHtfPXA&sig2=_JtjBekyZOwuTjMq881puA
 41. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta
 42. Larson, C. & LaFasto, F. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage inc.
 43. Latham, P.L. & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
 44. Levi, D. & Slem, C. (1996). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16 (1), 29–42.
 45. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z Ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV
 46. Locke, E.A & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15 (5), 265–268.
 47. Locke, E.A & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 5 (9), 705–717.
 48. Loo, R. (2003). Assessing »team climate« in project teams. *International Journal of Project Management*, 21 (7), 511–517.
 49. Marks, M. A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of management. The Academy of Management Review*, 26 (3), 356–376.
 50. Meredith, J. R. & Mantel, S. J. (1995). *Project management: a managerial approach* (3rd ed.). New York: J. Wiley cop.
 51. Milne, P. (2007): Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6), 28–38.
 52. Milosevic, D. Z. (2003). *Project management toolBox*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
 53. Morgeson, F.P., Hofmann, D.A. (1999). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*, 24 (2), 249–265.
 54. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
 55. Možina S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž,

- L., Vizjak A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
56. Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210–227.
 57. Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 58. Richardson, R.J. & Thayer, S.K. (1993). *The charisma factor: how to develop your natural leadership ability*. New Jersey: Prentice-Hall.
 59. Robbins, S. P. & Judge T. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
 60. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali Ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 61. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 62. Ryan, R.M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
 63. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b). Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association, Inc*, 55 (1), 68–78.
 64. Stashevsky, S. & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 63–74.
 65. Story, P. A, Hart, W.J., Stasson, F.M. & Mahoney M. J. (2009). Using a two factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. *Personality and individual differences*, 46 (4), 391–395
 66. Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness. V E. Sundstrom & Associates (EDS.) (ur.), *Supporting work team effectiveness* (str. 3–23). SF: Jossey-Bass.
 67. Sundstrom, E., Meuse K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120–33.
 68. Svetlik I., Zupan N., Stanojević M., Možina S., Kohont A. & Kaše R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
 69. Tasa, K., Taggar, S. & Seijts, G. H. (2007). The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 17–27.
 70. Tič, R. (2001). *Oblikovanje uspešnega tima* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 71. Toledo, R.A.M. & Unger, E. A. (1985). Another Look at Motivating Data Processing Professionals. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 10 (1), 1–7.
 72. Trent, R. J. (1998). Individual and collective team effort: a vital part of sourcing team success. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (4), 46–54.
 73. Wysocki, R. K. & McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme* (3rd ed.). Indianapolis: Wiley Pub., cop.
 74. Wysocki, R.K. (2006). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*.

Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing.

75. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Predstavitev rezultatov ankete	5
Priloga 3: Terminološki slovar	14

Anketni vprašalnik o motiviranosti posameznika v projektnem timu

Pozdravljeni!

Sem Aleš Senegačnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Za potrebe svojega diplomskega dela izvajam anketo o motiviranosti zaposlenih v projektnih timih. Prosim vas, da si vzamete par minut, izpolnite anketo ter jo pošljete na ales.senegacnik@gmail.com. Za vsa vprašanja v zvezi z raziskavo in njenimi rezultati sem vam na voljo preko spletne pošte ali po telefonu 031 688 459.

Vam in vašemu podjetju zagotavljam pri svojem delu popolno anonimnost.

Zahvaljujem se vam za vašo pomoč in vas lepo pozdravljam,
Aleš Senegačnik

I. Splošni podatki o anketirancu

1. Spol (obkrožite):

a) M

b) Ž

2. Starost (obkrožite):

a) do vključno 20 let; b) od 21 do 30 let;

c) od 31 do 40 let;

d) od 41 do 50 let;

e) 51 let in več;

3. Dokončana stopnja izobrazbe (obkrožite):

a) do vključno srednješolska;

b) višja izobrazba in več

4. Trenutna plača predstavlja zame primerne osebne dohodke (obkrožite):

a) povsem ustrezen;

b) dokaj ustrezen;

c) dokaj neustrezen;

d) povsem neustrezen;

e) ne želim odgovoriti;

5. Kolikokrat ste že sodelovali pri projektih na delovnem mestu (obkrožite):

a) nikoli;

b) od 1 do 10 krat;

c) od 10 do 30 krat;

d) več kot 30 krat

6. Velikost podjetja (obkrožite)

a) do 50 zaposlenih

b) od 51 – 250 zaposlenih

c) nad 250 zaposlenih

d) virtualno podjetje

7. Funkcija v projektih

a) projektni manager

b) član tima

c) drugo

Sedaj vas prosim, da se spomnite na čas, ko ste delali na nekem projektu skupaj s projektnim timom. Skrbno preberite na sledečih treh straneh trditve in pri vsaki obkrožite številko, ki

predstavlja vaše mnenje.

Pri ovrednotenju odgovorov predstavlja **številka 1**: »nikakor se ne strinjam s to trditvijo« in **številka 5** predstavlja »popolnoma se strinjam s to trditvijo«. Številka tri predstavlja trditev »ni se strinjam ni se ne strinjam«.

II. Sklop vprašanj

1.	Delo na projektih je v podjetju kjer delam spoštovano in cenjeno	1	2	3	4	5
2.	V podjetju kjer delam obstaja ustrezna organizacija dela.	1	2	3	4	5
3.	Delo velja kot vrednota in je, v podjetju kjer delam, cenjeno.	1	2	3	4	5
4.	S svojimi nadrejenimi se razumem in jih dojemam kot ustrezne za njihovo delovno mesto.	1	2	3	4	5
5.	Za delo na projektih imam na voljo vse potrebne resurse.	1	2	3	4	5
6.	Za delo na projektih imam dovolj potrebnega znanja in sposobnosti.	1	2	3	4	5
7.	Pri projektnem delu so po navadi navzoče finančne in nefinančne nagrade.	1	2	3	4	5

III. Sklop vprašanj

1.	Delo na projektu dojemam kot izziv.	1	2	3	4	5
2.	Delo na projektih je raznoliko.	1	2	3	4	5
3.	Pri projektih imam vedno dovolj povratnih informacij, tako o svojem, kakor tudi o ostalem delu na projektu.	1	2	3	4	5
4.	Projektno delo dojemam kot pomembno.	1	2	3	4	5
5.	Tekom projekta so mi moji cilji in cilji projekta dobro poznani.	1	2	3	4	5
6.	Pri projektih mi je velikokrat dovoljeno uporabiti lasten način reševanja problemov.	1	2	3	4	5
7.	Pri projektnem delu dobro vidim moj prispevek k celoti	1	2	3	4	5

IV. Sklop vprašanj

1.	Če sem obveščen o svojih rezultatih dela, bolje delam.	1	2	3	4	5
2.	Če poznam namen in cilje projekta, sem bolj motiviran za delo na tem projektu.	1	2	3	4	5
3.	Če sem prisoten pri načrtovanju projekta, sem tudi bolj motiviran za njegovo izvedbo.	1	2	3	4	5
4.	Preko svojih dosežkov pri projektnem delu se dokazujem	1	2	3	4	5

	okolici.					
5.	Če občutim, da je moje delo znotraj projekta pomembno, sem pripravljen delati dosti več.	1	2	3	4	5
6.	Če lahko dosegam cilje na svoj način, sem pripravljen v delo vložiti več truda.	1	2	3	4	5
7.	Če pri svojem delu dobim nove naloge, te povečajo mojo delovno vnemo.	1	2	3	4	5
8.	Izzivi na delovnem mestu pripomorejo k moji motiviranosti za delo.	1	2	3	4	5
9.	Če ne vem, kako moj delež prispeva k končnemu rezultatu projekta, vanj nisem pripravljen vložiti toliko truda.	1	2	3	4	5

V. Sklop vprašanj

1.	Če je bil nek projektni tim v preteklosti učinkovit, verjamem, da bo tudi v prihodnosti.	1	2	3	4	5
2.	V projektnih timih je pomembno, da so člani tima med seboj povezani.	1	2	3	4	5
3.	Kadar ostali člani projekt nega tima delajo manj, tudi sam zmanjšam svoj input v delo.	1	2	3	4	5
4.	Kadar delajo v timu posamezniki, za katere vem da so uspešni, verjamem, da bo tudi tim uspešen.	1	2	3	4	5
5.	Delo z uspešnimi ljudmi me motivira.	1	2	3	4	5
6.	Tekom izvedbe projekta se lahko zelo dobro opazi kakovost izvrševanja in napredek posameznih faz dela.	1	2	3	4	5
7.	Če sem član tima, za katerega verjamem da je uspešen ali je bil uspešen, sem pripravljen vložiti več navora v svoje delo.	1	2	3	4	5
8.	Če sem ponosen/a na tim, v katerem delam, sem pripravljen/a delati več, kakor če nanj nisem ponosen/a.	1	2	3	4	5
9.	Če se s projektnim timom poistovetim, sem v njem bolj pripravljen delati.	1	2	3	4	5

VI. Sklop vprašanj

1.	Od projekta do projekta sem za delo različno motiviran/a.	1	2	3	4	5
2.	Če se mi zdi sistem nagrajevanja nepravičen, v projekt nisem pripravljen vložiti veliko truda.	1	2	3	4	5
3.	Zgodi se, da me delo na projektu zaradi narave dela ne motivira in zato ne delam tako učinkovito, kot bi lahko.	1	2	3	4	5
4.	Če je delo, ki ga izvajam pri projektu povezano z mojimi vrednotami, imam dosti večjo motivacijo zanj.	1	2	3	4	5

5.	Že sem sodeloval pri projektih, v katerih je bil moj vodja karizmatična oseba.	1	2	3	4	5
6.	Projektni voditelji, ki sem jih dojemal kot karizmatične osebe, so imeli name dosti večji učinek, kakor vodje, ki nisem tako dojemal.	1	2	3	4	5

Predstavitev rezultatov ankete

Število uporabnih anket je bilo 40, od katerih je bilo 30% (12) moških in 70% (28) žensk. Po starostni strukturi je bil vzorec nekoliko mlajši, saj so prevladovali anketiranci v starosti od 21 do 30 let. Teh je bilo nekoliko več kot polovica, to je 52,5%. V starosti med 31 do 40 in 41 do 50 let smo imeli v obeh primerih okoli 20%, to je 20% in 22,5% posamično. Anketirancev, starejših od 51 let je bilo le 5%, medtem ko mlajših do vključno 20 let sploh ni bilo. Kot pomemben demografski podatek smo vključili tudi stopnjo izobrazbe. Raziskovali smo le to, ali ima vprašanec stopnjo izobrazbe do vključno srednješolske ali ima viško izobrazbo oziroma več. Pri tem smo ugotovili, da je imelo 30 anketirancev, kar znaša 75%, višjo izobrazbo ali več. Po zaposlitvenem statusu nismo spraševali, saj se nam je zdelo vprašanje nepotrebno, ker so bili vsi vprašalniki poslani direktno na podjetja, torej bi bilo skoraj nemogoče naleteti na anketiranca, ki ne bi bil zaposlen.

Večina anketirancev dela v manjših podjetjih kjer je do 50 zaposlenih. Med njih spada 62,5% oziroma 25 vprašanih. V podjetjih kjer je zaposlenih med 51 in 250 delavcev je bilo 12,5% anketirancev oziroma 5 anketirancev in med anketirance, kateri delajo v podjetjih, kjer je nad 250 zaposlenih pa je bilo prisotnih 22,5% oziroma 9 anketirancev. Bil je tudi en anketiranec, ki je delal v virtualnem podjetju.

V šestem vprašanju smo hoteli izvedeti, kolikšen delež od anketirancev je bil in kolikokrat udeležen pri projektih. Taisto vprašanje je predstavljalo tudi ločnico v našem vprašalniku, saj so vsi tisti osebk, ki niso še nikoli prisostvovali ali pa sodelovali pri projektu, bili naprošeni, da ne odgovarjajo na ostala vprašanja in so zaključili z anketo. Na ta način smo ugotovili, da 25% oziroma 10 oseb, še ni nikoli sodelovalo pri projektih na delovnem mestu. Zdaleč največ je bilo tistih, ki so do sedaj sodelovali pri enem do deset projektih. Teh je bilo 18 oseb ali 45%. Oseb, ki so sodelovale pri projektih od 10 do 30 krat je bilo 7 (17,5%), medtem ko je bilo oseb, z izkušnjami nad 30 projektov le 5 (12,5%). Od vseh teh, ki so sodelovali pri projektih jih je imelo po pričakovanju večina, to je 70% (21), funkcijo člana tima, medtem ko le 23,3% oziroma 7 jih je imelo funkcijo projektnega managerja. Dva (6,7%) pa sta imela druge funkcije pri projektih.

Prisotnost higienikov pri projektnem delu

V prvem delu naše ankete smo hoteli ugotoviti prisotnost le tistih higienikov, potrebnih za uspešno delovanje posameznika v projektnem timu. Presenetljivo nizki so bili odgovori na vprašanje o razpoložljivosti resursov za delo na projektih, saj je aritmetična sredina znašala zgolj 3,83 z zelo velikim standardnim odklonom (1,07), kar nakazuje na zelo različno stanje v podjetjih. Anketiranci so se dosti bolj strinjali s trditvijo, da imajo dovolj potrebnega znanja in sposobnosti za delo na projektih, saj so v povprečju ocenili to z nekoliko večjo številko in

namreč 4,13, ter nekoliko srednjim standardnim odklonom.

Tabela 1: Prisotnost higienikov pri projektnem delu

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Za delo na projektih imam na voljo vse potrebne resurse.	3,83	4,5	1,07
Za delo na projektih imam dovolj potrebnega znanja in sposobnosti.	4,13	4	0,72

Motivacijski dejavnik: izziv

Glede na izjemno visoko vrednost aritmetične sredine (4,53) in majhnim standardnim odklonom lahko zatrdimo, da je delo na projektih dojemano kot izziv. Nekoliko manj deluje to sicer motivacijsko na posameznika, saj je aritmetična sredina za to vprašanje nekoliko manjša in znaša 4,2.

Tabela 2: Projektno timsko delo kot izziv in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Delo na projektu dojemam kot izziv.	4,53	5	0,62
Izzivi na delovnem mestu pripomorejo k moji motiviranosti za delo.	4,2	4	0,65

Motivacijski dejavnik: priznanje

Na vprašanje, ali je delo na projektih cenjeno, je kljub modusu z visoko vrednostjo odgovorilo veliko anketirancev na zelo širokem spektru (1,17). Aritmetična sredina odgovorov je bila prav tako nizka (3,63). Zaradi nizke vrednosti tega parametra, smo postavili še naslednje vprašanje, ko smo se vprašali kako dojemajo delo na splošno. Na to vprašanje smo dobili enako nizko povprečno vrednost, le standardni odklon je bil malo manjši (1,04). Nekoliko višje pa so ocenili vprašanje da se dokazujejo svoji okolici preko dosežkov (3,73), vendar z velikim standardnim odklonom.

Tabela 3: Projektno delo v povezavi s priznanjem in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Delo na projektih je v podjetju kjer delam spoštovano in cenjeno.	3,63	5	1,17
Delo velja kot vrednota in je, v podjetju kjer delam, cenjeno.	3,63	4	1,04
Preko svojih dosežkov pri projektne delu se dokazujem okolici.	3,73	5	1,18

Odgovori na vprašanja o delu so bili presenetljivo nizki in odražajo obenem neko nejasno podobo cenjenosti dela s strani okolice. Na drugi strani, pa so anketiranci v označili, da se preko projektne delu dokazujejo svoji okolici, vendar pa to ni nek močan motivator.

Motivacijski dejavnik: raznolikost

S tem, da je projektno delo raznoliko se je strinjala večina anketirancev, saj je bila aritmetična sredina na višini 4,17 s standardnim odklonom 0,78. Dosti bolj so se vprašani strinjali s tem, da se lahko od projektne delu naučijo veliko novega, saj je bila aritmetična sredina njihovega odgovarjanja na visokih 4,5 z nizkim standardnim odklonom. Presenetljivi pa so bili rezultati vpliva raznolikosti na delovno vnemo, saj je bila aritmetična sredina relativno nizko, z vrednostjo 3,73.

Tabela 4: Projektno delo v povezavi z raznolikostjo in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Delo na projektih je raznoliko.	4,17	4	0,78
Če pri svojem delu dobim nove naloge, te povečajo mojo delovno vnemo.	3,73	3	0,81

Naše napovedi da je projektno delo raznoliko držijo, pa vendar, na podlagi rezultatov zadnjega vprašanja ne bi mogli zatrditi, da nove naloge povečajo motivacijo posameznika v veliki meri.

Motivacijski dejavnik: zaokroženost

Rezultati prvega vprašanja se zdijo presenetljivo nizki, saj je aritmetična sredina na zelo nizki ravni in znaša le 3,87, vendar z nekoliko višjim standardnim odklonom. Pri vprašanju o prisotnosti posameznika pri načrtovanju projekta in zaradi tega posledični motiviranosti, pa je bilo strinjanje vprašanih na izjemno visoki ravni (4,67) z zelo majhnim standardnim odklonom. V zadnjem vprašanju, ki se navezuje na nemotiviranost v primeru nepoznavanja končnega rezultata, znaša aritmetična sredina zgolj 3,7 in relativno velik standardni odklon

(0,97).

Tabela 5: Projektno delo kot zaokroženo in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Pri projektne delu dobro vidim moj prispevek k celoti.	3,87	4	0,88
Če sem prisoten pri načrtovanju projekta, sem tudi bolj motiviran za njegovo izvedbo.	4,67	5	0,59
Če ne vem, kako moj delež prispeva h končnemu rezultatu projekta, vanj nisem pripravljen vložiti toliko truda.	3,7	3	0,97

S prvim vprašanjem smo takoj ugotovili, da prispevek k celoti pri projektne delu ni tako močno razločen, kakor smo ga predpostavljali. Torej samo delo na projektu ne predpostavlja neke razločne zaokroženosti dela že samo zaradi dejstva, da je projektne delo. Z zadnjim vprašanjem odkrijemo tudi to, da ima lahko zaokroženost tudi negativen učinek, saj naj bi nepoznavanje celote vodilo v demotiviranost. Na drugi strani pa poznavanje celote deluje zelo motivacijsko.

Motivacijski dejavnik: pomembnost

Projektne delo je dojemalo večina anketirancev kot pomembno, saj je bila aritmetična sredina visoka 4,2. Še nekoliko bolj so se strinjali s tem, da so pripravljeni delati anketiranci več, če občutijo pomembnost svojega dela, saj je bila aritmetična sredina za 0,1 točko višja kot v prejšnjem vprašanju, skupaj z nekoliko manjšim standardnim odklonom.

Tabela 6: Pomembnost projektne delo in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Projektne delo dojemam kot pomembno.	4,2	5	0,76
Če občutim, da je moje delo znotraj projekta pomembno, sem pripravljen delati dosti več.	4,3	5	0,74

Motivacijski dejavnik: samostojnost

Anketiranci so se v povprečju strinjali s trditvijo, da jim je pri projektih dovoljeno uporabljati lasten način reševanja problemov, saj so ocenili vrednost 3,67 z visokim standardnim odklonom (0,91). So pa se toliko bolj strinjali s trditvijo (4,17), da so pripravljeni vložiti več truda takrat, ko so lahko bolj samostojni.

Tabela 7: Projektno delo kot samostojno in njegov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Pri projektih mi je velikokrat dovoljeno uporabljati lasten način reševanja problemov.	3,67	4	0,91
Če lahko dosegam cilje na svoj način, sem pripravljen vložiti v delo več truda.	4,17	4	0,86

Nizka srednja vrednost in večji standardni odklon pri prvem vprašanju nam dasta vedeti, da je pri projektne delu na voljo nekaj samostojnosti, vendar pa je količina te zelo različna v podjetjih. Drugo vprašanje pa močno potrди moč samostojnosti na delovno motivacijo.

Motivacijski dejavnik: povratne informacije

Zelo nizka aritmetična sredina (3,37) in izjemno visok standardni odklon (1,11) nakazujejo na to, da količina povratnih informacij lahko zelo variira iz podjetja v podjetje. Dosti bolj so bili anketirani zedinjeni okoli trditve, da delajo bolje v primeru povratnih informacij, z aritmetično sredino v višini 4,17 in nekoliko višjim standardnim odklonom.

Tabela 8: Povratne informacije in njihov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Pri projektih imam vedno dovolj povratnih informacij, tako o svojem, kakor tudi o ostalem delu na projektu.	3,37	3	1,11
Če sem obveščen o svojih rezultatih dela, bolje delam.	4,17	5	0,86

Zaradi srednje vrednosti in visoke variabilnosti odgovorov na prvo vprašanje bi se težko opredelili, ali imajo posamezniki pri projektne delu dovolj povratnih informacij ali ne. Po rezultatih sodeč to zelo zavesi od podjetja do podjetja in od projekta do projekta. Vsi pa se strinjajo, da povratne informacije pozitivno vplivajo na delovno motivacijo.

Motivacijski dejavnik: cilji

Vprašani so ovrednotili, da so jim cilji relativno dobro poznani, saj je bila aritmetična sredina njihovih odgovorov nekoliko pod vrednostjo 4 (3,93) in z nekoliko večjim standardnim odklonom (0,93). Dosti bolj pa so vsi potrdili, da jih poznani cilji in nameni projekta motivirajo, saj je bila aritmetična sredina izjemno visoka (4,76) z zelo majhnim standardnim

odklonom (0,47).

Tabela 9: Cilji v projektu in njihov vpliv na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Tekom projekta so mi moji cilji in cilji projekta dobro poznani.	3,93	4	0,93
Če poznam namen in cilje projekta, sem bolj motiviran za delo na tem projektu.	4,67	5	0,47

Kljub temu, da je srednja vrednost prvega vprašanja nekoliko manjša od štiri, lahko vseeno rečemo, da prvi del podhipoteze drži. Zaradi velikega standardnega odklona se moramo tudi zavedati, da poznavanje ciljev projekta variira med podjetji. Z drugim vprašanjem pa smo utemeljili motivacijsko vlogo ciljev.

Motivacijski dejavnik: uspešnost tima

Strinjanje o prepričanju o bodoči uspešnosti tima glede na pretekle uspehe je bilo nekoliko manjše, saj je bila aritmetična sredina visoka le 3,73 z standardnim odklonom 0,85. Bolj presenetljivo pa je to, da so se anketiranci v večini (4,3) strinjali s tem, da so anketiranci pripravljeni vložiti več truda v svoje delo, če so člani uspešnega tima.

Tabela 10: Bodoča učinkovitost tima, če je bil tak v preteklosti in vpliv tega dejavnika na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Če je bil nek projektni tim v preteklosti učinkovit, verjamem, da bo tak tudi v prihodnosti.	3,73	4	0,85
Če sem član tima, za katerega verjamem, da je uspešen ali pa je bil uspešen, sem pripravljen vložiti več navora v svoje delo.	4,3	5	0,74

Na podlagi pretekle uspešnosti tima večina anketiranih sicer verjame, da bo tim tak tudi v prihodnosti, vendar pa to povprečje ni visoko. Dosti bolj verjamejo svojim preteklim izkustvom s timom, ali pa če so trenutno člani tima, kateri naj bi bil uspešen.

Motivacijski dejavnik: uspešni člani tima

Visoka aritmetična sredina (4,0) pri vprašanju o prepričanju o bodoči uspešnosti tima že na podlagi uspešnih posameznikov kaže sicer na visoko strinjanje s trditvijo, pa vendar to

prepričanje nekoliko ublaži visok standardni odklon v višini 0,93. Nekoliko bolj so se anketirani strinjali s tem, da jih delo z uspešnimi ljudmi motivira, saj je imela aritmetična sredina vrednost 4,3, standardni odklon pa je bil manjši in znašal 0,78.

Tabela 11: Prepričanje v bodočo učinkovitost tima, če so bili v preteklosti učinkoviti njegovi člani in vpliv tega dejavnika na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Kadar delajo v timu posamezniki, za katere vem da so uspešni, verjamem, da bo tudi tim uspešen.	4	5	0,93
Delo z uspešnimi ljudmi me motivira.	4,3	5	0,78

Motivacijski dejavnik: izvrševanje

Kakovost izvedbe in napredek posameznih faz dela so tekom izvedbe projekta po višini aritmetične sredine na višini 3,77 v povprečju opazne, pa vendar obstajajo velika nihanja, glede na visoko vrednost standardnega odklona (1,02). Glede na vrednost aritmetične sredine pri povezanosti med delom ostalih članov tima in posameznika, smo ugotovili, da obstaja le manjša povezanost, saj je vrednost le nekoliko nad sredino (3,2). Srednje visok standardni odklon (0,91) pa nam sporoča, da obstajajo tudi večja odstopanja od tega prepričanja.

Tabela 12: Vidnost vedenj povezanih z izvrševanjem delovnih nalog in njihov učinek na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Tekom izvedbe projekta se lahko zelo dobro opazi kakovost izvrševanja in napredek posameznih faz dela.	3,77	4,5	1,02
Kadar ostali člani projektnega tima delajo manj, tudi sam zmanjšam svoj input v delo.	3,2	3	0,91

Velikost standardnega odklona v povezavi z aritmetično sredino pri prvem vprašanju nam daje vedeti, da so napredki tekom projekta sicer vidni, vendar pa se znajo zelo razlikovati od podjetja do podjetja. Zanimiva pa je vrednost odgovorov na vprašanje o recipročnosti truda članov tima. Po rezultatih sodeč, zmanjšanje truda ostalih članov v povprečju ne bi smelo imeti vpliva na posameznika.

Motivacijski dejavnik: kohezija

S trditvijo o pomembnosti povezanosti članov tima se je v povprečju strinjalo veliko anketirancev, tako da je bila aritmetična sredina kar visoko (4,4) z nekoliko srednjim

standardnim odklonom. Z vplivom ponosa na motivacijo so se anketiranci strinjali nekoliko manj (4,13). Na poistovetenje, s čimer se je raziskovalo podoben pojem kot skupinski ponos, pa so imeli anketiranci dosti bolj pozitivno reakcijo, saj je bila skupna aritmetična sredina visoka kar 4,4.

Tabela 13: Vpliv kohezije na motivacijo

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
V projektnih timih je pomembno, da so člani tima med seboj povezani.	4,4	5	0,8
Če sem ponosen na tim, v katerem delam, sem pripravljen delati več, kakor če nanj nisem ponosen.	4,13	4	0,67
Če se s projektnim timom poistovetim, sem v njem bolj pripravljen delati.	4,4	5	0,71

Na podlagi visoke aritmetične sredine in srednje velikih standardnih odklonov, lahko rečemo, da imajo posamezni dejavniki kohezije zelo pozitiven vpliv na motivacijo v projektnih timih.

Motivacijski dejavnik: karizmatični in transformacijski managerji

Zelo velika vrednost standardnega odklona (1,3) in majhna aritmetična sredina (3,7), pričata o tem, da so bili anketiranci zelo različno udeleženi pri projektih, v katerih je bil vodja neka karizmatična oseba. Od njih jih je le 60% dejansko delalo v projektih z karizmatičnim voditeljem na čelu. Taisti, pa so ovrednotili učinek karizmatičnega voditelja kot dosti močnejšega (4,33). O povezanosti vrednot in motivacije za delo, pa so se vsi anketiranci strinjali v zelo visoki meri (4,4), kar nakazuje na močan vpliv tega dejavnika na motivacijo.

Tabela 14: Prisotnost in motivacijski učinek karizmatičnih in transformacijskih managerjev

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[\sigma_n]$
Že sem sodeloval pri projektih, v katerih je bil moj vodja karizmatična oseba.	3,7	5	1,3
Projektni voditelji, ki sem jih dojemal kot karizmatične osebe, so imeli name dosti večji učinek, kakor vodje, ki jih nisem tako dojemal.	4,33	5	0,75
Če je delo, ki ga izvajam na projektu, povezano z mojimi vrednotami, imam dosti večjo motivacijo zanj.	4,4	5	0,66

Kljub temu, da niso vsi vprašani imeli izkušnje s karizmatičnem vodenjem, lahko rečemo po prepričanju tistih, ki to izkušnjo že imajo, da so imeli na njih karizmatični managerji dosti večji učinek. Z motivacijskim učinkom dela v povezavi z vrednotami posameznika pa so se

vprašani še nekoliko bolj strinjali in tako potrdili povezavo med motivacijo, delom in vrednotami.

Motivacijski dejavnik: sistem plačil in nagrad

Anketirani so v povprečju ocenili, da je prisotnih zelo malo nagrad pri projektnem delu. O tem priča tako majhna aritmetična sredina (2,37) in izjemno velik standardni odklon (1,33), kakor tudi nizek modus. Pri odgovarjanju na zmanjševanja truda za delo v primeru nepravičnega sistema nagrajevanja, je večina vprašanih odgovarjala z povprečno vrednostjo, vendar pa z velikimi odstopanji (1,15). Aritmetična sredina odgovorov je bila 3,5.

Tabela 15: Prisotnost sistemov plačil in nagrad pri projektnem delu in vpliv nepravičnosti sistema na motivacijo članov tima

	Aritmetična sredina $[\bar{x}_n]$	Modus $[Mo_n]$	Standardni odklon $[σ_n]$
Pri projektnem delu so po navadi navzoče finančne in nefinančne nagrade.	2,37	1	1,33
Če se mi zdi sistem nagrajevanja nepravičen, v projekt nisem pripravljen vložiti toliko truda.	3,5	3	1,15

Srednja vrednost in nizek modus prvega vprašanja sta presenetljivo nizka, kar nakazuje na to, da so trenutno pri projektnem delu bolj poredko prisotne finančne in nefinančne spodbude. Na naslednjem vprašanju pa težko gradimo neka trda sklepanja, zaradi prevelike srednje vrednosti in prevelikega standardnega odklona. Edinole kar lahko rečemo je to, da v povprečju posameznik ne vloži v delo toliko truda, če vidi, da je sistem nagrajevanja nepravičen.

Slovar besed

Delovanje v timu – angl. teamwork

Dojeman lokus kontrole – angl. perceived locus of causality

Dosežki – angl. deliverables

Efekt naivneža – angl. sucker effect

ERG teorija – poskušnja Claytona Alderferja, da bi preuredil in poenostavil Maslowo teorijo potreb. ERG teorija se imenuje zato, ker so bile potrebe združene v tri kategorije: potrebe za obstoj (*existence needs*), potrebe po sorodnosti (*relatedness needs*) in potrebe po rasti (*growth needs*). Poudarjal je tudi primere, da se ob neuspehu zadovoljevanja višjih potreb ljudje vračajo k zadovoljevanju nižjih.

Herzbergova dvofaktorska teorija – ugotovitev F. Herzberga je bila ta, da obstajata dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na delovno motivacijo. Prvi, higienski dejavniki, vplivajo le na prisotnost ali odsotnost nezadovoljstva na delovnem mestu, medtem ko drugi, motivatorji, ob svoji prisotnosti vplivajo na motiviranost zaposlenih na delovnem mestu.

Introjekcijska regulacija – angl. introjected regulation

Karizmatični voditelj – oseba, ki jo dojemamo kot božansko; ki poseduje nadnaravne sposobnosti; katere sledilci izkazujejo popolno sprejemanje voditeljeve avtoritete in katere sledilci izkazujejo visok nivo čustvene predanosti.

Kognitivna teorija vrednotenja – (angl. cognitive evaluation theory) Primarno se podteorija ukvarja z vplivom nagrad, povratnih informacij in drugih zunanjih dogodkov na notranjo motivacijo. Njena glavna ugotovitev pa je ta, da lahko otipljive zunanje spodbude izničijo notranjo motivacijo, saj povzročijo premik osredotočenosti posameznika od samega dela, ki je notranje motivirajoče, na nagrade, ki veljajo kot otipljivi zunanji stimulatorji. To naj bi bilo slabo zato, ker bodo ljudje, ki hočejo doseči cilje zaradi nekih zunanjih razlogov, z manjšo verjetnostjo te dosegli in so tudi manj zadovoljni, ko jih dosežejo. Obratno pa posamezniki, ki bodo zasledovali cilje zaradi notranjih interesov, imajo večje verjetnosti, da bodo dosegli cilje in bodo srečni, četudi jih morda ne bodo dosegli, saj uživajo že v samem procesu. Oziroma, rečeno drugače – nagrade lahko povzročijo preklapljanje prepričanja ljudi iz notranjega v zunanji lokus kontrole.

Kohezija – angl. cohesion

Kopiranje vedenjskih vzorcev z opazovanjem drugih – angl. vicarious modeling

Maslowa hierarhija potreb – teorija, ki predpostavlja, da so ljudje motivirani z več potrebami, ki obstajajo v hierarhičnem zaporedju. To pomeni, da morajo biti zadovoljene nižje potrebe, preden lahko potrebe na hierarhično višjih položajih sploh pridejo v poštev. Najnižje potrebe so fiziološke, katerim sledijo potrebe po varnosti, pripadnosti, samospoštovanju in nazadnje še potrebe po samouresničitvi.

Notranja motivacija – zaobjema opravljanje neke aktivnosti ker se jim zdi zanimiva (novost, izziv ali pa estetska vrednost) in ker iz aktivnosti same izhaja spontano zadovoljstvo. V primeru, da neka aktivnost ne vsebuje katere od teh lastnosti, je potrebno uporabiti zunanji način motiviranja.

Okoljski inputi – (angl. ambient inputs) So stimuli namenjeni učinkovanju na več ljudi naenkrat. Dober primer so socialno-tehnični vidiki dela.

Opolnomočenje – prenos pristojnosti odločanja na nižje ravni podjetja

Pilotna anketa – anketa, ki se jo izvede pred končno anketo, z namenom preverjanja razumljivosti in možnega izboljšanja.

Pristop človeških odnosov – Hawthornske študije v tovarnah Western Electric so pokazale, da so neekonomske nagrade (npr. socialne vezi med sodelavci) bolj pomembne kakor denar za motivacijo delovnega vedenja. V tej teoriji se prvič pojavi pojem socialnega človeka, saj so bili delavci preučevani kot ljudje.

Pristop človeških virov – Pristop združuje socialnega človeka in ekonomskega človeka v celotno osebo. Pristop pravi, da so ljudje kompleksna bitja in da so lahko motivirani s pomočjo veliko faktorjev.

Procesni/izvršitveni timi – angl. action/performing teams

Prosti jahalec – angl. free rider

Prošnja za ponudbo – angl. request for proposal

Ravnanje s cilji – (angl. management by objectives, MBO) Managerski program, ki obsega postavljanje specifičnih ciljev, participativno postavljenih za nek določen čas, s povratnimi informacijami. Cilji so postavljeni za vsak nivo organizacije, pri čemer cilji na nižjih nivojih omogočajo doseganje višjih ciljev.

Ravnanje z nalogami – angl. taskwork

Samo-deterministična teorija – (angl. self-determination theory) Richard M. Ryan in Edward L. Deci sta razvila pristop do človeške motivacije in osebnosti, ki uporablja tradicionalne empirične metode, medtem ko se poslužuje organske metateorije, ki poudarja pomembnost razvitih človeških notranjih virov za osebni razvoj in samoregulacijo. Te notranje težnje naj bi bile potreba po kompetencah, sorodnosti in avtonomiji. Na njihovi podlagi je lahko oseba notranje motivirana, saj ji je dejanje vrojeno zanimivo ali pa prijetno, medtem ko se zunanja motivacija nanaša na izvajanje neke aktivnosti, ker vodi do nekega ločljivega izida.

Samovoljni inputi – (angl. discretionary inputs) Gre za delovne izkušnje, jasnost nalog, psihološki napor, željo po uspehu, osebne povratne informacije itd.

Situacijsko vodenje – Model vodenja, ki sta ga razvila P. Hersey in K. Blanchard in pravi, da obstajajo štirje osnovni stili vodenja in da se morajo vodstveni stili ujemati glede na pripravljenost zaposlenih. Pod pripravljenost se tukaj smatra izkušnje v zvezi z delom, pripravljenost sprejemanja odgovornosti in želje po dosežkih. Model pa ne poudarja le potrebe po delanju dobro, temveč tudi po želji po tem, da se delo opravi dobro.

Skinnerjeva teorija okrepitve – teorija temelji na prepričanju, da je možno s primerno nagrado ali kaznijo spreminjati ali modificirati vedenje posameznikov.

Socialno lenarjenje – angl. social loafing

Sposobnost posnemanja vedenja glede na pretekle uspehe – angl. enactive mastery

Teorija enakosti – razvila jo je J. Stacy Adams, teorija pa predlaga motiviranost ljudi v iskanju socialne enakosti v nagradah, ki jih pričakujejo za storilnost. Osredotoča se torej na posameznikove percepcije o tem, kako pošteno ravnajo z njimi v primerjavi z ostalimi.

Teorija pridobljenih potreb – Razvil jo je David McClelland. Predpostavlja to, da so določene vrste potreb pridobljene tekom posameznikovega življenja. Tri najbolj pogosto preučevane potrebe so potrebe po dosežkih, pripadnosti in moči.

Teorija postavljanja ciljev – angl. goal setting theory

Teorija pričakovanj – teorijo se povezuje z Victorjem Vroomom, čeprav ni edini, ki je delal na tem področju. Teorija nakazuje na to, da motivacija temelji na posameznikovih pričakovanjih glede njihovih sposobnosti, da izvedejo naloge in dobijo želene nagrade. Teorija se večidel osredotoča na miselni proces, ki ga posamezniki uporabijo, da dosežejo nagrade in pravi, da je motivacijska funkcija faktorjev pričakovanja, da bo trud vodil do dosežkov, koristnosti dosežkov za doseganje določenih rezultatov in pomena valence med pridobitvijo organizacijskih nagrad in doseganjem ciljev posameznika.

Teorija samoučinkovitosti – angl. self-efficacy theory

Tehnična struktura projekta – (angl. work breakdown structure - WBS). Nekateri avtorji poimenujejo to nekoliko drugače, kot npr. Hauc A., ki ji reče retrogradna razčlenitev projekta.

Tradicionalni pristop – F.W. Taylor je raziskoval povezavo med ekonomskimi nagradami za visoko storilnost v podjetjih. Poudarek je bil na t.i. *ekonomskem človeku*, po katerem so bili zaposleni plačani striktno po kvaliteti in kvantiteti svojega dela.

Transformacijski vodja – vodja, ki motivira svoje sledilce preko socialne identifikacije s skupino, podajanjem vizije in izražanjem velikih pričakovanj in zaupanja v sledilce ter povezovanja delovnih vrednot s sledilčevimi vrednotami. Tako zaposleni dojemajo delo kot bolj pomembno in so zato bolj notranje motivirani.

Učinkovitost – angl. efficiency

Uspešnost – angl. effectiveness

Verbalno prepričevanje – angl. verbal persuasion

Vsebinska teorija – angl. content theory

Vzburjenje – angl. arousal

Zunanja motivacija – (angl. extrinsic motivation) je sestav, ki se nanaša na pridobitev nekega končnega rezultata aktivnosti v obliki otipljive ali verbalne nagrade. Zadovoljstvo in motiviranost torej izhajata ne iz aktivnosti same, vendar iz zunanjih posledic, do katerih vodi aktivnost.