

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOTIVACIJA PRI PROJEKTNEM DELU

Ljubljana, julij 2024

VALERIJA AŽMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Valerija Ažman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija pri projektnem delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PROJEKTNO DELO.....	3
2.1	Opredelitev in značilnosti projektov	3
2.2	Potek projektov	4
2.2.1	Snovanje	5
2.2.2	Priprava.....	5
2.2.2.1	Planiranje aktivnosti.....	5
2.2.2.2	Finančni vidik	7
2.2.2.3	Oskrba projekta	8
2.2.2.4	Tveganja.....	9
2.2.3	Izvedba.....	11
2.2.3.1	Vodenje	11
2.2.3.2	Komunikacija	11
2.2.3.3	Timsko delo	13
2.2.4	Zaključevanje.....	14
2.3	Udeleženci projekta	15
2.4	Management projekta	17
3	MOTIVACIJA.....	18
3.1	Temeljne teorije motivacije.....	18
3.1.1	Maslowa hierarhija potreb	19
3.1.2	Herzbergova dvofaktorska teorija higienikov in motivatorjev.....	20
3.1.3	McGregorjevi teoriji X in Y	21
3.1.4	McClellandova teorija potrebe po dosežkih	22
3.2	Notranja in zunanja motivacija.....	23
3.3	Vpliv osebnosti na motivacijo	24
3.3.1	Velikih pet dimenzij osebnosti	24
3.3.2	Model DISC.....	25
3.4	Samomotivacija in postavljanje ciljev.....	28
3.5	Vpliv managerjev na motivacijo podrejenih	30
3.6	Vpliv oblikovanja dela na motivacijo.....	32

3.7	Sodobni motivacijski pristopi	33
4	MOTIVACIJA PRI PROJEKTNEM DELU	35
4.1	Motivacija na ravni posameznika	35
4.2	Motivacija na ravni tima.....	37
4.3	Motivacija na ravni vodstva	38
4.4	Vloga nagrajevanja.....	39
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	40
5.1	Raziskovalna vprašanja	40
5.2	Potek raziskave	42
5.2.1	Kvantitativna metoda raziskovanja	42
5.2.2	Kvalitativna metoda raziskovanja	46
5.3	Analiza rezultatov	47
5.3.1	Rezultati kvantitativne metode raziskovanja.....	47
5.3.1.1	<i>Analiza dejavnikov notranje in zunanje motivacije</i>	<i>48</i>
5.3.1.2	<i>Analiza načinov samomotivacije</i>	<i>54</i>
5.3.1.3	<i>Analiza vpliva drugih članov projekta na motivacijo posameznika</i>	<i>58</i>
5.3.1.4	<i>Analiza vpliva managementa na motivacijo posameznika</i>	<i>62</i>
5.3.2	Rezultati kvalitativne metode raziskovanja.....	66
5.3.2.1	<i>Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na motivacijo.....</i>	<i>66</i>
5.3.2.2	<i>Samomotivacija pri projektne delu.....</i>	<i>67</i>
5.3.2.3	<i>Vpliv članov ekipe na motivacijo posameznika pri projektne delu.....</i>	<i>68</i>
5.3.2.4	<i>Vpliv managementa na posameznikovo motivacijo pri projektne delu ..</i>	<i>69</i>
6	DISKUSIJA	70
6.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	70
6.1.1	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	71
6.1.2	Pozitivni in negativni vplivi dejavnikov na motivacijo	71
6.1.3	Razvoj samomotivacije	72
6.1.4	Vpliv posameznika na motivacijo drugih.....	72
6.1.5	Pozitivni in negativni vplivi managementa na motivacijo	73
6.1.6	Najpogostejše spremembe posameznika za povečanje motivacije	73
6.2	Prispevek dela	74
6.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	75

7 SKLEP.....	76
LITERATURA IN VIRI	77
PRILOGE.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Herzbergova dvofaktorska teorija	21
Tabela 2: Predstavitev vzorca.....	48
Tabela 3: Frekvence notranjih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo	49
Tabela 4: Aritmetična sredina dejavnikov notranje motivacije.....	50
Tabela 5: Frekvence vpliva dejavnikov nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo	50
Tabela 6: Aritmetična sredina vpliva dejavnikov nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo	51
Tabela 7: Frekvenca vpliva higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije.....	52
Tabela 8: Aritmetična sredina vpliva higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije.....	52
Tabela 9: Frekvenca vpliva nagrajevanja na motivacijo	53
Tabela 10: Aritmetična sredina vpliva nagrajevanja na motivacijo	54
Tabela 11: Frekvenca vpliva znanja in izkušenj na motivacijo.....	54
Tabela 12: Aritmetična sredina vpliva znanja in izkušenj na motivacijo.....	55
Tabela 13: Frekvenca vpliva ciljev na motivacijo.....	55
Tabela 14: Aritmetična sredina vpliva ciljev na motivacijo.....	56
Tabela 15: Frekvenca vpliva vzornikov na motivacijo	57
Tabela 16: Aritmetična sredina vpliva vzornikov na motivacijo	57
Tabela 17: Frekvenca vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo.....	58
Tabela 18: Aritmetična sredina vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo.....	58
Tabela 19: Frekvenca vpliva razporeditve dela na motivacijo	59
Tabela 20: Aritmetična sredina vpliva razporeditve dela na motivacijo	59
Tabela 21: Frekvenca vpliva vključenosti v delo na motivacijo	60
Tabela 22: Aritmetična sredina vpliva vključenosti v delo na motivacijo	60
Tabela 23: Frekvenca vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo	61
Tabela 24: Aritmetična sredina vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo	62
Tabela 25: Frekvenca vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo.....	62
Tabela 26: Aritmetična sredina vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo	63
Tabela 27: Frekvenca vpliva opolnomočenosti na motivacijo	63
Tabela 28: Aritmetična sredina vpliva opolnomočenosti na motivacijo	64
Tabela 29: Frekvenca vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo.....	64
Tabela 30: Aritmetična sredina vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo.....	65
Tabela 31: Frekvenca vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo.....	65
Tabela 32: Aritmetična sredina vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo.....	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta	4
Slika 2: Puščični časovni diagram.....	6
Slika 3: Precedenčni časovni diagram.....	7
Slika 4: Trikotnik hierarhije potreb po Maslowu	19
Slika 5: Združitev modela DISC in Eriksonove barvne opredelitve osebnosti.....	26

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Grafični prikaz analize rezultatov ankete	5
Priloga 3: Izračuni Levenovega in t-testa.....	16

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DISC – (angl. Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousne); dominantnost, vpliv, vztrajnost, vestnost

FFM – (angl. Five-Factor Model); model petih faktorjev

OCEAN – (angl. Openness, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism); odprtost, vestnost, ekstrovertiranost, prijaznost, nevroticizem

WBS – (angl. Work Breakdown Structure); struktura razdelitve dela

1 UVOD

Projekt lahko definiramo kot enkraten proces med seboj povezanih aktivnosti, ki stremijo k določenemu cilju. Ključno za projekte je neponovljivost in enkratnost. Dva projekta sta si lahko na videz podobna, vendar nikoli nista enaka. Ob vsakem končanem projektu se marsičesa naučimo in za to naslednjega poizkušamo izboljšati. Prav tako so projekti časovno omejeni. Vsak ima začetek in konec. Zato mora biti na samem začetku natančno definiran končni cilj projekta, da le-ta poteka v pravi smeri. Projekt prav tako ni zgolj eno dejanje, ampak je sestavljen iz več aktivnosti, več nalog, postavljenih je več vmesnih ciljev, ki jih je potrebno doseči, da je dosežen končni cilj. Projekte zato delimo v več faz. V grobem lahko definiramo štiri faze, kot so snovanje, priprava, izvedba in zaključek (Rozman in Stare, 2008).

Pri projektnem delu se ne moremo izogniti dela v timih. Znotraj tima se morajo člani tima poznati in se natančno zavedati, kaj so vloge posameznika pri izpeljavi projekta. Med člani tima je izredno pomembna komunikacija in zaupanje, saj le tako lahko zagotovimo uspešen potek projekta. V veliko primerih tudi bolje delujejo homogeni timi, saj ni posameznika, ki bi izstopal. V tovrstnih timih člani med seboj lažje komunicirajo, kar pripomore k hitrejšemu poteku izpeljave projektov (Ashworth in Kamei, 2023).

Na potek dela znotraj tima močno vpliva tudi delo vodje projekta oziroma managementa projekta. Vodja projekta mora ob samem pričetku dela jasno naznaniti namen in cilje projekta. Jasno morajo biti razdeljene tudi naloge, ki jih je potrebno opraviti, hkrati pa mora ves čas potekati ustrezen nadzor nad potekom dela, da le-to poteka v skladu z zastavljenim planom. Vodja projekta mora biti oseba, ki se dobro znajde tako v poslovnem svetu kot pri delu z ljudmi, saj jim mora biti ves čas na voljo za pomoč pri sami izvedbi. Med člani tima mora zagotoviti, da ne pride do konfliktov oziroma če pride do le-teh, jih mora znati čim hitreje in ustrezno zatreti (Kaufmann in Kock, 2022).

Prav tako je ena od bolj relevantnih vlog vodje tudi motiviranje zaposlenih. Zaposleni morajo poleg notranje motivacije imeti še zunanjo motivacijo, ki se lahko izkazuje na različne načine. Včasih je bilo daleč v ospredju plačilo za opravljeno delo, medtem ko danes lahko rečemo, da obstajajo številni drugi načini, kako motivirati ljudi. Ena večjih motivacij je odnos med nadrejenim in podrejenim. Drug način motiviranja bi bil opolnomočenje članov tima. Zaradi izkazanega zaupanja in večje odgovornosti so posledično bolj produktivni. Prav tako lahko rečemo, da ljudi motivira že zgolj pohvala in občutek vedenja, da so delo dobro opravili (Pouliakas in Theodossiou, 2012). Z razvojem in spreminjanjem načina dela se vse bolj spreminjajo načini motiviranja ljudi, ki pa jih bolj natančno obravnavamo v tej magistrski nalogi.

Namen magistrskega dela je predstaviti vlogo motivacije pri projektnem delu. S pregledom že obstoječe literature prikažemo, kako se je motivacija spreminjala skozi čas in kateri so

dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Prikazati nameravamo, kaj je motivacija in kako lahko nanjo vplivamo v kontekstu projektnega dela. Z raziskavo in ugotovitvami predstavimo dobre in slabe prakse motivacije pri projektnem delu ter predlagamo, kaj lahko stori vsak posameznik za motiviranje sebe in drugih v projektnem timu.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati pomen motivacije pri projektnem delu. Poleg glavnega cilja pa smo si zadali nekaj pomožnih ciljev, ki so nam pomagali pri pisanju magistrske naloge. Ti cilji so raziskati že obstoječo literaturo na področju določene tematike, predstaviti ključne ugotovitve na jasn in razumljiv način, raziskati, kaj lahko naredimo za povečanje motivacije sami, uporabiti pridobljeno znanje pri praktičnem delu, raziskati vpliv motivacije na posameznike pri projektnem delu, ugotoviti postopke za povečevanje motivacije s strani managementa projekta, analizirati in predstaviti podatke raziskave ter podati lastno mnenje in predloge za nadaljnje delo.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del je teoretični del, kjer smo raziskali in predstavili ugotovitve na podlagi že objavljene literature. Sekundarne vire smo pridobivali iz podatkovnih zbirk, kjer so objavljeni strokovni članki, knjige, monografija ipd. Prav tako smo uporabili literaturo, ki nam je na voljo v knjižnicah. Uporabili smo vire tako v slovenskem kot tudi v angleškem jeziku, da smo pridobili kar se da širok vpogled v obravnavano tematiko. Drugi del magistrske naloge pa je empirična raziskava. Primarne podatke smo zbirali s pomočjo intervjujev in ankete. Za intervju smo si izbrali pet oseb, ki delajo na istem projektu. S tem smo tudi lažje kontrolirali motivacijo posameznikov, saj bodo imeli enake pogoje dela. Za kvantitativni način raziskave pa smo določili anketiranje, kjer bomo v anketo vključili relevantna vprašanja glede motivacije pri projektnem delu, v skladu s predhodno uporabljenimi in validiranimi merskimi lestvicami. Anketo smo poslali naključno izbranim osebam, ki so že kdaj delali na kakšnem projektu. Končni vzorec je 52 anketirancev. Rezultate smo nato analizirali s pomočjo programske opreme SPSS s tehnikami deskriptivne statistike, Levenovim ter t-testom. Ugotovitve smo zapisali in jih prikazali z grafikoni. Ob koncu magistrskega dela smo podali svoje mnenje in navedli predloge za nadaljnje delo na projektih.

Magistrska naloga je sestavljena iz petih poglavij. Prva tri poglavja se navezujejo na teorijo, pridobljeno iz sekundarnih virov. V njih smo razjasnili, kaj je projekt in kako poteka, kaj je motivacija in kakšno vlogo ima motivacija pri projektnem delu. S četrtem poglavjem se začne drugi del magistrske naloge, ki je empirična raziskava. V tem poglavju smo zastavili hipoteze, potek raziskovanja, rezultate in analizo raziskave. Nato pa sledi poglavje diskusije, kjer smo potrdili ali ovrgli predhodno zastavljene hipoteze, predstavili naše mnenje in podali predloge za nadaljnje delo na tem področju.

2 PROJEKTNO DELO

2.1 Opredelitev in značilnosti projektov

Projekt lahko definiramo kot enkraten proces med seboj povezanih aktivnosti, ki stremijo k določenemu cilju. Ključno za projekte je neponovljivost in enkratnost. Dva projekta sta si lahko na videz izredno podobna, vendar nikoli ne moreta biti enaka. Četudi bi ga želeli popolnoma ponoviti, se okolje tako hitro spreminja, da bi zagotovo morali kaj spremeniti ali pa bi prišlo do kakšnih novih zapletov ali ugotovitev, kaj bi lahko še izboljšali (Project Management Institute, 2008).

Projekt sestavljajo povezane aktivnosti ter ima začetek in konec. Pri izpeljavi projekta se ne moremo odločiti, da bomo začeli nekje na sredini, saj nam bodo tako primanjkovala vmesne aktivnosti. Prav tako ni nobenega smisla, da bi začeli na koncu projekta. Zato lahko rečemo, da je projekt proces med seboj smiselno povezanih aktivnosti, ki vodijo k določenemu cilju. Običajno je ideja o nekem produktu, ki ga na začetku samega projekta definiramo v nek večji cilj, ki ga nameravamo doseči ob končanem projektu. Sam proces pa ne vključuje zgolj enega samega cilja. Koristno je, da si na začetku projekta določimo tudi več manjših vmesnih ciljev, ki so nam tekom projekta v pomoč pri beleženju napredovanja in kakovosti izvedbe (Project Management Institute, 2008).

Vsak projekt vključuje tri elemente, ki so med seboj tesno povezani. To so kakovost, čas in denar. Na podlagi vseh treh lahko merimo, ali je bil končni cilj dosežen. Kakovost se predvsem nanaša na naročnika, ali je končni produkt dovolj kakovosten ali ne. Slednja pa je odvisna od časa in denarja. V kolikor smo projekt izpeljali hitreje kot v planiranem času, je vprašljivo, ali smo tekom izvedbe naredili kakšno napako, morda spregledali kakšen korak in bili površni. Denar pa je povezan s kakovostjo elementov, ki so nam tekom projekta predstavljali strošek. Morda smo uporabljali cenejše materiale, da bi privarčevali denar, vendar posledice se lahko opazijo pri kakovosti končnega produkta (Project Management Institute, 2008).

Vsak projekt je kompleksen, kar pomeni, da zahteva medsebojno povezanost številnih aktivnosti in ljudi, ki sodelujejo med seboj. Tako sodelujoči kot tudi same aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, morajo biti med seboj povezane, da lahko na koncu skupaj tvorijo celoto. Zaradi same kompleksnosti in števila vpletenih pa je težko vzpostaviti delovno okolje, ki bi ustrezalo popolnoma vsem, zato lahko prihaja tudi do številnih konfliktov, ki jih je potrebno rešiti na konstruktiven način. Z vsakim projektom pa nastopi tudi tveganje. Na samem začetku ne moremo trditi ali bo projekt uspešno pripeljan do konca ali ne in katere težave se med samim procesom lahko pojavijo (Project Management Institute, 2008).

Projekte glede na vsebino lahko delimo na tri vrste. To so investicijski projekti, projekti raziskav in razvoja ter organizacijski projekti. Investicijski projekti so tisti, kjer neko

podjetje ali posameznik investira določene vsote denarja v razvoj novega produkta, ki bi ga radi predstavili trgu. Med projekte raziskav in razvoja uvrščamo tiste, kjer gre za odkrivanje in raziskovanje novih, še ne dovolj poznanih področij. Znotraj organizacijskih projektov pa lahko ločimo dve veji. V eno sodijo projekti, ki so povezani z reorganizacijo samega dela, v drugo pa organizacijo dogodkov ali prireditev (Stare, 2011).

Projekte pa ne delimo zgolj glede na vsebino temveč tudi glede na naročnika. Naročnik je lahko zunanji, notranji ali pa je naročnik hkrati tudi izvajalec. V kolikor gre za projekt, kjer gre za zunanjega naročnika, izvajalec in naročnik nista med seboj poslovno povezana. Na primer, če neko podjetje želi preseliti svoje skladišče, za ta namen najame drugo podjetje, ki selitev izvede. V kolikor gre za notranjega naročnika, projekt poteka znotraj podjetja. Če na primer v prodaji želijo začeti tržiti nov produkt, mora oddelek za trženje v ta namen izpeljati načrt, kako bi vstopili z novim izdelkom na trg in ga predstavili širši množici. Ko pa je pri projektu naročnik hkrati izvajalec imamo velikokrat primer, da gre za društvo, ki se odloči za organizacijo nekega dogodka ali pa gre za osebni projekt (Stare, 2011).

2.2 Potek projektov

Potek projektov lahko razdelimo na štiri faze, kot prikazuje slika 1. To so snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. V kolikor je namen, da bo izvedba projekta kakovostna, moramo opraviti naloge iz vsake posamezne faze. Prvi korak k projektu je ideja in predlog naročnika za določen projekt. Sledi snovanje projekta, ki je prav tako v rokah naročnika in šele nato sledi naročilo projekta pri izvajalcu. Nato se izvajalec loti priprave na projekt, kar zajema načrtovanje, kako bo projekt potekal, v kakšnih časovnih okvirjih, s kolikšnimi finančnimi sredstvi ter katere surovine in izvajalce potrebuje za uspešno izpeljavo. Nato se kreira elaborat projekta, ki vključuje vse kar je bilo dogovorjeno v času priprave, ter sledi izvedba. Tekom same izvedbe potekajo številne kontrole, s katerimi nadziramo potek projekta. Ko je projekt končan, projektni tim zaključi z delom in kreira se zaključno poročilo, preda produkt naročniku. Od predaje dalje sledi uporaba produkta s strani naročnika ter opazovanje, ali je produkt dosegel svoj namen (Görög, 2013).

Slika 1: Faze projekta



Vir: prirejeno po Project Management Institute (2008).

2.2.1 Snovanje

Za sam začetek projekta je potrebna ideja oziroma da se pojavi problem, za katerega iščemo rešitev. Naslednji korak je iskanje rešitve, ki bi rešila zaznan problem. Vendar sama ideja o rešitvi ni dovolj. Potrebno je ugotoviti, ali je problem dovolj relevanten in ali bo produkt resnično pripomogel k reševanju problema. Ta korak je izredno pomemben v kolikor gre za poslovno idejo, saj si ne bi želeli vložiti velike vsote denarja v projekt, katerega rešitev ne bi prinašala dobička, temveč izgubo (Westland, 2007).

Prav tako se je potrebno poglobiti, ali je projekt sploh izvedljiv. Pri tem je potrebno ugotoviti, ali obstaja tehnologija ustrezna za naš produkt, ali imajo ljudje ustrezna znanja, ki bi bila potrebna pri izvedbi projekta, ali je na voljo ustrezna oprema itd. Za oceno projekta bo torej potrebno pridobiti številne informacije, ki bodo pripomogle h končni odločitvi, ali je projekt smiselno izpeljati ali ne. Ena izmed takih informacij je, ali so bili podobni projekti v preteklosti že kdaj izpeljani. Analiza le-teh nam lahko pove, kako je potekal projekt, s katerimi težavami so se srečevali in kakšen je bil končni izid (Westland, 2007).

Prav tako je potrebno izvesti analizo trga. Ugotoviti, ali so na trgu že podobne rešitve kot bi jo dobili ob koncu projekta. Pomembno je preučiti, kako se te rešitve obnašajo na trgu in ali so med uporabniki dobro sprejete. Seveda pa ni dovolj, da preverimo zgolj zanimanje za našo rešitev na trgu, temveč je potrebno tudi preučiti ponudnike, ki so že na trgu in nam bodo predstavljali konkurenco. Ali se splača vplesti v trg ali bo produkt dovolj dober, da bo lahko konkurenčen na trgu. Za namen analize je priporočljiv posvet s svetovalcem, ki se že dlje časa ukvarja z določenim področjem in lažje oceni stanje trga (Westland, 2007).

V primeru, da projekta ne moremo izpeljati popolnoma sami oz. brez pomoči drugih, pa je potrebno opraviti pregled ponudnikov in storitev, ki bi jih potrebovali ob samem poteku projekta in po koncu le-tega. V kolikor gre za produkt, ki se bo prodajal na trgu, se moramo obvezno pozanimati, ali za naš produkt obstajajo ustrezni dobavitelji, ki bi zagotavljali surovine (Westland, 2007).

2.2.2 Priprava

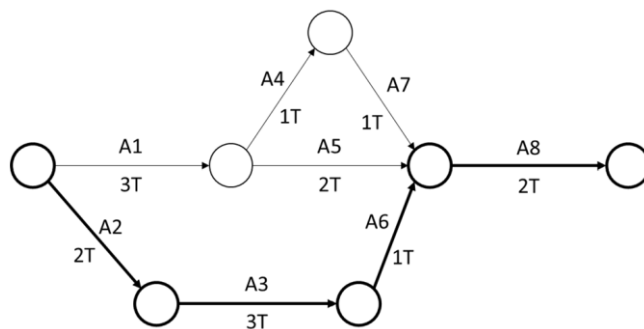
2.2.2.1 Planiranje aktivnosti

Prvi korak pri planiranju projekta je določitev vseh nalog oziroma aktivnost, ki jih je potrebno opraviti za uspešno izpeljan projekt. Pri samem načrtovanju, kako bo projekt potekal si pomagamo s kreiranjem strukture razdelitve dela (angl. Work Breakdown Structure – WBS). Slednjega sestavljajo faze in aktivnosti, ki jih bomo tekom projekta izvedli. Faze predstavljajo sklope več aktivnosti, ki so med seboj povezane, vsaka izmed njih pa mora vključevati najmanj dve aktivnosti. Recimo če projekt obsega izdelavo

spletnega mesta, bi lahko definirali, da bomo projekt izvedli v treh fazah. V prvi fazi bodo potekale aktivnosti, kot so pisanje besedil, izbiranje barvne palete, pridobivanje slikovnega gradiva itd. V drugi fazi bi potekale aktivnosti skiciranja postavitve elementov spletnega mesta, grafični prikaz končnega izgleda in programiranje spletnega mesta. V zadnji fazi pa bi potekale aktivnosti povezane s testiranjem spletnega mesta, merjenje uporabniške izkušnje, izvedba popravkov in lansiranje spletnega mesta. Vsaki posamezni aktivnosti je prav tako potrebno določiti predviden čas trajanja, ki ga lahko merimo v poljubni enoti, urah, dnevih, tednih, mesecih itd. (Cleland, 1998).

Ko imamo zbrane vse aktivnosti razporejene po posameznih fazah, je priporočljiva izdelava mrežnega časovnega diagrama. S slednjim si lahko pomagamo pri določitvi časovnega okvira trajanja projekta. Časovna enota mora biti poenotena pri vseh aktivnostih. Lahko pa si sami izberemo, ali bomo aktivnosti merili v dneh, tednih, mesecih ali letih. Poznamo dve vrsti mrežnih časovnih diagramov. To sta puščični in precedenčni časovni diagram. Puščični časovni diagram, ki ga prikazuje slika 2, je sestavljen iz krogov, ki so med seboj povezani s puščicami. Krogi predstavljajo začetek in konec vsake aktivnosti. Lahko bi rekli, da predstavljajo končni cilj vsake aktivnosti in pogoj za začetek naslednje aktivnosti, medtem ko puščice predstavljajo posamezne aktivnosti projekta. Nad vsako puščico je s črko A in zaporednim številom navedena posamezna aktivnost, ki jo puščica predstavlja. Pod puščico pa je naveden čas trajanja vsake od aktivnosti (Stare, 2011).

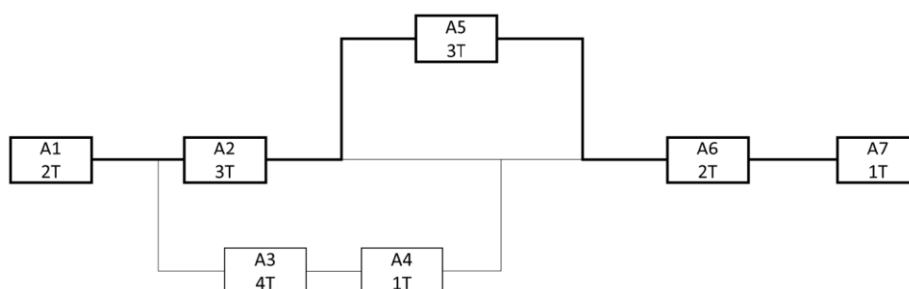
Slika 2: Puščični časovni diagram



Vir: prirejeno po Stare (2011).

Drugi mrežni časovni diagram, prikazan na sliki 3, je sestavljen iz kvadratov in črtnih povezav. Pri slednjem kvadrati predstavljajo posamezne aktivnosti, ki so prav tako navedene znotraj njih skupaj z določenim časovnim okvirjem. Črte pa prikazujejo, kakšna je povezava posameznih aktivnosti. V vsakem mrežnem časovnem diagramu je potrebno označiti tudi kritično pot, ki je seštevek najdaljše časovne poti, na sliki 2 in sliki 3 označeno z odebeljeno črno črto (Stare, 2011).

Slika 3: Precedenčni časovni diagram



Vir: prirejeno po Stare (2011).

2.2.2.2 Finančni vidik

Naslednji korak pri planiranju projekta je določitev virov, ki jih bomo potrebovali za uspešno izvedbo projekta. Za vsako posamezno aktivnost določimo vse vire, za katere menimo, da jih bomo potrebovali pri delu. Vire razdelimo po sklopih, kot na primer material, storitve, oprema, orodja idr. Slednji nam pomagajo predvsem tudi za določitev in razporeditev stroškov, ki se bodo pojavili tekom projekta (Wilson, 2003).

Po zbranih vseh potrebnih virih za izvedbo projekta izdelamo mrežni gantogram, ki vključuje razporeditev virov glede na aktivnosti in časovni okvir projekta. Vanj vključimo tudi vse sodelujoče osebe pri projektu, kjer zabeležimo, katera oseba je odgovorna za posamezno aktivnost in koliko časa bo porabila za opravljanje le-te. S tem imamo boljši pregled nad obremenjenostjo posameznih sodelujočih. Delovni čas oziroma obremenjenost posameznika lahko merimo v odstotkih ali v številu ur, ki so namenjene posameznemu opravilu. Pri tem pa moramo upoštevati osem-urni delovnik. Torej če je določeno, da bo oseba za določeno aktivnost potrebovala en dan, to pomeni, da bo za to potrebovala osem ur (Wilson, 2003).

Eden izmed temeljnih ciljev projekta je namreč dosegti čim nižje stroške ob zahtevani kakovosti končnega produkta projekta. Predhodna priprava plana stroškov pred samim začetkom projekta je izredno pomembna za natančno oceno vrednosti projekta. S tem dobimo jasno sliko, koliko bo projekt vreden, kar je pomemben podatek predvsem za naročnika. S predhodno določitvijo stroškov je sicer veliko lažje izdelati plan financiranja projekta – torej od kje in na kakšen način bomo dobili sredstva za financiranje projekta. Naj si bo to v celoti financiranje s strani naročnika ali pa je potreba po dodatnih investitorjih, sponzorjih, donacijah itd. (Rozman in Stare, 2008).

Plana stroškov pa ne delamo zgolj zaradi pregleda ob koncu projekta, temveč je pomembna kontrola, ki jo moramo preverjati tudi tekom samega projekta. Zato si moramo že v sam plan projekta postaviti mejnike, na katerih bomo preverjali, ali so stroški v skladu s

planiranimi oziroma ali so višji ali nižji. Za samo analizo stroškovne učinkovitosti pa ni pomemben le podatek, kako visoki so stroški, temveč tudi dodatna obrazložitev, zakaj so stroški takšni kot so. V vsakem primeru moramo preveriti vsa odstopanja od planiranih stroškov in iskanje razlogov, zakaj je do tega prišlo – s čimer dobimo tudi boljši vpogled za nadaljnji potek projekta, kje morda še lahko pričakujemo odstopanja in plan aktivnosti v primeru pomanjkanja sredstev (Rozman in Stare, 2008).

Za določanje stroškov projekta lahko izbiramo med tremi različnimi tehnikami. To so analogno, parametrično in inženirsko ocenjevanje stroškov projekta. Analogni način določanja stroškov je najhitrejši. Večinoma se ga uporablja že ob sami ideji za projekt, in sicer na podlagi grobe ocene stroškov se odločimo, ali bomo sploh začeli s projektom ali ne. Pri analogni tehniki ocenjevanja stroškov se ocenjuje predvsem na podlagi primerjave s podobnimi projekti. Primerjava se lahko naredi med projekti, ki so podobno veliki, imajo podoben obseg in podobno kompleksnost. Lotimo se ga lahko tudi v primeru, da še nimamo vseh podatkov o sestavinah projekta. Posledica tega pa je lahko veliko odstopanje od končnega stroška projekta (Stare, 2011).

Tako kot analogna metoda določanja stroškov, se tudi parametrična metoda običajno uporablja pred samim začetkom projekta. Slednja temelji na izračunu stroškov na podlagi različnih parametrov projekta. Zanj potrebujemo podatke o obsegu projekta, izbranem parametru projekta ter podatke o preteklih podobnih projektih. Stroški se tako določajo na podlagi normativov na določeno enoto (Stare, 2011).

Najbolj natančna tehnika določevanja stroškov projekta pa je inženirska tehnika. Za uporabo le-te moramo imeti predhodno določene vse aktivnosti in sredstva, ki jih potrebujemo za izpeljavo projekta. Za vsakega posebej nato določimo predvideni strošek, ki ga lahko pričakujemo. Tak način izdelave finančnega poročila zahteva najdlje časa, hkrati pa je tudi najbolj natančen približek končnemu znesku projekta. Posamezne postavke finančnega plana nato tekom projekta uporabljamo za kontroliranje poteka projekta in predvidevanje nihanja stroškov v prihajajočih aktivnostih projekta (Stare, 2011).

2.2.2.3 Oskrba projekta

Pri oskrbi projekta je potrebno paziti, da ne načrtujemo zgolj nakupa materiala ali polizdelkov, temveč tudi nakup opreme, ki jo bomo potrebovali za opravljanje aktivnosti ali pa izvajalcev, ki jih moramo najeti, da bodo za nas opravili določeno delo. Na začetku samega planiranja materiala in opreme moramo imeti izdelan natančni seznam, kaj vse moramo imeti, da bo zastavljene aktivnosti možno izvesti. Ker je na trgu več ponudnikov enakih materialov ali opreme, je priporočljivo pridobiti ponudbo vsaj treh dobaviteljev, od katerih imamo namen kupiti material. Tako jih lahko med seboj primerjamo glede na kakovost, ceno in čas dobave. Na podlagi ponudb lahko opravimo primerjavo med izbranimi dobavitelji, kateri ponuja najboljšo kakovost za najnižjo ceno, rok dobave pa bo

ustrezal našemu časovnemu okvirju projekta. Po izboru dobavitelja se je z njim potrebno dogovoriti o naročilu, koliko materiala bomo naročili ter na kakšen način in kdaj bi bil material ali oprema lahko dobavljena (Project Management Institute, 2008).

V kolikor se na drugi strani odločimo, da bomo določeno aktivnost prepustili zunanjemu izvajalcu, moramo prav tako za posamezno aktivnost poiskati več izvajalcev. Ponudbe nato primerjamo glede na ceno in kakovost ter reference drugih, kakšne izkušnje so imeli z dotičnim izvajalcem, kako posluje in ali je možnost storitve skladna z našim časovnim okvirjem projekta. Po končnem izboru izvajalca je obvezno potreben podpis pogodbe, kjer so navedeni vsi podatki povezani z aktivnostjo. Pogodba mora vsebovati naročnika storitve, izvajalca storitve, znesek in način plačila, čas izvedbe, kateri material je vključen v ponudbo itd. Da pa je pogodba uradno veljavna, mora biti datirana, podpisana in ožigosana tako s strani naročnika kot tudi s strani izvajalca (Lock, 2013).

2.2.2.4 Tveganja

Pri vsakem projektu obstajajo številna tveganja, ki lahko na sam potek projekta vplivajo negativno ali pozitivno. Sam vir tveganja lahko nastane znotraj poteka projekta ali izven tega. Vire tveganja, ki lahko nastanejo znotraj oziroma na ravni projekta, predstavljajo predvsem napake pri delu, tehnične težave, izpuščene aktivnosti, neustrezno določeno časovno obdobje aktivnosti in nenatančno določitev finančnih sredstev, nestrokovnost in nemotiviranost ter poškodbe in okvare. Nasprotno od notranjih tveganj pa so zunanja tveganja, na nastanek katerih tekom projekta ne moremo vplivati. To so predvsem neugodne vremenske razmere, ekonomsko, družbeno in pravno okolje ter kakovost in zamude na strani dobaviteljev in pogodbenih izvajalcev (Barber, 2005).

Planiranje tveganj pri vsakem projektu je pozitivno predvsem s treh vidikov: organizacijskega, tržnega in strateškega. Na organizacijski ravni je ob predhodnem planiranju tveganj lažje določiti vir tveganja, v kolikor do tega pride. Prav tako imamo jasno sliko o tveganju, kaj se dogaja in kako lahko najhitreje ukrepamo. Planiranje tveganj pa hkrati znižuje možnost nastanka napak, saj so posamezniki predčasno opozorjeni, na katerih aktivnostih morajo biti še posebej pazljivi (Stare, 2011).

Tržne koristi se povezujejo predvsem z uspešnostjo izvedbe projekta. Z določitvijo in zavedanjem potencialnega nastanka tveganja na vsaki od aktivnosti zvišuje pomen cilja. Podrobna določitev tveganj pa nam daje tudi bolj natančen vpogled v stroške projekta. Posledica je manjša razlika med planiranimi in dejanskimi stroški ob koncu projekta. Ustrezno obvladovanje projekta omogoči, da se čas projekta ne podaljšuje, kar izvajalcu omogoča izvedbo več projektov v krajšem časovnem obdobju (Stare, 2011).

Določitev tveganj prinaša številne koristi tudi s strateškega vidika. Za hitrejše odločanje o poteku projekta je pomembno, da tveganja niso zgolj omenjeni dogodki, ki se lahko zgodijo tekom projekta, temveč je potrebno natančno definiranje le-teh. Za slednje

moramo natančno definirati vzroke nastanka, dogodek, posledice, potencialne dodatne stroške in vpliv na čas projekta. Določitev vseh teh vidikov ob nastanku tveganja omogoči hitrejšo prilagoditev aktivnosti projekta ter izvedbo s čim manjšimi posledicami na planirane stroške in čas izvedbe projekta. Vse to pa izvajalcu omogoča tudi boljše sodelovanje z naročnikom, kar izvajalcu prinaša višji ugled in profesionalnost (Stare, 2011).

Celotni proces obvladovanja tveganj poteka v štirih korakih. Tri korake je potrebno opraviti že pri sami pripravi na projekt. Prvi korak je prepoznavanje tveganj, za katera menimo, da lahko nastanejo pri projektu. Definiranja tveganj se lotimo za vsako aktivnost projekta posebej. Le tako se lahko osredotočimo na vse dele projekta in se pripravimo na čim več tveganj, ki bi pri poteku le-tega lahko nastala (Project Management Institute, 2008).

Drugi korak je določitev verjetnosti dogodka in ocenjevanje posledic. Slednja sta potrebna za izračun pomembnosti tveganja. Določimo ju tako, da si izberemo lestvico po kateri bomo ocenjevali vsa predvidena tveganja. Za verjetnost dogodka si lahko izberemo na primer lestvico od ena do pet, kjer nižje vrednosti predstavljajo manjšo verjetnost, da se dogodek zgodi, višje pa večjo verjetnost nastanka dogodka. Tako kot pri določitvi verjetnosti dogodka, si izberemo tudi za oceno posledic enotno mersko enoto. Posledice lahko ocenjujemo glede na čas, dodatne stroške ali vpliv na kakovost. Ko imamo določeni obe komponenti, lahko za vsako definirano tveganje izračunamo njegovo pomembnost. To storimo tako, da vrednosti vsake od komponent zmnožimo med seboj. Torej pomembnost tveganja je zmnožek verjetnosti, da se določeno tveganje zgodi in njegove vrednosti (Project Management Institute, 2008).

Tretji korak v procesu obvladovanja tveganj pa je planiranje ukrepov. Torej za vsako tveganje, ki ga definiramo je potrebno poiskati tudi plan, kako tveganje odpravimo, v kolikor do le-tega pride, kako znižamo verjetnost njegovega nastanka ali pa kako se tveganju izogniti. Za tak plan je potrebno predhodno pripraviti scenarij dogodkov, ki se lahko zgodijo in plan ukrepanja, kakšni bodo nadaljnji postopki poteka projekta (Project Management Institute, 2008).

Četrty korak v procesu obvladovanja tveganj pa se izvaja tekom same izvedbe projekta. Pri tem koraku je ves čas potrebno spremljati tako notranji potek projekta kot tudi zunanje vplive na projekt. V primeru zaznanih sprememb, ki bi lahko vplivale na potek projekta je potrebno pravočasno ukrepati z ustreznimi aktivnostmi. Prav tako pa v kolikor pride do tveganja, je potrebno nenehno spremljanje, ali so dejavnosti za odpravo ali ublažitev tveganja ustrezne ali ne (Project Management Institute, 2008).

2.2.3 Izvedba

2.2.3.1 Vodenje

Vsak projekt mora imeti vodjo ali več teh na posameznih področjih dela. Vodja usmerja udeležence pri projektu, da opravijo zastavljene aktivnosti v skladu s planom dela za doseg vmesnih in končnega cilja. Hkrati je tudi motivator in zgled vsem udeležencem. Tako kot pričakuje, da se vedejo udeleženci projekta, tako se mora vesti tudi sam. Tekom izvedbe projekta pa je ena pomembnejših nalog vodje nadzorovanje poteka projekta. Za vse vmesne cilje, ki smo jih določili v pripravi projekta je potrebno določiti, kdaj in kako jih bomo merili in beležili. Prav tako je potrebno določiti osebe, ki bodo odgovorne za zbiranje podatkov in posredovanje le-teh vodji (Hauc, 2007).

Podatke se lahko zbira v obliki poročil ali s pomočjo uporabe aplikacij, ki so namenjene za beleženje poteka projektov. Vsako poročilo pa mora vsebovati vsaj naslednje elemente. Zabeležene aktivnosti, ki so že bile izvedene, aktivnosti, ki se bližajo koncu, tiste ki trenutno potekajo ter tiste, ki naj bi se začele izvajati v bližnji prihodnosti. Poleg trenutnega stanja aktivnosti pa je potrebno zabeležiti še trenutne stroške, ki so nastali na posameznih področjih dela ter ocenjeno vrednost stroškov ob koncu projekta (Hauc, 2007).

Izredno pomemben del poročil pa so tudi težave, s katerimi smo se srečali do trenutnega stanja projekta, s katerimi težavami se trenutno spopadamo in ali smo opazili kakšna tveganja pri nadaljnjem delu. Za vse težave je potrebno najti vzrok nastanka, kako smo odreagirali in kakšne bodo pustile na potek projekta posledice. Tekom izvedbe projekta je potrebno izvajati tudi sestanke, kjer se predstavi ključne točke vsebine poročil, kar je ključno za vodje projekta, da se znajo odločati o nadaljnjem poteku dela, delitve sredstev in časovnem okvirju (Hauc, 2007).

2.2.3.2 Komunikacija

V večino projektov je vpletenih več oseb in za razumevanje drug drugega in celotnega projekta je potrebna komunikacija. Komunikacija je izmenjevanje informacij med posameznimi udeleženci projekta. Brez slednje do projekta sploh ne bi prišlo, saj se prva komunikacija začne že med naročnikom in izvajalcem. Prav tako pa mora biti prisotna skozi ves potek projekta. Da je le-ta učinkovita, mora biti ustrezno uporabljena (Grover, 2005).

Za posredovanje informacij je potrebno izbrati ustrezni medij. Informacije lahko posredujemo ustno ali pisno preko papirja v fizični obliki ali elektronske pošte. Prav tako mora posameznik izbrati primeren način podajanja informacij – naj si bo to neformalno ali formalno. V kolikor komuniciramo z osebo, ki jo poznamo že dlje časa in odnosi segajo že na prijateljsko raven, lahko uporabljamo neformalen način komuniciranja. Pri predajanju

informacij osebi, s katero smo zgolj v poslovnih stikih oziroma je ne poznamo dobro, pa je primerneje izbrati formalno obliko komuniciranja, kjer uporabljamo spoštljiv in knjižni jezik. Pomembno je, da uporabimo ustrezne besede, da pri predajanju informacij ne užalimo sogovornika, prav tako pa morajo biti besede uporabljene tako, da jih sogovornik razume (Grover, 2005).

Poleg izbire besed je pri sami komunikaciji izredno pomembna tudi glasnost in govorica telesa. Glasnost govora ne sme biti prenizka, saj se lahko zgodi, da nas sogovornik ne sliši in tako ne prejme vseh potrebnih informacij. Prav tako pa ne smemo govoriti preglasno, saj lahko sogovornik dobi vtis, da smo jezni oziroma da je nekaj naredil narobe. Velik pomen v komunikaciji ima tudi govorica telesa. Slednja naj ne bo sključena, saj daje vtis nezainteresiranosti in z dolgočasnosti. Drža naj bo pokončna, kar daje vtis ponosnosti in odprtosti do sogovornika (Grover, 2005).

Pri projektnem delu lahko prepoznamo štiri procese za obvladovanje komunikacije. To so planiranje komuniciranja, posredovanje informacij, poročanje o opravljenem in obvladovanje udeležencev projekta. Vsak izmed teh procesov se pojavi tekom vsakega projekta vsaj enkrat (Česen in drugi, 2008).

Planiranje komuniciranja se običajno pojavi v samem začetku projektnega dela. Gre za določitev informacijskih in komunikacijskih potreb posameznika. Na začetku vsakega projekta je potrebno določiti, kakšna je vloga posameznika in katere informacije bo potreboval tekom izvedbe projekta. Prav tako je potrebno določiti, kdaj morajo biti določene informacije posredovane in v kakšni obliki. Določiti pa je potrebno tudi osebo, ki bo informacije posredovala naprej (Česen in drugi, 2008).

Drugi proces je posredovanje informacij. Pri tem gre za pripravo in oblikovanje informacij na strani osebe, ki je bila zadolžena za zbiranje določenih podatkov. Informacije morajo biti pripravljene v skladu z dogovorom pa naj si bo to bodisi v obliki pisnega poročila bodisi ustne predaje (Česen in drugi, 2008).

Tretji proces je poročanje o opravljenem, ki se nanaša na predajanje informacij o samem napredku projekta. Pri tem morajo biti predane informacije v povezavi z obsegom projekta, rokih izvedbe, stroških, kakovosti, tveganjih in oskrbi. Torej kaj je bilo že narejeno, kakšni so nadaljnji postopki dela, ali delo poteka v skladu s časovno razmejitvijo oziroma ali imamo kakšne zamude, kako trenutni stroški sovpadajo s planiranimi, kakšna je trenutna kakovost opravljenega dela, s katerimi težavami smo se srečevali in kako smo jih rešili, ali pričakujemo v bližnji prihodnosti novo tveganje ter kakšno je stanje z oskrbo projekta, dobavitelji in zunanji izvajalci (Česen in drugi, 2008).

Četrti proces pa je obvladovanje komunikacije med udeleženci projekta. Pri tem procesu ima pomembno vlogo vodja, saj mora prepoznavati, kakšna je komunikacija med udeleženci. Ali slednja poteka v skladu z zahtevami oziroma ali gre zaznati nesoglasja in konflikte. V kolikor se le-ti pojavijo znotraj tima projekta, je naloga vodje, da se vplete v

komunikacijo udeležence, najde vzroke za nesoglasja in jih pomaga rešiti. Ustrezna komunikacija namreč preprečuje motnje v procesu dela in omogoča sinhrono delo udeležencev projekta (Česen in drugi, 2008).

2.2.3.3 Timsko delo

Mnogi bi rekli, da imata skupinsko delo in timsko delo enak pomen, vendar temu ni tako. Pri skupinskem delu gre za razdelitev dela na več nalog, pri čemer vsak posameznik opravi svojo nalogo; ko pa jih združimo, tvorijo celoto. Pri timskem delu več članov deluje na isti nalogi. Zato je pri tem ključnega pomena komuniciranje med člani ekipe, usklajevanje glede napredovanja naloge ter sodelovanje pri zastavljenih aktivnostih. Vsako timsko delo ne zahteva zgolj truda enega samega člana, temveč se morajo za delo in sodelovanje truditi vsi člani ekipe. Med seboj se morajo spodbujati pri deljenju novih idej. Vsaka ideja je dobra, četudi kasneje ni realizirana, pa je morda kljub temu privedla do nove ideje. Zato je pomembno, da je znotraj tima zagotovljeno prosto izražanje mnenj. Poleg poznavanja skupinskega cilja mora vsak član dobro poznati lastno vlogo znotraj tima in osebne cilje. Le tako se lahko razvijamo v smeri doseganja lastnih in skupinskih zastavljenih ciljev (Stare, 2011).

Pri timskem delu je moč prepoznati tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti le-tega. S timskim delom se zagotovo poveča inovativnost, ustvarjalnost in samozavest posameznikov. S spodbujanjem drug drugega in deljenjem idej se spodbuja razmišljanje o novih idejah in tako lahko nastanejo kakovostnejši produkti, prav tako pa je pot do cilja mnogo hitrejša. Vsak posameznik gleda nalogo s svojega vidika, zato morda ne pride do enakih idej kot drugi člani. Vsekakor pa njegove ideje pripomorejo k generiranju novih idej pri ostalih članih. Posledica tega je tudi medsebojno učenje, izmenjava izkušenj in znanj med člani tima (Stare, 2011).

Ob neustreznem ravnanju vodje in članov tima lahko pride tudi do slabega vzdušja in slabih rezultatov. Do nesoglasij lahko hitro pride zaradi nejasne razdelitve odgovornosti in nalog že na samem začetku projekta. Na to vpliva predvsem vodja, ki mora plan dela jasno predati ostalim članom projekta. Prav tako do nezadovoljstva lahko privede neenakomerna obremenitev ljudi. Za kakovostno opravljanje nalog mora biti delo razporejeno tako, da ga vsaka oseba lahko opravi v delovnem času in da se pri tem ne počuti preobremenjeno. Na nezadovoljstvo pa ne vpliva zgolj vloga vodje, temveč tudi člani tima. Glavni razlog za nesoglasja se velikokrat najde v neustrezni komunikaciji med člani tima. Naj si bo to neprimerno predajanje informacij, napačna interpretacija ali pa informacije sploh niso bile posredovane naprej. Slednje privede do nezaupanja med člani tima, kar lahko vodi do neopravljenih nalog glede na plan poteka projekta. Pri kakršni koli pojavitvi nesoglasij znotraj tima je naloga vodje, da se vplete v dogajanje, razišče razlog nesoglasja in pomaga pri reševanju le-tega (Cleland, 1998).

Vodenje tima ni tako lahko, kot bi se morda zdelo na prvi pogled. Posamezni vodja namreč težko nadzira tim, ki vključuje nad deset oseb. Predvsem zaradi tega, ker se ne more posvetiti dovolj vsakemu posamezniku, da bi razumel tudi njegove želje in potrebe. Najbolj optimalno število oseb, ki naj bi bile neposredno pod vodstvom enega vodje, je šest do osem oseb. Pred vsakim začetkom sestavljanja timov je zato potrebno premišljeno izbiranje članov, ki bodo sodelovali na samem projektu. Slednji morajo biti pripravljeni sodelovati znotraj tima, sprejemati mnenja drugih, prav tako pa morajo njihova znanja in izkušnje sovpadati z nalogami, ki jih bo potrebno opravljati tekom projekta. Najbolj ustvarjalni naj bi bili timi, kjer so člani med seboj zelo različni tako po znanjih in izkušnjah kot tudi po osebnosti. Pa vendar v takih timih lahko hitro pride do nesoglasij in so posledično tudi bolj zahtevni za vodenje kakor homogeni timi (Cleland, 1998).

Večina timov gre tekom opravljanja projekta skozi štiri faze. To so oblikovanje, vihranje, normaliziranje in izvajanje. Prve tri faze se večinoma pojavijo že v samem začetku projekta, pred samim aktivnim izvajanjem nalog. Prva faza imenovana oblikovanje se pojavi na samem začetku generiranja tima, ko se člani med seboj še ne poznajo dovolj dobro in med njimi poteka vljudna in bolj formalna komunikacija. V tej fazi so člani še močno motivirani, bodisi zaradi novega izziva bodisi zaradi izkazanega zaupanja s strani nadrejenega, da so bili sprejeti za sodelovanje na projektu. Vodje se v tej fazi ne posvečajo toliko samemu timu, kot se posvečajo ciljem in aktivnostim projekta (Stare, 2011).

Druga faza je vihranje. V tej fazi se pojavijo prve razlike med člani tima, kar privede tudi do prvih nesoglasij. Ker se člani tima med seboj še ne poznajo dovolj dobro, ne vedo točno, kako deluje vsak posameznik, kako komunicira in kakšni so njegovi pristopi dela. V tej fazi se mora vodja bolj posvečati delovanju tima in medsebojnim odnosom, kakor pa samim aktivnostim projekta (Stare, 2011).

Tretja faza je normaliziranje, kjer se člani tima privadijo na delovno okolje, sprejmejo sočlane ter spoznajo način komuniciranja, ki bo ustrezal vsem sodelujočim. Ko so vsa vprašanja, dileme in problemi znotraj tima razrešeni, sledi faza izvajanja, kjer je prisotna visoka stopnja medsebojnega zaupanja, delo poteka učinkovito in tudi vodji se ni potrebno več toliko posvečati odnosom med člani tima (Stare, 2011).

2.2.4 Zaključevanje

Uspešno opravljene zastavljene aktivnosti pri projektu niso edini razlog za zaključek projekta. Projektno delo lahko zaključimo tudi na podlagi drugih dejavnikov, kot so pomanjkanje sredstev za financiranje in možnost izpeljave aktivnosti projekta. Tekom izvedbe projekta se na kateri koli točki naročnik premisli glede končnega produkta ali cilja projekta, kar lahko vodi v začasno zaustavitev projekta ali pa celo do zaključka projekta. Na zaključek lahko vplivajo tudi dejavniki iz zunanjega okolja, na primer politični razlogi, ki postavljajo nove uredbe in so kontradiktorne končnemu cilju projekta, ali pa ekonomski vpliv, kot na primer sprememba cen na trgu. Na končanje projekta lahko vplivajo še višje

sile, kot na primer potres, zaradi katerega se poruši dosedanje zgrajena stavba, katere namen je bil cilj projekta (Lock, 2013).

V kolikor gre za uspešno izveden projekt, zaključne aktivnosti delimo na dva dela. Na dokončanje del in predajo rezultatov ter na administrativni del. Pri prvem delu gre za končno testiranje produkta, pregledovanje tehnične brezhibnosti produkta in odpravljanje zaznanih nepravilnosti. Prav tako se pripravi dokumentacija produkta, v kateri je navedena popolna sestava le-tega, kakšna je ustrezna uporaba in shranjevanje oziroma vzdrževanje. V tem delu zaključka se izvede tudi primopredaja med izvajalcem projekta in naročnikom. Pri tem gre za predajo produkta in vse potrebne dokumentacije s tehničnimi navodili naročniku projekta. Prav tako so izvedena vsa usposabljanja za upravljanje s produktom (Sanghera, 2019).

Drugi del zaključevanja projekta je predvsem administrativne narave. V tem delu se poskrbi, da so prejeti in plačani vsi računi zunanjih izvajalcev in dobaviteljev, ki so sodelovali pri izpeljavi projekta. Po urejeni finančni dokumentaciji se prične analiza poteka projekta. Celotno dokumentacijo o poteku projekta primerjamo s planom izvedbe projekta. Pri tem smo še posebej pozorni na primerjavo časa izvedbe, stroškov projekta, kakovost produkta ter analiziranje težav tekom projekta. Prav tako ne smemo pozabiti na analizo delovanja tima, kako je bilo delo razporejeno, kako je potekala komunikacija in kaj bi še lahko izboljšali, v kolikor bi projekt lahko ponovili. Po analiziranju vseh zornih kotov projekta je potrebno dokumentacijo ustrezno arhivirati ter pridobiti tudi mnenje naročnika (Sanghera, 2019).

Ker pa je pri projektu sodelovalo več oseb, je primerno, da so le-ti tudi ustrezno nagrajeni ter da se sodelovanje zaključi z druženjem. Tudi to je del projekta, s čimer pokažemo, da smo dobro sodelovali in da je vsak udeleženec projekta pomemben del končnega produkta. To pa daje udeležencem zagon, da bodo morda sodelovali tudi na prihodnjih projektih, v kolikor se pokaže priložnost (Sanghera, 2019).

2.3 Udeleženci projekta

Bolj obsežen kot je projekt, več oseb bo sodelovalo pri sami izpeljavi. Večji projekti so v večini sestavljeni iz več zelo različnih aktivnosti, ki morajo biti opravljene za dosego cilja. Posledično pa je potrebnih tudi veliko več oseb, ki bodo imeli ustrezna znanja in izkušnje, s katerimi bodo pripomogli pri izvedbi aktivnosti. Zato je planiranje aktivnosti izredno pomemben korak pred začetkom izpeljave projekta, saj s tem tudi dobimo jasnejšo sliko, koga potrebujemo v svoji ekipi, prav tako pa tudi koliko oseb bo potrebno za sodelovanje na projektu (Česen in drugi, 2008).

Ko imamo celotni plan, koga potrebujemo pa je potrebno skrbno izbrati, kdo bo sodeloval pri projektu in kdo ne. Idealno bi bilo, da bi imeli v projekt vključene same strokovnjake s področij dela, ki so načrtovana v sklopu projekta, ter da so hkrati tudi dobri v timskem

delu. Takšno situacijo pa je izredno težko doseči. Velikokrat se zgodi, da vsi udeleženci nimajo popolnoma vseh znanj za izvedbo določene aktivnosti, vendar z izbiranjem različnih posameznikov in z različnimi predznanji lahko pomanjkljivosti drugih dopolnimo in tako tvorimo tim, ki bo nalogo lahko opravil z največjo mero kakovosti – s čimer se tudi doseže popolnoma izkoriščen potencial posameznikov (Česen in drugi, 2008).

Projekt se zagotovo ne bi začel odvijati brez stranke oziroma naročnika projekta. Slednji da pobudo za določen produkt, proces in cilj, ki bi ga rad dosegel. Zato ima pomembno vlogo pri zastavljanju ciljev in namena projekta, vmesnega nadziranja procesa dela ter je močno vpleten pri zaključevanju in predaji končnega produkta. V kolikor naročnik ne financira izvedbe projekta v celoti, imajo pomembno vlogo za izpeljavo tudi sofinancerji. Ti sodelujejo pri projektu z vidika nadzora poteka projekta, saj želijo biti seznanjeni s tem, kam sredstva namenjajo (Azmy, 2012).

V kolikor gre za projekt, ki poteka znotraj neke organizacije oziroma podjetja, ima pri samem začetku projekta veliko vlogo vrhni management združbe. Slednji skrbi, da se cilji in namen projekta skladajo z namenom združbe, saj bodo vključeni v financiranje projekta. V projektih, ki potekajo znotraj neke organizacije prav tako najdemo osebo, ki je skrbnik ali sponzor projekta, ki skrbi, da ima organizacija od projekta kar se da največje koristi, hkrati pa so odgovorni za izbiro projektnega managerja. Ta je osebno odgovoren za učinkovito izvedbo projekta, torej da je projekt izpeljan v časovnem okviru, znotraj plana sredstev in ima kakovosten produkt. Odgovoren je predvsem za procese, kot so planiranje na samem začetku projekta, organiziranje in vodenje tima tekom same izvedbe ter kontroliranje izvedbe tekom celotnega poteka projekta (Azmy, 2012).

Seveda večji projekti brez ostalih udeležencev, ki bodo delali na zastavljenih aktivnostih, ne morejo potekati. V organizacijah ali projektih za udeležence pri projektu poskrbi linijski manager, katerega odgovornost je, da so udeleženci projekta ustrezno izbrani, ter imajo predznanje in izkušnje za opravljanje posameznih aktivnosti (Azmy, 2012).

Udeležence projekta oziroma projektni tim lahko delimo na tri manjše skupine. To so ožji tim, širši tim in pogodbeni izvajalci. Člani ožjega tima so pri projektu prisotni že od samega začetka, torej v fazi planiranja. So namreč strokovnjaki na svojem področju in tako lažje ocenijo čas in stroške aktivnosti, ki morajo biti izvedene. V širši tim sodijo ostali izvajalci, ki delajo na projektu. Običajno se jih določi tik pred začetkom izvedbe projekta, lahko pa se jih določi tudi med samim potekom projekta. Odgovorni so predvsem za opravljanje aktivnosti, ki so jim naročene s strani nadrejenih. Tretji del projektnega tima pa sestavljajo pogodbeni izvajalci. Tu gre za zunanje izvajalce, ki smo jih najeli, da namesto nas opravijo določeno aktivnost projekta, za katerega udeleženci projekta niso kvalificirani. Za potek projekta so pomembni tudi vplivneži. Za te niti ni nujno, da direktno sodelujejo na samem projektu, temveč nanj lahko vplivajo tudi iz zunanjega sveta. Nanje moramo biti še posebej pozorni, saj lahko tako pozitivno kot negativno vplivajo na izpeljavo našega projekta (Azmy, 2012).

2.4 Management projekta

Vsa odgovornost za izpeljavo projekta stoji na managementu projekta, saj je le ta odgovoren za učinkovito izvedbo. Delo managementa projekta razdelimo v štiri faze. To so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Odgovornost pri planiranju poteka, stroškov in časovnih okvirjev projekta je velika odgovornost, saj si na podlagi tega naročnik ustvari mnenje, kdaj lahko pričakuje dosego cilja in koliko sredstev bo moral za to vložiti. Odstopanjem tekom izvedbe projekta se težko izognemo, saj v katerem koli trenutku lahko naletimo na nepredvidljivo situacijo, ki nam prekriža načrte, ter posledično podaljša čas izvedbe ali zviša planirane stroške. Slednje je tudi glavni razlog, zakaj je potrebno predhodno planiranje tveganj in reagiranje nanje, da čim bolj oblažimo posledice, če do dogodka pride (Cleland, 1998).

Prav tako mora management projekta nekaj časa posvetiti še organizaciji projekta, udeležencem in razporejanju dela. Vsak udeleženec mora dobro poznati svojo vlogo pri izvedbi projekta, da ne prihaja do zmede in neopravljenih aktivnosti. Kakovostno opravljeno delo mora management projekta spremljati tudi tekom izvedbe projekta. V tem času je glavna naloga managementa vodenje, kar pomeni, da usmerja udeležence, v kolikor se ti znajdejo na razpotju, jih motivira in ohranja dobro kulturo znotraj tima. Prav tako pa mora nadzorovati, ali delo poteka v skladu s planiranimi aktivnostmi, če so vmesni cilji doseženi in s kakšnimi težavami se srečujejo udeleženci. Za opravljanje vseh teh nalog pa mora imeti vsak manager znanja z različnih področij, kot so to management obsega, časa, stroškov, kakovosti, organizacije in vodenja ljudi, obvladovanja komunikacije, projektnih tveganj in management virov. To mu omogoča, da se zna hitro odzvati v različnih situacijah (Cleland, 1998).

Funkcija dobrega managerja pa ne vključuje zgolj teoretičnih znanj, temveč tudi ustrezne kompetence in osebnostne lastnosti. Kompetence dobrega managerja lahko razdelimo na tri skupine. To so organizacijske kompetence, tehnične kompetence in vedenjske kompetence. Med prve uvrščamo sposobnost za planiranje, razporejanje nalog, ciljno usmerjenost, sposobnost gledanja na projekt kot celoto ter sposobnost učinkovitega in hitrega reševanja problemov. Med tehnične kompetence lahko uvrščamo znanja na področju financ, pridobivanja virov, prepoznavanja in odzivanja na tveganja, zagotavljanja kakovosti, znanja o projektnih strukturah, spremembah itd. V zadnjo skupino, ki predstavljajo vedenjske kompetence pa uvrščamo znanja, ki so povezana predvsem z odnosi med ljudmi. To so na primer voditeljstvo, vztrajnost, motiviranje, posvetovanje, pogajanje, zanesljivost, etika itd. (El-Sabaa, 2001).

Poleg priučenih lastnosti oziroma kompetenc so za dobre managerje značilne tudi določene prirojene sposobnosti oziroma osebnostne lastnosti. Slednje uvrščamo v štiri skupine, organizatorske, vodstvene, komunikacijske in vedenjske. Najpomembnejša osebnostna lastnost je smisel za organizacijo. Če oseba sama sebi ne zna organizirati časa in dela, potem zagotovo ne bo dobra vodja projekta, kjer je organizacija dela in časa ključnega

pomena za izpeljavo projekta. Prav tako mora znati dobro obvladovati stresne situacije, saj se je tekom projekta težko izogniti le tem. Priporočljivo je prav tako, da je vodja avtentičen, kar pomeni, da se kar govori in zahteva od drugih sklada z njegovimi lastnimi dejanji. Pri tem ima glavno vlogo komunikacija, ki je tudi ena od osebnostnih lastnosti, ki jih mora imeti posameznik (El-Sabaa, 2001).

Za uspeh projekta ima komunikacija ključno vlogo, zato mora biti vodja projekta v vsakem trenutku pripravljen komunicirati s komer koli, prav tako pa mora znati prilagajati način komunikacije sogovorniku. Za delo na projektu pa ni zgolj pomembno formalno komuniciranje, temveč je zaželeno tudi neformalno komuniciranje, česar posledica je boljše počutje znotraj tima, ustvarjanje sproščenosti in vzdrževanje neke kulture znotraj tima. Kljub temu, da je komunikacija lahko sproščena in neformalna, mora biti vodja v vsakem trenutku odločen, znati mora hitro izbirati med različnimi možnostmi in stati za svojimi odločitvami. Obvladovati pa mora tudi razne zaplete projekta, naj si bo to bodisi znotraj tima bodisi v povezavi z zunanjim izvajalcem ali celo naročnikom. Da lahko zdrži vse pritiske, ki jih prinaša projektni management, pa mora biti ta oseba predvsem čustveno stabilna, saj mora biti v podporo celotnemu timu (El-Sabaa, 2001).

3 MOTIVACIJA

Motivacija nas spremlja na vsakem koraku našega življenja. Lahko bi rekli, da motivacija živi znotraj nas samih in prav zaradi tega jo je bilo že od nekdaj izredno težko raziskovati (Locke, 1996). Beseda motivacija se je razvila iz glagola premikati se (lat. movere) (Brehm, 2014). Veliko posameznikov se je odločilo podati v neznane vode in raziskati to področje a vsak je prišel do nekoliko drugačne ugotovitve. Pa vendar lahko rečemo, da ob združitvi vseh definicij obstajajo tri lastnosti, ki so skupne vsem. Vsem je skupno, da motivacijo definirajo kot notranjo silo, ki deluje znotraj vsakega posameznika. Druga komponenta, ki se pojavlja v vsaki definiciji je, da je motivacija sila, ki spodbuja k delovanju posameznika. Osebo spodbuja, da opravlja dejanja na katerem koli področju. Tretja lastnost pa je, da motivacija določa smer delovanja vsakega posameznika, torej ga usmerja k njegovim dejanjem (Pardee, 1990).

3.1 Temeljne teorije motivacije

Številne raziskave na področju motivacije so pripeljale tudi do več teorij, kaj je motivacija in kako naj bi le-ta delovala. V nadaljevanju si bomo ogledali štiri najbolj znane teorije. To so Maslowa teorija hierarhije potreb, Herzbergova teorija higiene in motivacije, McGregorjeva teorija X in Y ter McClellandova teorija potrebe po dosežkih (Pardee, 1990).

3.1.1 Maslowa hierarhija potreb

Maslow (1943) je bil ameriški psiholog, ki je leta 1943 predstavil svojo teorijo hierarhije potreb. Njegova teorija trdi, da samo potrebe, ki so pri posamezniku nezadovoljene, predstavljajo vir motivacije. Svojo teorijo je prikazal v obliki trikotnika, ki ga prikazuje slika 4. Sestavljen je iz petih ravni potreb. Na dnu trikotnika se nahajajo najbolj osnovne potrebe, ki morajo biti pri posamezniku zadovoljene za pojav potreb na višjih ravneh (Pardee, 1990).

Slika 4: Trikotnik hierarhije potreb po Maslowu



Vir: prirejeno po Pardee (1990).

Prvo in hkrati najbolj osnovno raven potreb je Maslow poimenoval raven fizioloških potreb. Mednje sodijo potrebe po osnovnih, za življenje pomembnih elementov, kot so hrana, voda, zavetje, počitek, zdravje itd. To so osnovne potrebe, ki morajo biti zadoščene pri vsakem posamezniku, da je lahko motiviran za naslednjo stopnjo potreb. V kolikor so vse potrebe iz prve ravni zadoščene, lahko posameznik začuti potrebo po elementih druge ravni v hierarhiji potreb. Vanjo sodijo predvsem potrebe po varnosti. Na tej ravni posameznik čuti potrebo po zaščiti pred nevarnostmi, tako naravnimi kot tudi družbenimi. V tretjo raven je Maslow vključil družbene potrebe. V kolikor sta prva in druga raven potreb pri posamezniku zadovoljeni, se pojavi potreba po družbi, prijateljih, po prejemanju in dajanju ljubezni (Green, 2000).

Ko se posameznik čuti del neke družbe, se pojavijo potrebe po spoštovanju. Ne zgolj po spoštovanju samega sebe, temveč tudi po spoštovanju drugih. Potrebe na tej ravni se delijo na dve podskupini. Prva so želje po zaupanju in neodvisnosti, da je posameznik samozadosten, po moči in novih dosežkih, ki ga usmerjajo in spodbujajo za nadaljnje delo. V drugo podskupino pa se uvrščata potrebi po prestižu in ugledu. Ko so pri posamezniku

zadovoljene potrebe te ravni, se posameznik počuti samozavestnega, močnega, sposobnega, da lahko stori karkoli, ter da ima neko vrednost na tem svetu. V kolikor pa se zgodi, da pri posamezniku pride do zatiranja tovrstnih potreb, pride do pojava šibkosti, nemoči in manjvrednosti, kar lahko vodi do obupanosti (Green, 2000).

Če so pri osebi zadovoljene vse od teh štirih ravni potreb, lahko rečemo, da je oseba temeljno zadovoljena. Obstaja pa v Maslowovi hierarhiji potreb še peta in s tem najvišja raven potreb. Poimenoval jo je potreba po samouresničitvi. Ta raven ni zelo pogosto opažena pri ljudeh, saj je izredno težko najti človeka, ki ima zadovoljene vse temeljne potrebe. Posledično je tudi ta zadnja raven potreb pri ljudeh veliko slabše raziskana, pa vendar lahko navedemo nekaj osnovnih informacij o njej. Na tej ravni osebe začutijo potrebo po maksimalnem izkoriščenju svojega potenciala. Ta oseba bo močno motivirana, da izkoristi svoje sposobnosti za kar ga resnično veseli in verjame, da lahko postane odličen na tem področju (Green, 2000).

Ravni trikotnika hierarhije potreb pa lahko povežemo tudi z leti posameznika. Nižje ravni potreb so predvsem zaznavne pri mlajših generacijah, saj so na poti do osamosvojitve, medtem ko so potrebe po spoštovanju in samouresničitvi zaznavane pri starejših generacijah. V kolikor so pri njih zadoščene temeljne potrebe, kot so hrana, pijača, varnost in potrebe po družbeni pripadnosti, se pri njih pojavijo potrebe na višjih ravneh, pa vendar ni nujno, da čisto pri vseh (Pardee, 1990).

3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija higienikov in motivatorjev

Herzberg je svojo dvofaktorsko teorijo predstavil leta 1959. Pri številnih raziskavah na tem področju je sodeloval s socialnim psihologom Bernardom Mausnerjem in psihologinjo Barbaro Bloch Snyderman. Temeljno spoznanje, ki jih je pripeljalo do dvofaktorske teorije je, da ima človek dve vrsti potreb. Prva potreba je podobna kot pri živalih, in sicer da se izogne bolečini oziroma trpljenju. Druga pa je potreba po psihološki rasti (House in Wigdor, 1967). Ti spoznanji sta pripeljali do delitve dejavnikov v dve kategoriji. V prvo kategorijo sodijo higienijski dejavniki, ki so povezani na splošno z delovnim okoljem posameznika. V drugo kategorijo pa se uvrščajo motivacijski dejavniki – ti pa so povezani z delom samim (Ganta, 2014). Nedoseganje standardov pri higienijskih dejavnikih lahko pri posamezniku privede do nezadovoljstva, medtem ko maksimiranje motivacijskih dejavnikov rezultira v zadovoljstvu posameznika na delovnem mestu (Pardee, 1990).

Higienijski faktorji so veliko lažje merljivi, enostavneje jih je nadzirati in manipulirati z njimi, saj so le-ti zunanega izvora. Ko so higienijski faktorji zadovoljeni, pri posamezniku ni zaznanih nezadovoljstev in ovir pri opravljanju dela. Kljub temu, da je z izpolnitvijo higienijskih faktorjev pri posamezniku odpravljeno nezadovoljstvo, pa to še ni razlog, da je pri delu zadovoljen. Ti faktorji namreč zelo malo vplivajo na zadovoljstvo posameznika in povečanje zmogljivosti njegovega delovanja, vendar lahko trdimo, da prispevajo k osnovi za grajenje zadovoljstva (Pardee, 1990). Zato morajo biti sprva zagotovljeni higienijski

pogoji in šele nato lahko gradimo na motivacijskih faktorjih (Ganta, 2014). Motivacijski faktorji pa vplivajo predvsem na sam pomen dela, zakaj posameznik opravlja določeno delo, poznavanje rezultatov dela, ki ga opravi in občutek odgovornosti, ki jo ima pri opravljanju dela (Pardee, 1990).

V tabeli 1 si lahko ogledamo, kateri dejavniki sodijo pod higienske in kateri med motivacijske dejavnike. Pri higienskih dejavnikih lahko opazimo, da ima nanje velik vpliv organizacija, v kateri posameznik deluje. To pomeni vse od zakonodaje organizacije, ki se je morajo držati zaposleni do nadrejenih in ostalih sodelavcev, ki vplivajo na to, kako se bo posameznik počutil na svojem delovnem mestu. Pri motivacijskih dejavnikih pa ugotovimo, da ima nanje močan vpliv tudi vsak posameznik. Koliko se bo trudil, toliko dosežkov si lahko prisluži, ki ga bodo tudi motivirali naprej. Z dobrim opravljanjem dela si lahko prisluži sprejemanje večjih odgovornosti, napredovanj in opravljanje zahtevnejših del, ki predstavljajo za posameznika nove izzive (House in Wigdor, 1967).

Tabela 1: Herzbergova dvofaktorska teorija

HIGIENSKI DEJAVNIKI	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI
Politika podjetja	Dosežki
Nadzor	Priložnost za osebno in poklicno rast
Delovni pogoji	Zahtevnost dela
Odnosi s sodelavci in nadrejenimi	Odgovornost
Položaj	Napredovanje

Vir: prirejeno po Housu in Wigdor (1967).

3.1.3 McGregorjevi teoriji X in Y

V začetku šestdesetih let je McGregor (1989), socialni psiholog, postavil novi nasprotujoči si teoriji motivacije. Teoriji se naslanjata predvsem na motivacijo pri delu v organizacijah oziroma podjetjih. Pomembni sta zlasti za managerje in njihov način upravljanja in vodenja organizacij.

Za prvo teorijo, ki jo je McGregor (1989) poimenoval teorija X, je značilno, da je management tisti, ki je odgovoren za organizacijo elementov, ki spodbujajo k produktivnosti zaposlenih. Ti elementi so zagotavljanje zadostnega števila zaposlenih, da le tu lahko opravijo delo v svojem delovnem času. Zagotavljanje opreme in surovin, ki zaposlenim omogoča, da svoje delo lahko kakovostno opravljajo, ter da so za opravljeno delo ustrezno nagrajeni. To so osnovni elementi, ki morajo biti zagotovljeni v vsaki organizaciji, da lahko ta normalno deluje. Teorijo X prepoznamo tudi po tem, da je management odgovoren za usmerjanje zaposlenih k ciljem organizacije. Zaposlene mora motivirati, da ti svoje delo opravijo, hkrati pa mora nadzorovati njihovo delo, da je le to kakovostno izpeljano. Tretja značilnost te teorije je, da bi bili zaposleni brez nadzora in

motiviranja s strani managerjev pasivni do organizacije in se ne bi zmenili za njeno delovanje. Zato morajo biti ves čas motivirani, nadzorovani in za opravljeno delo bodisi nagrajeni bodisi kaznovani.

Tako so opisani temeljni elementi teorije X na ravni organizacije in delovanja managerjev. McGregor (1989) pa tej teoriji doda še opis posameznika, kakšen je njegov odnos do dela v organizaciji. Ljudje po naravi niso nagnjeni k opravljanju dela in se ga bodo posledično tudi izogibali. Zaradi nagnjenosti k neopravljanju dela morajo biti ljudje ves čas nadzorovani. Ljudje so primarno motivirani zaradi denarja in ne zaradi dela samega ali ciljev organizacije. Prav tako nimajo ambicije po doseganju višjih ciljev, kakor zgolj po tem, da opravijo svoje delo z dosego minimalnih standardov, da jim je zagotovljeno plačilo. Najraje imajo, da jih ves čas nekdo usmerja in jim narekuje kaj je naslednji korak, ki ga morajo opraviti.

Ravno nasprotje pa je teorija Y, ki človeka postavlja v ospredje kot tistega, ki lahko samega sebe motivira. Za teorijo Y je značilno, da tako kot pri teoriji X, je tudi pri tej teoriji management odgovoren za zagotavljanje temeljnih pogojev za opravljanje dela, kot so delovna sila, material in oprema ter plačilo. Ljudje niso pasivni do organizacije, temveč so motivirani za doseganje ciljev organizacije. Se lahko poistovetijo z mentaliteto organizacije. Za motivacijo zaposlenih ni odgovoren management, temveč je v ljudeh samih prisotna motivacija za delo, prisoten je potencial za razvoj, ljudje se čutijo odgovorne za opravljanje dela in da je le-to kakovostno opravljeno ter se čutijo povezane z mentaliteto organizacije. Pri tem pa je management tisti, ki je odgovoren za zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev, v katerih se posameznik lahko razvija – tako v smeri ciljev organizacije kot tudi v smeri lastnih ciljev (McGregor, 1989).

Na ravni posameznika McGregor (1989) definira, da se ljudje zavedajo, da je delo del življenja in da je to naravni proces. Ljudje delo dojemajo kot zadovoljstvo in izpolnitev lastnih potreb, prav tako pa z delom v organizacijah trenirajo samousmerjanje in samonadzor, v kolikor so zavezani ciljem organizacije. S prevzemanjem odgovornosti kažejo ambicioznost in ustvarjalnost ter pri tem tudi uživajo.

McGregor s teorijama predstavi motivacijo kot dva različna svetova. Kot dodatek k tej teoriji pa Peter Drucker uporabi izraz »management nadzora« za teorijo X in »management z jasnimi cilji« za teorijo Y (McGregor, 1989).

3.1.4 McClellandova teorija potrebe po dosežkih

Prav tako kot McGregor, je tudi psiholog McClelland v začetku šestdesetih let predstavil svojo teorijo motivacije. Teorija je nadgradnja Maslowove teorije hierarhije potreb in se osredotoča zlasti na zadovoljevanje že obstoječih potreb. V ospredje pa postavlja tri potrebe, to so: potreba po dosežkih, pripadnosti in moči (Acquah in drugi, 2021).

Prva izmed treh je potreba po dosežkih. Slednja se osredotoča predvsem na potrebe po samostojnem obvladovanju sposobnosti na področjih, ki posameznika zanimajo. Posameznika motivira želja po izboljšanju lastnih sposobnosti in posledično tudi po novih idejah. To mu povečuje samopodobo ter se pri opravljanju različnih nalog čuti bolj samozavestnega (Acquah in drugi, 2021).

Druga potreba, ki jo je predstavil McClelland je potreba po pripadnosti. Ta potreba se povezuje z Maslowovo potrebo po pripadnosti. Posameznik ima potrebo po prijateljih in ljubezni. Ves čas se primerja z drugimi, saj želi pripadati določeni skupini ljudi, med katerimi se bo čutil sprejetega. Ljudje z močno izpostavljeno potrebo po pripadnosti se dobro znajdejo pri delu v skupinah, saj radi sodelujejo z drugimi in se z njimi dobro razumejo, kar jim daje občutek pripadnosti (Acquah in drugi, 2021).

Tretja pa je potreba po moči. Slednja se pri posamezniku izraža kot potreba po nadzoru tako nad lastnim delom kot nad delom drugih. Motivira jih moč, ki jo imajo lahko nad drugimi ljudmi in imajo predvsem željo po vodenju in uspehu. Kot moč pa prepoznavajo tudi prestiž, kaj lahko dosežejo in kako se to kaže navzven (Acquah in drugi, 2021).

3.2 Notranja in zunanja motivacija

Ena izmed delitev motivacije, ki se je razvila tekom let raziskovanja na tem področju je delitev na zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanja motivacija izhaja iz stvari ali dejavnikov, ki se nahajajo izven vsakega posameznika. Medtem ko notranja motivacija izhaja iz vsakega posameznika in se od vsakega posameznika razlikuje (Ganta, 2014).

Zunanjo motivacijo v splošnem lahko definiramo kot opravljanje nalog posameznika zaradi prednosti in ugodnosti, ki jih prejme ob opravljeni nalogi (Fang in Gerhart, 2015). Če pa si pogledamo zunanjo motivacijo bolj podrobno, jo lahko razdelimo na štiri podkategorije. To so zunanja motivacija, ponotranjenje, identifikacija in integracija. Zunanjo motivacijo lahko zaznamo kot zunanje naloge, nagrade in kazni, ki jih posameznik prejme iz zunanjega okolja. Slednja je najlažje nadzorovana, saj se posameznik lahko odloči kadarkoli, ali bo nalogo sprejel ali zavrnil. Naslednja je ponotranjenje. Pri slednji so že zaznani nekateri vidiki notranje motivacije, saj imajo veliko vlogo notranji občutki in nagrajevanje samega sebe, kar je povezano s samopodobo posameznika. Le-ta je motiviran, da opravi zadano nalogo z namenom, da se izogne tesnobi, sramu ali krivdi za neuspeh. Še bolj kot ponotranjenje, je notranji motivaciji podobna identifikacija. Pri slednji se oseba zaveda pomena naloge in pomena končnega rezultata. Posledično jo to motivira, da delo opravi kakovostno, saj ji to daje občutek sposobnosti in uspešnosti. Najbolj podobna notranji motivaciji in jo že precej težko ločimo od le-te, to pa je integracija. Pri tej se posameznik zaveda vrednosti zadane naloge, četudi ta zanj ni zanimiva. Dobro se zaveda, kakšne so lahko posledice in si želi doseči kar se da najboljši rezultat (Deci in Ryan, 2020).

Notranja motivacija pa je tista, ki izhaja iz vsakega posameznika. To je tista motivacija, ki posameznika žene, da opravlja naloge iz lastnega zadovoljstva. Slednja najbolj prevladuje pri otrocih, saj se še ne zavedajo posledic oziroma vrednosti, ki jih prinašajo določene naloge. Preprosto počnejo tisto, kar jih veseli (Fang in Gerhart, 2015). Notranjo motivacijo predstavljajo prirojena nagnjenja. Kot otrok je vsak posameznik radoveden, se igra in raziskuje v smeri oziroma na področjih, ki ga najbolj veselijo. Za nekatere je to narava, rastline in živali, spet za druge umetnost, glasba ali pa tehnologija. Seveda je veliko odvisno tudi od okolja v katerem se razvija, saj mu morajo biti področja, ki jih raziskuje predhodno predstavljena s strani oseb, ki ga obkrožajo. Notranja motivacija prevladuje ob trenutkih, ko se oseba uči. To ne pomeni učenja v šolah, temveč tisti čas, ki ga posameznik posveti učenju na področju, ki ga zanima. V kolikor pa bi gledali notranjo motivacijo zgolj pri šolarjih, je notranja motivacija višja pri tistih, ki imajo višje ocene. Gnambsa in Hanstingla pa sta leta 2016 s pomočjo analize dokazala, da notranja motivacija pri dijakih in študentih z leti upada. To je zlasti posledica povečanja pritiska iz zunanosti zaradi osamosvojitve in drugih psiholoških potreb (Deci in Ryan, 2020).

Poleg zunanje in notranje motivacije pa prav tako poznamo amotivacijo. Slednja zelo negativno deluje na angažiranost učenja in dobro počutje šolarjev, kjer je tudi najpogostejše zaznana. Izhaja predvsem iz pomanjkanja kompetentnosti za izvajanje določenih aktivnosti ali nalog, pomanjkanje občutka vrednosti in zanimanja, kar posameznika zavira pri njegovem delovanju (Deci in Ryan, 2020).

3.3 Vpliv osebnosti na motivacijo

3.3.1 Velikih pet dimenzij osebnosti

Model petih faktorjev (angl. Five-Factor Model – FFM) sta zasnovala ameriška psihologa Costa in McCrae. Model vključuje pet glavnih faktorjev, znotraj katerih lahko opredelimo posameznikove osebnostne lastnosti. Velikokrat je prepoznan tudi pod kratico OCEAN, ki jo sestavljajo začetnice posameznih faktorjev osebnosti. To so odprtost (angl. Openness), vestnost (angl. Conscientiousness), ekstrovertiranost (angl. Extroversion), prijaznost (angl. Agreeableness) in nevroticizem ali čustvena stabilnost (angl. Neuroticism) (Block, 2010).

Pri prvem faktorju, ki je poimenovan odprtost, gre predvsem za lastnosti povezane z radovednostjo, kreativnostjo in sodelovanjem. Pri raziskovanju osebnosti se pri tem faktorju ugotavlja, v kolikšni meri je posameznik odprt za novosti, ki mu prihajajo na pot, ali se določenih novosti prestraši oziroma mu predstavljajo velik izziv. Prav tako lahko določamo, kako se obnaša ob samem reševanju problemov, ali je pri tem kreativen, a zna videti širšo sliko in poiskati rešitev, ki bo najboljše ustrezala zastavljenemu problemu. Prav tako so osebe, katerih osebnostne lastnosti se tesno povezujejo s tem faktorjem, odprte do novih idej, znajo prisluhniti in sprejemati mnenja drugih (Block, 2010).

Naslednji od faktorjev je vestnost, v katerega se uvrščajo predvsem osebnostne lastnosti povezane z organizacijo, natančnostjo, odgovornostjo, zanesljivostjo in ciljno usmerjenostjo. Posameznik s tovrstnimi osebnostnimi lastnostmi je močno discipliniran in osredotočen na delo, da bo le to dobro opravljeno. Prav tako imajo visoko mero prilagodljivosti na zunanje dejavnike (Block, 2010).

Posamezniki, ki so izredno družabni in komunikativni imajo močno razvite osebnostne lastnosti, ki se povezujejo s faktorjem ekstravertiranosti. Osebe s tovrstnimi lastnostmi nimajo težav sklepanja novih vezi in poznanstev, brez težav izražajo svoje mnenje brez večjega sramu ali nelagodja in se dobro znajdejo v središču pozornosti (Block, 2010).

Četrty faktor modela je prijaznost, v katerega se uvrščajo predvsem osebnostne lastnosti povezane z nežnostjo, toploto, empatičnostjo, prilagodljivostjo itd. Osebe z visoko mero tovrstnih lastnosti bodo vedno skrbale, da se bodo drugi počutili dobro, vedno bodo priskočili na pomoč in druge dajali na prvo mesto. Posledica tega pa je velikokrat tudi, da se postavijo v podrejeni položaj, vodstvo raje pustijo drugim, sami pa so tisti, ki bodo vse naredili, da bodo zahteve izpolnjene (Block, 2010).

Zadnji faktor je nevroticizem ali čustvena stabilnost. Pri slednjem gre predvsem za to, kako posameznik doživlja stres in kako se nanj odziva. Osebe, ki niso čustveno stabilne hitro menjajo čustvena stanja in jih manjša sprememba lahko vrže iz tira. Medtem ko so osebe z visoko čustveno stabilnostjo močne, lažje premagujejo stres, so bolj mirne in enostavneje najdejo rešitve za probleme, s katerimi se srečujejo (Block, 2010).

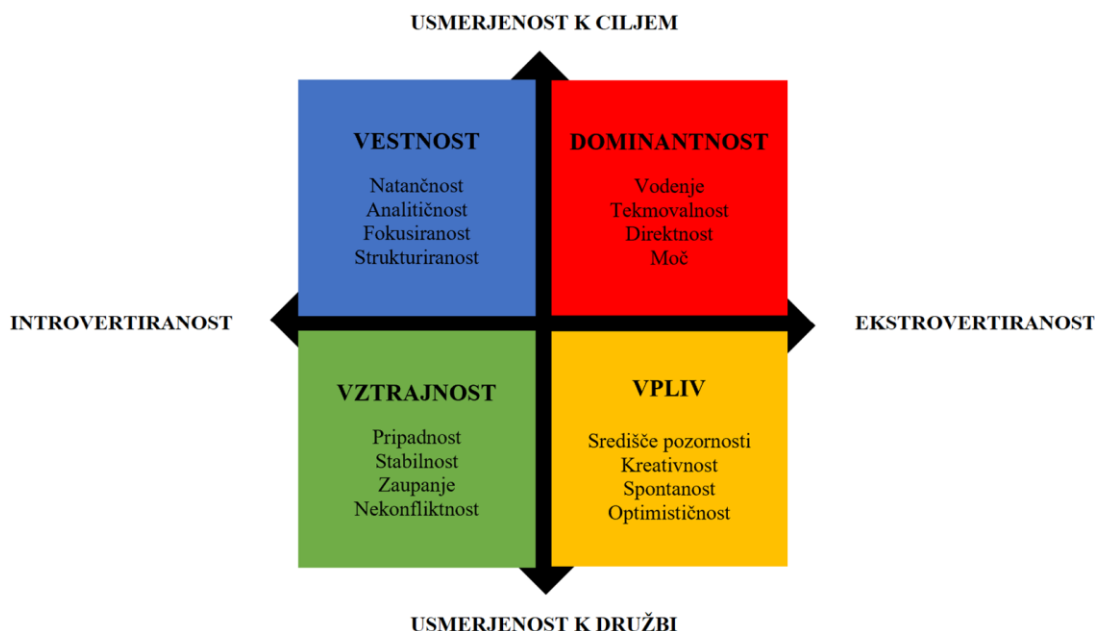
Ker vsak od faktorjev vsebuje več različnih osebnostnih lastnosti posameznika, ne moremo reči, da določen faktor vpliva na motivacijo posameznika ali zgolj pozitivno ali zgolj negativno. Največ osebnostnih lastnosti, ki pozitivno vplivajo na motivacijo lahko najdemo pri faktorjih odprtosti in vestnosti. Osebe, ki so zelo radovedne, dobro organizirane, kreativne, bodo namreč bolj motivirane in usmerjene k cilju, kakor tiste, ki imajo manjšo mero tovrstnih osebnostnih lastnosti. Kljub temu, da nekatere osebnostne lastnosti znotraj faktorja odprtosti pozitivno vplivajo na motivacijo, pa je med njimi moč najti tudi negativno povezanost. Oseba, ki je odprta za nove ideje in rada prisluhne ostalim, je zato lahko hitro zmedena ter svojo osredotočenost usmeri drugam in ne na prvotni cilj, česar posledica je zmanjšanje motivacije za doseg cilja (Bipp in drugi, 2008).

3.3.2 Model DISC

Erikson (2019) v knjigi z naslovom Obkroženi z idioti predstavi štiri različne tipe osebnosti s pomočjo barv. Kot osnovo za razlago vzame model DISC, ki ga je leta 1928 razvil Marston (Carter in drugi, 2015). Besede, ki se skrivajo v kratici DISC so dominantnost (angl. Dominance), vpliv (angl. Influence), vztrajnost (angl. Steadiness) in vestnost (angl. Conscientiousness). Vsako izmed besed pa Erikson (2019) poveže s posamezno barvo, kot prikazuje slika 5. Dominantnost poveže z rdečo barvo, vpliv z

rumeno, vztrajnost z zeleno ter vestnost z modro barvo. Vse štiri osebnosti skupaj z barvami pa umesti v mrežni model z dvema osema. Vodoravna os se nanaša na introvertiranost in ekstrovertiranost, navpična os pa na usmeritev posameznika k ciljem ali k družbi.

Slika 5: Združitev modela DISC in Eriksonove barvne opredelitve osebnosti



Vir: prirejeno po Erikson (2019).

Pri osebah, ki jih Erikson (2019) označi z rdečo barvo, prevladuje dominantnost. Te osebe so rade gospodovalne, želijo imeti nadzor nad vsem kar se dogaja okoli njih in kar jim bo koristilo za razvoj in napredek. So predvsem orientirane v smeri hitrega doseganja kakovostnih rezultatov, kar je dobra lastnost za vodilne funkcije na raznih področjih. Zaradi nagnjenosti k tekmovalnosti imajo radi hiter tempo življenja, saj se velikokrat zgodi, da tekmujejo tudi sami s seboj. Kot posledico hitrosti pa je mogoče pri njih pogosto zaznati nepotrpežljivost in direktnost. Take osebe nikoli ne bodo ovinkarile ali olupševale stvari, saj to zanje pomeni daljšo pot oziroma bodo potrebovali več časa, da dobijo želene informacije. Osebe, pri katerih prevladuje rdeča barva so izredno motivirane in usmerjene k doseganju ciljev, tako tistih, ki si jih zadajo sami, kot tudi vseh drugih pred katere so postavljeni s strani drugih.

Osebe z rumeno osebnostjo so tako kot rdeče, ekstrovertirani in nagnjeni k hitremu tempu življenja. Pa vendar so manj usmerjeni k ciljem in bolj k ljudem. So izredno družabni in optimistični. Nobena težava ni dovolj velika, da bi jih zaustavila. Radi se znajdejo v centru pozornosti, saj se tam dobro počutijo. Velikokrat jih lahko zalotimo pri kreativnosti, saj jim novih idej nikoli ne bo zmanjkalo. Hiter tempo življenja in spontanost jih včasih privede do nenatančnosti, veliko aktivnosti pa lahko tudi ostane nedokončanih. Lahko bi rekli, da

so izredno motivirani pri novih izzivih, kjer je prednje postavljen nov problem, ki ga morajo rešiti, vendar skozi reševanje dolgotrajnih problemov njihova motivacija lahko upade (Erikson, 2019).

Tako kot rumeni, je tudi pri zelenih izrazito izpostavljena potreba po družbi. Radi so med ljudmi in so odlični pri delu v skupinah. Glavna prioriteta pri njih so odnosi, da se z drugimi dobro razumejo in da jim lahko ustrežejo oziroma pomagajo. So izredno dobri poslušalci, saj si ne želijo biti v središču pozornosti tako kot rumeni, pa vendar želijo biti vsečni. Da bi ustrezali vsem, se izogibajo konfliktnim situacijam ali izražanju lastnega mnenja, ki bi lahko privedel do konfliktov in s tem morda zavračanje s strani družbe. Predvsem so motivirani s strani družbe, da jih bo le ta sprejela. Prav tako pa se radi znajdejo v stabilnih situacijah, kjer spremembe niso zelo pogoste. Zato so tudi motivirani pri opravljanju rutinskih del, saj bi novi izzivi zanje predstavljali zgolj stres in ne motivacije (Erikson, 2019).

Prav tako kot zeleni, se tudi modri raje držijo nekoliko v ozadju, vendar si z rdečimi delijo lastnost usmerjenosti k ciljem. Pri modrih prevladujeta lastnosti analitičnost in natančnost. So izredno fokusirani v opravljanje naloge, da se je lotijo strukturirano in jo izvedejo kakovostno. Niso pristaši hitrega načina življenja, saj bi to zanje predstavljalo tveganje, da zgrešijo pomembno informacijo. Glavna motivacija pri njih je, da je cilj dosežen kakovostno. Ni pomembno, kako hitro pridejo do njega, temveč po kakšni poti, kaj so se naučili in da so zadostili vsem kriterijem (Erikson, 2019).

Seveda pa ni nujno, da oseba sodi zgolj v eno barvno kategorijo. Najbolj so pogoste kombinacije dveh barv, ki si niso med seboj nasprotujoče. To so na primer zelena in rumena, rdeča in rumena, rdeča in modra ali modra in zelena. Lahko pa gre zaznati tudi nasprotujoče si barvne kombinacije, kot na primer rumena in modra ter zelena in rdeča, a so te zelo redke (Erikson, 2019).

Iz zgoraj opisanih različnih tipov osebnosti lahko razberemo, da ima slednja močan vpliv na motivacijo posameznika. Od vsakega posameznika je odvisno, kako močno lahko ponotranji naloge in cilje, ki jih mora opraviti ali doseči. Morda nekatere dejavnosti ali način izvedbe postane del posameznikove rutine ali pa tako močno nasprotuje osebnosti, da oseba do nje čuti odpor. Hkrati mora vsak posameznik graditi na svoji osebnosti, saj ves čas ne bo motiviran s strani drugih, vendar je on sam tisti, ki se mora znati motivirati za opravljanje posameznih aktivnosti in doseganje ciljev (McRaven, 2017).

Osebnost prav tako vpliva na način razmišljanja. Dweck (2017) predstavi dva načina razmišljanja, ki sta najbolj pogosta pri posameznikih. To sta statično razmišljanje in napredno razmišljanje. Za prvo je značilno, da posameznik zase meni, da so sposobnosti, ki jih ima fiksne in se ne more razvijati. Posledično se izogiba novim izzivom, saj meni, da jim ne bo kos in bo ob njih čutil razočaranje. Za napredno mišljenje je značilno, da posameznik meni, da se ves čas razvija. Vsak izziv pred katerim je postavljen mu je lahko

kos, četudi nima popolnoma ustreznih predhodnih znanj. Z opravljanjem naloge se lahko veliko nauči in razvija svoje sposobnosti.

3.4 Samomotivacija in postavljanje ciljev

Motiviranje samega sebe je ena izmed težjih aktivnosti, ki jih mora početi vsak posameznik. Samomotivaciji lahko rečemo tudi samonadzor, saj vsak posameznik nadzira procese v sebi, kot so želje in čustva. Albert Bandura je leta 1997 predstavil štiri vire samomotivacije. To so pretekle izkušnje, izkušnje drugih, prepričanje in čustveni znaki (Lunenburg, 2011).

V kolikor je posameznik postavljen pred nalogo, kateri je bil kos že v preteklosti, mu je zagotovo ne bo težko ponovno opraviti. Tu gre za pozitivne izkušnje iz preteklosti, ki posameznika motivirajo, da določeno aktivnost lahko ponovi ali celo izboljša. Drugi vir samomotivacije za posameznika predstavljajo izkušnje drugih. Človek je ves čas obdan z načini dela in izkušnjami drugih, zato je priporočljivo, da si izbere vzornika, ki bi mu predstavljal določene lastnosti in znanja, ki jih želi doseči tudi sam. Pri tem je v ospredju prepričanje »če to zmore on, lahko zmorem tudi jaz«, kar posameznika usmerja k doseganju svojih ciljev. Tretji vir samomotivacije je prepričevanje, da določeno stvar zmoremo opraviti. Vsak posameznik mora trdno verjeti v svoje sposobnosti, da lahko doseže določene cilje, če bo le dovolj trdno delal za njihovo dosego. Četrty vir samomotivacije so čustveni znaki, ki se pojavljajo tekom opravljanja različnih dejavnosti. Oseba se mora zavedati, kako se odziva na določene dejavnike, ali je to stres, sreča, razočaranje, da lahko razume v katero smer se mora za dosego svojih ciljev usmeriti (Lunenburg, 2011).

Najboljši motivator, ki ga lahko uporabi vsak zase pa je postavljanje ciljev. Še posebej če zastavljene cilje deli z drugimi. Tako se posameznik čuti še bolj motiviranega za dosego le-teh, saj ne želi razočarati samega sebe in drugih, če ciljev ne doseže. Cilji imajo dve značilnosti po katerih se razlikujejo med seboj. To sta vsebina in težavnosti. Pri vsebini samega cilja je potrebno definirati dejanski objekt, ki ga iščemo. Cilj mora biti specifičen. Torej ni dovolj zgolj, da si posameznik postavi cilj, da bo v prihodnjem mesecu več časa posvetil športu. Tak cilj ni merljiv in je na koncu težko določiti, ali je bil cilj dosežen ali ne. Bolj ustrezno je na primer, da posameznik točno določi število ur tedensko, ki jih bo posvetil športu. Ta cilj je dovolj specifičen, saj definira, kaj bo počel, hkrati pa je merljiv, saj lahko beleži, kolikokrat mora opraviti aktivnost (Latham in Lock, 1991).

Pri drugi značilnosti ciljev, težavnosti, pa je potrebno upoštevati, da si oseba ne zastavi prelahkega ali pretežkega cilja. Po težavnosti cilje delimo na lahke, zmerne, težke in nemogoče. Isti cilj lahko za dve različni osebi predstavlja različno težavnost. Na primer, da je cilj postati olimpijski prvak v skoku v daljino, je lahko za mlado osebo v dvajsetih letih, ki se že od malih nog ukvarja s skakanjem in ima že več odličnih dosežkov s tega področja, veliko lažji kakor za starejšo osebo v poznih petdesetih letih, ki se še nikoli prej ni

ukvarjala s tem športom. Številne študije so pokazale, da med težavnostjo cilja in uspešnostjo obstaja linearna povezanost. Težji kot je cilj, več truda je vloženega v doseg tega in posledično je tudi uspešnost pri doseganju višja (Latham in Lock, 1991).

Cilji sestavljajo dva vidika. Z notranjega, ki ga predstavljajo želje in ideje posameznika ter iz zunanjega, ki ga predstavljajo objekti in stanja, ki jih posameznik išče. Cilji delujejo iz notranjosti proti zunanosti. Torej notranjost oziroma ideje in želje usmerjajo dejanja posameznika za doseganje objekta ali stanja. Locke (1996) je tako vzpostavil 14 dejstev, ki so značilni za cilje.

Prvo dejstvo je, da med zavezanostjo k cilju in sposobnostim oziroma znanju za doseg tega poteka linearna funkcija. Bolj kot je cilj zahteven, večji bo dosežek. Drugo dejstvo trdi, da bolj kot je cilj specifičen, natančneje je mogoče definirati uspešnost. Prav tako pa posameznik lažje definira pot za doseg cilja. Tretje dejstvo je, da je nejasen cilj združljiv z mnogimi rezultati, zato ga je potrebno definirati tako, da ga lahko merimo sproti. Četrto dejstvo trdi, da je največjo zavezanost k ciljem mogoče doseči, če so ti specifični in zahtevni (Locke, 1996).

Nejasne cilje je mogoče preoblikovati in posledično zniževati njihovo uspešnost. Peto dejstvo pravi, da posameznik lahko visoko zavezanost k cilju doseže šele ko verjame, da je cilj pomemben in da je ta dosegljiv. Višja kot je zavezanost k ciljem, ki si jih zastavi posameznik sam kakor k tistim, ki mu jih zastavi nekdo drug, na primer nadrejeni. S šestim dejstvom povzame, da so ljudje, ki so v preteklosti že dosegli težke cilje in imajo visoko samoučinkovitost, bolj nagnjeni k ponovni postavitvi visokih ciljev, kakor tisti ki s tem izkušenj nimajo. V sedmem dejstvu predstavi, da so najučinkovitejši tisti cilji, ki so merljivi, saj tako posameznik že med samim procesom prejme povratno informacijo, na kateri točki se nahaja in si lahko postavi vmesne manjše cilje, ki ga bodo vodili do končnega cilja (Locke, 1996).

Osmo dejstvo trdi, da več izkušenj kot jih ima posameznik z vzpostavitvijo ciljev, enostavneje si jih bo postavljajal še naprej. Pozna svoje sposobnosti in pretekle izkušnje, katere cilje je že dosegel in kateri so bili morda previsoki. Z devetim dejstvom povzame, da višja kot bo posameznikova zavezanost k cilju, več pozornosti bo namenil kakovosti kakor pa hitrosti in količini opravljenega cilja. Več napora kot bo posameznik vložil v cilj, večje bo končno zadovoljstvo. Deseto dejstvo predstavlja, da cilji usmerjajo načrtovanje poti. S končnim ciljem je mogoče natančneje določiti pot in se posameznik lahko nepotrebnim korakom izogne (Locke, 1996).

Enajsto dejstvo trdi, da je uspešnost pri definiranju strategije za doseg cilja nižja, ko posameznik nima ustreznih znanj, ki jih zahtevajo aktivnosti, je pod visokim pritiskom, da doseže dober rezultat, prav tako pa tudi pod visokim časovnim pritiskom. Dvanajsto dejstvo je, da na uspešnost doseganja cilja vpliva osebnost in spodbude vsakega posameznika. Predzadnje, trinajsto dejstvo predstavlja, da si ljudje postavljajo cilje na

podlagi tega, kaj jim je pomembno in kar zmorejo. Le redki ljudje si bodo postavili cilje, ki so višji od njihovih trenutnih znanj, saj se zavedajo, da bodo za doseg le-teh potrebno vložiti veliko več časa in truda. V zadnjem dejstvu pa Locke predstavi cilje kot pot do lastnega zadovoljstva. Včasih se uporabljajo tudi v namen kaznovanja, kjer je njihov učinek negativen, saj povzročajo zgolj veliko stresa in tesnobe (Locke, 1996).

3.5 Vpliv managerjev na motivacijo podrejenih

Motiviranje drugih je lahko izredno zahtevno delo, saj se ne more zgoditi kar čez noč. Motiviranje drugih zahteva veliko časa (Forsyth, 2006). Najbolj pomemben element med osebama je zaupanje. Brez zaupanja posameznik težko doseže vlogo motivatorja pri drugi osebi. Prav tako se morata osebi dobro poznati. Vsaka oseba ima drugačna znanja in izkušnje iz preteklosti in posledično tudi drugačne cilje za prihodnost. Zato mora oseba, ki želi motivirati drugo osebo, dobro poznati na kakšnih temeljih stoji oseba, ki ji želi pomagati (Reeve, 2010).

Osebi, ki potrebuje pomoč pri motivaciji posameznik ne sme vsiljevati lastnega mnenja, temveč na prijazen in miren način izraža prednosti, ki jih bo oseba prejela z opravljanjem naloge in doseganjem določenega cilja. Izrednega pomena je pri tem spodbujanje in ne ukazovanje, kaj mora narediti. Prav tako mora biti posameznik vzor osebi, ki jo motivira. Tudi sam se mora držati načel, ki jih predstavlja osebi, saj bo le tako ta v njem videla vzornika, po katerem se lahko zgleduje. Prav tako pa osebo ne sme motivirati tako, da namesto nje opravi vse naloge oziroma ji ponudi vse informacije, ki jih potrebuje za doseg cilja. Posameznik mora zgolj usmerjati osebo s spodbudnimi besedami in nasveti, ter ji stati ob strani, medtem ko mora oseba samostojno opraviti vse potrebne korake v smeri zadanih ciljev (Reeve, 2010).

Za managerje ni ključno zgolj, da imajo znanja s področij financ, ekonomije, marketinga, ampak v ospredje vse bolj prihaja tudi potreba po znanju s področja organizacijskega vedenja in psihologije. Potrebno je, da se zavedajo, kako deluje človek v delovnem okolju, kakšna oseba je primerna za določeno delovno mesto in kako jo lahko motivira (Ganta, 2014). Zavezanost zaposlenih podjetju se namreč povečuje z učinkovitostjo vodstva. Med bolj pomembne naloge vodij uvrščamo vzor zaposlenim, kar pomeni, da se mora manager vesti tako kot pričakuje, da se vedejo zaposleni. Avtentičnost je ena izmed ključnih lastnosti, ki bi jih moral imeti vsak vodja. To pomeni, da so govor in dejanja med seboj usklajena (Locke, 1996).

Manager mora prav tako zaposlenim zaupati. V kolikor bo vodja izkazal zaupanje zaposlenemu, se bo slednji čutil opolnomočenega, več vrednega in bo nalogo opravil z večjim veseljem ter tudi bolj kakovostno. Prav tako mora poskrbeti za usposabljanje zaposlenih, kar je ključnega pomena za razvoj zaposlenih in njihovo napredovanje. Pomembno je, da vodja deli svoje znanje z drugimi, saj bodo zaposleni pri tem dobili občutek enakovrednosti in da se imajo možnost razvijati v delovnem okolju. Prav tako pa

ima velik pomen tudi komuniciranje vizije in ciljev podjetja zaposlenim. Tako bodo vsi vedeli, kakšen je cilj oziroma končni rezultat, za katerega delajo. To pripomore tudi k hitrejšemu napredovanju zaposlenih, saj se čutijo odgovorne pri tem, ali bo cilj dosežen ali ne (Locke, 1996).

Veliko vlogo pri motiviranju zaposlenih pa ima tudi plačilo. Če se navežemo na Herzbergovo teorijo higiene in motivacije, ta narekuje, da morajo biti najprej izpolnjene potrebe po higienskih dejavnikih in šele nato nastopijo motivacijski dejavniki. To je predvsem razvidno v podjetjih. Managerji morajo najprej poskrbeti za ustrezno delovno okolje, v katerem bodo zaposleni lahko nemoteno opravljali svoje delo. Pri tem je izredno pomembna tudi kultura samega podjetja, kako se bodo zaposleni počutili na delovnem mestu. Ključno vlogo pa ima tudi plačilo. Ker zaposleni delajo za cilje podjetja, njim ni toliko pomemben, kakšen cilj dosežejo, temveč jim več pomeni plačilo, ki ga bodo za to prejeli. Hkrati pa lahko plačilo uvrščamo tudi med motivacijske dejavnike, v kolikor je mišljen kot povišanje ali dodatek k osnovni plači (Pardee, 1990).

Denar pa ni edini motivacijski dejavnik. Zaposleni bodo motivirani tudi, ko jim bodo managerji dali vedeti, da bo njihovo opravljanje dela privedlo do doseganje skupnih ciljev in nagrade. Seznanjeni morajo biti s tem, za kakšen cilj delajo, kakšen pomen ima ta cilj za podjetje in kakšno vlogo imajo pri tem oni. Nagrade morajo biti vredne, kar pomeni, da nagrada, ki ne bo koristila zaposlenemu, ga ne bo motivirala. Enaka nagrada lahko nekoga motivira, spet drugemu pa ne bo pomenila veliko, zato morajo managerji dobro poznati svoje podrejene in vedeti, kako najbolj učinkovito definirati cilje in končne nagrade za povečanje motivacije zaposlenih. Slednji morajo biti tudi postavljeni na delovna mesta, za katera bodo imeli ustrezne sposobnosti in znanja za kakovostno opravljanje svojega dela (Pardee, 1990).

Managerji se morajo zavedati, da posameznik ni primeren za opravljanje kateregakoli dela. Vsak ima drugačna znanja in izkušnje, zato mora biti tudi delovno mesto zanj primerno. Prav tako pa mora manager zaposlenim omogočiti izobraževanje na njihovem področju, saj se bodo tako zaposleni počutili vredne, da jim bo zaupana večja odgovornost in da se lahko razvijajo in s tem dosegajo lastne cilje (Pardee, 1990).

Velikokrat je na delovnem mestu moč zaznati nevljudnost, tako v razmerju nadrejeni-zaposleni kot tudi med zaposlenimi. To je predvsem posledica pomanjkanja kulturnih vrednot znotraj podjetja. Slednje lahko močno vpliva na motivacijo posameznika znotraj podjetja, ki se lahko počuti nesprejetega v delovno okolje in ga sprejema kot nevarno okolje. Oseba je tako lahko močno demotivirana za delo, prav tako pa lahko vpliva na njegovo zasebno življenje, lastne cilje in razvoj samega sebe (Bish in drugi, 2023). Izredno pomembno je, da managerji znajo ustvariti okolje, v katerem se bodo zaposleni počutili varne pri deljenju svojih idej in mnenj (Hussain in drugi, 2022).

Dober primer takšnega delovnega okolja je podjetje Zappos, kjer so gradili na sproščeni organizacijski kulturi. Zaposleni niso imeli predpisano, kako morajo biti oblečeni na delovnem mestu, komunikacija po elektronski pošti pa ni bila strogo poslovna, vendar sproščena, kot bi se pogovarjali s prijateljem. Spodbujali so odprtost in odkritost, zaradi česar so se zaposleni počutili bolj povezane s podjetjem. Glede na kulturo, ki jo je gradil nekdanji CEO Tony Hsieh, je že pri samem zaposlovanju izbiral ljudi, za katere je bil mnenja, da se bodo dobro vključili med ostale zaposlene in ponotranjili kulturo, ki jo je spodbujal sam. Prav tako je bil mnenja, da zaposleni najbolj pripomorejo podjetju, v kolikor se v okolju počutijo domače, zato so si zaposleni lahko sami urejali svoje delovno okolje. Največ poudarka je dajal na sproščenost in odprtost (Askin, 2018).

3.6 Vpliv oblikovanja dela na motivacijo

Koliko je posameznik motiviran pri opravljanju določenega dela, je hkrati deloma odvisno od tega, kakšno delo opravlja, ter kakšna sta končni cilj in nagrada. Če posameznik opravlja delo, kjer bo končni rezultat zadovoljeval njegove lastne potrebe, bo zagotovo bolj motiviran za delo, kakor če bi opravljal delo, katerega končni rezultat služi nekomu drugemu. Ta razlika v motivaciji je močno občutna v podjetjih. Vodje in lastniki podjetij si močno prizadevajo za dobro poslovanje podjetja, še posebej če so podjetje ustanovili sami in so vanj vložili veliko truda, medtem ko so zaposleni v tem podjetju prisotni z vidika zaslužka, da preživijo. Pa vendar lahko delo močno obogatimo z različnimi tehnikami, kot je skrb za raznolikost dela. Malo ljudi zares uživa v popolnoma rutinskih delih, kjer je vsak dan potrebno opraviti enako delo brez večjega napora. Zato je potrebno delovna mesta narediti raznolika. Priporočljivo je, da je posameznik odgovoren za širši delovni proces, kar posledično privede do več različnih delovnih nalog, ki jih mora posameznik opravljati, hkrati pa se zmanjša sama monotonost dela (Hackman in Oldham, 1976).

Druga tehnika je identifikacija naloge. Natančno je potrebno določiti, katere naloge mora opravljati posameznik; ni dovolj, da je posamezniku naloga le predstavljena. Prav tako je priporočljivo, da se zaposlenemu predstavi še ozadje te naloge – kateri predhodni elementi morajo biti opravljeni, da njegovo delo lahko poteka nemoteno ter katere naloge sledijo njegovemu delu. Tako se bo posameznik zavedal, kako pomembno je njegovo delo, da lahko tudi oseba, ki potrebuje določene končne elemente njegovega dela, kakovostno opravi svoje delo. Pomembnost dela lahko dosežemo z vključevanjem tudi nekaj bolj zahtevnih in pomembnih nalog. Tako bo zaposleni čutil, da je delo, ki ga opravlja pomembno in pripomore h končnemu cilju podjetja (Hackman in Oldham, 1976).

Posameznik mora imeti pri svojem delu tudi določeno mero svobode. Seveda je pomembno, da nadrejeni nadzira delo zaposlenih, vendar ni potrebno, da nadzira vsak korak. Zaposleni se mora čutiti opolnomočenega, da so mu prepuščene določene pomembne odločitve in da jih hkrati lahko sprejema sam. Pomembne pa so tudi povratne informacije. Od vodje ni zaželeno, da ves čas nadzira zaposlenega in ga opominja, kaj

mora še narediti. Vendar pa je vsekakor dobrodošlo, da mu v določenih časovnih obdobjih svetuje oz. preveri, kako delo poteka ter poda predloge za morebitne izboljšave. Seveda slednje ne sme biti preveč pogosto, saj bo zaposleni čutil, da mu je bila pri delu odvzeta svoboda (Hackman in Oldham, 1976).

Sistem motiviranja je popolnoma odvisen od situacije in organizacije. Različni načini dela zahtevajo različne načine motiviranja. Motiviranje pa je pomembno predvsem zaradi naslednjih vidikov: za ohranjanje delovne sile v podjetju – brez motivacije zaposlenih se lahko hitro zgodi, da zaposleni začnejo zapuščati podjetje, naj bo to zaradi slabega delovnega okolja ali pa niso zadovoljni z delom samim. Brez zaposlenih podjetje posledično težje stremi h kakovostnemu doseganju lastnih ciljev. Le z doseganjem ciljev posameznik lahko spozna vrednost nagrade. V kolikor je ta nagrada primerna za opravljeno delo, ima zaposlen pozitivno izkušnjo, kar privede do motiviranosti za opravljanje nadaljnjega dela (Ganta, 2014).

Skozi motiviranje in delo zaposlenega hkrati poteka razvoj vsakega posameznika. Tu so predvsem zadovoljeni cilji zaposlenega, v kolikor je njegova želja razvijati se in dosegati višje rezultate. Med delom in sposobnostmi mora biti vzpostavljeno ravnovesje. Posameznik lahko opravlja delo le, če je zanj ustrezno usposobljen – posledica sposobnosti in volje za opravljanje dela pa je povečana produktivnost posameznika (Ganta, 2014).

Motivirani zaposleni tudi bolj stremijo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Zato je izredno pomembno, da so cilji podjetja zaposlenim jasno predstavljeni in da so seznanjeni, za kateri proces dela je njihovo delo pomembno. Skrbeti pa je potrebno še za kulturo podjetja ali organizacije. Z motiviranjem vsakega posameznika in spodbujanjem drug drugega podjetje zagotovo doseže večjo stabilnost in manjšo verjetnost nastanka konfliktov. Hkrati pa se lažje prilagaja na spremembe, tako zunanje kot tudi notranje. Dobro vzdušje znotraj podjetja in motivirani zaposleni, ki se počutijo kot del podjetja, so prav tako bolj nagnjeni k delitvi pozitivnih lastnosti o podjetju in s tem ustvarjanju pozitivne podobe podjetja na trgu (Ganta, 2014).

3.7 Sodobni motivacijski pristopi

Plačilo za delo je bilo včasih bolj v ospredju kot motivator zaposlenih. Danes se je njen pomen nekoliko spremenil, saj so v ospredje postavljeni številni drugi načini motivacije – denarna motivacija ima tako pozitivne kot negativne učinke. Kot pozitiven učinek lahko potrdimo sprejemanje dodatnega dela za višje plačilo ali pa opravljanje dela bolj kakovostno zaradi pričakovanega višjega plačila. Hkrati se lahko pojavijo tudi negativne posledice motiviranja z denarjem, kot sta npr. povečanje tekmovalnosti med zaposlenimi, nastanek rivalstva in zmanjšanje osredotočenosti na kakovost dela (Fang in Gerhart, 2015).

Novejši načini motiviranja pa so povezani predvsem z notranjo motivacijo in teorijo samoodločanja, ki sta jo predstavila Ryan in Deci (2020). Samoodločanje se pri

posamezniku prične že pri prejemanju informacij iz zunanjega sveta. Naj si bo to nasvet od kolegov, družinskih članov, sodelavcev ali pa zgolj informacije, ki jih prejme preko vizualnega zaznavanja okolice tekom dneva. Prva, ki v posamezniku vzbudi procesiranje določene informacije, je notranja motivacija. Slednja je vzvod, da posameznik določeno informacijo prepozna kot pomembno in vredno premisleka. Med procesiranjem informacije posameznik predela pozitivne in negativne lastnosti informacije ter posledice, ki bi jih lahko imela. V kolikor po prvem premisleku posameznik ugotovi, da se naloga sklada z njegovimi načeli, gre za notranjo motivacijo. V primeru, da potrebuje dodatni premislek pozitivnih in negativnih posledic naloge, ki jo mora opraviti, pa gre za vpliv zunanje motivacije. Elementi, ki jih mora posameznik zaznati tekom procesiranja informacije, ali je naloga vredna izvedbe ali ne, so avtonomija, kompetentnost in namen (Pink, 2011).

Pri avtonomiji gre predvsem za obvladovanje in nadzor nad lastnimi odločitvami ter delom (Pink, 2011). Za povečanje občutka avtonomije je lahko v delovnem okolju poskrbljeno z opolnomočenjem zaposlenih. Slednje pomeni, da jim prepustimo nekatere pomembnejše odločitve v njihovem delovnem procesu. S tem se posameznik čuti pomembnejšega pri poslovanju podjetja, saj ima vpliv na določene odločitve. Opolnomočenje se hkrati kaže v tem, da zaposlenega določimo kot vodjo projekta znotraj podjetja. S tem mu je izkazano zaupanje, sam pa čuti odgovornost in ima posledično večjo motivacijo, da se izkaže pred drugimi (Ganta, 2014).

Prav tako lahko povečanje občutka avtonomije dosežemo s prilagodljivim delovnikom. Slednji morda ni za vsakogar, je pa eden izmed načinov, kako lahko motiviramo zaposlene, še posebej tiste, ki bi jim to ustrezalo. Nekateri ljudje imajo radi stalni urnik delovnega časa, spet drugim pa bolj ustreza, da si delovnik razporedijo po svojih željah. Seveda moramo pred tem dobro premisliti, ali vsebina dela slednje dovoljuje. Fleksibilen urnik si lahko privoščijo delovna mesta, ki niso odvisna od časovnega okvirja oz. od obratovalnega časa podjetja. Na takšnih delovnih mestih si s prilagodljivim urnikom dela zaposleni lahko sami organizirajo, kdaj bo delo opravljeno. Seveda pa so postavljeni pred pogoj, da je delo v celoti nemoteno opravljeno do dogovorjenih rokov. Problem se pojavi, če si posameznik ne zna organizirati lastnega časa; zato si lahko pomaga s številnimi aplikacijami in koledarji, kamor si že vnaprej planira časovni okvir, kdaj bo opravil zahtevano delo. Fleksibilen delovnik močno pripomore k samostojnosti in uravnavanju službenega ter zasebnega življenja (Giurge in Woolley, 2022).

Drugi kriterij za motiviranost posameznika je kompetentnost, kar pomeni, da se mora posameznik čutiti sposobnega za opravljanje določene naloge. Pri tem ni potrebno, da že ima vsa znanja, ki jih potrebuje za uspešno izvedbo. Pomembnih je zgolj nekaj osnovnih informacij in zainteresiranost za učenje novih veščin. Eden takšnih načinov je možnost napredovanja. Slednje za posameznika ne pomeni motiviranosti za napredovanje zaradi višje denarne nagrade, temveč zaradi novih izzivov in znanj, ki jih lahko z napredovanjem pridobi (Pink, 2011).

Prav tako lahko za občutek kompetentnosti pri posamezniku poskrbimo z reorganizacijo delovnega procesa. Delovno mesto naj ne bi bilo zastavljeno preozko, kar pomeni, da so procesi dela monotoni. Delovno mesto naj obsega več različnih nalog, vendar še vedno dovolj povezanih med seboj, da jih lahko opravlja ena oseba. Pri delovnih mestih v proizvodnji je priporočljiva rotacija delovnih mest. Tako zna vsak zaposleni opravljati npr. dve ali tri funkcije, kar mu omogoča pridobivanje širšega znanja. Eno funkcijo lahko opravlja en mesec, nato pa se naslednji mesec prestavi na naslednjo pozicijo in tako kroži med tremi različnimi funkcijami. To pripomore k manjši monotonosti dela in večji prisebnosti pri delu, saj delo ne postane rutina (Ganta, 2014).

Tretji kriterij pa je poznavanje namena naloge. Da je posameznik zainteresiran za opravljanje določene naloge, mora poznati njen namen, kakšna je njegova vloga pri tem in kakšne posledice bo doprineslo njegovo delo. Torej, posameznik mora čutiti, da je njegovo delo koristno in da je njegova vloga prepoznana tudi s strani drugih (Pink, 2011). Na stopnjo motivacije posameznika ima velik vpliv še motivacija nadrejenih. V kolikor nadrejena oseba ni motivirana za opravljanje dela, lahko posameznik hitro sklepa, da opravljanje tovrstnega dela za seboj nima večjega pomena in pozitivnega učinka na okolje. Zato je bolj pomembno, v kakšnem okolju zaposleni delujejo in kakšno nalogo opravljajo, kot pa finančni cilji podjetja in kako nanje vpliva naloga (Lai, 2017).

Vodje morajo med zaposlene širiti takšen zgled načina dela in motivacije do dela, kakršnega pričakujejo od zaposlenih. Prav tako je izredno pomembno, da cilje posameznika postavljata nadrejeni in zaposleni skupaj. Če bo cilj za posameznika postavil vodja sam, zaposleni ne bo čutil pretirane motivacije za doseg slednjega, saj se le-ta ne bo skladal z njegovimi vrednotami. V kolikor pa bo prisoten pri postavljanju ciljev, ki jih mora doseči, se bo čutil soodgovornega, da te tudi doseže (Lai, 2017).

4 MOTIVACIJA PRI PROJEKTNEM DELU

4.1 Motivacija na ravni posameznika

Najbolj osnovna stvar, ki bo motivirala posameznika za delo na določenem projektu je veselje do dela, ki ga bo opravljal. Da bo oseba na projektu motivirana, mu mora biti zagotovljeno opravljanje dela, ki jo veseli oz. ima željo, da se določenega dela na novo nauči. Hkrati pa delo ne sme biti preobsežno, kar pomeni, da mora imeti oseba ravno pravo mero zadolžitve, da jih lahko opravi v svojem delovnem času. Pri tem je potrebno upoštevati, da je oseba usposobljena za opravljanje dela, ki ga je ob normalnem opravljanju mogoče izvesti v zadanem času oz. da so tej osebi omogočena izobraževanja na tem področju (Einhorn in Gallagher, 1976).

Delitev dela na projektu prav tako ne sme biti preveč podrobna in razdeljena, saj to lahko privede do monotonosti dela na posamezni funkciji. Potrebno je, da delovni proces zajema

več različnih nalog, kar omogoča dinamiko pri delu, da se oseba ne začne dolgočasiti. S tem, ko ima oseba dodeljeno ravno pravi količino dela, pa ji omogoča, da opravi naloge v zahtevanem času in kakovostno, s čimer dosega določene vmesne cilje, ki osebo spodbujajo tudi za nadaljnje delo. Slednje mora vključevati zahtevnejše ter nekatere bolj rutinske naloge, kar omogoča dinamiko dela, kjer posameznik lahko doživlja delo v intervalih in se le-tega ne naveliča, kakor bi se ga naveličal v primeru opravljanja istega dela znova in znova (Einhorn in Gallagher, 1976).

Poleg zanimanja za opravljanje določenega dela in raznolikosti le-tega pa je za motivacijo posameznika potreben tudi občutek pripadnosti. Glede na Maslowovo teorijo hierarhije potreb, željo po pripadnosti uvrščamo na tretje mesto, takoj za osnovnimi potrebami za življenje kot tudi za potrebo po varnosti. Pri projektnem delu gre za tesno sodelovanje več posameznikov hkrati, zato je izredno pomembno, da se med seboj dobro razumejo, znajo sodelovati in si med seboj pomagati. Da je oseba motivirana za delo, mora imeti občutek pripadnosti skupini. Slednje pomeni, da je oseba sprejeta v družbo, ima dobre medsebojne odnose z ostalimi sodelavci, komunikacija je dvosmerna in ni medsebojnih konfliktov (Baumeister in Leary, 1995).

Za dobre odnose pa ni odgovorna zgolj ena oseba, temveč mora biti želja po dobrih odnosih obojestranska. Tako posameznik kot ostali udeleženci v skupini se morajo truditi za dobro medsebojno povezanost, odnose in vzdušje. Zaradi različnih predznanj, izkušenj in osebnostnih lastnosti pa se vsaka oseba ne more dobro razumeti z vsemi in tako prihaja do raznih nestrinjanj. Potrebno se je zavedati, da smo si ljudje med seboj različni in da vsaka oseba zagotovo ne more imeti enakih pričakovanj in navad, kakor druga oseba. Pa vendar se je potrebno znati temu prilagajati – dobre medsebojne odnose v takšnih heterogenih skupinah je mogoče doseči z medsebojnim spoštovanjem in razumevanjem ter sprejemanjem stališč drugih. Zato je potrebno prisluhniti vsakemu predlogu ali vprašanju in se ustrezno odzvati. Le tako se bo oseba počutila sprejeta tudi v skupini, kjer imajo posamezniki med seboj izredno različne osebnosti in znanja (Baumeister in Leary, 1995).

Poleg občutka pripadnosti skupini pa mora posameznik čutiti še sprejetje s strani nadrejenega. Slednje pomeni, da edini stik med zaposlenim na projektu in nadrejenim ni zgolj ob začetku, temveč skozi celoten projekt. Najbolj priporočljivo je vzdrževanje odnosov z vmesnimi sestanki, kjer se nadrejeni in zaposleni na projektu srečujeta v določenem časovnem obdobju, kjer pregledata tako napredek kot tudi kakovost opravljenega dela. Pri tem je predvsem mišljeno, če je zaposleni opravil svoje naloge, kako dobro jih je opravil, kaj bi bilo mogoče izboljšati in ali je dosegel svoje zastavljene cilje (Gibson in drugi, 2020).

Prav tako je pomembno, da zaposlenega bodisi pohvali bodisi poda konstruktivno kritiko. Le-teh ni dobro podajati hkrati, saj si bo posameznik zapomnil zgolj eno od njih. Hkrati pa ni priporočljivo podajati zgolj pohval ali zgolj kritik. V kolikor oseba prejema samo pohvale, se ne more izboljšati in napredovati pri svojem delu. V primeru samih kritik pa

lahko posamezniku pade motivacija za delo, saj se ne čuti dovolj sposobnega za opravljanje le-tega. Zato mora biti kombinacija obeh ravno pravišnja. Pohvala ali kritika morata biti resnični in ne izrečeni zgolj iz usmiljenja ali sovraštva (Gibson in drugi, 2020).

4.2 Motivacija na ravni tima

Pri delu na projektu gre za sodelovanje več oseb za doseganje istega cilja. Zato je izredno pomembno, da sta cilj in namen projekta jasno opredeljena in posredovana vsem članom tima. Vsak posameznik se mora zavedati skupnih ciljev, da ve za kaj dela in kakšen je njegov doprinos k opravljenemu delu. Prav tako pa mora biti delo dobro organizirano. Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na motivacijo tima je razdelitev dela. Slednja mora biti enakomerna in pravična. Vsak posameznik tima mora imeti primerno količino zadolžitve, da jih lahko opravi v svojem delovnem času. V kolikor prihaja do neenakomerne razdelitve dela, lahko to privede do konfliktov znotraj tima, kar ogroža produktivnost tima (Stare, 2011).

Pri neenakomerni razporeditvi dela, kjer imajo nekatere osebe več dela kot druge, hitro prihaja do nezadovoljstev. Vsakdo si lahko potem drugače predstavlja razloge za različno razporeditev dela. Nekdo lahko meni, da je oseba z več zadolžitvami bolj priljubljena pri nadrejenih in ji je zaupana večja odgovornost, spet drugi pa si lahko predstavljajo več dela kot kazen. Takisto je v obratni smeri – za osebo z manj dela si lahko nekateri predstavljajo, da je bolj priljubljena pri nadrejenih, ki jim naložijo manj dela, da niso preobremenjeni, spet drugi pa lahko menijo, da takšna oseba ni dovolj zanesljiva, da bi dodeljeno delo tudi opravila. Zato je pravična razporeditev dela ključnega pomena za ohranjanje dobre kulture znotraj tima (Stare, 2011).

Pri samem izboru oseb za sodelovanje na projektu je pomembno, da je znano, katere aktivnosti bo potrebno opraviti za izpeljavo projekta in katera znanja za to potrebujemo. To je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na sprejemanje udeležencev projekta. Vendar pa velikokrat ne moremo zagotoviti, da imajo vsi zaposleni popolnoma ustrezna znanja, ki jih potrebujemo. Zato je pomembno, da se udeležencem projekta omogočijo izobraževanja na področjih, ki jim bodo pomagala pri sami izvedbi dela. Izobraževanja so lahko še veliko bolj učinkovita, če se jih udeleži več članov ekipe. Tako lahko med seboj kasneje tudi dopolnjujejo pridobljeno znanje, v primeru, da je nekdo kakšno stvar izpustil. S tem se hkrati krepijo medsebojne povezave, ki prispevajo k motivaciji dela na projektu. Pri sodelovanjih znotraj nekega tima je izredno pomembno, da ni prisotne sebičnosti. Člani tima morajo biti odprti za deljenje lastnih znanj in izkušenj, saj s tem pripomorejo k razvoju tima in večji produktivnosti. Več znanja, deljenega znotraj tima, lahko pomeni več opravljenih nalog, in sicer hitreje in tudi bolj kakovostno (De Grip in Sauermann, 2012).

Pri delu v skupini pa se velikokrat pojavi tudi posnemanje navad drugih. Slednje lahko pozitivno ali negativno vpliva na motivacijo in delo znotraj tima. V kolikor ima na skupino močan vpliv oseba, ki nima razvitih delovnih navad in bi si rada prislužila zgolj pohvale na

račun drugih, lahko zelo negativno vpliva na sam potek dela projekta. V nasprotnem primeru, da znotraj tima deluje oseba, ki se dobro razume z ostalimi člani, je motivirana in dobro opravlja svoje delo, pa je to lahko dober motivator za celotno ekipo. Takšna oseba bo s svojo motiviranostjo spodbudila ostale udeležence, da bodo skupaj enakovredno prispevali k opravljanju aktivnosti na projektu in da bodo le-te opravljene kakovostno. Pri tem ima hkrati veliko vlogo sam način dela. Omenjen način motiviranja pri virtualnih timih ni toliko zaznan in uspešen kakor v primerih, kjer gre za projektno delo, kjer so udeleženci projekta vsak dan v kontaktu ali v pisarni ali na terenu. Pri kontaktu v živo posameznik vidno spremlja veliko več aktivnosti, ki jih opravi sodelavec ali sodelavka in jih lahko ponotranji ter poizkusi posnemati tudi sam (Mas in Moretti, 2009).

4.3 Motivacija na ravni vodstva

Tako kot se člani ekipe lahko motivirajo med seboj, lahko motivirajo tudi svojega nadrejenega. Projektni manager je za uspešno izpeljavo projekta še toliko bolj motiviran, v kolikor so njegovi podrejeni pripravljeni za delo. Tim, znotraj katerega člani tesno sodelujejo drug z drugim, zna reševati probleme, s katerimi se srečujejo in tako ne prihaja do konfliktov med posamezniki. Tim z omenjenimi lastnostmi je močan motivator projektnega managerja; pri delu s takšnim timom se lahko manager bolj posveti usmerjanju aktivnosti in nadzoru procesa dela, saj mu reševanje konfliktov tima ne zavzema dodatne energije. Prav tako ima manj skrbi glede tega, kako dobro bodo opravili nalogo, saj jim lahko bolj zaupa, s tem pa je tudi sam bolj motiviran za opravljanje svojega dela (Lent in drugi, 2012).

Na delo managerja pa ne vplivajo zgolj udeleženci projekta, temveč tudi naročnik. Projektne managerju je najlažje sodelovati z osebo, ki ve kaj želi in je pripravljena sodelovati, razjasniti cilje in skupaj priti do končnega rezultata. Prav tako je pomembno, da je naročnik vpleten v vmesne mejnike poteka projekta, saj lahko le tako že sproti rešujejo težave oz. implementirajo spremembe. Veliko vlogo pri motivaciji managerjev pa ima tudi naročnikovo razumevanje, da je tekom izpeljave projekta mogoče naleteti na številna tveganja, ki lahko spremenijo proces dela (Lent in drugi, 2012).

Naročnik ima pomembno nalogo pri definiranju končnih ciljev projekta, saj le on točno ve, kako naj bi izgledal končni produkt projekta. Zato je pomembno, da naročnik in projektni manager dobro sodelujeta, da natančno določita končni cilj projekta. Le z jasnimi cilji lahko manager učinkovito definira vse aktivnosti, ki morajo biti izvedene za uspešno izpeljavo projekta. Jasna opredelitev aktivnosti projekta pa ga tudi žene k hitrejši in kakovostnejši izvedbi projekta, saj v vsakem trenutku ve, kakšna so pričakovanja in kaj je potrebno narediti. Poleg jasno zastavljenih ciljev in nalog projektnega managerja močno motivirajo pozitivni vmesni rezultati, saj slednje pomeni, da je bil plan dela dobro izveden, da je bila organizacija dela ustrezna in da lahko s takšnim načinom dela nadaljuje tudi pri prihajajočih aktivnostih projekta (Lent in drugi, 2012).

Največkrat se morajo projektni managerji motivirati sami, ali pa ugotoviti, kaj je tisto, kar jih motivira. Eden od dejavnikov motiviranja je tudi občutek odgovornosti. Pred začetkom samega projekta namreč prevzamejo veliko odgovornost. Slednja obsega vse procese od priprave plana do organizacije dela, kakovosti končnega produkta ter izvedbe v skladu z načrtom dela. Odgovorni so za celoten potek projekta in ali bo le-ta uspel. Končni uspeh projekta pa je eden izmed močnih motivatorjev projektnih managerjev. Z uspešno izpeljanim projektom lahko še enostavneje najdejo nove poslovne priložnosti. Z dobrim vodenjem in organizacijo, ki je pripeljala do ustrezne izpeljave projekta, dokazujejo, da so uspešni v tem, kar počnejo in tako lažje najdejo nove poslovne priložnosti. Hkrati na takšen način pridobivajo prepoznavnost in odpirajo vrata novim priložnostim, kar jih še dodatno motivira (Lent in drugi, 2012).

4.4 Vloga nagrajevanja

Vsaka nagrada lahko na dva različna posameznika vpliva drugače. Zato je pomembno, da vodje znajo poslušati svoje zaposlene in na podlagi slišane izbrati ustrezno nagrado zanj. Na izbiro ustrezne nagrade močno vplivajo dejavniki, kot so: spol, starost, materialni status, pozicija, družina ipd. Recimo moški so veliko bolj motivirani v primeru prejetja finančnih nagrad kakor ženske, ki jih bolj motivira lažja možnost usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja. Prav tako lahko opazimo razlike v vplivu enake nagrade pri različnih starostih zaposlenih. Mlajši bodo bolj motivirani zaradi napredovanj in možnosti pridobivanja novih znanj, medtem ko starejše bolj motivira možnost ustaljenega dela. Pri projektnem delu, kjer gre za generiranje novih timov, morajo biti vodje veliko bolj pozorni na izbiro ustreznih načinov nagrajevanja, še posebej v primeru krajših projektov. Ker so timi na novo generirani in nimajo veliko časa za spoznavanje, mora biti pozornost managerjev visoka že ob samem začetku poteka projekta (Chu in drugi, 2023).

Tipična nagrada, ki je vključena pri večini projektnih del, je plačilo. Slednje mora biti ustrezno določeno glede na vrsto dela, ki ga bo posameznik opravljal, količino dela, ki jo bo moral opraviti, zahtevnost dela in pa predhodno znanje ter izkušnje posameznika. Vsekakor pa denarno plačilo za opravljeno delo zagotovo ni edini način nagrajevanja pri projektnem delu (Reilly in Silverman, 2003).

Vse bolj se daje poudarek na ustvarjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Zato je slednje eden od načinov nagrajevanja zaposlenih pri projektnem delu. Možnost fleksibilnega dela, kjer si posameznik lahko sam kreira delovnik, je lahko tako motivator kot tudi nagrada za udeleženca projekta. Omenjene nagrade so primerne predvsem za zaposlene, ki so se že izkazali, da znajo delo dobro opraviti in so uspešni v razporejanju časa. Takšni osebi ni težko razporediti aktivnosti v časovni okvir glede na to, ali zahtevajo sodelovanje drugih ali samostojno delo. Kjer gre za sodelovanje, je namreč potrebno upoštevati delovni čas drugih in ga uskladiti s svojim, medtem ko se pri samostojnem delu, kot npr. raziskovanju določenega področja, lahko čas opravljanja dela prilagaja glede na

zasebno življenje. Pri tem je posamezniku izkazano zaupanje, da bo delo dobro opravil (Reilly in Silverman, 2003).

Med načine nagrajevanja udeležencev projekta uvrščamo še opolnomočenje in napredovanje posameznikov. Slednje se pojavlja predvsem pri dolgoročnih in obsežnejših projektih, kjer je delo razdeljeno v več faz in aktivnosti. Pri takšnih projektih lahko vodja delavca nagradi z opolnomočenjem za sprejemanje določenih pomembnejših idej ali pa z izobraževanjem in napredovanjem na višje funkcije, kjer bo posameznik lahko izpolnil tudi svoja osebna pričakovanja po napredovanju, izpopolnjevanju ter nadgrajevanju svojega znanja (Reilly in Silverman, 2003).

Vsekakor pa pri projektne delu ne gre zgolj za nagrajevanje vsakega posameznika, temveč je pomembno tudi nagrajevanje celotnega tima. Ena izmed tovrstnih nagrad je končna proslavitev uspešne izvedbe projekta. Slednja je lahko v obliki pogostitve ali pa raznih aktivnosti in zabav, ki se jih lahko udeležijo udeleženci projekta. Pri tem je pomembno, da so vsi udeleženci nagrajeni za končni uspeh projekta enakovredno in jim je hkrati javno izražena zahvala za opravljeno delo (Stare, 2011).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Raziskovalna vprašanja

Pred pričetkom pisanja magistrske naloge smo si zastavili šest raziskovalnih vprašanj, po katerih smo se ravnali skozi celoten proces pisanja. Ker nas je zanimal celoten aspekt motivacije posameznikov pri projektne delu, smo si zastavili vprašanja, ki se navezujejo na različne dejavnike in ravni motivacije. Vprašanja so naslednja:

RV1: Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri projektne delu?

RV2: Kateri dejavniki pozitivno in kateri negativno vplivajo na motivacijo?

RV3: V kolikšni meri lahko posameznik razvije svojo samomotivacijo?

RV4: V kolikšni meri lahko posameznik vpliva na motivacijo ostalih članov tima?

RV5: Katere pozitivne in negativne vplive ima management na motivacijo pri projektne delu?

RV6: Katere so najpogostejše spremembe, ki bi jih posameznik lahko vpeljal pri projektne delu v smeri povečanja motivacije?

Prvo raziskovalno vprašanje se navezuje na dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo. Pri tem vprašanju smo raziskali, kateri so dejavniki, ki spodbudijo

posameznika k sodelovanju na določenem projektu, pa tudi kateri dejavniki so tisti, ki kasneje vplivajo na posameznika – med samim projektom. Kot smo opredelili v drugem podpoglavju poglavja o motivaciji, poznamo dva tipa motivacije: notranjo in zunanjo. Zato smo s prvim raziskovalnim vprašanjem nameravali raziskati ravno kateri motivacijski dejavniki so pri posameznikih bolj pogosto zaznani. Naj si bodo to notranji dejavniki, kot so na primer uživanje ob opravljanju določenega dela ali pa je to nek zunanji dejavnik, kot na primer dodatni zaslužek in priznavanje s strani družbe.

Z definiranjem drugega raziskovalnega vprašanja smo se osredotočili na vpliv različnih dejavnikov na motivacijo posameznika pri projektne delu. Eden dejavnik lahko na dve različni osebi vpliva drugače. Na nekoga lahko vpliva pozitivno, kar pomeni, da se tej osebi motivacija za delo poviša. Prav tako pa lahko isti dejavnik na drugo osebo vpliva negativno, s čimer se motivacija za delo tej osebi zmanjša. Kako vpliva posamezen dejavnik, je odvisno tudi od tipa osebnosti vsakega posameznika ter kakšne so njihove pretekle izkušnje in znanja.

Dejavniki na motivacijo lahko prihajajo iz zunanjega sveta ali pa izvirajo na ravni posameznika. S postavitvijo tretjega raziskovalnega vprašanja smo nameravali raziskati področje, kako lahko vsak posameznik vpliva na lastno motivacijo. Motivacija posameznika lahko izvira iz osebnostnih lastnosti ali pa znanj in izkušenj, ki jih je prejel tekom izvajanja drugih preteklih aktivnosti. Morda gre za bolj zavestno obliko motiviranja, kot npr. zastavljanje osebnih ciljev, ki jih posameznik želi doseči tekom izvajanja aktivnosti na določenem projektu.

Kot omenjeno – motivacija lahko izhaja še iz zunanjega okolja. Vsakodnevno je posameznik izpostavljen mnogo različnim situacijam in osebam tekom izvajanja različnih aktivnosti. Zato je eden od vidikov, ki smo ga želeli raziskati prav vpliv drugih oseb na motivacijo posameznika. Pri tem vprašanju smo bili bolj specifični in podrobneje raziskali vpliv oseb, ki so znotraj skupine projekta, na katerem sodeluje posameznik, saj imajo le-te lahko večji vpliv na posameznika, kakor morda druge osebe zunaj projekta, s katerimi ima manj stika. Prav tako pa te osebe delujejo znotraj podobnih okoliščin, ki jih zastavlja projektno okolje.

Veliko vlogo na motivacijo posameznika ima prav tako management projekta. Management ima lahko tako pozitiven kot tudi negativen vpliv na posameznikovo motivacijo za delo, zato smo v tej smeri oblikovali peto raziskovalno vprašanje. Vsak projekt ima drugačno vodjo, prav tako pa vsak vodja ne ravna popolnoma enako ob vodenju dveh različnih projektov, saj pridobiva izkušnje in se uči, kako dobro voditi in motivirati svoje zaposlene. Z raziskavo tega področja smo tako dobili vpogled v načine vodenja, ki negativno vplivajo na motivacijo posameznika in za katere bi predlagali, da se jih vodje izogibajo. S tem smo prav tako pridobili vpogled v načine vodenja, ki pozitivno vplivajo na motivacijo drugih in bi jih priporočili vodjem pri nadaljnjem delu.

Z zadnjim, šestim raziskovalnim vprašanjem pa smo nameravali raziskati, kakšna so mnenja posameznikov o njihovem vplivu na motivacijo ostalih zaposlenih na projektu. Prav vsak lahko vpliva tako na lastno kot tudi tujo motivacijo. Zato lahko vsak ugotavlja iz lastnega stališča, kaj ga najbolj motivira in s tem sklepa, da bo motiviralo tudi druge. Seveda pa mora biti pri tem pozoren na odzivanje okolice, kako to vpliva na druge, saj vsak drugače reagira na vplive iz okolja. Kot že omenjeno, enak dejavnik na dve različni osebi vpliva popolnoma drugače.

5.2 Potek raziskave

Za izpeljavo raziskave na tematiko motivacije pri projektne delu smo se odločili za zbiranje primarnih podatkov. Slednje smo zbirali s kombinirano metodologijo raziskovanja. Za prvi način zbiranja podatkov smo se odločili za kvantitativno metodo raziskovanja s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, s katerim smo odkrili trende v populaciji. Kot drugo pa smo si določili kvalitativno obliko raziskave, in sicer globinski intervju s posameznimi osebami, na podlagi katerih smo bolj poglobljeno raziskali trende v populaciji.

5.2.1 Kvantitativna metoda raziskovanja

Spletno anketo smo izvedli s pomočjo spletnega mesta 1ka, ki nam je omogočilo enostavno predstavitev vprašanj anketirancem. V anketi so sodelovale naključno izbrane osebe, ki so že imele možnost sodelovati na katerem koli projektu. Anketo smo vsebinsko razdelili na pet sklopov. Prvi štirje sklopi so vključevali trditve v povezavi z motivacijo pri projektne delu. Za lažje izpolnjevanje smo se odločili za eno vrsto oblike zbiranja podatkov pri vseh štirih sklopih, in sicer za pet-stopenjsko Likartovo lestvico. Pri tem je veljalo, da število 1 predstavlja dejstvo, da se anketiranec sploh ne strinja s podano trditvijo, število 5 pa, da se popolnoma strinja s podano trditvijo. Trditve smo razporedili od lažjih k težjim in nato spet k lažjim, in to za lažje in hitrejše izpolnjevanje ankete. Sociodemografska vprašanja smo postavili v peti sklop ankete, s čimer se je anketa tudi zaključila. Preden smo anketo poslali anketirancem, smo jo testirali s petimi osebami, da ta v času realizacije ni vključevala napak.

Prvi sklop trditev se je navezoval na dejavnike notranje in zunanje motivacije. Trditve smo oblikovali na podlagi obravnavane teorije iz drugega poglavja, ki vključuje podpoglavje o notranji in zunanji motivaciji (Ganta, 2014). Za pridobivanje informacij o notranjih dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo smo postavili naslednja tri vprašanja:

- Na projekt sem se prijavil/-a, ker se je namen projekta skladal z mojimi osebnimi cilji in načeli.

- Delo na projektu mi je predstavljalo nov izziv, pri katerem lahko preizkusim svoje sposobnosti.
- Na projekt sem se prijavil/-a, da lahko opravljeno delo navedem kot referenco v svojem življenjepisu.
- Pri delu na projektu me motivirajo jasno zastavljeni cilji, ki jih moramo doseči tekom projekta.

S temi trditvami smo preverjali vpliv dejavnikov na motivacijo, ki se nahajajo v vrhu Maslowove hierarhije potreb. Zunanje dejavnike ter hkrati dejavnike na motivacijo, ki se nahajajo v nižjih ravneh Maslowove hierarhije potreb pa smo preverjali z naslednjimi trditvami (Pardee, 1990):

- Čeudi sem edini/-a iz svoje družbe prijateljev, ki se želi prijaviti na projekt, me to ne zaustavi.
- Na projekt sem se prijavil/-a, ker so se nanj prijavili vsi sodelavci/prijatelji in nisem želel/-a biti izjema.
- Na projekt sem se prijavil/-a, ker me je v to prisilil/-a vodja.

Zgornje trditve smo prav tako uporabili za analiziranje Herzbergovih motivacijskih faktorjev predstavljenih v prvem podpoglavju drugega poglavja magistrske naloge. Da pa bi preverili še vpliv higienikov na motivacijo, pa smo v anketo vključili tudi spodnjo trditev, ki preverja, kakšen vpliv imajo osnovni delovni pogoji na motivacijo pri delu na projektu (Pardee, 1990):

- Če za moje delo ni zagotovljenih ustreznih pogojev in opreme, nisem motiviran/-a za delo.

Kot predstavljeno v podpoglavju o vlogi nagrajevanja, ki se nahaja v tretjem poglavju magistrske naloge, denarna nagrada ni več najbolj pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo za delo na projektu, temveč v ospredje prihajajo vse bolj drugi dejavniki, kot sta na primer opolnomočenje in možnost usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja (Reilly in Silverman, 2003). Ali je temu res tako, smo nameravali preveriti s spodnjimi trditvami, povezanimi z nagrajevanjem zaposlenih:

- Na projekt sem se prijavil/-a zaradi dodatnega zaslužka.
- Če bi tekom projekta imel/-a možnost prejemati manjše nagrade (imenovanje za delavca tedna, en prost delovni dan itd.), bi bil/-a bolj motiviran/-a za delo.

- V kolikor bi se projekt zaključil z zaključno slovesnostjo, na katero bi bili povabljeni vsi sodelujoči, bi bil/-a bolj motiviran/-a za sodelovanje na novih projektih.

Drugi sklop trditev v anketi smo povezali s teorijo o samomotivaciji, ki je predstavljena v četrtem podpoglavju drugega poglavja o motivaciji. S tem sklopom trditev smo želeli raziskati ali je res, da je posameznik bolj motiviran, v kolikor ima že predhodna znanja in izkušnje z opravljanjem določene vrste dela (Lunenburg, 2011) in kako na motivacijo vpliva zastavljanje osebnih ciljev (Latham in Lock, 1991):

- Če delo na projektu zahteva znanja in izkušnje, ki jih že imam, sem bolj motiviran/-a za delo.
- Če je za delo na projektu omogočeno izobraževanje, sem bolj motiviran/-a za delo.
- Bolj kot je delo zahtevno in spodbuja moje kreativno razmišljanje, bolj sem motiviran/-a za delo.
- Če so naloge, ki jih moram opraviti in moja vloga pri projektu jasno predstavljene, sem bolj motiviran/-a za delo.
- Ker se želim dokazati tudi sebi, da nekaj zmorem, sem za delo na projektih bolj motiviran/-a.
- Če si med delom na projektu postavljam tudi osebne cilje, ki jih moram doseči, me to motivira k boljšemu opravljanju nalog.
- Če pred začetkom dela na projektu vem, da bodo na projektu sodelovali tudi ljudje od katerih se lahko veliko naučim, me to spodbudi k sodelovanju.
- Če sem med delom na projektu pri ostalih sodelujočih prepoznal/-a pozitivne lastnosti, sem jim skušal/-a slediti in jih posnemati.

V tretjem sklopu trditev smo raziskali, kakšen je vpliv ostalih članov tima na motivacijo posameznika. Kakšen vpliv naj bi imel tim na posameznikovo motivacijo, smo predstavili v drugem podpoglavju tretjega poglavja o motivaciji pri projektnem delu. Bolj podrobno pa smo se osredotočili na odnose, sodelovanje, razporeditev dela in pa vključenost v projektni tim in delo (Stare, 2011). Te štiri tematike smo preverjali s spodnjimi trditvami:

- Če se s sodelavci na projektu dobro razumem, imam večjo motivacijo za opravljanje dela.
- Če se znajdem v konfliktu s sodelavci, me to odvrča od dela.
- Če nimam vseh znanj za opravljanje določene naloge in mi na pomoč priskočijo sodelavci, me to motivira za nadaljnje delo.

- Ko nisem motiviran/-a za delo, me naprej žene motiviranost mojih sodelavcev.
- Če sodelavci niso motivirani za delo na projektu, tudi jaz vlagam manj truda v opravljanje naloge.
- Če imam na projektu več zadolžitev kakor ostali člani, me to odvrča od dela na projektu.
- Če sodelavci opazijo mojo preobremenjenost pri delu in mi priskočijo na pomoč, me to spodbudi za nadaljnje delo.
- Če so moji predlogi za izboljšave na projektu slišani, se čutim sprejetega/-o v ekipo.
- Če nekateri moji predlogi niso pozitivno sprejeti, se moja motivacija za delo na projektu zmanjša.

Četrty in s tem zadnji sklop trditev povezanih s teorijo pa se navezuje na tematiko, ki je predstavljena v petem podpoglavju drugega poglavja o motivaciji, in sicer vpliv vodstva na motivacijo posameznika pri projektnem delu. V tem sklopu trditev smo predvsem preverjali, kako zastavljanje ciljev in jasna predstavitev nalog s strani managerjev vpliva na motivacijo zaposlenih, ali opolnomočenje zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo motivacijo ter kakšen vpliv na motivacijo posameznikov imata nagrajevanje in vključevanje v delo na projektu (Locke, 1996):

- Pri delu na projektu me je motivirala jasna določitev nalog s strani vodstva projekta, saj sem vedel/-a, kaj so moje dolžnosti in kakšna je moja vloga.
- Če vodja tekom projekta preverja, ali dosegamo vmesne cilje, lahko merim lastno uspešnost, kar me spodbudi za nadaljnje delo.
- Če vodja projekta ne nadzoruje vsakega koraka, mi daje občutek samostojnosti s čimer se poveča moja motivacija.
- Če me vodja pohvali za opravljeno delo, se moja motivacija poveča.
- Če vodja ves čas podaja zgolj kritike, se moja motivacija pri delu zmanjša.
- Če je vodja projekta odprt/-a za nove predloge, sem bolj aktiven/-na pri delu.
- V kolikor česa ne znam, me je to strah povedati vodji, kar negativno vpliva na mojo motivacijo.
- Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrča od sodelovanja.

V peti sklop vprašanj pa smo vključili vprašanja, kot so število projektov, na katerih so anketiranci v preteklosti že sodelovali, kako dolgo je trajal najdaljši projekt in koliko sodelujočih je vključeval največji projekt na katerem so sodelovali, starost in spol.

5.2.2 Kvalitativna metoda raziskovanja

Za bolj poglobljeno raziskavo kaj motivira posameznike pri projektnem delu pa smo se odločili za kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer globinski intervju. Za boljše primerjavo, kaj vpliva na posameznikovo motivacijo, smo si izbrali pet oseb, ki delajo znotraj istega projektnega tima. S tem smo dobili enako delovno okolje, kateremu je izpostavljeno vseh pet oseb. Vse osebe so bile izpostavljene enakemu vodstvu, enakim skupinskim ciljem, enakemu načinu nagrajevanja in enaki skupini sodelavcev. Razlike med intervjuvanci pa so bile v že predhodno pridobljenih znanjih in izkušnjah ter osebnostnih lastnosti posameznika. Vsi intervjuvanci so privolili k sodelovanju na intervjuju, vendar so želeli ostati anonimni. Intervjuje smo izvedli v živo z vsako osebo posebej, kjer smo jim zastavljali vnaprej pripravljena vprašanja, njihove odgovore pa smo si beležili v obliki zapiskov.

Vprašanja smo razporedili v štiri sklope, tako kot pri anketi. Prvi sklop vprašanj se je navezoval na notranjo in zunanjo motivacijo, vprašanja pa so bila sledeča:

- Zakaj ste se odločili sodelovati na projektu?
- V katerem delu projekta ste bili najbolj motivirani in zakaj?
- Kaj vas je tekom projekta najbolj motiviralo?
- Kaj vas je tekom projekta najbolj demotiviralo?

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na samomotivacijo in posamezne dejavnike, kot so stres, znanje, izkušnje in mentorstvo:

- Ali ste med delom na projektu doživljali stres in kako je to vplivalo na vas?
- Ali ste tekom projekta imeli mentorja oziroma neko osebo, ki vam je bila zgled? Kako je to vplivalo na vašo motivacijo?
- Ali ste imeli za delo na projektu vsa potrebna znanja oz. je bilo zagotovljeno izobraževanje? Kako je to vplivalo na vašo motivacijo?

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na motivacijo znotraj tima, torej kako se posameznik čuti vključenega v sam projekt in kakšna je razporeditev dela. Prav tako pa nas je zanimalo, kakšni so bili odnosi med člani tima ter kako je to vplivalo na posameznikovo motivacijo in seveda tudi obratno, kaj vsak posameznik meni, kako vpliva na motivacijo ostalih sodelujočih na projektu sam. Vprašanja pa so bila sledeča:

- Ali je bilo delo enakovredno razporejeno med člane tima in kako je razporeditev dela vplivala na vašo motivacijo?
- Ali ste se med delom na projektu počutili sprejeto in kako je to vplivalo na vas?
- Kako bi opisali organizacijsko kulturo znotraj projektnega tima? In kako je vplivala na vašo motivacijo?
- Kako ste po vašem mnenju vi vplivali na motivacijo drugih v projektu? Kakšne spremembe ste zaznali pri ostalih?

Zadnji, peti sklop vprašanj pa se je navezoval na vpliv managerjev na motivacijo posameznikov. Pridobili smo informacije o razporejanju dela in vključenosti posameznikov, nagrajevanju in njihovem odnosu do zaposlenih:

- Kako ste bili vključeni v projektno delo s strani managementa in kako je to vplivalo na vašo motivacijo pri delu?
- V kolikšni meri so bili upoštevani vaši predlogi med izpeljavo projekta s strani managementa in kako je to vplivalo na vašo motivacijo pri delu?
- Kako so na vašo motivacijo vplivale povratne informacije o vašem delu s strani managementa?
- Kako je na vašo motivacijo vplivalo nagrajevanje, ki ste ga prejeli s strani managementa?

5.3 Analiza rezultatov

5.3.1 Rezultati kvantitativne metode raziskovanja

Pri anketi je sodelovalo 52 oseb, ki so že sodelovali na katerem koli projektu. Od tega je bilo 31 žensk, kar predstavlja 59,6 % anketirancev. Kot prikazuje tabela 2, se je največ anketirancev umestilo v starostno skupino od 31 do 40 let, in sicer 15 oseb, kar predstavlja 28,8 % vseh anketirancev. Od skupaj 52 anketirancev jih je 13 označilo, da je največji projekt, na katerem so sodelovali, vključeval do vključno pet oseb. Le za dva anketiranca več, kar predstavlja skupno 15 anketiranih pa je označilo, da je največji projekt na katerem so sodelovali, vključeval 6–10 oseb, kot prikazuje tabela. Kar 21 anketirancev, kar predstavlja 40,4 %, kot prikazano v tabeli 2, je sodelovalo na projektih, ki so trajali eno leto ali dlje. Iz tega lahko sklepamo, da jih veliko ima izkušnje z delom na projektih, kjer se ljudje dobro poznajo med seboj, so dlje časa vpeti v projekt in s tem dodobra spoznajo načine dela in management projekta. Kot prikazuje tabela 2, je največ anketirancev sodelovalo na 6–10 projektih, in sicer 32,7 %. Nekoliko manj anketiranih pa je sodelovalo na 3–5 projektih, 28,8 %.

Tabela 2: Predstavitev vzorca

Sklop	Kategorija	n	%
Spol	Ženska	31	59,6%
	Moški	21	40,4%
Starost	Od 18 do 25 let	8	15,4%
	Od 26 do 30 let	12	23,1%
	Od 31 do 40 let	15	28,8%
	Od 41 do 50 let	8	15,4%
Število sodelujočih na projektu	Do vključno 5 oseb	13	25,0%
	Od 6 do 10 oseb	15	28,8%
	Od 11 do 20 oseb	9	17,3%
	Od 21 do 50 oseb	6	11,5%
	Od 51 do 100 oseb	4	7,7%
	Več kot 100 oseb	5	9,6%
Trajanje projekta	1 mesec	2	3,8%
	Od 2 do 3 mesece	12	23,1%
	Od 4 do 6 mesecev	10	19,2%
	7 mesecev do enega leta	7	13,5%
	Več kot 1 leto	21	40,4%
Število projektov	Na 2 projektih ali manj	7	13,5%
	Na 3 do 5 projektih	15	28,8%
	Na 6 do 10 projektih	17	32,7%
	Na 11 projektih ali več	13	25,0%

Vir: lastno delo.

5.3.1.1 Analiza dejavnikov notranje in zunanje motivacije

Iz tabele 3 lahko razberemo, da notranji dejavniki močno vplivajo na motivacijo posameznika pri projektnem delu. Če najprej primerjamo cilje projekta, ki so kot vzrok za prijavo posameznika na projekt in pa cilje, ki jih mora posameznik doseči med samim sodelovanjem na projektu, lahko trdimo, da pozitivno vplivajo na samo motivacijo posameznikov. Iz tabele 3 lahko razberemo, da se nekateri ljudje na projekte prijavljajo, ker se njihovi osebni cilji skladajo s cilji projekta, kjer je 19 anketirancev označilo, da se popolnoma strinja s to trditvijo, kar predstavlja 36,5 % vseh sodelujočih v anketi. Ravno nasprotno, da se s trditvijo sploh ne strinjajo pa so označile tri osebe, kar predstavlja 5,8 % anketiranih. Iz tega lahko sklepamo, da cilji projekta niso vedno povod zakaj se posameznik prijavi na projekt. Iz zbranih podatkov lahko sklepamo, da pa so cilji, tako osebni kot cilji projekta, eden večjih motivatorjev za uspešno delo na projektu, s čimer se je strinjalo kar 33 vseh anketirancev, kar predstavlja 63,5 %.

Podobno kot pri ciljih, je tudi pri novih izzivih in pridobivanju novih znanj. Odločitev za sodelovanje na nekem projektu ni nujno odvisna od želje posameznika, da bo svoja nova znanja lahko umestil tudi v svoj življenjepis. Iz analize ankete je razvidno, da se 19 anketirancev, kar predstavlja 36,5 %, strinja s trditvijo, da se na projekt prijavijo tudi

zaradi novih znanj, ki jih lahko navedejo na svojem življenjepisu, vendar upoštevajmo tudi pet oseb, 9,6 % vseh anketiranih, ki pa se s to trditvijo ne strinjajo. Pa vendar če oseba sodeluje na določenem projektu, je veliko bolj motivirana, četudi je postavljena pred nove izzive, s čimer lahko pridobiva nova znanja. S to trditvijo se je delno strinjalo 16 oseb in popolnoma strinjalo 29 oseb, kar skupaj predstavlja 86, 6 % anketirancev.

Tabela 3: Frekvence notranjih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Na projekt sem se prijavil/-a, ker se je namen projekta skladal z mojimi osebnimi cilji in načeli.	f	3	4	9	17	19
	%	5,8	7,7	17,3	32,7	36,5
Pri delu na projektu me motivirajo jasno zastavljeni cilji, ki jih moramo doseči tekom projekta.	f	0	1	2	16	33
	%	0,0	1,9	3,8	30,8	63,5
Na projekt sem se prijavil/-a, da lahko opravljeno delo navedem kot referenco v svojem življenjepisu.	f	5	4	9	15	19
	%	9,6	7,7	17,3	28,8	36,5
Delo na projektu mi je predstavljalo nov izziv, pri katerem lahko preizkusim svoje sposobnosti.	f	0	3	4	16	29
	%	0,0	5,8	7,7	30,8	55,8

Vir: lastno delo.

V kolikor opravimo primerjavo vpliva dejavnikov notranje motivacije glede na spol anketirancev, lahko največjo razliko v aritmetični sredini opazimo pri prvi trditvi, in sicer o razlogih za prijavo na projekt, glede na cilje posameznika in projekta, kar je razvidno iz tabele 4. Pri ostalih trditvah pa nismo zaznali večjih razlik med spoloma, kar lahko pojasnimo tudi z Levenovim in t-testom. Pri prvi trditvi je p-vrednost pri Levenovem testu 0,030, kar pomeni, da je manjša od vrednosti 0,050 in na podlagi tega lahko zavržemo ničelno domnevo o enakem vplivu dejavnikov notranje motivacije na moške in ženske. Na podlagi tega pa pri t-testu iz tabele 1 v prilogi 3 upoštevamo vrednosti, ki se nanašajo v vrstici s predpostavko o neenakosti varianc, kjer p-vrednost znaša 0,021, na podlagi katere zavržemo ničelno hipotezo in sprejmemo trditev, da obstajajo statistične razlike med srednjimi vrednostmi obeh skupin. Povprečna razlika je pri ženskah manjša za kar 0,705 kot pri moških. Za dodatno potrditev naše ugotovitve pa pogledamo tudi 95-% interval

zaupanja, ki prav tako ne vključuje vrednosti 0, kar nakazuje na statistično značilno razliko med skupinama.

Pri analizi ostalih treh trditev lahko ugotovimo, da je p-vrednost Levenovega testa večja od 0,050, kar pomeni, da pri t-testu upoštevamo vrednosti, ki predpostavljajo enakost varianc. Tudi pri t-testu lahko razberemo, da so p-vrednosti višje od 0,050, kar pomeni, da ne moremo zavreči ničelne domneve o enakem vplivu dejavnikov notranje motivacije na ženske in moške.

Tabela 4: Aritmetična sredina dejavnikov notranje motivacije

	Spol	n	Aritmetična sredina
Na projekt sem se prijavil/-a, ker se je namen projekta skladal z mojimi osebnimi cilji in načeli.	Ženska	31	3,581
	Moški	21	4,286
Pri delu na projektu me motivirajo jasno zastavljeni cilji, ki jih moramo doseči tekom projekta.	Ženska	31	4,645
	Moški	21	4,429
Na projekt sem se prijavil/-a, da lahko opravljeno delo navedem kot referenco v svojem življenjepisu.	Ženska	31	3,710
	Moški	21	3,810
Delo na projektu mi je predstavljalo nov izziv, pri katerem lahko preizkusim svoje sposobnosti.	Ženska	31	4,323
	Moški	21	4,429

Vir: lastno delo.

Iz anketne analize trditev povezanih z dejavniki na motivacijo, ki se nahajajo na nižjih ravneh Maslowove hierargije potreb, lahko razberemo, da vzrok za prijavo na določen projekt ni povezan z željo po pripadnosti družbi. Iz tabele 5 je razvidno, da je 24 anketiranih, kar predstavlja 46,2 %, označilo, da se na projekt niso prijavili zaradi vpliva vodje. Prav tako pa se jih je skupno 65,4 % anketiranih delno ali popolnoma ne strinja, da so se na projekt prijavili zaradi želje po pripadnosti družbe. Iz tega lahko sklepamo, da ima večina posameznikov izpolnjene potrebe po pripadnosti družbe, zato dejavnike za motivacijo najdemo v višjih ravneh Maslowove hierarhije potreb, kot na primer želja po spoštovanju in samouresničevanju. To pa potrdijo tudi podatki tretje trditve, kjer se kar 34 anketiranih (65,4 %) strinja s trditvijo, da bi se na projekt prijavili tudi v primeru, da se nihče drug izmed njihove družbe oziroma znancev ne želi prijaviti.

Tabela 5: Frekvence vpliva dejavnikov nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Na projekt sem se prijavil/-a, ker me je v to prisilil/-a vodja.	f	24	10	11	4	3
	%	46,2	19,2	21,2	7,7	5,8

se nadaljuje

Tabela 5: Frekvence vpliva dejavnikov nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Na projekt sem se prijavil/-a, ker so se nanj prijavili vsi sodelavci/prijatelji in nisem želel/-a biti izjema.	f	17	17	12	5	1
	%	32,7	32,7	23,1	9,6	1,9
Četudi sem edini/-a iz svoje družbe prijateljev, ki se želi prijaviti na projekt, me to ne zaustavi.	f	0	3	3	12	34
	%	0,0	5,8	5,8	23,1	65,4

Vir: lastno delo.

V kolikor rezultate primerjamo glede na spol lahko ugotovimo, da tudi ni večjih razlik v aritmetičnih sredinah. Slednje lahko potrdimo z aritmetičnimi sredinami v tabeli 6 ter tudi z Levenovim testom, kjer so p-vrednosti za vse tri trditve višje od 0,050, kar pomeni, da pri t-testu upoštevamo vrednosti, ki predpostavljajo o enakosti varianc. Prav tako vse p-vrednosti presegajo vrednost 0,050, kar pomeni, da ničelne hipoteze ne moremo zavrniti. To pa potrdimo še s 95-% intervalom zaupanja, kjer vsi vključujejo vrednost 0, kar nakazuje, da ni statistično značilnih razlik med skupinama.

Tabela 6: Aritmetična sredina vpliva dejavnikov nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Na projekt sem se prijavil/-a, ker me je v to prisilil/-a vodja.	Ženska	31	2,065
	Moški	21	2,095
Na projekt sem se prijavil/-a, ker so se nanj prijavili vsi sodelavci/prijatelji in nisem želel/-a biti izjema.	Ženska	31	2,065
	Moški	21	2,286
Četudi sem edini/-a iz svoje družbe prijateljev, ki se želi prijaviti na projekt, me to ne zaustavi.	Ženska	31	4,387
	Moški	21	4,619

Vir: lastno delo.

Pri analizi vpliva higienikov na motivacijo iz Herzbergove dvofaktorske teorije lahko razberemo, da se jih 17 (32,7 %) anketirancev delno in 19 (36,5 %) anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da se njihova motivacija zniža, v kolikor za delo na projektu nimajo ustrezno zagotovljenih pogojev in opreme za nemoteno opravljanje dela. To je tudi jasno razvidno iz tabele 7, kjer se večji delež anketirancev nahaja na strani delnega ali popolnega strinjanja s trditvijo.

Tabela 7: Frekvenca vpliva higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če za moje delo ni zagotovljenih ustreznih pogojev in opreme, nisem motiviran/-a za delo.	f	1	4	11	17	19
	%	1,9	7,7	21,2	32,7	36,5

Vir: lastno delo.

V kolikor primerjamo, kako higieniki vplivajo na ženske in moške, lahko iz tabele 8 ugotovimo, da je aritmetična sredina pri ženskah za 0,303 višja od aritmetične sredine pri moških, ki znaša 3,7619. Da razlika ni velika, lahko potrdimo tudi z Levenovim in t-testom, katerih vrednosti so prikazane v tabeli 3, priloge 3. P-vrednost Levenovega testa znaša 0,274, kar pomeni, da je manjša od 0,050 in moramo pri t-testu upoštevati vrednosti za predpostavko o enakosti varianc. P-vrednost t-testa znaša 0,306 in je prav tako višja od vrednosti 0,050. Posledično ne moremo zavreči ničelne domneve, zato ne moremo trditi, da statistično značilne razlike med skupinama obstajajo.

Tabela 8: Aritmetična sredina vpliva higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če za moje delo ni zagotovljenih ustreznih pogojev in opreme, nisem motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,065
	Moški	21	3,762

Vir: lastno delo.

Pri vplivu na motivacijo pri projektnem delu na sliki 4 v prilogi 2, v primerjavi s predhodnimi grafi je moč opaziti takoj, da ni ekstremov v smeri popolnega strinjanja ali popolnega nestrinjanja anketirancev s posameznimi trditvami. Pri trditvi, da se posameznik na projekt prijavi zaradi dodatnega zaslužka, se delno strinja 19 oseb, kar predstavlja 36,5 % anketirancev. S to trditvijo se popolnoma strinja 13 (25,0 %) anketirancev, kar 11 (21,2 %) anketirancev pa je ostalo neodločenih, kot lahko razberemo iz tabele 9. Prav tako se je največji delež anketirancev, 48,1 %, delno strinjalo s trditvijo, da bi bili bolj motivirani, če bi tekom projekta prejeli manjše nagrade. Podobno pa je bilo tudi pri tretji trditvi, kjer tudi ni popolnega strinjanja ali nestrinjanja anketirancev s trditvijo. Namreč 16 anketirancev se je delno ne strinjalo s trditvijo, kar 12 pa jih je ostalo neodločenih.

Tabela 9: Frekvenca vpliva nagrajevanja na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Na projekt sem se prijavil/-a zaradi dodatnega zaslužka.	f	2	7	11	19	13
	%	3,8	13,5	21,2	36,5	25,0
Če bi tekom projekta imel/-a možnost prejemati manjše nagrade (imenovanje za delavca tedna, en prost delovni dan itd.), bi bil/-a bolj motiviran/-a za delo.	f	2	3	4	25	18
	%	3,8	5,8	7,7	48,1	34,6
V kolikor bi se projekt zaključil z zaključno slovesnostjo, na katero bi bili povabljeni vsi sodelujoči, bi bil/-a bolj motiviran/-a za sodelovanje na novih projektih.	f	8	16	12	9	7
	%	15,4	30,8	23,1	17,3	13,5

Vir: lastno delo.

Tudi v analizi ženske in moške populacije posebej ni mogoče opaziti ekstremov ne v eno in ne v drugo smer, kar lahko razberemo iz aritmetičnih sredin v tabeli 10. Je pa razlika v strinjanju s trditvami, ki se navezujejo na razlog za prijavo na projekt in na nagrajevanje med in po projektu. Moški so na splošno bolj motivirani za sodelovanje na projektu, če vnaprej vedo, da bodo za opravljeno delo prejeli dobro plačilo, kar nakazuje višja aritmetična sredina, ki znaša 4,0476 in je za 0,6605 višja od aritmetične sredine pri ženskah, ki znaša 3,3871. Razlika je razvidna, četudi izvedemo Levenov test, katerega rezultati se nahajajo v tabeli 4, priloga 3. P-vrednost je manjša od 0,050, kar pomeni, da pri t-testu upoštevamo vrednosti o predpostavki o neenakosti varianc. P-vrednost tako znaša 0,023, kar pomeni, da ničelno vrednost lahko zavržemo. Razliko med skupinama pa potrjuje tudi 95-% interval zaupanja za razliko, ki ne vključuje vrednosti 0.

Pri drugi trditvi, ki se glasi, da bi bil posameznik bolj motiviran, če bi med opravljanjem dela prejemal nagrade je Levenov test prav tako pokazal nižjo vrednost od 0,050, kar pomeni, tako kot v prejšnjem primeru, da za primerjalne vrednosti vzamemo tiste, ki se nanašajo na predpostavke o neenakosti vzorcev. P-vrednost t-testa pa tukaj pokaže vrednost 0,228, kar pomeni, da je višja od 0,050, zato ničelne domneve ne moremo zavreči. Statistično enakost vzorcev nakazuje še 95-% interval zaupanja za razliko. Pri tretji trditvi, ki govori o nagrajevanju večji od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavreči in ne moremo trditi o statistični razliki med vzorcema.

Tabela 10: Aritmetična sredina vpliva nagrajevanja na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Na projekt sem se prijavil/-a zaradi dodatnega zaslužka.	Ženska	31	3,387
	Moški	21	4,048
Če bi tekom projekta imel/-a možnost prejemati manjše nagrade (imenovanje za delavca tedna, en prost delovni dan itd.), bi bil/-a bolj motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,194
	Moški	21	3,810
V kolikor bi se projekt zaključil z zaključno slovesnostjo, na katero bi bili povabljeni vsi sodelujoči, bi bil/-a bolj motiviran/-a za sodelovanje na novih projektih.	Ženska	31	2,839
	Moški	21	2,810

Vir: lastno delo.

5.3.1.2 Analiza načinov samomotivacije

Če si ogledamo sliko 5 v prilogi 2, lahko ugotovimo, da imajo znanje in predhodno pridobljene izkušnje močan vpliv na posameznikovo motivacijo pri projektne delu. Iz tabele 11 je razvidno, da se 86,5 % posameznikov delno ali popolnoma strinja s trditvijo, da so bolj motivirani pri delu na projektu, v kolikor imajo za opravljanje dela ustrezno znanje in izkušnje. Kar 90,4 % anketirancev pa je označilo, da se vsaj delno ali popolnoma strinja, da so bolj motivirani v kolikor jim je pri projektu omogočeno izobraževanje za opravljanje določenega dela. Podobno velja tudi pri tretji trditvi, s katero se delno strinja 44,4 % anketirancev ter popolnoma strinja kar 40,4 % anketirancev.

Tabela 11: Frekvenca vpliva znanja in izkušenj na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če delo na projektu zahteva znanja in izkušnje, ki jih že imam, sem bolj motiviran/-a za delo.	f	0	2	5	17	28
	%	0,0	3,8	9,6	32,7	53,8
Če je za delo na projektu omogočeno izobraževanje, sem bolj motiviran/-a za delo.	f	0	1	4	25	22
	%	0,0	1,9	7,7	48,1	42,3
Bolj kot je delo zahtevno in spodbuja moje kreativno razmišljanje, bolj sem motiviran/-a za delo.	f	0	0	8	23	21
	%	0,0	0,0	15,4	44,2	40,4

Vir: lastno delo.

V kolikor analiziramo podatke posamično za ženske in moške, lahko ugotovimo, da v aritmetičnih sredinah ni večjih razlik, kot je navedeno v tabeli 12. Največja razlika v aritmetični sredini velja za drugo trditev, kjer je razlika med odgovori podanih s strani žensk in moških zgolj 0,117. Da pa ne moremo zaznati razlik med spoloma, smo potrdili tudi z Levenovim in t-testom, katerih podatki se nahajajo v tabeli 5, priloga 3. Vse p-vrednosti Levenovega in t-testa so višje od 0,050, kar pomeni, da ne moremo zavreči ničelne domneve. To pa lahko potrdi tudi 95-% interval zaupanja za razliko, kjer vsi trije vključujejo vrednost 0 in s tem potrjujejo, da med skupinama ne moremo zaznati statistično značilnih razlik.

Tabela 12: Aritmetična sredina vpliva znanja in izkušenj na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če delo na projektu zahteva znanja in izkušnje, ki jih že imam, sem bolj motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,323
	Moški	21	4,429
Če je za delo na projektu omogočeno izobraževanje, sem bolj motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,355
	Moški	21	4,238
Bolj kot je delo zahtevno in spodbuja moje kreativno razmišljanje, bolj sem motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,258
	Moški	21	4,238

Vir: lastno delo.

Tako kot pri vplivu znanja in izkušenj na motivacijo, imajo tudi cilji močan vpliv na motivacijo posameznikov pri opravljanju projektnega dela. To je že razvidno iz prve trditve v tabeli 13, kjer so vsi anketiranci izbrali, da se vsaj delno ali popolnoma strinjajo s trditvijo o jasnosti zadanih nalog in ciljev. Močan vpliv na motivacijo ima tudi postavitev osebnih ciljev med opravljanjem projektnega dela. Delno ali popolnoma se s to trditvijo strinja 88,5 % vseh anketirancev. Podobno pa je tudi pri tretji trditvi, kjer se kar polovica vseh anketirancev popolnoma strinja s tem, da jih motivira dokazovanje samim sebi, da nekaj zmorejo.

Tabela 13: Frekvenca vpliva ciljev na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če so naloge, ki jih moram opraviti in moja vloga pri projektu jasno predstavljene, sem bolj motiviran/-a za delo.	f	0	0	0	22	30
	%	0,0	0,0	0,0	42,3	57,7
Če si med delom na projektu postavljam tudi osebne cilje, ki jih moram doseči, me to motivira k boljšemu opravljanju nalog.	f	0	0	6	24	22
	%	0,0	0,0	11,5	46,2	42,3

se nadaljuje

Tabela 13: Frekvenca vpliva ciljev na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Ker se želim dokazati tudi sebi, da nekaj zmorem, sem za delo na projektih bolj motiviran/-a.	f	0	1	9	16	26
	%	0,0	1,9	17,3	30,8	50,0

Vir: lastno delo.

Iz slike 6 v prilogi 2 je razvidno, da je večina anketirancev izbralo, da se strinjajo s trditvami delno ali popolnoma. Zato tudi ni drastičnih razlik med aritmetičnimi sredinami med ženskim in moškim spolom, kot je razvidno iz tabele 14. Prav tako pa je iz tabele 6 v prilogi 3 razvidno, da sta p-vrednosti Levenovega in t-testa veliko višji od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavreči, zato lahko trdimo, da med skupinama ni mogoče zaznati statističnih razlik.

Tabela 14: Aritmetična sredina vpliva ciljev na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če so naloge, ki jih moram opraviti in moja vloga pri projektu jasno predstavljene, sem bolj motiviran/-a za delo.	Ženska	31	4,645
	Moški	21	4,476
Če si med delom na projektu postavljam tudi osebne cilje, ki jih moram doseči me to motivira k boljšemu opravljanju nalog.	Ženska	31	4,355
	Moški	21	4,238
Ker se želim dokazati tudi sebi, da nekaj zmorem, sem za delo na projektih bolj motiviran/-a.	Ženska	31	4,290
	Moški	21	4,286

Vir: lastno delo.

Tudi pri vplivu vzornikov lahko zaznamo iz tabele 15, da imajo močan vpliv na posameznikovo motivacijo pri projektnem delu. 35 oseb, kar predstavlja 67,3 % vseh anketirancev je označilo, da se delno strinja s trditvijo, če opazijo sodelavce, ki so motivirani za delo, to spodbudi motivacijo tudi v njih samih. Prav tako pa lahko razberemo, da je tudi pri drugi trditvi največ oseb označilo, da se delno strinja s trditvijo, in to namreč kar 51,9 %, kar predstavlja 27 anketirancev.

Tabela 15: Frekvenca vpliva vzornikov na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če sem med delom na projektu pri ostalih sodelujočih prepoznal/-a pozitivne lastnosti, sem jim skušal/-a slediti in jih posnemati.	f	0	4	2	35	11
	%	0,0	7,7	3,8	67,3	21,2
Če pred začetkom dela na projektu vem, da bodo na projektu sodelovali tudi ljudje od katerih se lahko veliko naučim, me to spodbudi k sodelovanju.	f	0	0	2	27	23
	%	0,0	0,0	3,8	51,9	44,2

Vir: lastno delo.

V primerjavi razlik vpliva vzornikov na motivacijo pri ženskah in pri moških sta si aritmetični sredini pri prvi trditvi, prikazani v tabeli 16 dokaj enaki. To potrjuje Levenov test, kjer je p-vrednost višja od 0,050, prav tako pa je tudi višja p-vrednost t-testa, zaradi česar ne moremo zavreči ničelne domneve. Pri drugi trditvi pa je p-vrednost Levenovega testa nižja od 0,050, kar pomeni, da za nadaljnjo raziskavo upoštevamo vrednosti, ki predpostavljajo neenakost varianc. Pri tem p-vrednost t-testa znaša 0,446, kar pomeni, da tudi pri tej trditvi ničelne domneve ne moremo zavreči. To lahko potrdimo tudi s 95-% intervalom zaupanja, ki vključuje vrednost 0 in nam s tem daje podatek, da razlika vpliva vzornikov na motivacijo žensk in moških ni zaznana.

Tabela 16: Aritmetična sredina vpliva vzornikov na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če sem med delom na projektu pri ostalih sodelujočih prepoznal/-a pozitivne lastnosti, sem jim skušal/-a slediti in jih posnemati.	Ženska	31	3,936
	Moški	21	4,143
Če pred začetkom dela na projektu vem, da bodo na projektu sodelovali tudi ljudje od katerih se lahko veliko naučim, me to spodbudi k sodelovanju.	Ženska	31	4,452
	Moški	21	4,333

Vir: lastno delo.

5.3.1.3 Analiza vpliva drugih članov projekta na motivacijo posameznika

Iz tabele 17 je razvidno, da dobri odnosi med sodelujočimi na projektu izredno pozitivno vplivajo na motivacijo posameznika pri projektnem delu. S prvo trditvijo se popolnoma strinja kar 86,5 % anketirancev. Samo en anketiranec pa je označil, da se s to trditvijo delno ne strinja. Z drugo trditvijo pa se delno ali v celoti strinja skupaj 25 anketirancev, kar predstavlja 48,1 %.

Tabela 17: Frekvenca vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če se s sodelavci na projektu dobro razumem, imam večjo motivacijo za opravljanje dela.	f	0	1	0	6	45
	%	0,0	1,9	0,0	11,5	86,5
Če se znajdem v konfliktu s sodelavci, me to odvrča od dela.	f	4	6	17	12	13
	%	7,7	11,5	32,7	23,1	25,0

Vir: lastno delo.

Pri prvi trditvi iz slike 8 v prilogi 2 lahko ugotovimo, da so odgovori močno skoncentrirani na desni strani, kar pomeni, da ne bomo zaznali večjih razlik med žensko in moško populacijo. Slednje je prav tako razvidno iz tabele 18, kjer aritmetična sredina pri ženskah znaša 4,774, pri moških pa 4,905. Podobnost med obema spoloma smo potrdili tudi z Levenovim in t-testom, kjer je bila pri obeh p-vrednost višja od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavrniti. Enako pa velja tudi za drugo trditev. Podatki iz tabele 8 v prilogi 3 prikazujejo višje p-vrednosti od 0,050 tako pri Levenovem kot tudi pri t-testu, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavreči.

Tabela 18: Aritmetična sredina vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če se s sodelavci na projektu dobro razumem, imam večjo motivacijo za opravljanje dela.	Ženska	31	4,774
	Moški	21	4,905
Če se znajdem v konfliktu s sodelavci, me to odvrča od dela.	Ženska	31	3,419
	Moški	21	3,524

Vir: lastno delo.

Tako kot pri analizi odnosov med člani tima, je tudi pri analizi razporeditve dela iz tabele 19 mogoče razbrati močno strinjanje s prvo trditvijo, ki trdi, da je posameznik bolj motiviran za delo, ko je prepoznana njegova preobremenjenost in mu na pomoč priskočijo sodelavci. S to trditvijo se namreč delno strinja 20 oseb, popolnoma pa 28 oseb, kar skupno

predstavlja 92,3 % vseh anketirancev. Pri drugi trditvi je moč opaziti, da prevladuje med anketiranci s to trditvijo delno nestrinjanje. Največ oseb je izbralo možnost delnega nestrinjanja s trditvijo kar 17 oseb. Kar 30,8 % oseb pa se ni moglo opredeliti, ali se s trditvijo strinja ali ne.

Tabela 19: Frekvenca vpliva razporeditve dela na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če sodelavci opazijo mojo preobremenjenost pri delu in mi priskočijo na pomoč, me to spodbudi za nadaljnje delo.	f	0	0	4	20	28
	%	0,0	0,0	7,7	38,5	53,8
Če imam na projektu več zadolžitev kakor ostali člani, me to odvrča od dela na projektu.	f	7	17	16	5	7
	%	13,5	32,7	30,8	9,6	13,5

Vir: lastno delo.

Razlika med aritmetičnima sredinama pri ženskah in moških pri prvi trditvi je zelo majhna, kar je razvidno iz tabela 20. Pri slednji, zaradi močne koncentracije odgovorov na strani delnega ali popolnega strinjanja s trditvijo, ne moremo razbrati razlik med ženskim in moškim spolom, kar potrdimo tudi z Levenovim in t-testom, katerih podatki se nahajajo v tabeli 9, priloga 3. Pri obeh je namreč p-vrednost višja od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavreči. Pri rezultatih druge trditve pa je aritmetična sredina pri ženskah nekoliko nižja od moških. P-vrednost Levenovega testa znaša 0,027, kar pomeni, da je nižja od 0,050 in da moramo za nadaljnjo raziskavo upoštevati vrednosti predpostavke o neenakosti varianc. Po izvedbi t-testa pa smo ugotovili, da je p-vrednost višja od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavreči. Enako potrjuje tudi 95-% interval zaupanja, ki za obe trditvi vključuje vrednost 0.

Tabela 20: Aritmetična sredina vpliva razporeditve dela na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če sodelavci opazijo mojo preobremenjenost pri delu in mi priskočijo na pomoč, me to spodbudi za nadaljnje delo.	Ženska	31	4,452
	Moški	21	4,476
Če imam na projektu več zadolžitev kakor ostali člani, me to odvrča od dela na projektu.	Ženska	31	2,742
	Moški	21	2,810

Vir: lastno delo.

Pri prvi trditvi, ki se nanaša na vpliv slišnosti predlogov na motivacijo posameznika, lahko ponovno ugotovimo, da se večinski delež anketirancev nahaja na strani delnega ali popolnega strinjanja s trditvijo. Iz tabele 21 lahko razberemo, da se s trditvijo strinja kar 69,2 % vseh anketirancev. V kolikor pa si ogledamo rezultate druge trditve, pa lahko opazimo uravnoteženost med strinjanjem in nestrinjanjem s trditvijo, ki pravi, da če predlogi posameznika pri projektnem delu niso pozitivno sprejeti, se njegova motivacija za delo zmanjša. Pri tej trditvi je kar 17 anketirancev izbralo možnost, da se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. Prav tako pa jih je pet oseb označilo, da se sploh ne strinja s trditvijo, ter 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo. Pri tem je razvidno, da je od vsake osebe posebej odvisno, kako sprejema kritike in kako le-te vplivajo na posameznikovo motivacijo.

Tabela 21: Frekvenca vpliva vključenosti v delo na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če so moji predlogi za izboljšave na projektu slišani, se čutim sprejetega/-o v ekipo.	f	0	1	2	13	36
	%	0,0	1,9	3,8	25,0	69,2
Če nekateri moji predlogi niso pozitivno sprejeti, se moja motivacija za delo na projektu zmanjša.	f	5	14	17	11	5
	%	9,6	26,9	32,7	21,2	9,6

Vir: lastno delo.

Če si ogledamo tabelo 22, v aritmetični sredini med skupinama ni razvidno večjih razlik. Pri prvi trditvi p-vrednost Levenovega testa znaša 0,403, kar pomeni, da bomo za t-test upoštevali vrednosti pri predpostavki o enakosti variance. Pri tem je p-vrednost višja od 0,050, zato ničelne domneve ne moremo zavrniti. Pri drugi trditvi pa smo izračunali, da p-vrednost Levenovega testa znaša 0,019, kar pomeni, da bomo za nadaljnje raziskave upoštevali vrednosti za predpostavko o neenakosti varianc. Izračuni kažejo, da je p-vrednost t-testa večja od 0,050, kar pomeni, da tudi pri tej trditvi ne moremo zavreči ničelne domneve.

Tabela 22: Aritmetična sredina vpliva vključenosti v delo na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če so moji predlogi za izboljšave na projektu slišani, se čutim sprejetega/-o v ekipo.	Ženska	31	4,581
	Moški	21	4,667

se nadaljuje

Tabela 22: Aritmetična sredina vpliva vključenosti v delo na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če nekateri moji predlogi niso pozitivno sprejeti, se moja motivacija za delo na projektu zmanjša.	Ženska	31	3,032
	Moški	21	2,810

Vir: lastno delo.

V analizi rezultatov trditev prikazanih v tabeli 23, gre opaziti izrazito strinjanje le s prvo trditvijo, ki pravi, da če posameznik nima vseh ustreznih znanj za opravljanje dela in mu na pomoč priskočijo sodelavci, se mu motivacija poveča. Skupno 46 oseb se s to trditvijo vsaj delno ali popolnoma strinja. Pri drugi trditvi pa se kar 15 oseb ni opredelilo, ali se s trditvijo strinja. V kolikor pa si ogledamo sliko, sredinski graf, lahko ugotovimo, da se le ta nagiba bolj na stran strinjanja s trditvijo. Dokaj podobna razporeditev odgovorov pa je opazna tudi pri tretji trditvi, kjer je največ oseb, 30,8 %, izbralo delno strinjanje s trditvijo.

Tabela 23: Frekvenca vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če nimam vseh znanj za opravljanje določene naloge in mi na pomoč priskočijo sodelavci, me to motivira za nadaljnje delo.	f	0	0	6	24	22
	%	0,0	0,0	11,5	46,2	42,3
Če sodelavci niso motivirani za delo na projektu, tudi jaz vlagam manj truda v opravljanje naloge.	f	8	9	15	14	6
	%	15,4	17,3	28,8	26,9	11,5
Ko nisem motiviran/-a za delo, me naprej žene motiviranost mojih sodelavcev.	f	2	11	14	16	9
	%	3,8	21,2	26,9	30,8	17,3

Vir: lastno delo.

Pri pregledu aritmetičnih sredin prikazanih v tabeli 24 je razvidno, da ni večjih razlik med ženskimi in moškimi spolom. Pri prvi in tretji trditvi je aritmetična sredina pri ženskah malenkost višja kot pri moških, medtem ko je pri drugi trditvi malenkost nižja, vendar znaša natanko 3, kar pomeni, da se ženske v povprečju niso mogle odločiti, ali se s trditvijo strinjajo ali ne. Pri izvedbi Levenovega in t-testa, katerih rezultati so prikazani v tabeli 11, priloga 3, smo za prvo in tretjo trditev izračunali p-vrednost, ki je nižja od 0,050, kar pomeni, da smo pri nadaljnjih izračunih upoštevali vrednosti za predpostavke o enakosti variance. Pri izračunu p-vrednosti t-testa sta bili pri obeh trditvah nižji od 0,050, kar

pomeni, da ne moremo zavreči ničelne domneve. Pri izračunu Levenovega testa za drugo trditev pa smo ugotovili, da p-vrednost znaša 0,041, kar pomeni, da smo za nadaljnjo analizo uporabili vrednosti, ki predpostavljajo o neenakosti varianc. Pri tem smo ugotovili, da p-vrednost t-testa znaša 0,889, kar pomeni, da prav tako ne moremo zavreči ničelne domneve. To lahko potrdimo dodatno tudi s 95-% intervalom zaupanja, kjer vsi trije vključujejo vrednost 0.

Tabela 24: Aritmetična sredina vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če nimam vseh znanj za opravljanje določene naloge in mi na pomoč priskočijo sodelavci, me to motivira za nadaljnje delo.	Ženska	31	4,419
	Moški	21	4,143
Če sodelavci niso motivirani za delo na projektu, tudi jaz vlagam manj truda v opravljanje naloge.	Ženska	31	3,000
	Moški	21	3,048
Ko nisem motiviran/-a za delo, me naprej žene motiviranost mojih sodelavcev.	Ženska	31	3,452
	Moški	21	3,238

Vir: lastno delo.

5.3.1.4 Analiza vpliva managementa na motivacijo posameznika

Glede na sliko 12 v prilogi 2 lahko razberemo, da ima vpliv vključenosti v delo s strani vodje velik vpliv na motivacijo posameznika pri projektnem delu. Z obema trditvama se strinja 50 % anketirancev ali več, kar je razvidno iz tabele 25. Medtem ko se z drugo trditvijo delno ne strinja ena oseba, kar predstavlja 1,9 % anketirancev, se s prvo trditvijo delno ali popolnoma ne strinja šest anketirancev; kar pomeni, da niso vsi ljudje demotivirani zaradi pripisovanja uspeha vodij samim sebi.

Tabela 25: Frekvenca vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrca od sodelovanja.	f	2	4	5	15	26
	%	3,8	7,7	9,6	28,8	50,0
Če je vodja projekta odprt/-a za nove predloge, sem bolj aktiven/-na pri delu.	f	0	1	1	22	28
	%	0,0	1,9	1,9	42,3	53,8

Vir: lastno delo.

Ker pa se večino odgovorov anketirancev nahaja na strani delnega ali popolnega strinjanja s trditvama, je tudi aritmetična sredina prikazana v tabeli 26 za ženske in moške približno

enaka. Slednje lahko dokazujemo tudi z Levenovim in t-testom, katerih rezultati so predstavljeni v tabeli 12, priloga 3. Pri analizi rezultatov obeh trditev je p-vrednost Levenovega testa močno višja od 0,050, kar pomeni, da pri t-testu za analizo vzamemo p-vrednosti, kjer gre za predpostavko o enakih vzorcih. Ker so tudi pri t-testu p-vrednosti višje od 0,050, ne moremo zavreči ničelne domneve. Da ne moremo trditi, da obstajajo razlike vpliva vključenosti v delo s strani managerjev pri ženskah in moških pa dodatno potrjujeta 95-% intervala zaupanja, kjer za obe trditvi ponovitvi vključujeta vrednost 0.

Tabela 26: Aritmetična sredina vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrča od sodelovanja.	Ženska	31	4,226
	Moški	21	4,000
Če je vodja projekta odprt/-a za nove predloge, sem bolj aktiven/-na pri delu.	Ženska	31	4,484
	Moški	21	4,476

Vir: lastno delo.

Iz slike 13 v prilogi 2 lahko razberemo, da ima občutek opolnomočenosti pozitiven učinek na posameznikovo motivacijo pri projektnem delu. V tabeli 27 so prikazani rezultati analize trditve, s katero se delno strinja 14 (26,9 %) anketirancev, popolnoma pa se z njo strinja kar še enkrat več oseb, torej 28, kar predstavlja 53,5 % vseh sodelujočih pri anketi. Delno ali popolnoma se s trditvijo niso strinjale štiri osebe.

Tabela 27: Frekvenca vpliva opolnomočenosti na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če vodja projekta ne nadzoruje vsakega koraka, mi daje občutek samostojnosti s čimer se poveča moja motivacija.	f	1	3	6	14	28
	%	1,9	5,8	11,5	26,9	53,8

Vir: lastno delo.

Ker se je večinski delež anketirancev odločil, da ima opolnomočenost pozitivni vpliv na njihovo motivacijo, je temu primerna tudi aritmetična sredina, posamično za ženske in moške, prikazana v tabeli 28. Pri ženskah je le-ta nekoliko nižja in znaša 4,161, za kar lahko sklepamo, da je posledica večjega števila odgovorov označenih kot nestrinjanje s trditvijo kot pri moških. P-vrednost Levenovega testa znaša 0,097, kar pomeni, da pri t-testu upoštevamo vrednosti za predpostavko o enakosti varianc. Ker je tudi pri opravljenem t-testu p-vrednost višja od 0,050, ničelne domneve ne moremo zavreči.

Tabela 28: Aritmetična sredina vpliva opolnomočenosti na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrča od sodelovanja.	Ženska	31	4,161
	Moški	21	4,381

Vir: lastno delo.

Iz analize rezultatov trditev povezanih s postavitvijo in nadzorom ciljev s strani managementa je iz tabele 29 moč ugotoviti, da močno vplivajo na motivacijo posameznika pri projektnem delu. S prvo trditvijo se popolnoma strinja 30 oseb, kar predstavlja 57,7 % vseh anketirancev. Prav tako je pri drugi trditvi največ oseb izbralo možnost popolnega strinjanja s trditvijo, kar predstavlja 46,2 % sodelujočih v anketi. Pri obeh trditvah pa se je zgolj ena oseba odločila, da se s trditvijo sploh ne strinja.

Tabela 29: Frekvenca vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Pri delu na projektu me je motivirala jasna določitev nalog s strani vodstva projekta, saj sem vedel/-a kaj so moje dolžnosti in kakšna je moja vloga.	f	1	1	7	13	30
	%	1,9	1,9	13,5	25,0	57,7
Če vodja tekom projekta preverja, ali dosegamo vmesne cilje lahko merim lastno uspešnost, kar me spodbudi za nadaljnje delo.	f	1	2	8	17	24
	%	1,9	3,8	15,4	32,7	46,2

Vir: lastno delo.

Iz tabele 30 lahko razberemo nekoliko različen vpliv dejavnika na ženske in moške. Pri prvi trditvi je aritmetična sredina za 0,181 višja od aritmetične sredine pri moških, kar pomeni, da se v povprečju za malenkost bolj strinjajo s trditvijo. Podobno pa je tudi pri drugi trditvi, kjer je aritmetična sredina pri ženskah za 0,609 višja kot pri moških. Ker sta obe p-vrednosti Levenovega testa nižji od 0,050, pri t-testu analiziramo p-vrednosti pri predpostavkah o enakosti varianc. Pri prvi trditvi ne moremo zavreči ničelne domneve, saj je p-vrednost višja od 0,050. Pri drugi trditvi p-vrednost znaša 0,024, kar pomeni, da lahko ovržemo ničelno domnevo in predpostavljamo, da je vpliv sprotnega preverjanja napredka s strani vodje različen pri ženskah in moških.

Tabela 30: Aritmetična sredina vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Pri delu na projektu me je motivirala jasna določitev nalog s strani vodstva projekta, saj sem vedel/-a kaj so moje dolžnosti in kakšna je moja vloga.	Ženska	31	4,419
	Moški	21	4,238
Če vodja tekom projekta preverja ali dosegamo vmesne cilje, lahko merim lastno uspešnost, kar me spodbudi za nadaljnje delo.	Ženska	31	4,419
	Moški	21	3,810

Vir: lastno delo.

Iz tabele 31 je razvidno, da ima tudi verbalna nagrada pozitiven vpliv na motivacijo posameznika. To je predvsem razvidno pri prvi trditvi, s katero se strinja kar 59,6 % anketirancev ter le ena oseba je označila, da se s trditvijo delno ne strinja. Z drugo trditvijo pa se vsaj delno ali v celoti strinja skupaj 77,0 % anketirancev. 15,4 % anketiranih je označilo, da se niti ne strinja, niti strinja z izjavo, 7,7 % pa jih je označilo, da se delno ali sploh ne strinja s trditvijo, iz česar lahko sklepamo, da si kritike ne jemljejo k srcu in posledično ne vplivajo tako močno na njihovo motivacijo za delo.

Tabela 31: Frekvenca vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti ne strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Če me vodja pohvali za opravljeno delo, se moja motivacija poveča.	f	0	1	4	16	31
	%	0,0	1,9	7,7	30,8	59,6
Če vodja ves čas podaja zgolj kritike, se moja motivacija pri delu zmanjša.	f	1	3	8	16	24
	%	1,9	5,8	15,4	30,8	46,2

Vir: lastno delo.

Podobnosti med ženskim in moškim spolom pa lahko razberemo tudi iz tabele 32, kjer so prikazane aritmetične sredine. Slednje se namreč ne razlikujejo veliko, na kar nakazujejo tudi podatki analize Levenovega in t-testa iz tabele 15 v prilogi 3. Za obe trditvi je Levenov test pokazal višje p-vrednosti od 0,050, kar pomeni, da smo pri nadaljnji analizi uporabili vrednosti, ki predpostavljajo o enakosti varianc. Tudi pri t-testu sta bili za obe trditvi p-vrednosti večji od 0,050, kar pomeni, da ničelne domneve ne moremo zavrniti in posledično ne moremo trditi, da obstaja statistična razlika vpliva nagrajevanja med spoloma.

Tabela 32: Aritmetična sredina vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo

	Spol	n	Aritmetična sredina
Če me vodja pohvali za opravljeno delo, se moja motivacija poveča.	Ženska	31	4,516
	Moški	21	4,429
Če vodja ves čas podaja zgolj kritike, se moja motivacija pri delu zmanjša.	Ženska	31	4,161
	Moški	21	4,095

Vir: lastno delo.

5.3.2 Rezultati kvalitativne metode raziskovanja

Vseh pet intervjuvancev se je strinjalo s sodelovanjem, vendar so želeli ostati anonimni. Zato smo jih poimenovali s črkami A, B, C, D in E. Vsem je bilo skupno, da so sodelovali na istem projektu, ki je potekal znotraj izbranega podjetja. Pri projektu so vse osebe sodelovale pri vzpostavitvi novih delovnih procesov znotraj podjetja ter kasneje tudi opravljanje dela glede na novo določene procese dela. Vsi intervjuvanci so bili izpostavljeni enakim pogojem dela, enakim sodelavcem in enakemu vodstvu. Največja razlika med intervjuvanci pa so bile predhodne izkušnje z delom znotraj podjetja ter s predhodno pridobljenimi znanji.

Oseba A je ženskega spola, starosti 30 let, ki je bila znotraj podjetja zaposlena zaradi potrebe dodatne osebe za delo na projektu. V preteklosti je pridobila veliko izkušenj iz področja optimizacije delovnih procesov. Oseba B je prav tako ženskega spola, starosti 28 let, ki pa ima že pred začetkom opravljanja dela izkušnje z delom znotraj podjetja, vendar na drugem področju, kot pa je opravljanje dela na projektu. Oseba C je moškega spola, starosti 38 let, ki je z delom v podjetju pričela prav z namenom dela na projektu. Predhodno že ima izkušnje z delom na projektih. Oseba D je ženskega spola, starosti 42 let – predhodno pa ima že nekaj let izkušenj z delom znotraj izbranega podjetja. Oseba E je moškega spola, starosti 29 let. Prav tako kot oseba D, ima že nekaj let izkušenj z delom znotraj projekta in je posledično že pred začetkom dela na projektu poznala določene procese dela znotraj podjetja.

5.3.2.1 Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov na motivacijo

Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili se povezuje z namenom pridobitve informacij o dejavnikih, ki pripomorejo k prijavi posameznikov na delo na določenem projektu. Dobili smo dokaj mešane odgovore. Oseba A je bila edina, ki je izrazila zaslužek kot vzrok za prijavo na projekt, po njenih besedah: »Preprosto potrebovala sem vir zaslužka za preživetje, saj sem se ravno preselila v Slovenijo.« Osebi B in C sta obe izrazili, da sta se na projekt prijavili zaradi želje po pridobivanju novih znanj; obema osebama je skupno to, da sta svoje znanje želeli razširiti, saj sta obe predhodno opravljali dela na drugih področjih, naj si bo to znotraj ali izven izbranega podjetja. Deloma podoben vzrok za

prijavo k projektu je imela oseba E, vendar je bil večji povod za prijavo na projekt vpliv vodje, ki je želela, da se oseba E sooči z izzivi izven svoje cone udobja in s tem razširi svoje znanje in izkušnje. Popolnoma drugačen vzrok pa je navedla oseba D, ki se je na projekt prijavila zaradi želje po tesnejšem sodelovanju z ekipo. Namreč oseba D ima že nekaj let izkušenj z delom v izbranem podjetju, vendar so bile osebe s katerimi je sodelovala, locirane v drugih državah. Če citiramo njene besede: »Moje prejšnje delo je vključevalo delo z osebami, ki niso bile locirane na isti lokaciji. Zato sem si želela okolje, ki bi bilo bližje meni oziroma sodelovati z osebami s katerimi bi lahko sodelovala v živo in nekatere stvari uredila ob kavi.«.

Drugo vprašanje se je navezovalo na obdobje projekta, v katerem so bili intervjuvanci najbolj motivirani. Intervjuvanci A, C in D so označili, da so bili najbolj motivirani na začetku projekta, ko je večina stvari novih, ko še niso poznali dobro procesov in so imeli veliko pričakovanj, kaj vse bi lahko dosegli. Osebi B in E pa sta označili, da sta bili najbolj motivirani v sredini projekta, kjer sta se že srečevali z izzivi, ki sta jih morali rešiti. Oseba E je še dodala, da je bila zelo motivirana tudi proti koncu projekta, ko se je vse že bližalo cilju oziroma zaključku projekta, saj se je videla neka končna meja, da bo cilj dosežen.

S tretjim vprašanjem smo raziskovali, kaj je sodelujoče na projektu najbolj motiviralo za delo. Kar štiri osebe od petih, in sicer osebe A, C, D in E so odgovorile, da jih najbolj motivirajo zastavljene naloge in cilji, ki jih morajo tekom dela doseči. Oseba D je še dodala, da jo poleg nalog in ciljev motivirajo tudi nova znanja, ki jih tekom dela pridobi in potem lahko uporabi pri nadaljnjem delu. Oseba B je kot dejavnik motivacije navedla sodelovanje med člani ekipe in skupinsko delo.

S četrtem vprašanjem smo analizirali, kaj je intervjuvance najbolj demotiviralo tekom opravljanja nalog. Odgovori so bili dokaj podobni, kjer so bili pri vseh anketiranih izpostavljeni trije dejavniki, ki so negativno vplivali na njihovo motivacijo pri delu. To so bili nenatančno definirane naloge, strah pred nezmožnostjo opravljanja naloge ter komunikacija. Iz intervjujev smo lahko razbrali, da so bile nekatere naloge, zaradi velikosti projekta netočno definirane, kar je spodbudilo zmedenost pri sodelujočih in posledično strah, da nalogi ne bodo kos. Prav tako pa je velika obsežnost projekta povzročila zmedenost v komunikaciji, kjer nekatere naloge niso bile dobro prenesene na ostale člane tima, kar je povzročilo zmedenost v ekipi.

5.3.2.2 Samomotivacija pri projektne delu

Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili intervjuvancem za pridobivanje informacij o samomotivaciji je bil, ali so med delom doživljali stres in kako je le-ta vplival na njihovo motivacijo. Vsi intervjuvanci so suvereno odgovorili, da so tekom projekta doživljali stres, pa vendar smo ob obrazložitvi opazili, da vsaka oseba opaža, kako stres vpliva na motivacijo drugače. Osebe A, C in E so vse opredelile, da stres nanje vpliva pozitivno in negativno, vendar so različno definirale, kako vpliva stres nanje kratkoročno in kako

dolgoročno. Oseba A meni, da kratkoročno stres nanjo vpliva pozitivno, saj hitreje dokonča zadane naloge, dolgoročno pa meni, da stres vpliva negativno, saj dlje časa kot doživlja stres, vse manj nam je mar za hitrost opravljene naloge, saj vemo, da se situacija ne bo spremenila, če nalogo opravimo hitreje ali počasneje. Ravno obratno pa je bilo pri osebah C in E, ki menita, da stres kratkoročno nanju vpliva negativno, saj se izogibata nalogi, da bi se izognili stresu, vendar pa dolgoročno vpliva pozitivno, saj ko se približuje končni cilj, nalogo hitreje opravita. Oseba B na stres gleda pozitivno, medtem ko oseba D nanj gleda negativno. Oseba B trdi, da so v stresnem okolju stvari hitreje opravljene, po njenih besedah: »Stres je name vplival pozitivno, ker je v meni povzročil negotovost, zaradi katere sem se še bolj poglobljala v delo. Stres mi je povzročil poglobljeno znanje, saj me je bilo strah, da bi šlo kaj narobe, zato sem še bolj želela razumeti procese in delo.«. Medtem ko oseba D trdi, da stres negativno vpliva na delo in narekuje: »Je veliko stresa, ker nisem točno vedel, kako in na koga bi se obrnil. Moja reakcija na stres pa je, da to porinem v ozadje, dokler to ni res potrebno, da je opravljeno.«.

Odgovore drugega vprašanja, ki smo ga postavili za namen raziskovanja samomotivacije, lahko razdelimo na dva dela. Vprašanje se je navezovalo na mentorje in vzornike, če so jih intervjuvanci imeli tekom projekta in kako so vplivali na njihovo motivacijo. Osebe A, D in E niso imele nekega posebnega vzornika ali mentorja, saj so imele že predhodno določena znanja in izkušnje iz katerih so lahko črpale ideje. Oseba E je še dodala, da sicer vzornika ali mentorja ni imela, pa vendar je imela neko osebo, ki je imela podobno znanje kot ona sama, a je bila med delom veliko bolj mirna, kar je pomirjevalo tudi njo in ji dalo upanje, da se bo vse uredilo. Osebi B in C pa nista imeli toliko znanja iz področja na katerem sta opravljali delo, zato menita, da so bile na projektu osebe, po katerih sta se lahko zgledovali in so jima bile kot nek vzor, kateremu sta sledili. Vzorniki so na njihju delovali pozitivno, saj sta lahko pridobivali nova znanja in nasvete, ki so jima pomagali pri opravljanju njunih nalog.

Tretje vprašanje, ki pa smo ga zastavili v povezavi s samomotivacijo pa je bilo na tematiko znanj in izobraževanj. Pri tem so vse osebe trdile, da za opravljanje dela ni bilo nekih primernih izobraževanj, na podlagi katerih bi enostavneje in hitreje lahko opravljale svoje delo. Bilo je nekaj teoretičnih izobraževanj, ki pa niso spodbudila neke motivacije za delo, saj je bilo teorijo izredno težko implementirati tudi v prakso. Osebi D in E sta že predhodno imeli izkušnje iz podobnega področja dela znotraj izbranega projekta in sta poskušali deliti svoje znanje. Vendar ker je šlo pri projektu tudi za veliko novih procesov, je bilo težko pridobivati novo znanje, hkrati pa tudi predajati svoje znanje.

5.3.2.3 Vpliv članov ekipe na motivacijo posameznika pri projektnem delu

Prvo vprašanje, ki smo ga intervjuvancem zastavili, da bi raziskali vpliv članov ekipe na njihovo motivacijo, se je povezovalo z razporeditvijo dela. Odgovori so bili dokaj poenoteni, kjer so vse osebe odgovorile, da delo sprva ni bilo enakomerno razporejeno,

vendar to ni vplivalo na njihovo motivacijo za delo. Vsi so se namreč zavedali, da gre za velik projekt, kjer je bilo težko naloge razporediti enakovredno. Hkrati pa so na projektu sodelovale osebe, ki so že imele ustrezna predhodna znanja in izkušnje ter popolnoma nove osebe z manj znanj, zato je bilo vsem jasno, da v začetku osebe z več znanji dobijo več zadolžitev, sčasoma pa se je razdelitev nalog pravično porazdelila.

Drugo vprašanje pa se je navezovalo na to, ali so se intervjuvanci počutili sprejete v ekipo in kako je to vplivalo na njihovo motivacijo za delo na projektu. Vse osebe so se strinjale, da so se čutile v ekipo sprejete. Ker pa je bila ekipa na projektu zelo široka, je slednje veljalo zgolj za ožji krog, za osebe s katerimi so več sodelovale. Za širši krog oseb, s katerimi so občasno sodelovale so imela različna mnenja. Na primer oseba A je menila, da se v širši krog ni čutila sprejeta in slišano, kar je nekoliko negativno vplivalo na njeno motivacijo in posledično ni želela podajati več toliko izboljšav in predlogov. Medtem ko je oseba B trdila, da se je deloma počutila sprejeta tudi v širši tim, kar jo je motiviralo za opravljanje dela. Obstoji pa seveda razlika med posamezniki s katerimi sta sodelovali; nekateri so bolj sprejemali mnenja drugih, drugi manj.

Glede na prejšnje vprašanje smo tudi pri tretjem vprašanju, ki se je navezovalo na vpliv kulture ekipe na motivacijo, prejeli pozitivne odgovore s strani vseh oseb. Vse osebe so potrdile, da je bila kultura znotraj ožjega tima pozitivna, da so imeli dobre medsebojne odnose in so si med seboj pomagali. Oseba A je izpostavila še, da je bilo od časa do časa moč čutiti stres tudi pri ostalih, kar je insignifikantno negativno vplivalo na motivacijo, v splošnem pa so dobro sodelovali in se podpirali.

Zadnje vprašanje, ki smo ga namenili za raziskovanje področja vpliva članov ekipe na motivacijo pa se je nanašalo direktno na intervjuvance. Kakšno je njihovo mnenje, kako so pripomogli k motivaciji ostalih članov ekipe sami. Osebe B, C in D menijo, da so pozitivno vplivale na motivacijo drugih, saj so ves čas poskušale biti pozitivno naravnane, odprte za pomoč drugim in jih spodbujale k opravljanju nalog, da bodo dosegli zadane cilje. Osebi A in E pa se nista čutili kot pozitivni faktor pri vplivu na motivacijo drugih. Oseba A je povedala: »Menim, da sem na ostale vplivala včasih negativno in včasih pozitivno. Ker sem bila veliko časa pod stresom in posledično slabe volje, se je to včasih preneslo tudi na ostale. Vendar to stresno okolje postane neko novo normalno stanje. Vedno pa sem se trudila biti dostopna ter deliti informacije in znanja, ki jih imam. Ves čas sem se trudila, da se stvari rešijo, kar menim, da je pozitivno vplivalo tudi na motivacijo drugih.«. Oseba E pa meni, da zaradi svoje nesuverenosti pri delu ni mogla v tolikšni meri pomagati drugim pri opravljanju nalog, za kar meni, da je negativno vplivalo na njihovo motivacijo, saj so prejeli manj predaje znanja kot bi je lahko.

5.3.2.4 Vpliv managementa na posameznikovo motivacijo pri projektne delu

Za analiziranje vpliva managementa na motivacijo intervjuvancev pri projektne delu smo zastavili štiri vprašanja, ki so se navezovala na njihovo vključenost v delo, upoštevanje

njihovih predlogov, prejemanje povratnih informacij in nagrajevanje. Glede vključenosti v delo so bili vsi intervjuvanci enakega mnenja. Namreč vsi so menili, da so bili vključeni v sam proces dela, in da je to pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo, saj so vedeli, da pripomorejo k napredovanju projekta.

Glede upoštevanja predlogov so se intervjuvanci C, D in E strinjali, da so bili njihovi predlogi upoštevani in da je to pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo. Medtem ko sta osebi A in B v odgovoru podali, da so bili njuni odgovori delno upoštevani. Dodali sta, da se zavedata, da ne more biti sprejet vsak predlog, vendar da sta zaznali številne šume v komunikaciji zaradi katerih je bilo težko izraziti lastno mnenje, kar je negativno vplivalo na njuno motivacijo.

Glede pridobivanja povratnih informacij s strani managementa projekta so vse osebe mnenja, da so dobile konstruktivne kritike. Oseba A je še dodala, da kljub temu, da je prejela povratne informacije, bi si želela še več transparentnosti, kaj gre dobro in kaj narobe. Podobno pa je komentirala tudi oseba E. Pojasnila je, da je bila večina povratnih informacij podanih ob koncu projekta. Bolj pa bi pozitivno na motivacijo vplivalo, če bi konstruktivne kritike prejela med samim potekom projekta. Tako bi že med delom vedela, kaj dela dobro in na katerih področjih se še mora izboljšati.

Glede nagrajevanja za delo na projektu so vse osebe potrdile, da posebnega nagrajevanja poleg rednega plačila za delo ni bilo. Ob koncu projekta so prejeli manjšo denarno nagrado, ki pa ni kaj pozitivno vplivala na njihovo motivacijo za delo. Oseba B je dodala, da ji bolj kot denarna nagrada pomeni, da je prejela možnost redne zaposlitve in s tem še možnost nadaljnjega dela znotraj izbranega podjetja. Prav tako denarna nagrada ni imela velikega vpliva na osebo C, ki trdi: »Prejeli smo tudi manjšo denarno nagrado, ki pa ni toliko vplivala na mojo motivacijo, kot to, da so bili odnosi korektni.« Podobno pa je omenila tudi oseba E. Slednja prav tako meni, da je bila denarna nagrada tako majhna, da je morda celo nekoliko negativno vplivala na motivacijo.

6 DISKUSIJA

6.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Šest raziskovalnih vprašanj, ki smo si jih zastavili na začetku pisanja magistrskega dela nas je vodilo skozi celotno raziskavo. Glede na podatke, ki smo jih želeli pridobiti tekom raziskave, smo anketirancem in intervjuvancem zastavili ustrezna dejstva in vprašanja. Z analiziranjem zbranih podatkov, pa smo prišli do zanimivih ugotovitev.

6.1.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Skozi analizo pridobljenih podatkov z anketo in intervjuji smo ugotovili, da so notranji dejavniki tisti, ki najbolj vplivajo na motivacijo posameznika pri projektnem delu. Seveda morajo biti za delo zagotovljeni osnovni pogoji, kot so prostor za delo in pripomočki, ki jih posameznik potrebuje za uspešno opravljanje dela. Nekaj posameznikov je izpostavilo, da so se na projekt prijavili zaradi dodatnega zaslužka, iz česar sklepamo, da je to eden od osnovnih elementov, ki jih potrebujejo, da si omogočijo osnovne življenjske potrebe, kot so hrana, pijača, zavetje in zdravje. Kljub temu pa je bil višji delež ljudi, ki jih bolj motivirajo notranji dejavniki. Na podlagi tega sklepamo, da imajo že zadoščene osnovne potrebe, kot so hrana, bivališče, zdravje in pripadnost, ki se nahajajo v nižjih ravneh Maslowove hierarhije potreb. Zato jih naprej žene želja po lastnem napredku, novih znanjih in izkušnjah, kar je bil večinski delež odgovorov na vprašanja, zakaj so se prijavili k sodelovanju na določenem projektu.

6.1.2 Pozitivni in negativni vplivi dejavnikov na motivacijo

Na motivacijo posameznikov pozitivno vplivajo nove naloge, izzivi in cilji, ki si jih zastavijo. Vse to v posamezniku vzbudi neko pričakovanje, veselje do nečesa novega in pozitivnega, kar posledično spodbudi motivacijo za nadaljnje projektno delo. Prav tako imajo pozitivni vpliv tudi razne povratne informacije, ki jih prejmejo tako s strani članov ekipe kot s strani managementa projekta. Pri tovrstnih povratnih informacijah je za večji pozitiven učinek na motivacijo bolje, da vključuje tako pohvale kot tudi kritike. Saj če bi vključeval zgolj pohvale, posamezniku delo hitro postane samoumevno in si ne zada novega cilja, kjer se še lahko izboljša. V kolikor pa bi posameznik prejemal zgolj kritike, slednje zelo negativno vpliva na njegovo motivacijo, saj se posledično ne čuti dovolj sposobnega za opravljanje določene naloge.

Za stres smo tekom raziskave ugotovili, da ima tako pozitiven kot tudi negativen učinek na motivacijo posameznika. Kako nanj vpliva, je odvisno od posameznikove osebnosti in preteklih izkušenj. Pozitiven učinek stresa je, da motivira posameznika, in sicer k hitrejšemu opravljanju naloge. Naj si bo to že mogoče pred končnim ciljem, da ima posameznik pred zadanim rokom občutek mirnosti, ali pa tik pred zadanim rokom, ko je delo potrebno hitro opraviti, da ne bi zamujali. Iz odgovorov anketirancev in intervjuvancev pa smo ugotovili, da odvisno od posameznika ima lahko stres negativen učinek kratkoročno ali dolgoročno. Nekateri menijo, da ima negativen vpliv kratkoročno, saj se veliko dela, ki bi bilo lahko takoj opravljeno, premika na kasnejše termine. Medtem ko drugi trdijo, da ima negativen vpliv dolgoročno, ker sčasoma stres postane nova realnost in je lahko posamezniku vseeno za naloge, katere mora opraviti za doseg cilja.

Poleg stresa pa ima na posameznika negativen učinek tudi pomanjkanje možnosti izobraževanja. Posameznik se lahko na projekt prijavi z željo po pridobivanju novih znanj, vendar če naloge ne zna opraviti in mu za delo niso zagotovljena ustrezna izobraževanja,

motivacija lahko močno upade, kar lahko hitro privede do neopravljenih nalog in nedoseganja ciljev. Prav tako pa ima na posameznike negativen vpliv slaba komunikacija. Pri tem je predvsem mišljeno slabo pojasnjevanje nalog, ki jih je potrebno opraviti ter slaba predstavitev ciljev, ki bi jih tako posameznik kot skupina morali doseči za uspešno pravljen projekt.

6.1.3 Razvoj samomotivacije

Da se v posamezniku razvije samomotivacija, mora tudi vsak posameznik narediti nekaj v tej smeri. Namreč ne more pričakovati, da bo motivacija ves čas prihajala iz zunanjih dejavnikov. Eden od načinov motiviranja je zagotovo opravljanje dela na projektih, za katera že ima predhodno pridobljeno znanje in izkušnje. Če pa zahteva delo še dodatne izzive, izboljšave, kjer je posameznik primoran h kreativnemu razmišljanju pa pri večini to motivacijo za delo le še spodbudi, saj se posameznik želi dokazati samemu sebi, da nekaj zmore. Zato je pomembno, da si vsak posameznik zastavlja tudi osebne cilje, ki ga bodo motivirali pri nadaljnjem delu. Ti cilji so lahko tudi v obliki vzornikov in mentorjev, za katere posameznik meni, da so dobri na določenem področju, kar ga spodbuja, da postane boljši tudi sam.

6.1.4 Vpliv posameznika na motivacijo drugih

Tekom raziskovanja vpliva ostalih članov ekipe na motivacijo posameznika pri projektnem delu, smo ugotovili, da imajo le-ti velik vpliv. Najbolj na motivacijo vplivajo medsebojni odnosi znotraj ekipe. Če bodo odnosi med sodelujočimi pozitivni in ne bo prisotnih veliko konfliktov, bo delo potekalo bolj tekoče in bo tudi vsak posameznik bolj motiviran za delo. Prav tako je za motivacijo izredno pomembna medsebojna pomoč. Velikokrat se zgodi, da kateri član ekipe ne ve, kako neko delo opraviti in če mu bodo sodelavci priskočili na pomoč, ga podprli, bo le-ta tudi bolj motiviran za nadaljnje delo, prav tako pa bo v prihodnje rad priskočil na pomoč, v kolikor se v težavah znajde drug član ekipe. Prav tako pa ima velik vpliv na občutek vključenosti in motivacije tudi slišnost. Torej če posameznik predlaga novo idejo, je pomembno, da jo ekipa obravnava enakovredno kakor vse ostale ideje. Torej da se objasni, zakaj je ideja dobra ali pa zakaj ni ustrezna za rešitev določenega problema. Vsak posameznik pa lahko pozitivno vpliva na motivacijo drugih tudi z odražanjem lastne motivacije. Če je prepoznana motiviranost pri drugih članih ekipe, bo za delo bolj motiviran tudi vsak posameznik, saj ne bo želel zaustavljati ekipe s svojo nemotiviranostjo. Zato je za motiviranost ključnega pomena dobra in pozitivna organizacijska kultura.

6.1.5 Pozitivni in negativni vplivi managementa na motivacijo

Zagotovo je tudi management projekta tisti, ki močno vpliva na motivacijo posameznika pri projektnem delu. Eden ključnih načinov, kako lahko pozitivno vpliva vsak manager, je, da postane ekipni človek. To pomeni, da si ne lasti vseh dosežkov ekipe sebi, vendar da v to vključi zasluge celotne ekipe, torej vsakega posameznika. Tako bodo imeli vsi člani občutek vključenosti in da so delo opravili dobro, kar jih bo spodbudilo za nadaljnje delo.

Zelo pomembno s strani managementa pa je tudi jasna delitev nalog in opredelitev ciljev že na samem začetku dela. Tako ne bo prihajalo do zmedenosti zaposlenih; imeli bodo jasne cilje katerim bodo sledili, kar jih bo motiviralo, da dobro opravijo svoje delo, katero jim je bilo zaupano. Iz raziskave pa je tudi razvidno, da pozitivno na motivacijo posameznika vpliva še opolnomočenost. Torej, ni potrebno, da manager ves čas nadzira delo posameznika, vendar naj mu pri določenih odločitvah prepusti proste roke. Tako se bo kot posameznik čutil bolj odgovornega za določeno delo in se bo želel izkazati tako sebi kot tudi managementu.

Kljub pomembnosti opolnomočenosti pa je še vedno potrebno, da management nadzira sam napredek projekta in kako deluje vsak posameznik, saj je bilo s strani anketirancev in intervjuvancev izraženo, da so bolj motivirani za delo, v kolikor prejemajo sprotne informacije o njihovem delu, na podlagi katerih se lahko izboljšajo.

6.1.6 Najpogostejše spremembe posameznika za povečanje motivacije

Pozitivna naravnost do dela je eden od najbolj osnovnih načinov, kako lahko vsak posameznik pripomore k večji motivaciji tudi drugih članov ekipe. S pozitivnim pristopom in pomočjo drugim je veliko lažje rešiti določene probleme in s tem uspešno opraviti nalogo. Za dobro sodelovanje med člani je zato ključna nesebičnost, da vsak posameznik po svojih najboljših močeh s svojim predhodno pridobljenim znanjem in izkušnjami pomaga ostalim članom, saj nikoli ne more vedeti, kdaj bo pomoč potreboval tudi sam.

Prav tako pa je pomembno zavedanje, da vse kar se začne, se enkrat tudi konča – kar pa je tudi ena od definicij projekta. Vsak projekt ima namreč svoj začetek in konec. Kakšna bo ta pot, ki jo bo posameznik prehodil skupaj z ekipo pa je odvisna tudi od njega, kako in koliko bo prispeval k opravljanju nalog, kako bo spodbujal ostale in kaj bo doprinesel k pozitivni klimi znotraj ekipe. Zavedati se je potrebno, da ob koncu uspešnega projekta je v večini potrebno ugotavljati le dobro, torej kaj vse se je vsak posameznik naučil, kaj vse je bil zmožen narediti. In če vse to opravlja znotraj ekipe, v kateri se je dobro počutil in tudi sam prispeval k dobremu ekipnemu duhu, je zadovoljstvo ob koncu še toliko večje.

6.2 Prispevek dela

Skozi pisanje magistrske naloge smo odkrili veliko dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo posameznika pri projektnem delu. Pa vendar lahko povzamemo, da je izmed notranjih dejavnikov najbolj pomembna lastna želja po novih znanjih in novih izkušnjah. Glede na Maslowovo hierarhijo potreb se potrebe po spoštovanju in samouresničevanju nahajajo na vrhu piramide. Kar pomeni, da posameznik začuti potrebo po njih šele, ko so predhodne potrebe izpolnjene (Green, 2000). Glede na raziskave magistrskega dela ugotavljamo, da ima veliko posameznikov zadovoljene nižje ravni potreb in želijo posegati po ciljih, s katerimi bi zadovoljili potrebe na višjih ravneh Maslowove hierarhije potreb. Na teh ciljih morajo posamezniki aktivno delovati, da jih uresniči. Menimo, da v kolikor se posameznik zaveda, da lahko vpliva na svojo lastno motivacijo, lahko s trdim delom in doseganjem lastnih ciljev razvije močno samomotivacijo, ki ga bo gnala k doseganju še višjih ciljev in uspehov v življenju.

Pri postavitvi pa mora biti vsak posameznik realističen, kar pomeni, da si zastavlja cilje, ki mu predstavljajo izziv, vendar so ti dosegljivi. Cilji so bili v raziskavi, opravljeni tekom magistrskega dela, velikokrat izpostavljeni kot pozitivni vpliv na motivacijo. Naj si bodo to osebni ali ekipni cilji. Pri postavitvi ciljev pa je potrebno upoštevati dvoje, in sicer vsebino in težavnost cilja. Cilj se mora povezovati s posameznikovimi željami in načeli, le tako se bo lahko poistovetil z njimi in jih ponotranjil. Prav tako pa morajo biti ustrezne težavnosti, torej, da je ob motiviranem posamezniku še dosegljiv (Latham & Lock, 1991). Analiza raziskave pa kaže, da bodo le jasno zastavljeni in predstavljeni cilji motivirali posameznika za delo na projektu. Torej cilji morajo biti natančno definirani ter merljivi (Locke, 1996). Namreč posameznik bo veliko bolj motiviran, ko bo lahko meril svoj napredek do končne dosege cilja.

Kot zunanji dejavnik pa menimo, da je v ospredju najbolj pomemben vpliv ekipe, v kateri se posameznik znajde pri nekem projektu. Menimo, da je veliko odvisno tudi od osebnosti vsakega posameznika. Nekaterim bolj ustreza več komunikacije in bolj skupinsko delo, spet drugim pa, da se dogovorijo o nalogah, jih pravično razdelijo ter potem vsak sam deluje na svojem področju. Prav tako so nekateri ljudje bolj podvrženi k želji po vodenju, komunikaciji, spet drugi se raje prepustijo voditi (Erikson, 2019). Kot je bilo razvidno tudi iz raziskave, so bili odnosi znotraj ekipe eden izmed bolj pomembnih dejavnikov na motivacijo. Menimo, da je zavedanje posameznikov o medsebojnih odnosih znotraj ekipe na dokaj visokem nivoju. Iz analize intervjujev je bilo razvidno, da je posameznikom zelo pomembno, kako se počutijo znotraj ekipe ter kako sami prispevajo k dobremu vzdušju in počutju ostalih. Slednje pa dosegajo predvsem z deljenjem svojega znanja in pomočjo v primerih preobremenitve.

Dobre medsebojne odnose pa je mogoče vzdrževati z dobro medsebojno komunikacijo. Kar je bilo iz raziskave možno razbrati, da je bila iz izkušenj sodelujočih v raziskavi nekoliko slabša med managementom projekta in sodelujočimi na projektu. Komunikacija

med managementom projekta in ostalimi sodelujočimi mora biti prisotna tekom celotnega projekta (Grover, 2005). Za kakovostno komunikacijo pa mora imeti manager ne le tehničnega znanja, temveč tudi znanja iz organizacijskega vodenja in psihologije (Ganta, 2014). Pomanjkanje teh mehkejših veščin managementa pa je dokazala tudi naša raziskava. Posamezniki bi si želeli boljše komunikacije s strani managementa, torej več transparentnosti, sprotnega nadzorovanja dela ter pomoči v primeru nastalih težav.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskavo opravljeno tekom magistrskega dela smo dokaj široko zastavili, saj smo nameravali pridobiti mnenja posameznikov o več različnih dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo. Zastavili smo si štiri večje sklope področij, katere smo želeli raziskovati – in sicer v splošnem dejavnike notranje in zunanje motivacije, samomotivacijo, vpliv članov ekipe na motivacijo ter vpliv managementa. Znotraj teh posameznih sklopov pa smo se dotaknili več različnih vidikov. Na primer raziskavo področja samomotivacije smo v grobem raziskali na način, kakšen je vpliv ciljev, vzornikov, znanja in izkušenj. Nismo pa se poglobili v vsako področje posebej, saj bi bila raziskava preobsežna. To nas je nekoliko oviralo pri pridobitvi poglobljenega vpogleda v posamezen vidik motivacije, vendar smo v splošnem pridobili dovolj informacij, zlasti z metodo globinskega intervjuja, da smo lahko opredelili, kateri so pomembnejši dejavniki na motivacijo. Prav tako pa tudi na katerih področjih bi se lahko v naslednjih raziskavah bolj poglobili in s tem našli vzroke, zakaj pride do določenih negativnih vplivov na motivacijo in kako se le-ta lahko izboljša.

Eden od takih primerov za nadaljnje delo je zgled managementa ostalim sodelujočim na projektu. Glede na izpeljano raziskavo smo ugotovili, da bi bili posamezniki bolj motivirani, v kolikor bi delali pod nadzorom managementa, ki bi jim bil vzor in v inspiracijo za delo. Menimo, da se management še premalo zaveda svojega vpliva na zaposlene, kako močan vpliv ima njihov zgled na posameznikovo motivacijo. Slednje pa bi lahko pripisali tudi veliki preobremenjenosti managementa, ki lahko nastane zaradi prevzema velike odgovornosti. Vsaka oseba tudi ni primerna za vodjo. Nekateri lahko prenesejo visok pritisk odgovornosti in hkrati dobro vodijo svojo ekipo, medtem ko nekateri ne prenesejo pritiska, se začnejo osredotočati zgolj na opravljene naloge, premalo pa se posvetijo kulturi znotraj ekipe, kako se člani ekipe počutijo in kako bi jim lahko pomagali.

V prihodnje bi lahko še bolj raziskali delo managementa projekta, kjer bi primerjali kako managerji sami menijo, da opravljajo delo vodje s tem, kaj meni skupina zaposlenih, ki so vodeni. Menimo, da bi dobili zanimive ugotovitve, kako se ta dva pogleda razlikujeta. Kot nasvet managerjem bi trdili, da ni vse v denarnih nagradah, vendar sta čas in pozornost tista, ki pozitivno vplivata na motivacijo vsakega posameznika pri projektnem delu.

7 SKLEP

Tekom pisanja magistrskega dela smo celovito raziskali področje motivacije pri projektnem delu. Zajeli smo tako raziskovanje obstoječe literature na izbrano tematiko kot tudi raziskovanje izbranega področja v praksi s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami raziskovanja. Tekom raziskave že obstoječe literature smo odkrili, kako se je motivacija razvijala skozi čas, kateri dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so bili bolj v ospredju nekoč in kateri so danes. Empirična raziskava pa nam je z izvedbo ankete in globinskih intervjujev omogočila vpogled v konkretne prakse motiviranja zaposlenih pri projektnem delu.

Mnogi so že raziskovali področje motivacijo, zato obstaja tudi toliko različnih definicij in teorij. V magistrski nalogi smo predstavili štiri, ki so ene izmed bolj poznanih teorij. To so Maslowova hierarhija potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, McGregorjevi teoriji X in Y ter McClellandova teorija potrebe po dosežkih. Najbolj pa smo v ospredje postavili Maslowovo in Herzbergovo teorijo, katerih ugotovitve smo preverjali tudi v praktičnem delu magistrskega dela. Prav tako kot trdi Maslowova hierarhija potreb, da ko so izpolnjene nižje ravni v piramidi, šele potem se pojavi potreba za potrebe na višji ravni, se je izkazalo tudi v rezultatih praktičnega dela magistrske naloge. Nekaterim je bolj pomembna pripadnost neki skupini ljudi, spet drugi pa se bolj osredotočajo na lastne cilje in dosežke. Enako pa smo potrdili tudi ugotovitve Herzbergove dvofaktorske teorije. Ko so izpolnjeni vsi pogoji za delo posameznika, se njegova motivacija za delo poveča.

Kot trdijo številne študije in kot smo dokazali z raziskovalnimi metodami, je denarna nagrada vse manjši motivator za opravljanje dela na projektih. V ospredje se postavljajo drugi dejavniki motivacije, kot so uspešno skupinsko delo, transparentnost, pridobivanje znanja in uspešno doseganje ciljev. Zelo pomembne dejavnike za motivacijo posameznika lahko najdemo tako v obliki notranjih kot v obliki zunanjih dejavnikov. Kot najbolj pomemben notranji dejavnik se je izkazal zastavljanje osebnih ciljev za rast posameznika. Kot zunanji dejavnik pa komunikacija in dobro timsko delo, kjer ekipa homogeno deluje za doseg ciljev.

Eden večjih dejavnikov na motivacijo posameznika pri projektnem delu pa je tudi management projekta. Management projekta je namreč vzor vsem zaposlenim, kako bi se morali vesti in kako kakovostno bi moralo biti delo opravljeno. Vpliv managementa je pomemben že od samega začetka projekta, kjer je njegova naloga sprejeti prave ljudi za delo na projektu, jim jasno predstaviti naloge in cilje projekta ter jih tekom projekta znati nadzorovati, jim svetovati ter podajati konstruktivne kritike. Tekom izvedbe raziskave smo ugotovili, da je vloga managementa izredno pomembna, pa vendar včasih nadrejeni pozabijo, da njihova vloga ni zgolj delegiranje nalog in izvrševanje pomembnih odločitev, temveč je predvsem vodenje ljudi. To pomeni, da se je potrebno posvetiti vsem zaposlenim, jim prisluhniti in jim svetovati. Menimo, da bi se na področju izobraževanja

managerjev lahko naredilo še veliko in s tem tudi izboljšali produktivnost in zadovoljstvo dela na projektih.

Magistrsko delo zaključujemo z mislijo, da bodo na področju motivacije posameznika ves čas potekale spremembe. Tempo življenja in sprememb je hiter, posledično pa se spreminjajo tudi prioritete posameznika in kaj ga motivira za določeno delo. Prav tako pa si niti dve osebi nista popolnoma enaki, zato tudi enak način motiviranja pri dveh različnih osebah ne bo deloval enako. Zato je potrebno neprestano opazovanje ljudi okoli sebe ter seveda dobra in odkrita komunikacija, katere posledica je lahko uspešno timsko delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Acquah, A., Antie, E. N. A., Nsiah, T. K. in Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29.
2. Ashworth, J. in Kamei, K. (2023). Peer learning in teams and work performance: Evidence from a randomized field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 207, 413–432.
3. Askin, N. (2018). *Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture and Change*. INSEAD.
4. Azmy, N. (2012). *The role of team effectiveness in construction project teams and project performance*. Iowa State University.
5. Barber, R. B. (2005). Understanding internally generated risks in projects. *International Journal of Project Management*, 23(8), 584–590.
6. Baumeister, R. F. in Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
7. Bipp, T., Spinath, B. in Steinmayr, R. (2008). Personality and achievement motivation: Relationship among Big Five domain and facet scales, achievement goals, and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1454–1464.
8. Bish, A., Jorgensen, F., Nguyen, P. in Sanders, K. (2024). Kick me while I'm down: Modeling employee differences of the impact of workplace incivility on employees' health and wellbeing. *Human Resource Management Review*, 34(1).
9. Block, J. (2010). The Five-Factor Framing of Personality and Beyond: Some Ruminations. *Psychological Inquiry*, 21(1), 2–25.
10. Brehm, B. (2014). *Psychology of Health and Fitness*. F. A. Davis Company.

11. Carter, B., Prochaska, F. in Sampayo, J. (2015, 7. november). *DISC factors*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2686882
12. Chu, X., Duan, X., Li, C. in Qiu, Y. (2023). Total reward satisfaction profiles and work performance: A person-centered approach. *Heliyon*, 9(3).
13. Cleland, D. I. (1998). *Field guide to project management*. Van Nostrand Reinhold.
14. Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: (PMBOK vodnik)* (3. izd.). Moderna organizacija.
15. De Grip, A. in Sauermann, J. (2012). The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Economic Journal*, 122(559), 376–399.
16. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: *Definitions, theory, practices, and future directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
17. Dweck, C. S. (2017). *Mindset: changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
18. Einhorn, H. J. in Gallagher, W. E. (1976). Motivation Theory and Job Design. *The Journal of Business*, 49(3), 358–373.
19. El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, 19(1), 1–7.
20. Erikson, T. (2019). *Obkroženi z idioti: štiri oblike človekovega vedenja in kako se uspešno sporazumevati z njimi* (1. izd.). Učila International.
21. Fang, M. in Gerhart, B. (2015, 12. januar). *Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisting Long-Held Belief* [objava na blogu]. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
22. Forsyth, P. (2006). *How to motivate people* (2. izd.). Kogan Page.
23. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the Employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Science*, 2(6), 221–230.
24. Gibson, K. R., O'Leary, K. in Weintraub, J. R. (2020, 23. januar). *The Little Things That Make Employees Feel Appreciated* [objava na blogu]. <https://hbr.org/2020/01/the-little-things-that-make-employees-feel-appreciated?ab=HP-hero-for-you-text-1>

25. Giurge, L. M. in Woolley, K. (2022, 25. april). *Research: Flexible Work Can Dampen Motivation* [objava na blogu]. <https://hbr.org/2022/04/research-flexible-work-can-dampenmotivation#:~:text=Through%20a%20series%20of%20studies,work%20less%20motivating%20and%20enjoyable>
26. Görög, M. (2013). *A strategic-oriented implementation of projects*. Project Management Institute.
27. Green, C. D. (2000, avgust). *A Theory of Human Motivation* [objava na blogu]. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
28. Grover, S. M. (2005). Shaping effective communication skills and therapeutic relationships at work: The foundation of collaboration. *Academy of Management Journal*, 53(4), 177–182.
29. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
30. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izd.). GV založba.
31. House, R. J. in Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369–389.
32. Hussain, I., Park, H. in Tangirala, S. (2022, 18. februar) *The Unintended Consequences of Asking for Employee Input* [objava na blogu]. <https://hbr.org/2022/02/the-unintended-consequences-of-asking-for-employee-input>
33. Kaufmann, C. in Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*, 40(6), 624–633.
34. Lai, L. (2017, 27. junij). *Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks* [objava na blogu]. <https://hbr.org/2017/06/motivating-employees-is-not-about-carrots-or-sticks>
35. Latham, G. P. in Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
36. Lent, B., Pinazza, M., Pinkowska, M. in Sailer, S. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation – Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60–72.
37. Lock, D. (2013). *Project management* (10. izd.). Gower.
38. Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.

39. Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1).
40. Mas, A. in Moretti, E. (2009). Peers at work. *American Economic Review*, 99(1), 112–145.
41. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
42. McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 2(1), 314–325.
43. McRaven, W. H. (2017). *Začnite pri postelji: male stvari, ki vam lahko spremenijo življenje*. Aktivni mediji.
44. Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
45. Pink, D. H. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira* (1. izd.). Videotop.
46. Pouliakas, K. in Theodossiou, I. (2012). Rewarding carrots and crippling sticks: Eliciting employee preferences for the optimal incentive design. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1247–1265.
47. Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide* (4. izd.). Project Management Institute.
48. Reeve, J. (2010). How do I motivate others? The concept of motivating style. *Motivacion y emocion: Investigaciones actuales*, 15–28.
49. Reilly, P. A. in Silverman, M. (2003). *How Flexible is Total Reward?* Institute for Employment Studies.
50. Rozman, R. in Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta* (1. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
51. Sanghera, P. (2019). *PMP® in Depth*. Apress.
52. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa* (1. izd.). Agencija Poti.
53. Westland, J. (2007). *The project management life cycle: A complete step-by-step methodology for initiating planning executing and closing the project*. Kogan Page Publishers.

54. Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430–437.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Najprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in pripravljenost sodelovati v raziskavi o motivaciji pri projektnem delu, ki je del magistrske naloge.

Namen ankete je pridobiti vpogled v različne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo posameznikov pri izvajanju projektov. Vaše mnenje je ključno za razumevanje teh vidikov in za izboljšanje pristopov k vodenju projektov ter spodbujanju motivacije med sodelavci.

Anketa zajema različna vprašanja o vaših izkušnjah, pogledih in motivacijskih dejavnikih pri delu na projektih. Pri izpolnjevanju ankete si vzemite dovolj časa, da lahko podate čim bolj natančne odgovore.

Anketa vam bo vzela okvirno deset minut, vaše odgovore pa bom obravnavala povsem anonimno in jih rabila izključno v raziskovalne namene. Prosim vas, da odgovarjate iskreno in po svojih najboljših močeh.

Vaš prispevek k tej raziskavi je izjemno pomemben in cenjen. Zahvaljujem se vam za vašo udeležbo!

Valerija Ažman

Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo, pri čemer velja:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Delno se ne strinjam
- 3 - Niti se strinjam niti ne strinjam
- 4 - Delno se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Na projekt sem se prijavil/a, ker se je namen projekta skladal z mojimi osebnimi cilji in načeli.	☐	☐	☐	☐	☐
Na projekt sem se prijavil/a, ker me je v to prisilil/a vodja.	☐	☐	☐	☐	☐
Na projekt sem se prijavil/a, ker so se nanj prijavili vsi sodelavci/prijatelji in nisem želel/a biti izjema.	☐	☐	☐	☐	☐
Na projekt sem se prijavil/a zaradi dodatnega zaslužka.	☐	☐	☐	☐	☐
Na projekt sem se prijavil/a, da lahko opravljeno delo navedem kot referenco v svojem življenjepisu.	☐	☐	☐	☐	☐
Če bi tekom projekta imel/a možnost prejemati manjše nagrade (imenovanje za delavca tedna, en prost delovni dan itd.), bi bil/a bolj motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če za moje delo ni zagotovljenih ustreznih pogojev in opreme, nisem motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
V kolikor bi se projekt zaključil z zaključno slovesnostjo, na katero bi bili povabljeni vsi sodelujoči, bi bil/a bolj motiviran/a za sodelovanje na novih projektih.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na projektu me motivirajo jasno zastavljeni cilji, ki jih moramo doseči tekom projekta.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo na projektu mi je predstavljalo nov izziv, pri katerem lahko preizkusim svoje sposobnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Tudi če sem edini/a iz svoje družbe prijateljev, ki se želi prijaviti na projekt, me to ne zaustavi.	☐	☐	☐	☐	☐

Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo, pri čemer velja:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Delno se ne strinjam
- 3 - Niti se strinjam niti ne strinjam
- 4 - Delno se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Če je delo na projektu tako obsežno, da težko usklajujem delo z zasebnim življenjem, se moja motivacija za delo zmanjša.	☐	☐	☐	☐	☐
Če sem med delom na projektu pri ostalih sodelujočih prepoznal/a pozitivne lastnosti, sem jim skušal/a slediti in jih posnemati.	☐	☐	☐	☐	☐
Če delo na projektu zahteva znanja in izkušnje, ki jih že imam, sem bolj motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če so naloge, ki jih moram opraviti in moja vloga pri projektu jasno predstavljene sem bolj motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če si med delom na projektu postavljam tudi osebne cilje, ki jih moram doseči, me to motivira k boljšemu opravljanju nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Če je za delo na projektu omogočeno izobraževanje, sem bolj motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če pred začetkom dela na projektu vem, da bodo na projektu sodelovali tudi ljudje od katerih se lahko veliko naučim, me to spodbudi k sodelovanju.	☐	☐	☐	☐	☐
Ker se želim dokazati tudi sebi, da nekaj zmorem, sem za delo na projektih bolj motiviran/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Bolj kot je delo zahtevno in spodbuja moje kreativno razmišljanje, bolj sem motiviran/a za delo.	☐	☐	☐	☐	☐

Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo, pri čemer velja:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Delno se ne strinjam
- 3 - Niti se strinjam niti ne strinjam
- 4 - Delno se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Če se s sodelavci na projektu dobro razumem, imam večjo motivacijo za opravljanje dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Če so moji predlogi za izboljšave na projektu slišani, se čutim sprejetega/o v ekipo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če sodelavci opazijo mojo preobremenjenost pri delu in mi priskočijo na pomoč, me to spodbudi za nadaljnje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če se znajdem v konfliktu s sodelavci, me to odvrča od dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Če nimam vseh znanj za opravljanje določene naloge in mi na pomoč priskočijo sodelavci, me to motivira za nadaljnje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če sodelavci niso motivirani za delo na projektu, tudi jaz vlagam manj truda v opravljanje naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Če imam na projektu več zadolžitev kakor ostali člani, me to odvrča od dela na projektu.	☐	☐	☐	☐	☐
Če nekateri moji predlogi niso pozitivno sprejeti, se moja motivacija za delo na projektu zmanjša.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko nisem motiviran/a za delo, me naprej žene motiviranost mojih sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐

Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo, pri čemer velja:

- 1 - Sploh se ne strinjam
- 2 - Delno se ne strinjam
- 3 - Niti se strinjam niti ne strinjam
- 4 - Delno se strinjam
- 5 - Popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrča od sodelovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Če me vodja pohvali za opravljeno delo, se moja motivacija poveča.	☐	☐	☐	☐	☐
Če je vodja projekta odprt/a za nove predloge, sem bolj aktiven/na pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Če vodja tekom projekta preverja ali dosegamo vmesne cilje, lahko merim lastno uspešnost, kar me spodbudi za nadaljnje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če vodja projekta ne nadzoruje vsakega koraka, mi daje občutek samostojnosti s čimer se poveča moja motivacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Če vodja ves čas podaja zgolj kritike, se moja motivacija pri delu zmanjša.	☐	☐	☐	☐	☐
V kolikor česa ne znam, me je to strah povedati vodji, kar negativno vpliva na mojo motivacijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu na projektu me je motivirala jasna določitev nalog s strani vodstva projekta, saj sem vedel/a kaj so moje dolžnosti in kakšna je moja vloga.	☐	☐	☐	☐	☐

Na koliko projektih ste do sedaj že sodelovali?

- ☐ Na 2 projektih ali manj
- ☐ Na 3 do 5 projektih
- ☐ Na 6 do 10 projektih
- ☐ Na 11 projektih ali več

Kako dolgo je trajal najdaljši projekt na katerem ste sodelovali?

- ☐ 1 mesec
- ☐ 2 do 3 mesece
- ☐ 4 do 6 mesecev
- ☐ 7 mesecev do 1 leta
- ☐ Več kot 1 leto

Kako obsežen je bil največji projekt na katerem ste sodelovali?

- ☐ Do vključno 5 oseb
- ☐ Od 6 do 10 oseb
- ☐ Od 11 do 20 oseb
- ☐ Od 21 do 50 oseb
- ☐ Od 51 do 100 oseb
- ☐ Več kot 100 oseb

Koliko ste stari?

- ☐ Do vključno 18 let
- ☐ Od 18 do 25 let
- ☐ Od 26 do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ Od 41 do 50 let
- ☐ 51 let ali več

Spol:

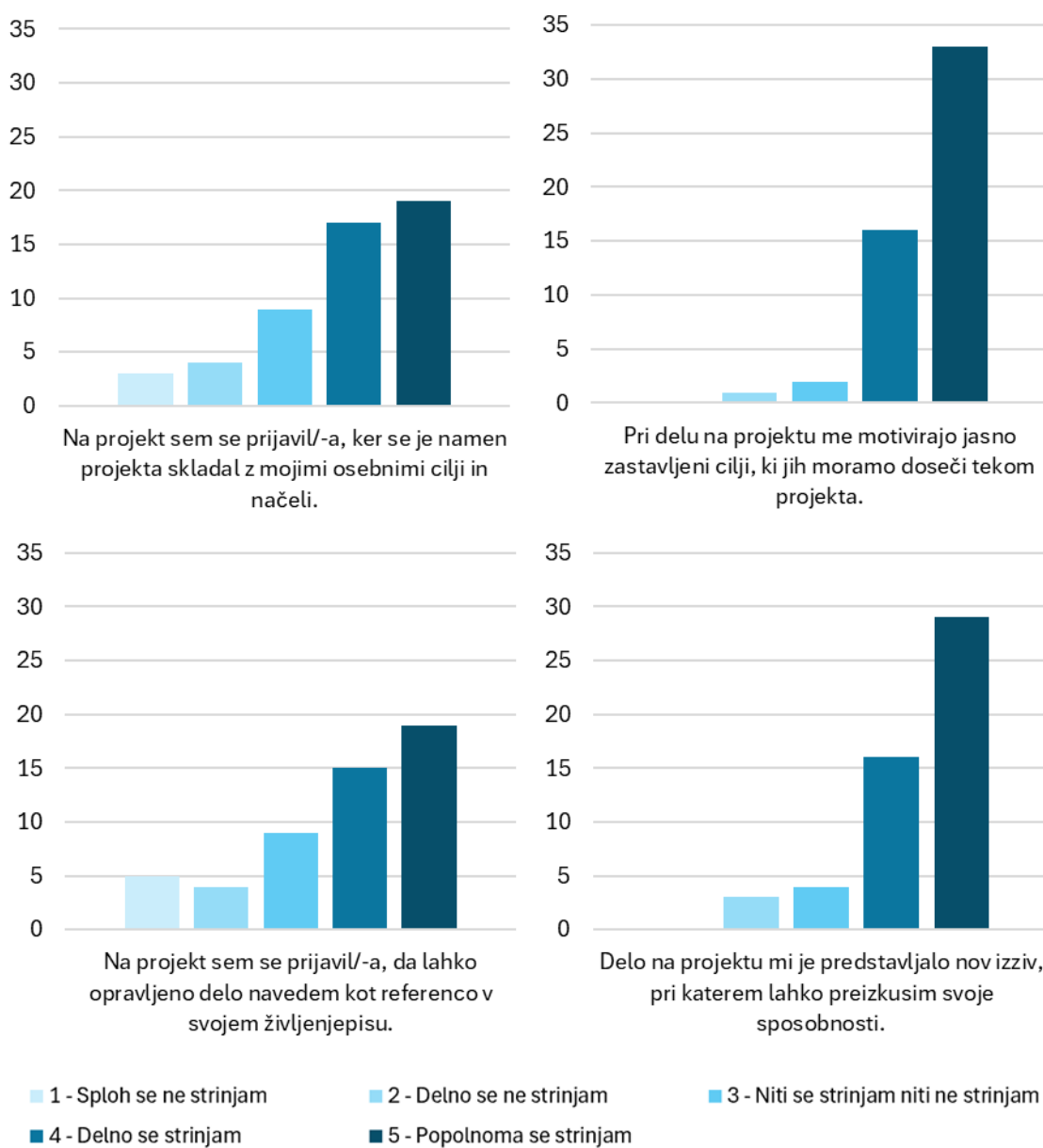
- ☐ Ženska
- ☐ Moški
- ☐ Drugo

Najlepša hvala, da ste si vzeli čas za sodelovanje.

Valerija Ažman

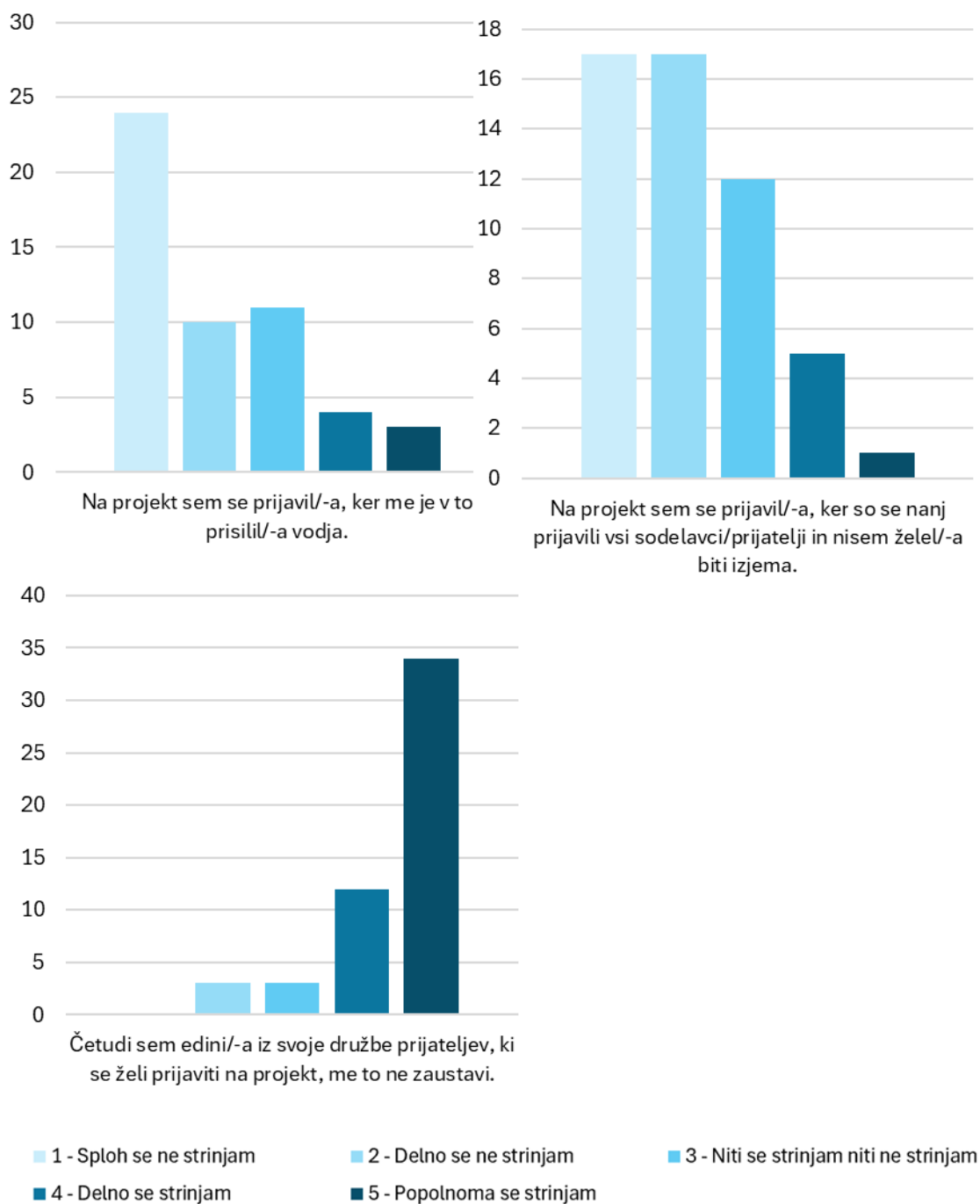
Priloga 2: Grafični prikaz analize rezultatov ankete

Slika 1: Vpliv dejavnikov notranje motivacije



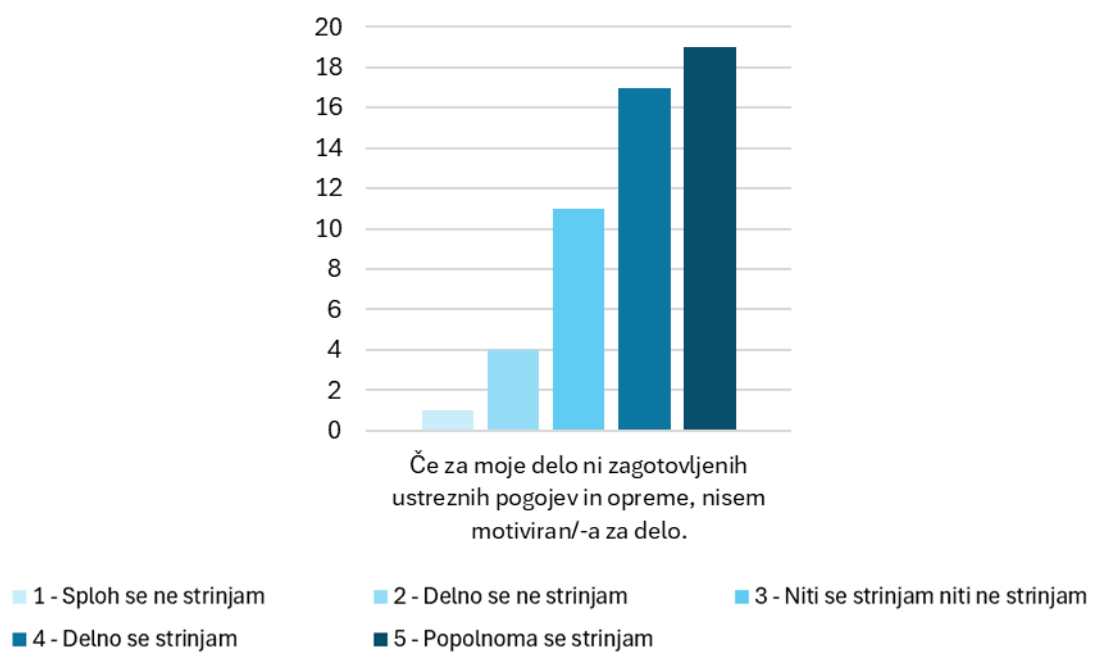
Vir: lastno delo.

Slika 2: Vpliv dejavnikov iz nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo



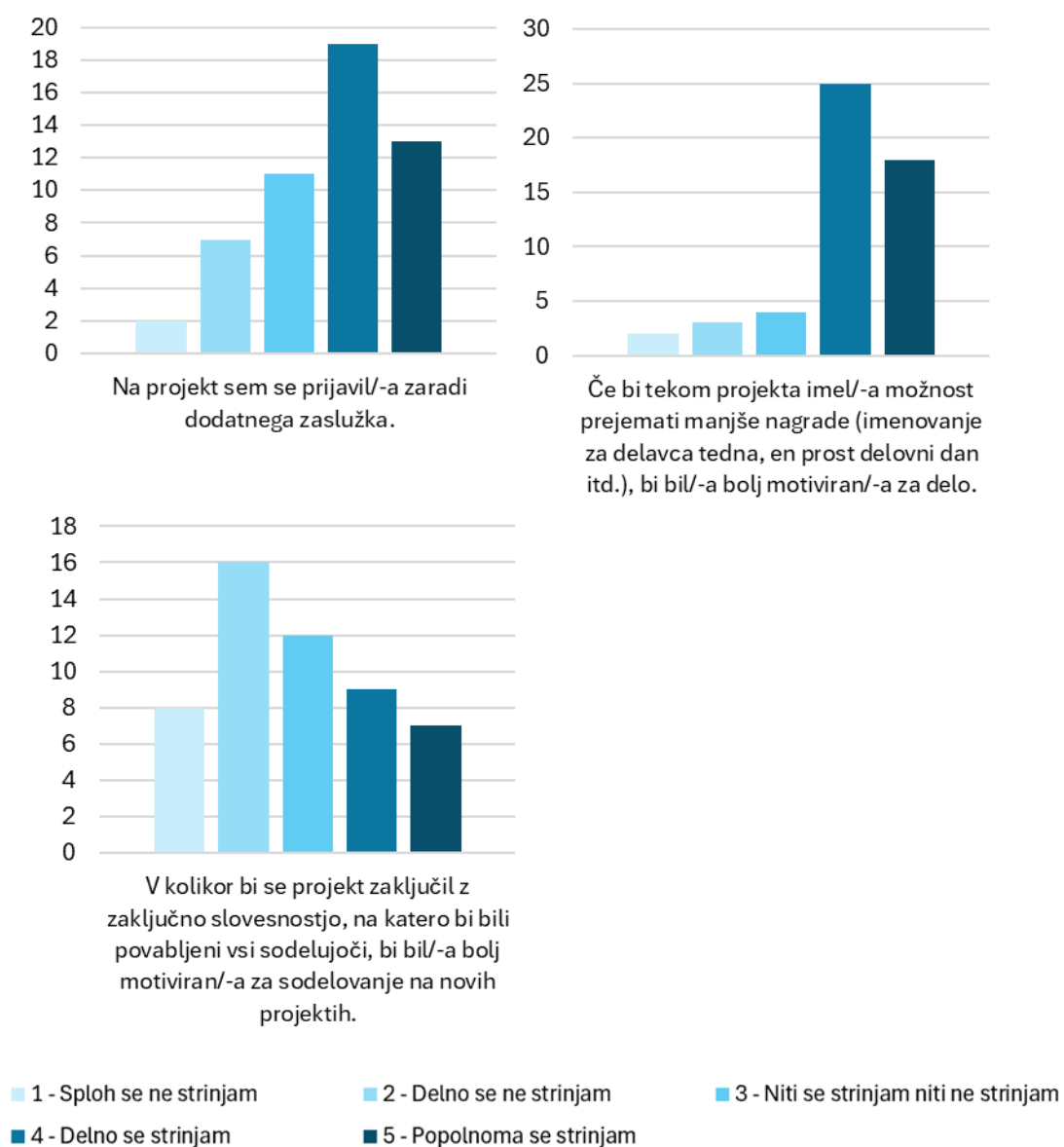
Vir: lastno delo.

Slika 3: Vpliv higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije



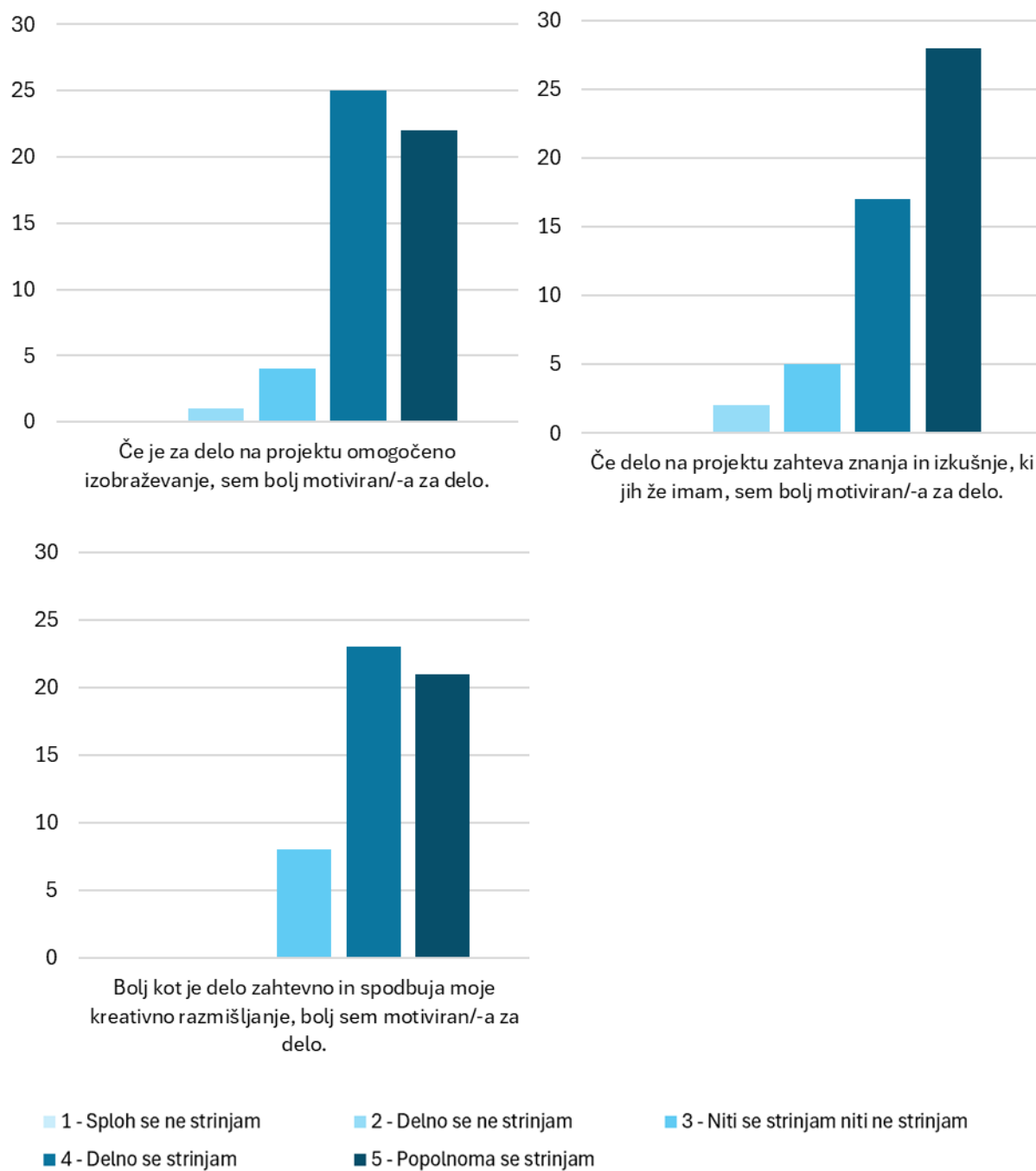
Vir: lastno delo.

Slika 4: Vpliv nagrajevanja na motivacijo



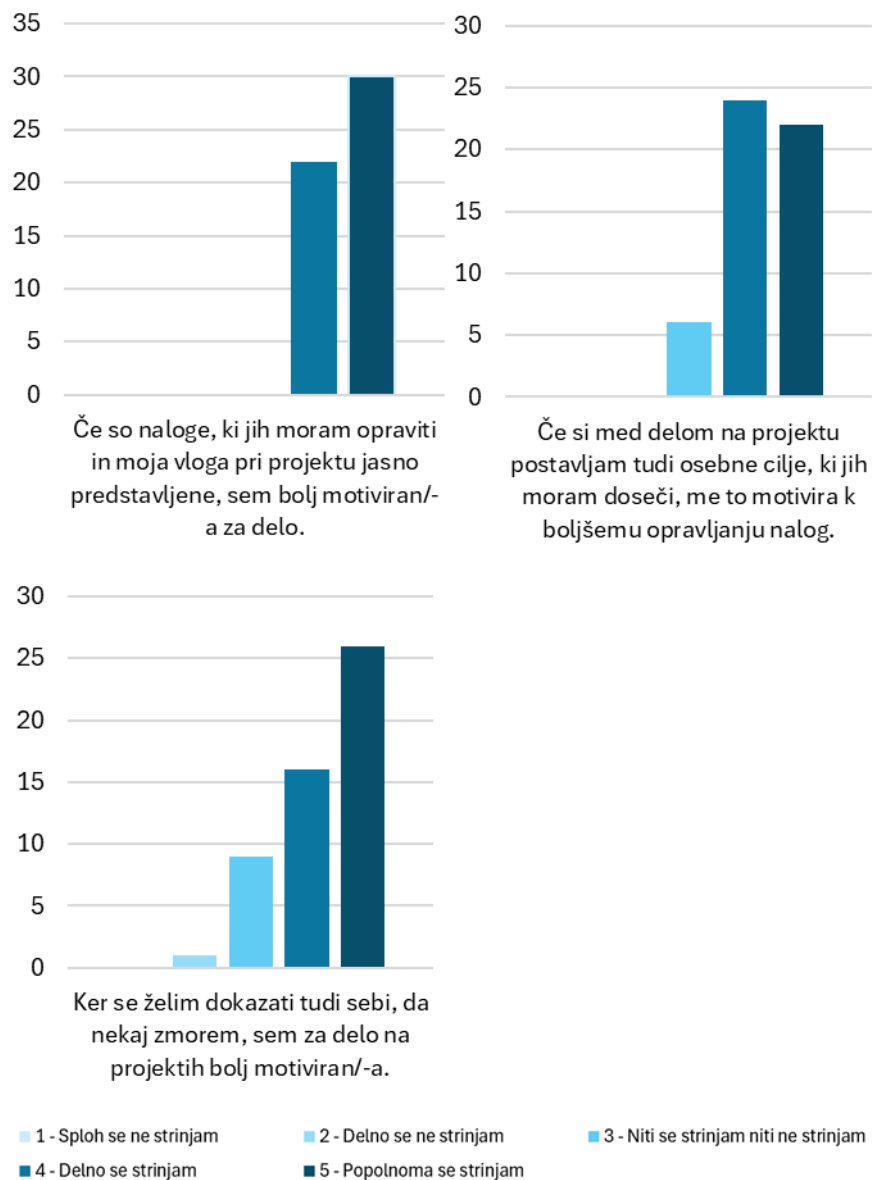
Vir: lastno delo.

Slika 5: Vpliva znanja in izkušenj na motivacijo



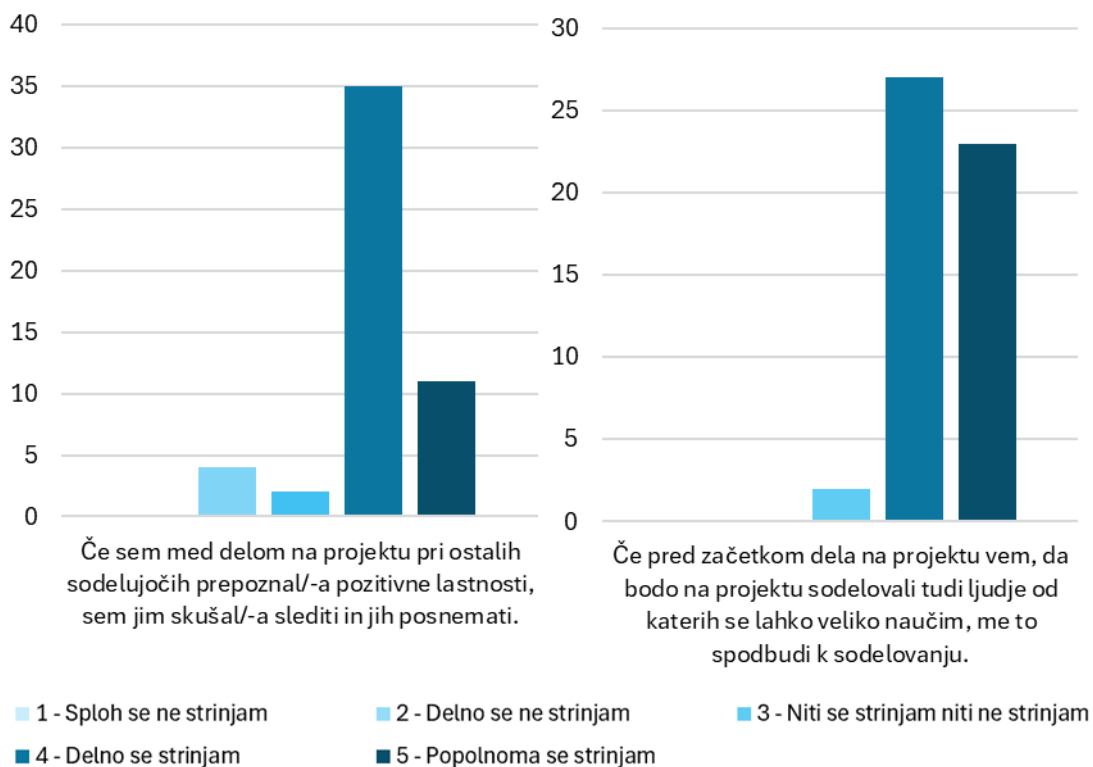
Vir: lastno delo.

Slika 6: Vpliv ciljev na motivacijo



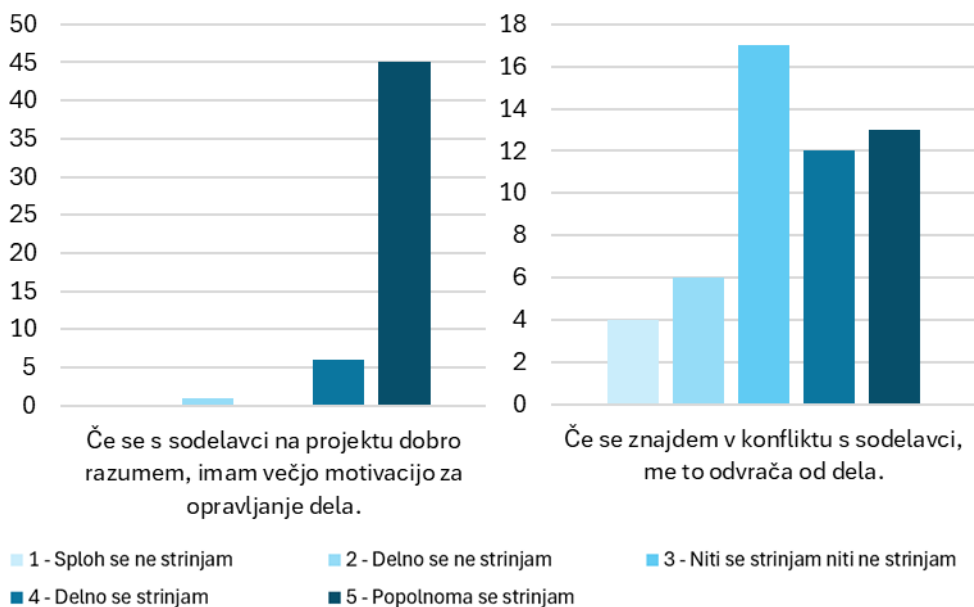
Vir: lastno delo.

Slika 7: Vpliv vzornikov na motivacijo



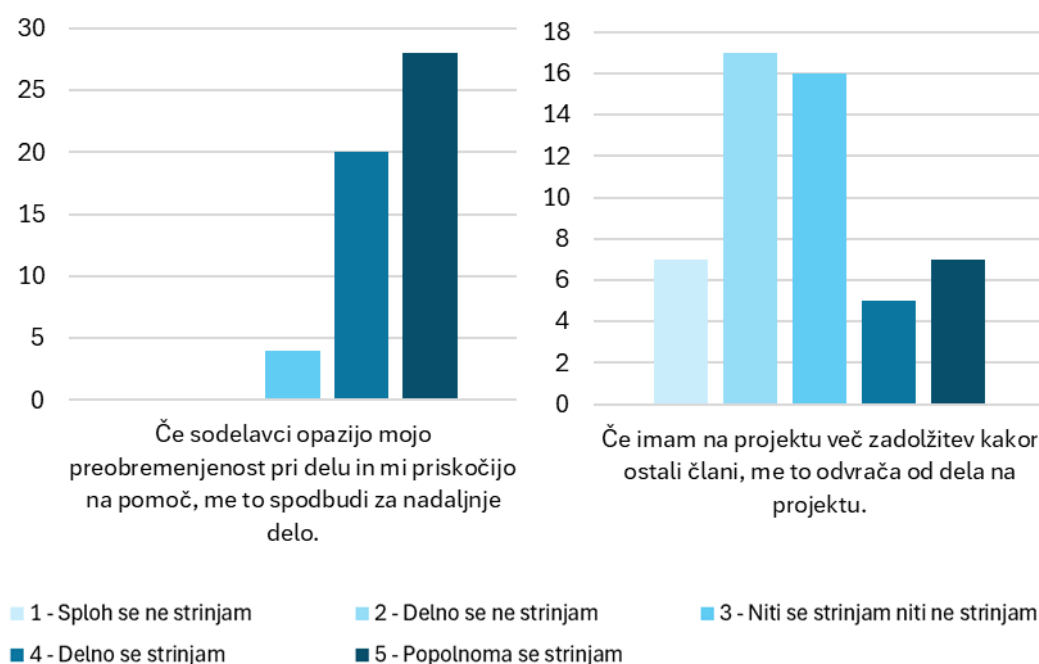
Vir: lastno delo.

Slika 8: Vpliv odnosov med člani ekipe na motivacijo



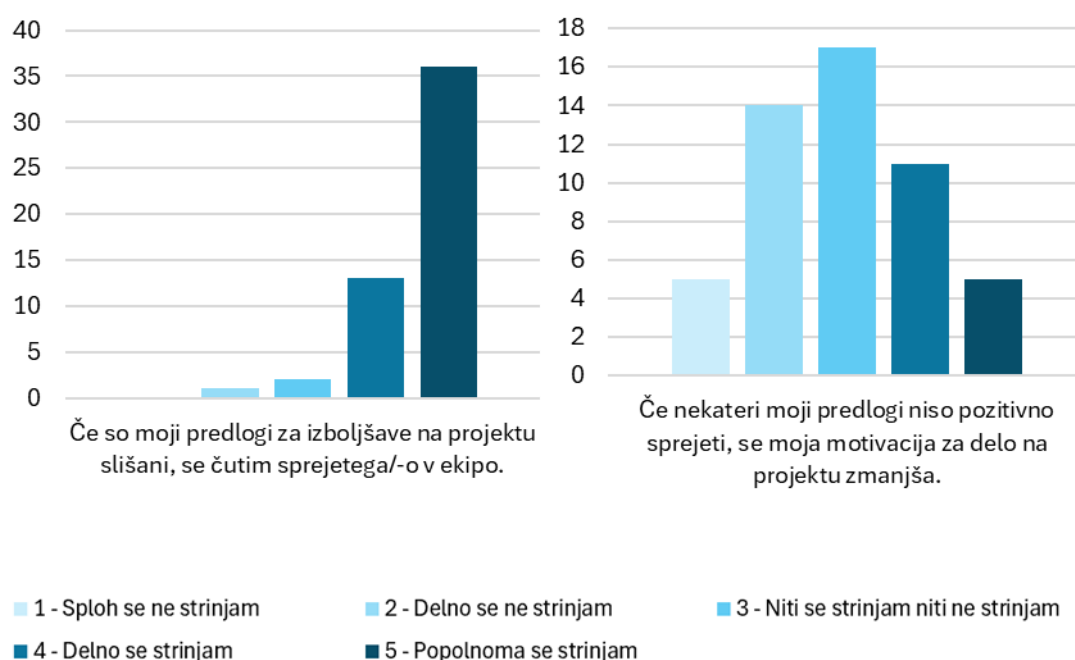
Vir: lastno delo.

Slika 9: Vpliv razporeditve dela na motivacijo



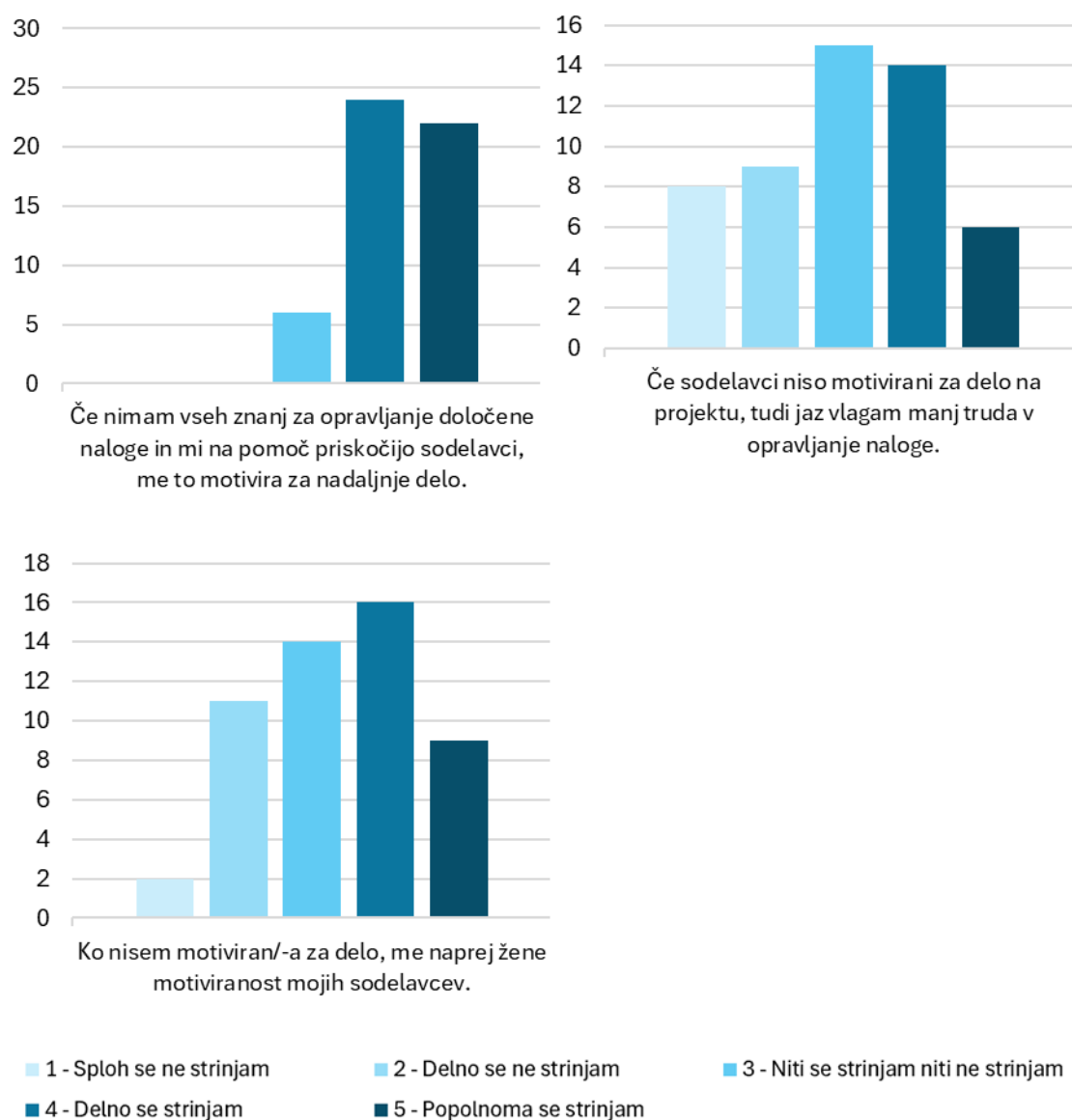
Vir: lastno delo.

Slika 10: Vpliv vključenosti v delo na motivacijo



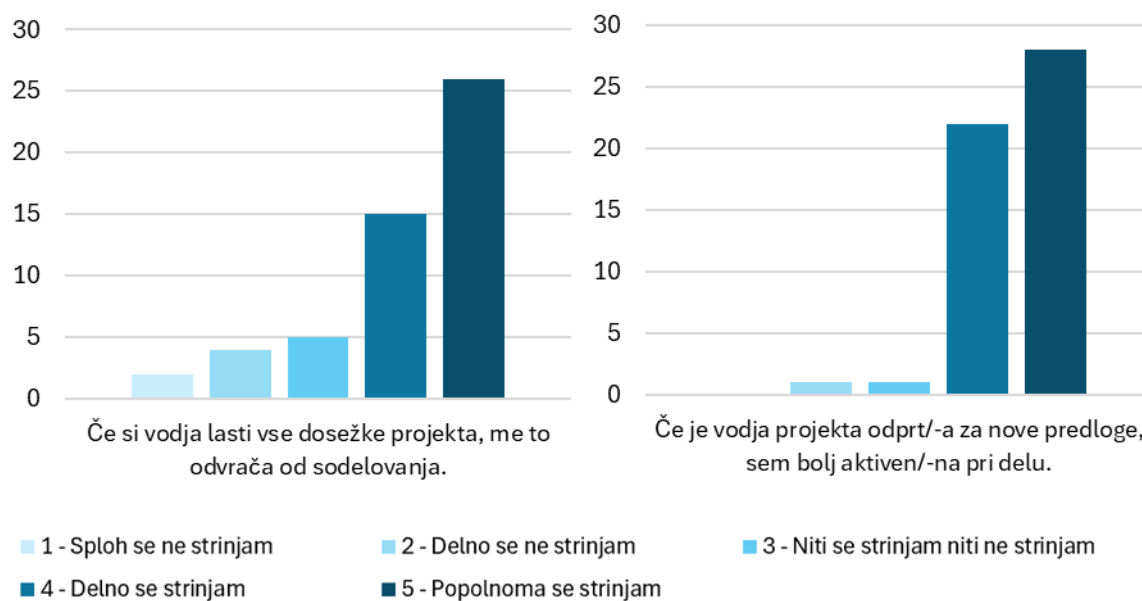
Vir: lastno delo.

Slika 11: Vpliv sodelovanja med člani ekipe na motivacijo



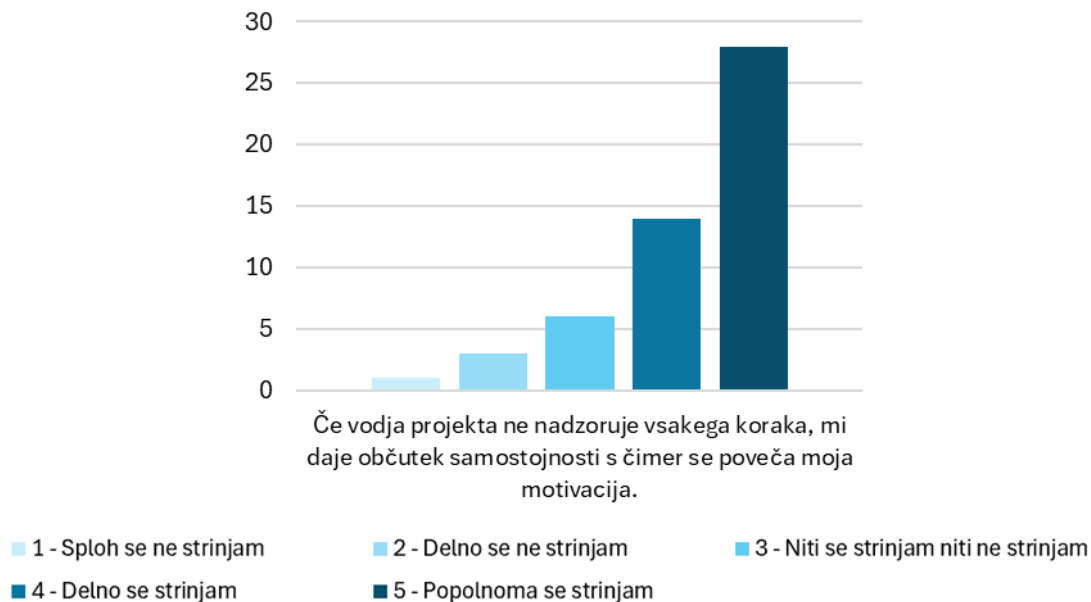
Vir: lastno delo.

Slika 12: Vpliv vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo



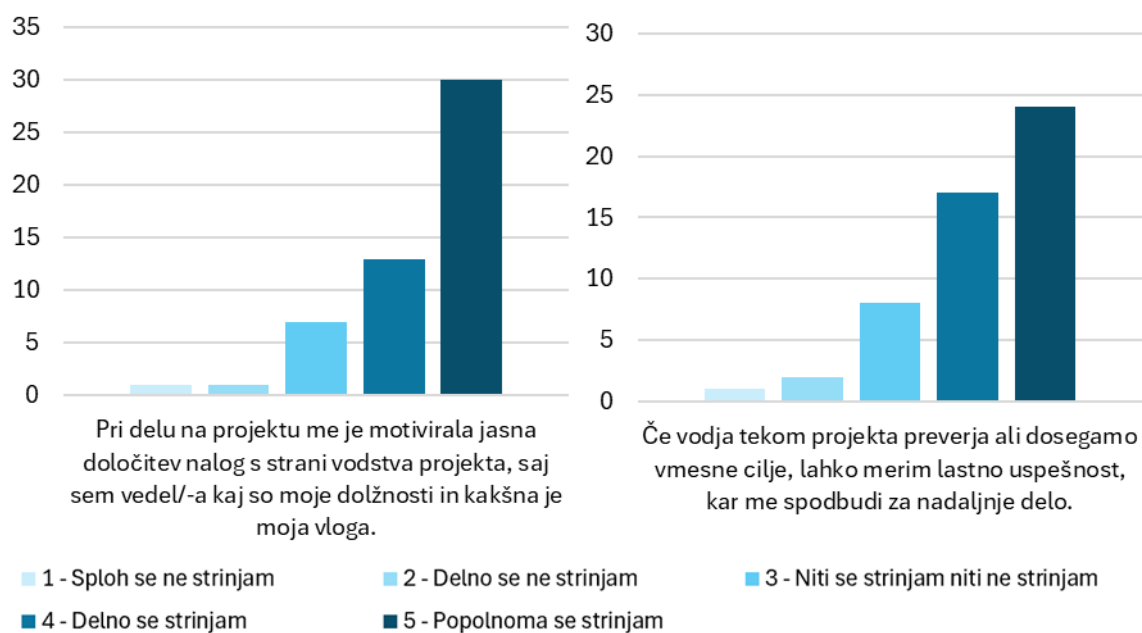
Vir: lastno delo.

Slika 13: Vpliv opolnomočenosti na motivacijo



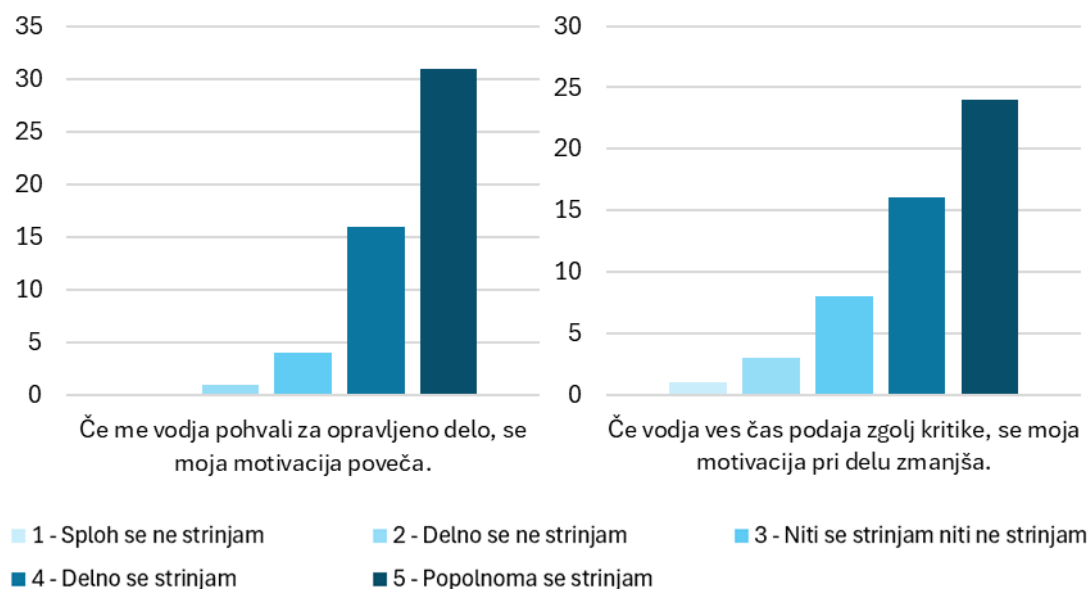
Vir: lastno delo.

Slika 14: Vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo



Vir: lastno delo.

Slika 15: Vpliv nagrajevanja na motivacijo



Vir: lastno delo.

Priloga 3: Izračuni Levenovega in t-testa

Tabela 1: Levenov in t-test dejavnikov notranje motivacije

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Na projekt sem se prijavil/a, ker se je namen projekta skladal z mojimi osebnimi cilji in načeli.	Predpostavka o enakosti varianc	5,001	0,030	-2,208	50,000	0,032	-0,705	0,319	-1,346	-0,064
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,386	49,978	0,021	-0,705	0,295	-1,299	-0,112
Pri delu na projektu me motivirajo jasno zastavljeni cilji, ki jih moramo doseči tekom projekta.	Predpostavka o enakosti varianc	0,026	0,872	1,149	50,000	0,256	0,217	0,188	-0,162	0,595
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,188	47,532	0,241	0,217	0,182	-0,150	0,583
Na projekt sem se prijavil/-a, da lahko opravljeno delo navedem kot referenco v svojem življenjepisu.	Predpostavka o enakosti varianc	1,211	0,276	-0,270	50,000	0,788	-0,100	0,370	-0,843	0,643
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,279	47,678	0,781	-0,100	0,357	-0,818	0,619
Delo na projektu mi je predstavljalo nov izziv, pri katerem lahko preizkusim svoje sposobnosti.	Predpostavka o enakosti varianc	0,427	0,516	-0,431	50,000	0,669	-0,106	0,246	-0,600	0,388
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,440	46,217	0,662	-0,106	0,241	-0,590	0,378

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Levenov in t-test dejavnikov iz nižjih ravni Maslowove hierarhije potreb na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Na projekt sem se prijavil/-a, ker me je v to prisilil/-a vodja.	Predpostavka o enakosti varianc	1,590	0,213	-0,087	50,000	0,931	-0,031	0,352	-0,738	0,677
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,084	37,861	0,933	-0,031	0,365	-0,769	0,707
Na projekt sem se prijavil/-a, ker so se nanj prijavili vsi sodelavci/prijatelji in nisem želel/-a biti izjema.	Predpostavka o enakosti varianc	2,212	0,143	-0,739	50,000	0,464	-0,221	0,300	-0,823	0,380
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,709	36,890	0,483	-0,221	0,312	-0,853	0,411
Četudi sem edini/-a iz svoje družbe prijateljev, ki se želi prijaviti na projekt, me to ne zaustavi.	Predpostavka o enakosti varianc	2,132	0,150	-0,963	50,000	0,340	-0,232	0,241	-0,716	0,252
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,030	49,915	0,308	-0,232	0,225	-0,684	0,220

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Levenov in t-test higienikov iz Herzbergove dvofaktorske teorije

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če za moje delo ni zagotovljenih ustreznih pogojev in opreme, nisem motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,224	0,274	1,033	50,000	0,306	0,303	0,293	-0,286	0,891
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,047	44,946	0,301	0,303	0,289	-0,280	0,885

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Levenov in t-test vpliva nagrajevanja na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Na projekt sem se prijavil/-a zaradi dodatnega zaslužka.	Predpostavka o enakosti varianc	8,592	0,005	-2,164	50,000	0,035	-0,661	0,305	-1,274	-0,048
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,341	49,967	0,023	-0,661	0,282	-1,227	-0,094
Če bi tekom projekta imel/-a možnost prejemati manjše nagrade (imenovanje za delavca tedna, en prost delovni dan itd.), bi bil/-a bolj motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	4,474	0,039	1,358	50,000	0,181	0,384	0,283	-0,184	0,952
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,231	29,180	0,228	0,384	0,312	-0,254	1,022

se nadaljuje

Tabela 4: Levenov in t-test vpliva nagrajevanja na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
V kolikor bi se projekt zaključil z zaključno slovesnostjo, na katero bi bili povabljeni vsi sodelujoči, bi bil/-a bolj motiviran/-a za sodelovanje na novih projektih.	Predpostavka o enakosti varianc	0,493	0,486	0,080	50,000	0,937	0,029	0,365	-0,704	0,762
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,078	40,262	0,938	0,029	0,372	-0,722	0,781

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Levenov in t-test vpliva znanja in izkušenj na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če delo na projektu zahteva znanja in izkušnje, ki jih že imam, sem bolj motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,405	0,241	-0,455	50,000	0,651	-0,106	0,233	-0,574	0,362
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,482	49,491	0,632	-0,106	0,220	-0,548	0,336

se nadaljuje

Tabela 5: Levenov in t-test vpliva znanja in izkušenj na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če je za delo na projektu omogočeno izobraževanje, sem bolj motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,146	0,290	0,585	50,000	0,561	0,117	0,199	-0,284	0,517
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,607	47,889	0,547	0,117	0,192	-0,270	0,503
Bolj kot je delo zahtevno in spodbuja moje kreativno razmišljanje, bolj sem motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	2,571	0,115	0,098	50,000	0,922	0,020	0,203	-0,387	0,427
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,103	48,337	0,919	0,020	0,195	-0,371	0,411

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Levenov in t-test vpliva ciljev na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če so naloge, ki jih moram opraviti in moja vloga pri projektu jasno predstavljene, sem bolj motiviran/-a za delo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,726	0,195	1,204	50,000	0,234	0,169	0,140	-0,113	0,451
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,192	41,583	0,240	0,169	0,142	-0,117	0,455

se nadaljuje

Tabela 6: Levenov in t-test vpliva ciljev na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če si med delom na projektu postavljam tudi osebne cilje, ki jih moram doseči me to motivira k boljšemu opravljanju nalog.	Predpostavka o enakosti varianc	0,001	0,981	0,610	50,000	0,544	0,117	0,191	-0,267	0,501
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,603	41,364	0,550	0,117	0,193	-0,274	0,507
Ker se želim dokazati tudi sebi, da nekaj zmorem, sem za delo na projektih bolj motiviran/-a.	Predpostavka o enakosti varianc	0,286	0,595	0,020	50,000	0,984	0,005	0,235	-0,468	0,477
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,019	42,358	0,985	0,005	0,237	-0,473	0,482

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Levenov in t-test vpliva vzornikov na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če sem med delom na projektu pri ostalih sodelujočih prepoznal/-a pozitivne lastnosti, sem jim skušal/-a slediti in jih posnemati.	Predpostavka o enakosti varianc	0,274	0,603	-0,973	50,000	0,335	-0,207	0,213	-0,636	0,221
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,015	48,419	0,315	-0,207	0,204	-0,618	0,203

se nadaljuje

Tabela 7: Levenov in t-test vpliva vzornikov na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če pred začetkom dela na projektu vem, da bodo na projektu sodelovali tudi ljudje od katerih se lahko veliko naučim, me to spodbudi k sodelovanju.	Predpostavka o enakosti varianc	4,094	0,048	0,732	50,000	0,468	0,118	0,162	-0,206	0,443
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,769	49,014	0,446	0,118	0,154	-0,191	0,427

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Levenov in t-test vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če se s sodelavci na projektu dobro razumem, imam večjo motivacijo za opravljanje dela.	Predpostavka o enakosti varianc	3,270	0,077	-0,898	50,000	0,373	-0,131	0,145	-0,423	0,161
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,014	46,212	0,316	-0,131	0,129	-0,390	0,129

se nadaljuje

Tabela 8: Levenov in t-test vpliva odnosov med člani ekipe na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če se znajdem v konfliktu s sodelavci, me to odvrča od dela.	Predpostavka o enakosti varianc	0,004	0,950	-0,302	50,000	0,764	-0,104	0,346	-0,799	0,590
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,303	43,641	0,763	-0,104	0,344	-0,799	0,590

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Levenov in t-test vpliva razporeditve dela na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če sodelavci opazijo mojo preobremenjenost pri delu in mi priskočijo na pomoč, me to spodbudi za nadaljnje delo.	Predpostavka o enakosti varianc	0,515	0,476	-0,134	50,000	0,894	-0,025	0,183	-0,392	0,343
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,138	46,247	0,891	-0,025	0,179	-0,384	0,335
Če imam na projektu več zadolžitev kakor ostali člani, me to odvrča od dela na projektu.	Predpostavka o enakosti varianc	5,220	0,027	-0,195	50,000	0,846	-0,068	0,347	-0,764	0,628
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,208	49,783	0,836	-0,068	0,326	-0,721	0,586

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Levenov in t-test vpliva vključenosti v delo na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če so moji predlogi za izboljšave na projektu slišani, se čutim sprejetega/-o v ekipo.	Predpostavka o enakosti varianc	0,711	0,403	-0,457	50,000	0,650	-0,086	0,188	-0,464	0,292
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,476	48,470	0,636	-0,086	0,181	-0,449	0,277
Če nekateri moji predlogi niso pozitivno sprejeti, se moja motivacija za delo na projektu zmanjša.	Predpostavka o enakosti varianc	5,839	0,019	0,695	50,000	0,490	0,223	0,320	-0,421	0,866
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,747	49,987	0,459	0,223	0,298	-0,376	0,822

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Levenov in t-test vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če nimam vseh znanj za opravljanje določene naloge in mi na pomoč priskočijo sodelavci, me to motivira za nadaljnje delo.	Predpostavka o enakosti varianc	1,264	0,266	1,471	50,000	0,148	0,277	0,188	-0,101	0,654
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,478	43,849	0,146	0,277	0,187	-0,100	0,653

se nadaljuje

Tabela 11: Levenov in t-test vpliva sodelovanja med člani ekipe na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če sodelavci niso motivirani za delo na projektu, tudi jaz vlagam manj truda v opravljanje naloge.	Predpostavka o enakosti varianc	4,414	0,041	-0,134	50,000	0,894	-0,048	0,355	-0,761	0,666
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,141	48,832	0,889	-0,048	0,339	-0,729	0,634
Ko nisem motiviran/-a za delo, me naprej žene motiviranost mojih sodelavcev.	Predpostavka o enakosti varianc	1,155	0,288	0,670	50,000	0,506	0,214	0,318	-0,426	0,853
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,686	46,385	0,496	0,214	0,311	-0,412	0,839

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Levenov in t-test vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrca od sodelovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	2,426	0,126	0,709	50,000	0,481	0,226	0,318	-0,414	0,865
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,673	35,111	0,505	0,226	0,336	-0,455	0,907

se nadaljuje

Tabela 12: Levenov in t-test vpliva vključenosti v delo s strani vodje na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če je vodja projekta odprt/-a za nove predloge, sem bolj aktiven/-na pri delu.	Predpostavka o enakosti varianc	1,370	0,247	0,042	50,000	0,967	0,008	0,183	-0,360	0,375
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,045	49,878	0,964	0,008	0,171	-0,337	0,352

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Levenov in t-test vpliva opolnomočenosti na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če si vodja lasti vse dosežke projekta, me to odvrca od sodelovanja.	Predpostavka o enakosti varianc	2,866	0,097	-0,768	50,000	0,446	-0,220	0,286	-0,794	0,354
	Predpostavka o neenakosti varianc			-0,819	49,827	0,417	-0,220	0,268	-0,758	0,319

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Levenov in t-test vpliva jasnosti ciljev s strani managementa na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Pri delu na projektu me je motivirala jasna določitev nalog s strani vodstva projekta, saj sem vedel/-a kaj so moje dolžnosti in kakšna je moja vloga.	Predpostavka o enakosti varianc	0,734	0,396	0,689	50,000	0,494	0,181	0,263	-0,347	0,710
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,728	49,417	0,470	0,181	0,249	-0,319	0,682
Če vodja tekom projekta preverja, ali dosegamo vmesne cilje lahko merim lastno uspešnost, kar me spodbudi za nadaljnje delo.	Predpostavka o enakosti varianc	3,370	0,072	2,333	50,000	0,024	0,610	0,261	0,085	1,135
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,170	32,403	0,037	0,610	0,281	0,038	1,182

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Levenov in t-test vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če me vodja pohvali za opravljeno delo, se moja motivacija poveča.	Predpostavka o enakosti varianc	0,057	0,812	0,422	50,000	0,674	0,088	0,207	-0,329	0,504
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,420	42,208	0,677	0,088	0,208	-0,333	0,508

se nadaljuje

Tabela 15: Levenov in t-test vpliva nagrajevanja s strani managementa na motivacijo

H0: Enakost varianc. H1: Neenakost varianc.		Levenov test		T-test						
		F	P-vrednost	t	Stopinje prostosti	P-vrednost	Povprečna razlika	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Najnižji	Najvišji
Če vodja ves čas podaja zgolj kritike, se moja motivacija pri delu zmanjša.	Predpostavka o enakosti varianc	0,043	0,836	0,229	50,000	0,820	0,066	0,288	-0,513	0,645
	Predpostavka o neenakosti varianc			0,231	44,243	0,818	0,066	0,286	-0,510	0,642

Vir: lastno delo.