

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA Z VIDIKA
MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA**

Ljubljana, maj 2016

GORAN ĐERIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Goran Đerić študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza projektnega managementa z vidika motivacije in nagrajevanja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matej Černe

IZJAVLJAM

- da sem predloženo delo pripravil samostojno;
- da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
- 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 poskrbel, 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;
- da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
- 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;
- da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
- da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
- 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;
- 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;
- da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21.7. 2016

Podpis študenta _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO IZHODIŠČE MANAGEMENTA PROJEKTOV	4
1.1 Opredelitev projekta kot celovit načrt	4
1.2 Opredelitev projektnega managementa	5
1.3 Strateški pomen projektnega managementa	7
1.4 Terminologija projektnega managementa	9
1.5 Podporno okolje projektov	12
1.5.1 Opredelitev okolja projektov	12
1.5.2 Podporno okolje projektov	14
1.6 Uspešnost projekta.....	17
1.6.1 Pojemovanje uspešnosti (projekta).....	18
1.6.2 Dejavniki uspešnosti (projekta)	21
1.6.3 Kriteriji uspešnosti projekta	22
2 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE	23
2.1 Motivacija.....	23
2.1.1 Pojem motivacija	23
2.1.2 Motivacijski proces	24
2.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	24
2.2 Nagrajevanje.....	33
2.2.1 Pojem nagrajevanja.....	34
2.2.2 Plačilni sistemi.....	34
2.2.3 Proces vrednotenja dela	37
2.2.4 Metode vrednotenja dela	38
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	40
3.1 Opredelitev cilja in namena	40
3.2 Metodologija raziskave.....	41
3.2 Polstruktuirani intervjuji.....	43
3.2.1 Opis intervjuvanih posameznikov	43
3.2.2 Zastavljena vprašanja	44
3.2.3 Povzetek odgovorov na vprašanja	45
3.2.3.1 Intervju z osebo A.....	45
3.2.3.2 Intervju z osebo B.....	47
3.2.3.3 Intervju z osebo C.....	49
3.2.3.5 Intervju z osebo E.....	53
3.2.3.6 Intervju z osebo F	55
3.3 Predlogi za izboljšavo projektnega managementa.....	57
3.3.1 Vzpostavitev projektnega managementa	58
3.3.2 Kompetence posameznikov na projektih.....	59
3.3.3 Motivacijski proces na področju projektnega managementa	61

3.3.4 Nagrajevanje projektnega managementa	62
3.3.5 Uspešnost projekta	63
4 DISKUSIJA.....	65
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI.....	70
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Okolje – vplivi vrednot na uspešnost poslovanja	14
Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine uspešnosti zaposlenih.....	18
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	25
Slika 3: Hierarhija potreb Abraham Maslowa	26
Slika 4: Preprost model pričakovanja.....	30
Slika 5: Celoten proces motivacijskega ciklusa	31
Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin: Kritične psihološke okoliščine.....	32

UVOD

Spreminjajoči se trgi, tehnološke inovacije in spremembe zakonodaje povzročajo, da morajo organizacije spreminjati svoje strateške usmeritve. Organizacije različnih velikosti in različnih gospodarskih panog se osredotočijo na svoja prizadevanja, da bi se čim bolj približala trgu in strankam ter izboljševala svojo prilagodljivost in odzivnost. Ključni dejavniki uspeha organizacij so pripravljenost in sposobnost uvajanja temeljnih sprememb v procese in strukture, vzorci vedenja v družbeno-političnem poslovnem okolju, v prizadevanju za dodatne možnosti za zmanjševanje stroškov.

Procesa obvladovanja velikih sprememb ne bi smeli prepustiti naključjem. Na podjetniški ravni, kakor tudi v ostalih organizacijah, je odločilna konkurenčnost. Pomembno je delati prave stvari, bolje kot včeraj. Najvažnejše je, kaj od podjetja oziroma organizacije pričakujejo odjemalci, zato organizacije projektni management usmerjajo v sistematsko krepitev dejavnikov, ki kasneje ugodno vplivajo na rezultate. V zadnjem času so se spremenili splošni strateški pogoji za oblikovanje organizacije. Tradicionalni organizacijski pristopi, ki so temeljili na poslovno funkcijskih pristopih, vse pogosteje ne izpolnjujejo novih zahtev. Kljub pritiskom k prilagajanju številne organizacije svoja prizadevanja na tem področju omejujejo na spreminjanje strukture, zanemarijo pa bistveni korak strateške preusmeritve na spreminjanje internih procesov. Prav zaradi tega notranja organizacija po navadi postane ovira pri izkoriščanju prednosti in morebitnih tržnih priložnosti.

Management (tudi ravnanje, ravnateljstvo, upravljanje) je usklajevanje aktivnosti, smotrov in ciljev, interesov, razmerij in procesov za čim večjo dosego smotrov in ciljev podjetja ali druge organizacije. Management je dejavnost vodstva, da z učinkovitim in smotrnim delovanjem zaposlenih dosežejo smotre in cilje podjetja ali druge organizacije (Rozman, 2002, str. 53). Prav tako Certo in Certo (2009, str. 8) definira management kot doseganje smotrov in ciljev organizacije v sodelovanju in z delom zaposlenih ter management kot proces, ki je sestavljen iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole.

Rozman in Kovač (2012, str. 31) opisujeta management kot usklajevanje, upoštevanje spreminjanja in okolja, tehnično razdeljenega dela, smotrov in ciljev ter interesov in drugih struktur v celoti. To naj bi zagotovilo smotno doseganje ciljev ter celote in usklajevanje posameznikov in skupin. Rozman in Kovač (2012, str. 51) menita, da najpomembnejšo opredelitev managementa predstavlja namen managementa. Pri določitvi namena si pomagamo z definicijo Druckerja (2001, str. 19), ki pravi: »Management je natančno opredeljen organ, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam.

Management projektov je s procesnega vidika enak splošni opredelitvi managementa, razlikuje pa se po vsebini področij, načinu vodenja podrejenih ter različnih tehnikah orodij,

razvitih za potrebe izvajanja projektov. Najpomembnejša je razlika v planiranju namena, saj manager projekta ne načrtuje smotrov in ciljev, ampak jih dobi od naročnika oz. investitorja projekta (Stare, 2011, str. 38). Rozman in Stare (2008, str. 31–32) navajata, da management projektov v metodološkem smislu predstavlja: odločanje, načrtovanje, uveljavljanje projekta in kontrolo.

Razsežnosti in prizadevanja gospodarskih subjektov so še zlasti v današnjem negotovem, dinamičnem in globalno delujočem ekonomskem okolju usmerjeni k obvladovanju procesa projektnega managementa. Aktivno obvladovanje oziroma ravnanje projektnega managementa poslovnega subjekta pa je tisto področje raziskave, ki ga morajo vse organizacije vključiti v svoje poslovanje, da lahko s svojo poslovno politiko zagotavljajo temeljno poslovanje.

Management projektov je oblika planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, s pomočjo katere so določene poslovodne odgovornosti za izvedbo strategij s projekti. Management projektov predstavlja najvišji del posloводства, katerega naloga je izvedba projektov iz strateškega plana (Hauc, 2007, str. 190). Management projektov je skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene zahteve ali izražene potrebe. Markič (2006) poudarja koristi projekta v novih znanjih in izkušnjah, ki jih vodja pridobi v procesu izvajanja in vodenja projekta. Življenjski cikel projekta je za managerje ključnega pomena pri ločevanju med pomembnim in nepomembnim.

Potrebe po izboljševanju poslovanja niso nastale zaradi projektnega managementa samega, ampak zaradi zahtev tržišča, močne konkurenčne tekme in hitrega razvoja. V razmerah preseganja ponudbe nad povpraševanjem je osrednje vprašanje, kako na dolgi rok zagotoviti dobiček in rast podjetja. Projektni management je potrebno voditi kot sistem vodenja, v katerem organizacije usmerjajo in obvladujejo svoje aktivnosti, ki so povezane s kakovostjo dela.

V širšem pomenu so to organizacijska struktura, načrtovanje, procesi, viri, in dokumentacija, ki jih uporabljajo za doseganje svojih ciljev, za uvajanje izboljšav v proizvode in storitve ter za izpolnjevanje zahtev svojih kupcev. Poudariti želim, da sam projektni management kot tak ne bo nujno pripeljal do izboljšanja poslovanja ali do kakovosti proizvodov ali storitev. Ne bo rešil vseh naših problemov. Je le sredstvo za sistematični pristop k poslovnim ciljem.

Namen magistrskega dela je predstaviti in med seboj povezati projektni management, motivacijo in nagrajevanje ter posledično uspešnost projekta. Na kratko želim predstaviti sodobno vlogo projektnega managementa v organizacijah ter seznaniti in prikazati potrebo po projektnem managementu in izboljšati zavest o tem. Opredeliti želim projektni

management, obravnavati pojme projekt, motivacija, nagrajevanje, razpravljati o vsebini in strukturi projektnega managementa.

Obravnavati želim zgoraj navedene sodobne pristope k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja in opredeliti posebnosti posameznega pristopa, njihovo prepletenost in kompleksnost. Ponazoriti želim različne možnosti pristopa k uvajanju projektnega managementa ter izpostaviti njihove prednosti in pomanjkljivosti tako s teoretičnega kot tudi z empiričnega vidika.

V nalogi bom raziskoval in kritično proučil problematiko projektnega managementa v organizacijah. Predstavil bom problematiko poskusa uvedbe, njegove usmeritve, načela in metode, ki naj bi jih organizacije uporabile za doseg kakovostnega rezultata. Predstavil bom posamezne ekonomske kategorije, ki v sintezi poslovanja pomenijo obvladovanje projektnega dela. Izpostaviti želim pomen uvedbe projektnega managementa v organizacijah in poudariti sistematičen pristop pri uvajanju projektnega načina dela.

Cilj raziskovalnega dela je teoretično in empirično proučiti obsežno področje projektnega managementa. Na koncu želim pridobljena spoznanja raziskave podkrepiti z lastno ustvarjalnostjo ter s spoznanji iz prakse predstaviti svoj pogled na projektni management. Projektni management želim prikazati v procesu motiviranja in nagrajevanja ter predstaviti njegov vpliv tako na organizacijo kot na uspešnost izvedbe projekta. Osvojiti želim koncept projektnega managementa in uporabo njegovih vrednot pri vsakodnevem poslovanju.

Pri izdelavi magistrskega dela bom za izhodišče uporabljal teoretično-analitični pregled literature s področja projektnega managementa in različne primere uporabe, spoznanja domačih in tujih avtorjev ter specifično teoretično znanje pridobljeno pri podiplomskem študiju.

Magistrsko delo bom vsebinsko razdelil na dva dela. V prvem teoretičnem delu se bom posvetil pregledu in preučevanju obstoječe literature na temo projektnega managementa. Tu bom uporabil splošno raziskovalno metodo spoznavanje procesa ter metodo deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov.

V empiričnem delu bom za pridobitev potrebnih informacij uporabil kvalitativno metodo. Za vzorec bom izvedel vsaj pet delno strukturiranih intervjujev, ki delujejo na različnih področjih gospodarskih panog (zavarovalništvo, strojništvo, gradbeništvo, informacijska tehnologija, telekomunikacija), z različnimi profili posameznikov (managerji, vodje projektov, člani projektnih skupin).

V prvem delu, ki bo bolj teoretični, bom opredelil proces projektni management, povzel dejavnike vpliva na motivacijo in nagrajevanje zaposlenih na projektnem delu ter njegov vpliv na uspešnost izvedbe projekta.

V drugem delu z empirično raziskavo predstavim največjo dodano vrednost magistrskega dela, kjer najprej opredelim cilj in namen raziskave, predstavim metodologijo raziskave, izvedbo intervjuja in rezultate raziskave. Raziskovalna metoda temelji na kvalitativnem (induktivnem) pristopu. V nadaljevanju bo sledila analiza rezultatov raziskave na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in empiričnega dela.

S pomočjo dosedanjih ugotovitev in literature v procesu raziskovanja bom zbral podatke primarno z oblikovanjem delno strukturiranih intervjujev. Z izbrano raziskovalno metodo bom analiziral številne informacije o procesu procesnega managementa v povezavi z motivacijo in nagrajevanjem ter uspešnostjo projekta. V nadaljevanju bom podal glavne ugotovitve in predloge za izboljšave oz. priporočila. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za nadaljnje delo.

1 TEORETIČNO IZHODIŠČE MANAGEMENTA PROJEKTOV

1.1 Opredelitev projekta kot celovit načrt

V obdobju, v katerem živimo, polnim preobratov, kjer so spremembe neizbežno dejstvo, so organizacije (bodisi podjetja, univerze, bolnišnice ali kakšne druge ustanove) ob prizadevanju za preživetje primorane, da se nanje hitro in uspešno odzivajo ter jih celo spodbujajo in postanejo usmerjevalke sprememb (Drucker, 2001, str. 76). Da spremembe postanejo stalnica življenja, je opozoril že grški filozof Heraklit leta 513 pr . n. š., ko je dejal: » Edino, kar je stalno, so spremembe« (Hauc, 2007, str. 13).

Vse več organizacij se ob prizadevanju doseči zastavljene smotre in cilje, ob spodbujanju in usmerjanju sprememb poslužujejo projektov, kot najboljši instrument za ustvarjanje sprememb (Andersen et. al, 2004). Tudi Markič (2006, str. 1682) pravi, da so projekti trenutno prepoznani kot najboljše orodje za obvladovanje sprememb v organizacijah. V literaturi in virih je opredeljena vrsta različnih navedb termina projekt. Gre za dopolnjujoče se opredelitve, ki poudarjajo posebnosti projekta kot zaokrožene celote povezanih aktivnosti z določenim namenom ter cilji (Rozman, 1994, str. 1).

Young (2007, str. 9-10) opisuje, da je projekt zbir povezanih in na urejen način izvedenih aktivnosti z jasno določenim začetkom in zaključkom za dosego postavljenih izidov s strani podjetja. Rozman in Stare (2008, str. 3) navajata, da je projekt ena od besed, ki jih največkrat uporabljamo s pozitivnim prizvokom. Opredelitev projekta se kljub pogosto uporabljenim pojmov razlikuje in predstavlja različne poudarke in stopnje zajemanja značilnosti projektov.

1.2 Opredelitev projektnega managementa

V praksi skorajda ni organizacije, ki ne bi imela potrebe po projektih in projektnem načinu dela (Semolič, 2003, str. 13). Ker se projekti izvajajo v najrazličnejših organizacijah, jih mnogi različno pojmujejo (Hauc, 2007, str. 26-27): dokumentacija, načrt, elaborat, tehnična in druga dokumentacija, projektna dokumentacija (kot: projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.), načrt za izvedbo projektnega namena, objekt v pripravljalni fazi za gradnjo, objekt v gradnji, investicija, naložba, procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdaja iz tekočega poslovanja oziroma tekočega proizvodnje in se posebej organizira, terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena, ideja, namera, pa čeprav še ni izvedena, itd.

Beseda »projekt« je bila prvič uporabljena v šestnajstem stoletju. Izhaja iz latinske besede »projicere«, ki pomeni »vreči naprej« in nakazuje gibanje (iz začetne točke proti končnemu cilju) v času in prostoru (Cepin, 2005, str. 9/3). Projekt kot ga poznamo danes, je zahtevnejša enkratna naloga z dobro opredeljenim spletom zaželenih izidov (Možina, 1994, str. 352).

Projekt je enkraten proces z določenim začetkom in koncem, natančno določenimi smotri in cilji ter (običajno) določenim proračunom (Markič, 2006, str. 1). Je zaključena (enkratna) celota med seboj povezanih aktivnosti z jasno opredeljenim namenom in cilji, ki se kažejo v čim krajšem času vsebinske izvedbe projekta, ustrezni kakovosti, čim manjšem številu izvajalcev (in ostalimi proizvodnimi tvorci) ter posledično v čim manjših stroških projekta (Rozman, 1998, str. 1).

Hauc (2007, str. 27) podaja več definicij projekta in jih deli na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjeni proces in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov, pri čemer projekt opredeljujejo kot zaključen proces oblikovanja in izvajanja medsebojno smiselno povezanih aktivnosti za doseganje internih in eksternih namenskih in objektnih smotrov in ciljev (Hauc, 1982, str. 43).

Young (2000, str. 13) opredeljuje projekt kot začasno prizadevanje doseči zastavljen, željen smoter in cilj znotraj časovnega okvirja. Opaža, da se projekti med seboj razlikujejo predvsem po velikosti (pri čemer gre lahko za majhno skupino ljudi ali za veliko število posameznikov iz različnih področij organizacije, delujočih celo v različnih državah), času trajanja in edinstvenosti, saj ga je težko ponoviti na popolnoma enak način

Projekt se smatra predvsem kot dolgoročno strateško posredovanje, ki mora, če želi biti dobro sprejeto, povečati ekonomsko, socialno in okoljsko blaginjo različnih udeležencev projekta, zato na projekt ne gledamo kot na končni izid posameznih posledic ali skupnih dogodkov kratkoročnih smotrov in ciljev z omejenimi vplivi, temveč mnogo bolj kompleksno (Andersen et. al 2006).

Biloslavo (2008, str. 321-322) navaja nekaj ključnih značilnosti, po katerih se projekti razlikujejo od vsakodnevnih delovnih procesov in dejavnosti, ki potekajo v organizaciji: imajo natančno opredeljenega odjemalca, imajo točno določen cilj, ki ga je potrebno doseči, imajo opredeljen časovni okvir, v katerem je potrebno doseči cilj projekta, imajo vnaprej opredeljen obseg sredstev, ki se lahko porabijo v okvirju projekta, imajo jasno opredeljen začetek in konec, so enkratni - končni dosežek projekta je enkraten proizvod ali proces, imajo omejen življenjski cikel, zahtevajo prispevek izbrane skupine sodelavcev - projektne skupine.

Z vidika ugotavljanja ekonomskih učinkov pa se projekti delijo na tiste z neposrednimi ekonomskimi učinki in tiste s posrednimi ekonomskimi učinki. Projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki zagotavljajo povračilo vloženih sredstev, prihodek in donosnost, medtem ko projekti s posrednimi ekonomskimi učinki, v izrabi učinkov projekta, ne zagotavljajo (takojšnjega) povračila vloženih sredstev, temveč posredne ekonomske učinke in druge učinke za podjetja ali druge organizacije (Hauc, 2002, str. 88-101).

Projekte se v splošnem lahko deli tudi glede na končni proizvod ali proces. Delimo jih na snovne in nesnovne projekte. Končni proizvod prvega ima snovno obliko: razvoj in trženje novega proizvoda, izgradnjo skladišča, zamenjava proizvodne opreme, olimpijske igre, glasbene prireditve itd. Med nesnovne projekte, ki se s finančnega vidika obravnavajo kot »čisti strošek«, saj se vrednostno pokrivajo s sredstvi, ki so del izvedbenega proračuna in so posebej namenjena za izvedbo projekta, pa uvrščamo: uvedbo novega informacijskega sistema, prenovo podjetja, uvedbo metod stalnega napredka ter svetovalne projekte (Biloslavo, 2008, str. 322).

Markič (2005, str. 7) opredeli nekaj splošnih značilnosti projekta: njegova kakovost je vnaprej določena, prinaša tveganje in negotovost, začasna struktura in timi organiziranosti, družbeno in naravno okolje vpliva na izide, zasnovan je za to, da z njim razrešujemo probleme, gre za investicijsko-inovacijski proces ter za doseganje smotrov in ciljev uspešnosti, stroškov ter časa.

Avtorja Rozman in Stare (2008, str. 3) sta mnenja, da je pogosto uporabljen pojem, ki ga označuje beseda projekt, v teoriji jasno in enotno opredeljen. Ugotavljata, da ni povsem tako. Opredelitve se pogosto razlikujejo, vsebinsko le v manjši meri, vendar zanje ne bi mogli trditi, da si nasprotujejo. Mnenja sta, da imajo opredelitve različne poudarke in različno stopnjo zajemanja značilnosti projektov.

Stare (2011, str. 40) povzame, da je projektni management ciljno usmerjen dinamični proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov in kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta – v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti in končnem produktu.

1.3 Strateški pomen projektnega managementa

V večini organizacij so projekti postali osrednja tema delovanja managementa, medtem ko so bili še pred kratkim postavljeni na rob ključnih prizadevanj organizacije (Frame, 1999, str. 3). Podobno ugotavljata tudi Graham in Englund (2004, str. 268), ki pravita, da so se projekti v preteklosti neodvisno od strateške naravnosti organizacije, danes pa je več kot polovica vseh nalog v organizaciji izvedenih v sklopu projekta, zato se slednji izbirajo na osnovi poslovne strategije podjetja. Splošen in najpomembnejši smoter managerjev je namreč dolgoročna uspešnost organizacije, ki je odvisna od številnih, spremenljivih tudi kratkoročnih, notranjih in zunanjih dejavnikov (Biloslavo, 2008, str. 31). Projekti pa so, zaradi svojih značilnosti, prepoznani tudi kot procesi izvajanja strategije, zato se v organizacijah (poleg ostalih potez) načrtno odločajo za projektno izvajanje strategij (Hauc, 2007, str. 41). Ker ima uspešnost (pravočasno in optimalno) izvajanja projektov velik vpliv na uspešnost celotne organizacije, se z njihovo pomočjo izvajajo zasnovane strategije, kar zagotavlja uspešno poslovanja podjetja (Kralj & Eisner, 2004, str. 127).

Zelo pogosta pripomba s področja managementa projektov je, da se projekti pojavljajo naključno. Bojazen se nanaša na nekoherentnost projektov s strategijo organizacije ter nepoznavanjem glavnih managerjev o obsegu in skupnem številu projektov, ki se odvija v organizaciji. Zaposleni na projektih, ki so sočasno dodeljeni na različne projekte, zato dobivajo občutek, da delujejo z izključujočimi nameni. Z upoštevanjem strateških poudarkov projekta (oblikovanih v skladu s strategijo organizacije) pa se omenjeni problemi odpravijo. Upoštevanje strateških poudarkov projekta tako predstavlja prvi korak k ustvarjanju podpornega okolja za projekte (Graham & Englund, 2004, str. 37).

Projekti imajo strateški pomen za organizacijo, saj izvajajo strateško pomembne naloge, ki s postavljenimi smernicami in usklajenostjo temeljnih zmožnosti organizacije z okoljem, v katerem organizacija deluje, pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije (Biloslavo, 2008, str. 97). Tudi Kralj in Eisner (2003, str. 37) pravita, da imajo projekti pomembno vlogo pri razvoju organizacije, saj naj bi z njimi ustvarjali nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Ker se strateški management nanaša na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških sposobnosti organizacije, je imenovan tudi usmeritveni management (Markič & Hrast, 2008, str. 19). Strategija je vzorec ali načrt, ki povezuje glavne smotre in cilje organizacije, politike in zaporedja aktivnosti v povezljivo (sklenjeno) celoto (Mintzberg, 1996, str. 3).

Biloslavo (2008, str. 54) poda opredelitev strateškega managementa kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih zmožnosti, ki s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z usklajevanjem temeljnih zmožnosti organizacije z okoljem, v katerem ta deluje, pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije. Velik doprinos za organizacijo ima tudi strateško načrtovanje, saj pomaga vzpostaviti temeljne odločitve in aktivnosti, ki naj bi usmerjale razvoj celotne organizacije, pri čemer

strateško načrtovanje vključuje širok nabor managerskih pristopov, odvisnih od vzrokov iz okolja, v katerem organizacija deluje in od pogojev, ki določajo uspeh njenega poslovanja (Markič, 2006, str. 75).

V literaturi (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 14) je mogoče zaznati tudi pojem strateško razmišljanje v organizaciji, ki pomeni sposobnost razvijanja skupne vizije in njenega uresničevanja, pri čemer se strategija organizacije lahko enači z osebnostjo posameznika – je nadgradnja konvencionalnega načrtovanja, ki je formalen analitičen proces, ki temelji na dejanskih podatkih in formalni strukturi ter prepoveduje vse, ki ni izrecno napisano. Strateško razmišljanje vnaša v proces odločanja fleksibilnost in ustvarjalnost, saj dovoljuje vse, kar ni izrecno prepovedano.

V procesu oblikovanja in izvajanja strategije se načrtuje večja konkurenčnost organizacij, ki se s projekti tudi dosega, zato je izrednega pomena, da se v procesu oblikovanja strategij upoštevajo vplivi trenutnih sprememb, ki vplivajo na izvajanje večine procesov v organizaciji. Določene spremembe je potrebno predvideti kot tveganje in njihove vplive upoštevati pri izvajanju strategij - projektov in pri načrtovanju rednega poslovanja organizacije ter se obenem zavedati, da je predvidevanje sprememb in njihovih vplivov nezanesljivo ter da jih je potrebno obvladovati sproti oziroma (znati) z njimi živeti (Hauc, 2007, str. 3-14).

Brynson 1988 (v Markič Hrast, 2008, str. 17-18) opredeli model strateškega planiranja, ki vsebuje naslednje faze:

- uvodni dogovor o organiziranosti strateškega planiranja;
- opredelitev mandata organizacije;
- določitev poslanstva;
- ocenjevanje zunanjega socialnega (družbenega) okolja;
- ocenjevanje notranjega poslovno-organizacijskega okolja organizacije;
- opredelitev strateških zadev organizacije;
- snovanje strategije;
- zasnova, pregled in sprejetje strateškega načrta;
- priprava vizije uspešnosti;
- uvajanje in uresničevanje (implementacija) strategije;
- nadzorovanje uresničevanje (evalvacija) strategije.

Šarotar Žižek (2001, str. 14) opisuje prednosti, ki tvorita strateški management in management projektov, če se povežeta v skupni proces pri uresničevanju strategij. Te so skladnost procesa tranzicije od oblikovanja strategije do njihovega izvajanja, skrajševanje časa od oblikovanja strategije do njihovega izvajanja, dvig učinkovitosti pri izvajanju strategij, združitev ciljev projekta in ciljev strategij sočasen nadzor sprememb v procesu oblikovanja strategij in njihovega izvajanja. Markič Hrast (2008, str. 21) ugotavlja, da je

ravno povezuje strateškega managementa in managementa projektov ena izmed spremenljivk, ki zagotavljajo uspešnost poslovanja organizacij, saj strateški management celovito usmerja delovanje organizacije in zagotavlja optimalne strategije nadaljnjega razvoja in rasti, management projektov pa poskrbi za hitro in pravočasno izvedbo strategij.

Sodelujoči na projektu potrebujejo navodila, še posebej v fazi snovanja smotrov in ciljev projekta, ko se sprašujemo, kaj želimo s projektom doseči. Takrat je dobro poznavanje smotrov in ciljev celotne organizacije izrednega pomena za projektno delo. Manager projekta, ki pozna strategijo organizacije, ima večji povod za ukrepanje, saj pomaga pri formiranju smotrov in ciljev projekta, zato razume in podpira celostno delovanje projekta. razumevanje strategije matične organizacije, pa je med drugim tudi motivacijski dejavnik, saj zaposleni delujejo z večjo vnemo, če vedo, kakšen prispevek ima njihovo delo na projektu k smotrom in ciljem organizacije (Graham & Englund, 2004, str. 42-43).

1.4 Terminologija projektnega managementa

V človeški zgodovini je le redko kakšna institucija vzniknila tako hitro in tako hitro dosegla tolikšen vpliv, kot je to uspelo managementu, ki je manj kot v sto petdesetih letih spremenil tako družbeno, kot ekonomsko tkivo razvitih držav po celem svetu, ustvaril svetovno gospodarstvo in postavil nova pravila za države, ki želijo enakopravno sodelovati v njej (Drucker, 2004, str. 170).

Kljub temu da se z managementom ukvarjamo že kakšno tisočletje (Biloslavo, 2008, str. 15), je ironično dejstvo, da je management še vedno odprto vprašanje. Tudi Hauc (2007, str. 15) ugotavlja, da je projekt star toliko kot človeško ustvarjalnost, pa še vedno nima enotne definicije. Fox (2004) pa meni, da je management projektov v neformalni obliki obstajal že stoletja in so ga poznali že Egipčani v času gradnje egipčanskih piramid ter Kitajci pri gradnji kitajskega zidu, medtem ko navaja, da je sodoben management vsesplošno sprejet aktualni trend, ki se nenehno nadgrajuje.

V splošnem je skupni imenovalac projektnega delovanja povečanje vrednosti, odnosno povečanje koristi vplivnih udeležencev projekta. Lastniki oziroma ustanovitelji organizacije, kot eden najpomembnejših udeležencev projekta, managementu projekta popolnoma zaupajo vodenje in »upravljanje« projekta, a hkrati pričakujejo upravičenost njihovih pričakovanj (Biloslavo, 2008, str. 323). Management projektov je oblika planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, s pomočjo katere so določene poslovodne odgovornosti za izvedbo strategij s projekti. Management projektov predstavlja najvišji del posloводства, katerega naloga je izvedba projektov iz strateškega projektnega plana (Hauc, 2007, str. 190).

Management projektov je s procesnega vidika enak splošni opredelitvi managementa, razlikuje pa se po vsebini področij, načinu vodenja podrejenih ter različnih tehnikah orodij,

razvitih za potrebe izvajanja projektov. Najpomembnejša razlika je v planiranju namena, saj manager projekta ne načrtuje smotrov in cilje, ampak jih dobi od naročnika in investitorja projekta (Stare, 2011, str. 38).

Rozman in Stare (2008, str. 31 in 32) opisujeta, da management projektov v metodološkem smislu predstavlja: odločanje, načrtovanje, uveljavljanje projekta in kontrolo. Odločanje je tisto, kar se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje virov itn. Prepuščeno je izvajalcem aktivnosti in je zahtevno zaradi prepletanja aktivnosti in prvin med seboj. Rezultat ustreznega odločanja se na koncu izrazi v učinkovitosti projekta (npr. v rokih, stroških in kakovosti).

Načrtovanje smotrov in ciljev projekta je določeno s strani naročnika. Je načrtovanje organiziranosti, to je npr. rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, načrtovanja vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti in avtoritete ter mesta projekta v organizaciji. Uveljavljanje projekta vključuje npr. kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Pri uveljavljanju prihaja v ravnanju s projekti do največjih razlik v primerjavi z managementom organizacije ali poslovnih funkcij zaradi specifičnega vodenja projektov. Kontrola je doseganje različnih smotrov in ciljev s strani naročnika projekta. Kontrola projekta vključuje npr. poleg kontrole učinkov, kakovosti, stroškov tudi kontrolo zadolžitev, odgovornosti, avtoritete itn.

Rozman in Kovač (2012, str. 250) poudarjata, da je management projektov značilno združevanje različnih strokovnih sodelavcev ter interdisciplinarni pristop, ki za učinkovito delo zahteva time in ne organizacijske enote (npr. sektorje, služb, referatov, oddelkov ipd). Učinkovitost managementa projektov je posledica ustvarjalnosti in inovativnosti ter ustreznega vodenja, saj so v projekt vključeni ljudje iz različnih področij z različnimi znanji.

Management projekta je strokovna specializacija, ki se od tradicionalnega managementa loči po omejeni, začasni, inovativni, iznajdljivi, edinstveni in multidisciplinarni naravi projektov (Munns & Bjeremi, 1996). Turner (1996) opredeljuje management projektov kot umetnost in znanost, ki vizijo preoblikuje v realnost.

Vodja projekta ob vodenju enkratnega procesa, v nasprotju z večino funkcijskega managementa, čaka na končni izid, dokler ni projekt končan ter pri tem čakanje deli z managementom projekta, vršnim managementom organizacije, strokovnim managementom, izvajalci, prevzemniki projekta in drugimi; vendar je neposredna odgovornost za končanje projekta v celoti prenesena na vodjo projekta oziroma managerja projekta (Hauc, 2007, str. 376).

Management projekta je dinamičen proces, ki izrablja primerna razpoložljiva sredstva organizacije na nadzorovan in strukturiran način za doseg smotrov in ciljev, strateškega pomena, vedno izvedenih v sklopu določenih omejitev (Young, 2000, str. 13).

Management projekta je opredeljen tudi kot »najvišji management« posameznega projekta. saj ne le planira, organizira, vodi in kontrolira izvajanje projektnih aktivnosti, ampak je odgovoren tudi za pravočasno uresničitev projekta (Možina, 1994, str. 352). Prav tako naj bi management projekta »videl celotno sliko«, se zavedal pričakovanih izidov in si prizadeval za dolgoročne koristi (Shenhar, Levy & Dvir, 1997).

Atkinson (1999, 338) ugotavlja, da je management projektov težko definirati, ker gre za učeč, razvijajoč se pojav. Hauc (2007, str. 224) pa opisuje, da lahko management projekta obravnavamo ožje; kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše; v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju.

Markič (2006, str. 1685) opisuje koristi, ki naj bi jih management projekta prinašal v organizaciji, kot na primer učinkovito presojanje virov, sposobnosti in snovanje smotrov (v nepridobitnih organizacijah) ali ciljev, osredotočenost na naloge, ki naj bi jih izvedli, zanje potrebne vrednote, etiko in moralo ter znanje in veščine, projektni način dela za lažjo uresničitev zasnovanih smotrov in ciljev, obvladovanje najpomembnejših sestavin za kakovostno poslovanje in manj poglobljeno ukvarjanje s podrobnostmi, možnost sočasnega izvajanja raznolikih projektov v organizaciji in posledično ohranjanje konkurenčnosti na tržišču ali v družbi, poudarek na kakovosti, varnosti in zdravju obravnavan že v fazi načrtovanja in povečanje znanja in veščin zaposlenih sodelavcev, kot ene izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti v organizaciji.

Frame (1999, str. 17) opozori, da management projekta sam po sebi ne ustvarja konkurenčne prednosti za posameznike in organizacijo. Če želijo biti posamezniki, timi in organizacije v današnjem konkurenčnem okolju najboljši, naj bi delovali karseda kompetentno in ustvarjali dobrine (proizvode in procese) hitreje, ceneje in boljše kot ostali konkurenti, tekmeci na trgu ali v družbi.

Avtorja Rozman in Stare (2008, str. 12) pravita, da projekte lahko delimo na določene ali determinirane in verjetnostne ali stohastične. Pri prvih so aktivnosti na projektu in povezave med njimi razmeroma znane. Mnenja sta, da je verjetnost nepredvidljivih dogodkov majhna, izpolnitev ciljev projekta pa velika. Pri stohastičnih projektih so aktivnosti, njihovo trajanje in povezanost manj jasni in v naprej slabše poznani. Na projektu lahko prihaja do večjih tveganj pri doseganju ciljev projekta.

1.5 Podporno okolje projektov

Ob izvajanju temeljnih nalog managerjev za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti organizacije, je management, kot opisujeta Amit in Schoemaker (1993 v Biloslavo, 2008, str. 31) soočen s sprejemanjem strateških odločitev v okoliščinah, za katere so značilni: (1) negotovosti iz naslova ekonomskega, tržnega, pravnega, družbenega in tehnološkega okolja, zaradi ukrepov konkurence in preferenc odjemalcev, (2) kompleksnost soodvisnih dejavnikov, ki tvorijo širše zunanje okolje in notranje okolje organizacije, (3) nesoglasje znotraj organizacije – med tistimi, ki odločitve sprejemajo, in tistimi, na katere te vplivajo, (4) pristranskost managementa, ki sloni na pretiranem poudarjanju preteklih dejavnikov uspešnosti, zaradi česar se management nagiba k ponavljanju tistega, kar se je v preteklosti pokazalo za uspešno, ne glede na spremembe v okolju organizacije.

Današnje turbulentno okolje izziva managerje in organizacije na zahteven in zapleten način (Schermenrhorn, 2004, str. 17). »Organizacija mora ugotoviti vpliv okolja in se organizirati tako, da bo sposobna prilagoditi se tistim vplivom okolja, ki najmočneje vplivajo na njeno delovanje« (Možina, 1994, str. 17). Uspeh, na katerega upajo vse organizacije, je potrebno doseči v času velike konkurence, konstantne globalizacije (trga) in bolj pogostih tehnoloških sprememb, zato si nobena organizacija ne more privoščiti obotavljanja ali »spanja na lovorikah«, saj bo prihodnost pripadala tistim, ki bodo sposobne ustvariti in obdržati konkurenčno prednost v negotovem in dinamičnem okolju.

Organizacije, ki si prizadevajo za svoj obstoj, vlagajo vse več truda in pozornosti njihovem okolju, ki je eden izmed sestavnih delov koncepta konkurenčne prednosti, ob izrabi ključne/ih kompetenc/e, ki omogoča/jo organizaciji, da se sooča s trgom in ostalimi segmenti okolja boljše kot ostali konkurenti na trgu in si tako zagotovijo svojo superiornost (Schermenrhorn, 2004, str. 20).

Biloslavo (2008, str. 46) opredeljuje pogoje temeljnih zmožnosti organizacije, ki vplivnim udeležencem organizacije ponujajo pomembne koristi, se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurenčnih organizacij in jih presegajo, so dovolj trajne, da jih konkurenčne organizacije ne morejo zlahka in hitro preseči, privzeti ali nadomestiti, potencialno odpirajo dostop do novih trgov, partnerjev in podobno.

Amit in Scheomaker (1993 v Biloslavo, 2008, str. 32) temeljno zmožnost opredelita kot sinergično podmnožico vseh razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki se prekriva s strateškimi dejavniki uspeha v dejavnosti ter tvori osnovo za oblikovanje politike organizacije, ki je v primeru, da je uresničena, omogoča doseganje takojšnje konkurenčne prednosti.

1.5.1 Opredelitev okolja projektov

Organizacijsko okolje sestavljajo sile, ki imajo svoj vpliv na delovanje organizacije oziroma lahko na posreden ali neposreden način vplivajo na njihovo delovanje, ustvarjajo priložnosti in pretnje. Organizacije ne morejo obstajati v izoliranosti, temveč delujejo v širšem okolju (Young, 2000, str. 56).

Podobno ugotavlja Možina (1994, str. 85), ki pravi, da okolje organizacije tvorijo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo nanjo in obratno, pri čemer so organizacije neločljivo povezane s svojim okoljem. Pomembne prvine globalnega okolja po Možini (1994, str. 408) so okolje (naravne razmere, bogastva), ekonomsko okolje, tehnološko okolje, domače okolje, mednarodno okolje, pravno-politični sistemi in ukrepi ekonomske politike.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 18) poslovno okolje opredeljujejo na širše zunanje okolje in okolje delovanja, pri čemer širše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na organizacijo delujejo posredno in običajno bolj dolgoročno, okolje delovanja organizacije pa vključujejo sile, ki na delovanje organizacije vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno.

Schermerhorn (2004, str. 21) deli okolje organizacije na splošno okolje ali zunanje in specifično ali notranje okolje. Komponente zunanjega okolja, ki so hkrati situacijski okvir za vodstveno odločanje, vsebujejo sledeče dejavnike: (1) ekonomske pojave: splošno stanje ekonomije glede na inflacijo, bruto dohodek, brezposelnost ter podobni kazalniki gospodarske stabilnosti, (2) družbeno- politične pogoje: splošno stanje prevladujočih družbenih vrednot v povezavi s človeškimi pravicami, naravnim okoljem, demografskim vzorcem, trendi v izobraževanju in sorodnih socialnih institucijah, (3) pravno- politične pogoje: prevladujoča filozofija in cilji politične stranke ali strank, ki vodijo vlado in zakoni ter vladni predpisi, (4) tehnološke pogoje: splošno stanje razvoja in dostopnosti/razpoložljivosti tehnologije v okolju, vključno z znanstvenim napredkom, (5) naravno okolje: splošno stanje narave in fizičnega okolja, vključno s stopnjo javne ozaveščenosti izraženega skozi naravovarstvo.

Specifično okolje sestavljajo organizacije, skupine in posamezniki, s katerimi naj bi v organizaciji (dnevno) sodelovali, če želijo preživeti in napredovati, zato imajo udeleženci specifičnega okolja na organizacijo, s katero poslujejo, neposredne učinke (Schermerhorn, 2004, str. 21-22). Biloslavo (2008, str. 76) okolje deli na širše zunanje (država, gospodarstvo, kultura in demografija, tehnologija) in notranje okolje (finančni položaj, programi, tržne zmožnosti, zmožnosti raziskave in razvoja, organizacijska struktura, sodelavci, stanje opreme, pretekli cilji in strategija).

Nutt (2011) opisuje, da imata tako zunanje kot notranje okolje organizacije vpliv na odločanje oziroma sprejemanje odločitev in na kakšen način so odločitve sprejete. Nadalje opredeljuje, da so dejavniki notranjega okolja: presenečenja, zmedenost, pretnje in ostale značilnosti organizacije, ki se kažejo v komunikaciji, nadzoru ter odporu do sprememb in bistveno vplivajo na odločanje in pomen odločitve. Bell et. al (1998 v Nutt 2011) predlagajo med dejavnike notranjega okolja, ki vplivajo na odločitve, vključiti še nekatere lastnosti določevalca; nagnjenost k tveganju, toleranca negotovosti, ustvarjalnost, slog odločanja, inteligentnost, potrebo po nadzoru, moč, izkušnje izobraženosti in vrednote. Zunanji dejavniki pa vključujejo razlike v organizaciji kot na primer: javne in zasebne in prevladujoče gospodarske razmere, pri čemer lahko vsebinski okvir pomembno vpliva na izide, zato je potrebno ključne kazalnike stanja, v katerem je bila odločitev sprejeta, upoštevati pri evalvaciji nadaljnjih prizadevanj in dosežkov.

Vavtar (2006, str. 888) pravi, da ima okolje, v katerem organizacija deluje, vpliv na njeno poslovno uspešnost (povezano s snovanjem ciljev, določanjem pogojev poslovanja in posledično z oceno doseganja teh ciljev) in ga je glede na intenziteto in vsebino vplivov, ki jih ima na delovanje organizacije, smiselno razčleniti na notranje ali interno okolje v organizaciji, na relevantno okolje, v katerem organizacija deluje in na globalno okolje, v katerem organizacija lahko deluje; interesi in vplivi pa so pogojeni z vrednotami posameznega okolja, kot je razvidno iz preglednice spodaj.

Tabela 1: Okolje – vplivi vrednot na uspešnost poslovanja

Interno okolje (lastniki in sodelavci)	Relevantno okolje (vplivi vrednot na uspešnost poslovanja)	Globalno okolje nacionalne entitete
Interesi in vrednote lastnikov kapitala in sodelavcev	Interesi in vrednote lokalnih in državnih skupnosti	Interesi in vrednote mednarodnega okolja
Določanje smotrov in ciljev organizacije	Oblikovanje politik in regulacije trga	Tuje nacionalne in nadnacionalne regulacije trga
Formalna in neformalna pravila organizacije	Pozitivni predpisi	Mednarodne pogodbe

Vir: Prirejeno po B. Vavtar, Teoretična izhodišča za merjenje uspešnosti podjetja, 2006, str. 889

1.5.2 Podporno okolje projektov

Hauc (2007, str. 376-384) opisuje, da okolje projektov tvorijo:

- projekt; proizvodjanje projektov, program projektov, veliki projekti, projekti;
- projektni sistemi; sistem skrbništva, glavni sistem, sistem izvajanja, sistem vplivnih dejavnikov, drugi sistemi (prevzemniki, funkcijski regulativni sistemi, nadzorni sistemi);
- ljudje; funkcijski, linijski management (od vršnega srednjega do operativnega), strokovnjaki na različnih področjih (tehnični razvoj, trženje, financiranje ipd), izvajalci, strokovni nosilci in zunanji izvajalci;
- projektna organiziranost; struktura organiziranosti;
- vplivi okolja projekta; pomembni pri dislociranih projektih;
- informacijsko-komunikacijski sistemi; sklenjen informacijski in komunikacijski tok med izvajalci, vodjo projekta in managementom projekta.

Widermann (2007, str. 4) podporno okolje projektov enači s »portfolijem« managementa, ki za uspešno implementacijo potrebujejo posebne pogoje. Management v organizaciji naj bi vseboval koncepte portfolija; obstajali naj bi projekti, programi in ostala dela, ki se povezujejo. Na voljo naj bi bilo ustrezno usposobljeno osebje za upravljanje portfolija, ustrezno vodenje procesov projekta jasno opredeljene vloge in odgovornosti organizacije, učinkovita komunikacija v organizaciji, ki voliva na uspešnost posredovanja poslovnih odločitev in sprejemanje povratnih informacij.

Young (2000, str. 129) merjenje - ugotavljanje napredka s pomočjo formalnih in neformalnih poročil, ocenjevanje - določitev vzora odstopanj od načrta, popravljanje - sprejetje sklepov za odpravo napak opredeljuje kot tri načine obvladovanja okolja projektov.

Podporno okolje za uspešnost projektov tvorijo naslednji dejavniki, ki so med seboj soodvisno povezani in se nadgrajujejo; strateški pomen projektov, vrhni management, podpora ključnemu projektnemu timu, projekta organiziranost organizacije, podpora informacijskega sistema, pridobivanje in usposabljanje managerjev projekta, učeča se organizacija in konstanten napredek managementa projektov znotraj organizacije, ki ga spodbujajo v projektni pisarni (Graham & Englund, 2004, str. 31-34).

Osnovni korak pri ustvarjanju podpornega okolja za uspešnost projektov je strateško obravnavanje projektov. Predlaga timsko delo vršnih managerjev pri razvijanju, snovanje strateškega pomena projekta. Tim vršnih managerjev pri tem predstavlja celotno organizacijo in utrjuje idejo, da je za uspešnost projekta potrebno sodelovanje celotne organizacije. Če to ni upoštevano, se zgodi, da organizacija izvaja preveč projektov hkrati, kar vodi k neuspehu. Prav tako se lahko zgodi, da so projekti močno povezani z oddelki, namesto da bi bili zasnovani na podlagi celotne organizacije. V tem primeru se člani tima bolj poistovetijo z delom, ki ga opravljajo v svojem oddelku in oddelčnimi cilji, zato je projektno delo precej ogroženo. Prav tako je razumevanje strategije motivacijski dejavnik,

ki ljudi navdihuje z večjo vnemo, če vedo kakšen prispevek ima njihovo delo na projektu k celotnim organizacijskim ciljem (Graham & Englund 2004, str. 31).

Druga sestavina podpornega okolja predstavlja vršni management in opozarja na vpliv, ki ga ima ta na uspešnost celotne organizacije. Hkrati opozarja na morebitno spreminjanje nekaterih vedenjskih lastnosti vršnih managerjev. Veliko vršnih managerjev namreč misli, da management projektov ni povsem v njihovi pristojnosti, zato so prepričani, da njihovo obnašanje nima večjega vpliva na (ne)uspeh projekta. Realnost pa je povsem drugačna, saj včasih celo nenamerna pripomba vršnih managerjev izniči veliko dobrega dela, navezujočega na prvi korak k ustvarjanju podpornega okolja. Prav tako naj bi se vrši managerji v celoti prilagodili spremembi na projektno organiziranost in ovreči vzorce, ki so bili pred-projektni organiziranosti smatrani kot »dobra praksa« (Graham & Englund, 2004, str. 31).

Sledeča sestavina zajema vzpostavitev in podporo ključnemu projektnemu timu (majhnemu timu ljudi, ki predstavljajo najpomembnejše oddelke in delujejo na projektu od začetka do konca), saj izkušnje večine organizaciji kažejo, da so projektni timi nujni za uspešnost projektov. Izrednega pomena za organizacijo je, da najprej vzpostavijo prvi dve sestavini, saj je izrednega pomena, da člani organizacije popolnoma podpirajo idejo projekta in se udeležujejo izobraževanj s področja managementa projekta, vršni managerji pa naj bi premislili in izbrali primerne člane v ključne projektni tim in biti zvesti svoji odločitvi, saj lahko kakršnokoli neprimerno ravnanje vršnih managerjev (na primer izključiti ljudi iz projektnega tima) resno ogrozi uspešnost projekta (Graham & Englund, 2004, str. 32).

Četrta sestavina po Graham & Englund (2004, str. 32) zajema projektno organiziranost organizacije, ki podpira prizadevanja managementa projekta, saj uspešni projekti potrebujejo učinkovite med-oddelčne time, kar s funkcijsko organiziranostjo ni mogoče doseči. Napačna organiziranost negira uspešnost prvih treh sestavin, zato je potrebno smiselno izbrati primerno organizacijsko obliko oziroma strukturo organiziranosti.

Peta sestavina po Graham in Englund vsebuje informacijsko podprt sistem managementa projekta, ki je nujna podporna sestavina prvih štiri. Mnog informacijski sistemi se zanašajo na sistem, ki je navadno reprezentativen za funkcijske organizacije, kjer informacije potujejo od zgoraj navzdol in obratno) po hierarhiji, ne pa počez in med sestavinami te hierarhije. Pri projektni organiziranosti pa je pomen informacij, ki potuje počez in med oddelki ravno tako, če ne še bolj, pomemben kot prenašanje teh od spodaj navzgor po hierarhiji oziroma obratno (Graham & Englund, 2004, str. 32).

Šesta sestavina se nanaša na izbor in usposobljenost managementa projekta. V veliko organizacijah naj bi delali napako, ko svoje prizadevanje za management projektov opravičujejo z napotitvijo managerjev na dodatna izobraževanja s področja managementa

projektov. Slednji na usposabljanju ugotovijo, da njihovo pridobljeno znanje ni uporabno, ker ga (v primeru, da prej niso bile vzpostavljene zgoraj navedene sestavine) ne morejo uspešno uporabiti. Če pa so predhodne sestavine upoštevane, v organizaciji potrebujejo pridobljena znanja managerjev projekta, zato podpirajo uporabo njihovih znanj in jih pri tem ne omejujejo.

Potrebno je omeniti da je razvijanje managerjev projekta danes popolnoma drugače, kot je bilo ob začetku pojava managementa projekta, ko je bil glavni poudarek na tehničnih znanjih. Moderni managerji projekta morajo imeti vodstveni pristop, poslovne in organizacijske sposobnosti s tehnično podprtim znanjem (Graham & Englund, 2004, str. 33).

Sedma sestavina zajema koncept učeče se organizacije kot osnovo za prihodnje delovanje le te. Brez prilagodljivosti in plodnega učenje se v projektno organizirani organizaciji ne morejo celostno razviti, racionalizirati procese in inovirati nove načine za večjo konkurenčnost. Potrebno si je vzeti čas za premislek o te, kaj se v organizaciji dogaja in kakšna je situacija na trgu. V organizaciji naj bi znali znanje uporabiti. Ideje, teorije in najboljše prakse je potrebno pretvoriti v modele in orodja, ki jih bodo v organizaciji uporabljali tudi v prihodnje (Graham & Englund, 2004, str. 33).

Zadnja osma sestavina po Graham in Englund (2004, str. 34) pa je osnovana na prizadevanju za stalno izboljšavo managementa projekta v celotni organizaciji. Gre za projektno pisarno, nujno potrebno za ustvarjanje podpornega okolja za uspešne projekte in usmerjanje sprememb, ki so potreben za ohranjanje tega okolja v organizaciji. Da je projektna pisarna najboljše orodje za vodenje in izvajanje organizacijskih sprememb izhaja iz predpostavke, da projekt predstavlja način za ustvarjanje dodane vrednosti za udeležence, projekti spremenijo način dela v organizaciji, vsak manager projekta postane manager sprememb, učinkoviti manager sprememb so osredinjeni na človeške dejavnike in sledijo preverjenim teorijam »najboljših praks«, teorija, najboljše prakse in študija primera podpirajo te dejavnike, elementi zahtevajo gonilno silo, da jih uresniči.

Podporno okolje projektov je pojem, ki zajema posamezne sestavine, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje projekta in s tem tudi na končno uspešnost ali neuspešnost projekta. Ker podporno okolje projekta organizaciji (ne)posredno ustvarja konkurenčno prednost, je zanjo strateškega pomena in velikokrat zaščiteno kot poslovna skrivnost organizacije.

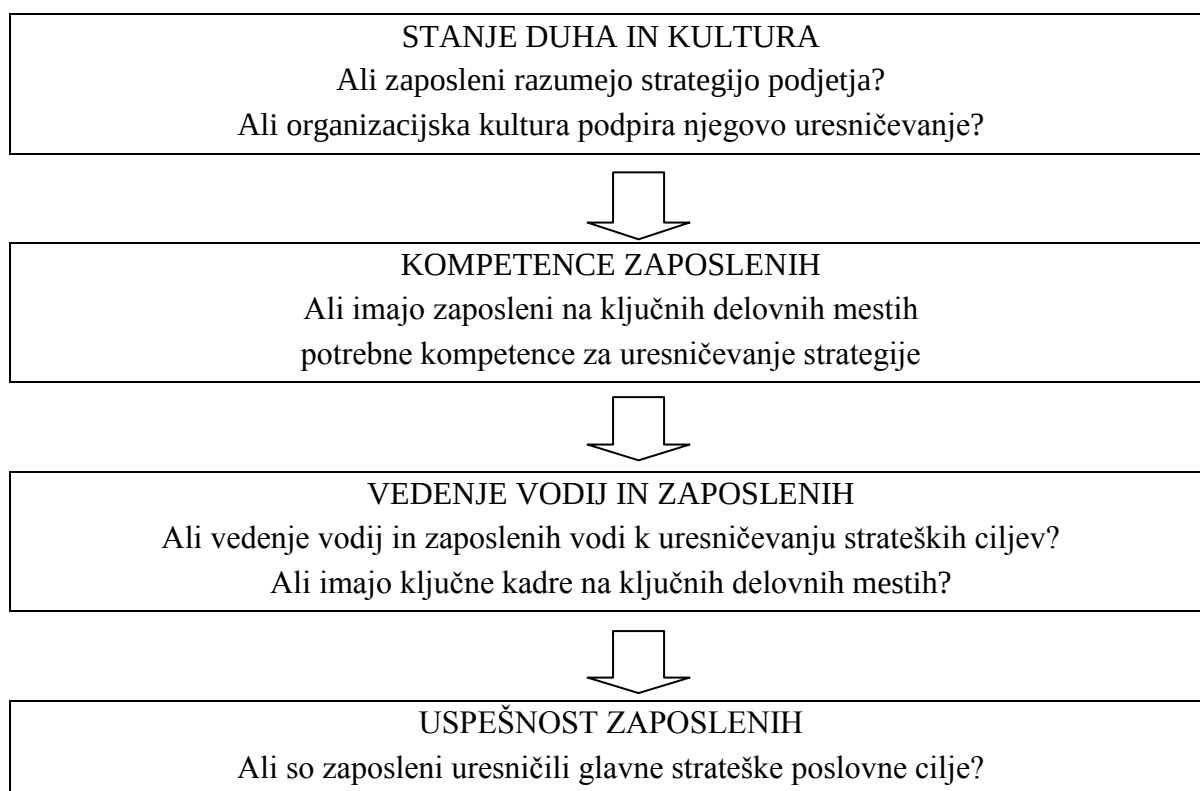
1.6 Uspešnost projekta

Če želijo biti v organizaciji uspešni, naj bi si prizadevali, da kar najboljše izkoristijo svoje vire, ki so jim na voljo (Kralj & Eisner, 2003, str. 127). Kot ugotavlja Drucker (2001, str. 75) v svojem delu Managerski izivi v 21. stoletju so umski delavci ključ do uspeha in

hkrati pogoj za preživetje organizacije. Vendar pa kljub sodelovanju najuspešnejših »umskih delavcev« na uspeh projekta vpliva veliko dejavnikov, ki lahko izvirajo iz okolja ali pa so del organizacije (Rozman, 2003, str. 34).

Nekateri dejavniki, ki vplivajo na končen izid projekta so: uporabniki in ostali udeleženci projekta, organizacijska struktura in procesi, management projekta v najširšem smislu, projektni timi in primerna kultura organizacije, ki podpira projektno delovanje, kot posledično omogoča, (lažje) doseganje zastavljenih smotrov in ciljev projekta (Fuller, 1997, str. 57). Sestavine uspešnosti zaposlenih lahko prikažemo z miselnim vzorcem, kot izhaja iz Slike 1.

Slika 1: Sestavine uspešnosti zaposlenih



Vir: Prirejeno po R. Rozman, Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju, 2003, str. 34

1.6.1 Pojmovanje uspešnosti (projekta)

Čeprav je iz profesionalnega stališča pomembno razumeti uspeh in neuspeh projekta, saj so med drugimi tudi managerji projekta vrednoteni glede na uspešnost izvedbe projekta, je uspešnost projekta težko definirati (Ika, 2009). Tudi Pinto in Slevino (1998) ugotavljata, da navkljub popularnosti in precejšnjem številu izvedenih študij o uspešnosti projektov, te še vedno niso pripeljale do strinjanja, skupne definicije ter enotnega načina merjenja uspešnosti.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014, str. 1081) opisuje, da je uspešno tisto, ki daje take izide, kot se želi, pričakuje; ki prinaša dobiček, ki pri svojem delu dosega take izide, kot se želi, pričakuje; s katerim se dosega, kar se želi, pričakuje, ki poteka kot se želi, pričakuje; ki dosega ugoden sprejem pri uporabnikih, občinstvu.

Uspeh je mogoče opredeliti tudi kot vztrajno izpopolnjevanje načrtovanih smotrov in ciljev, ki so za posameznika pomembni (Turner, 1998, str. 30). Uspeh projekta je odvisen od subjektivnega vrednotenja ocenjevalca (njegovih pogledov in nadzorov), zato »absolutni uspeh« v managementu projektov ne obstaja; obstaja le zaznan uspeh projekta, ki se sčasoma spreminja (Baker, Murphy & Fisher, 1974). Walsham (1993, str. 55) poudari, da je splošno vrednotenje uspešnosti projekta znotraj organizacije velikega pomena. kako ljudje smatrajo (ne)uspeh na individualni ravni.

Morteza & Kamyar (2009, str. 456) sta mnenja, da je uspešnost projekta zaznana različno od različnih udeležencev projekta ter da je definicija uspešnosti tako široka, da se razlikuje od ene vrste znanosti do druge. Različni avtorji Baccarini 1999; Fincham 2002, Meredith 2006 (v Morteza & Kamyar, 2009, str. 456- 468) ugotavljajo, da uspeh in neuspeh projekta nista nujno nasprotujoča ali črno-bela pojma, saj je tisto, kar se smatra kot neuspeh pri nekem projektu, lahko dejavnik uspešnosti pri drugemu.

Hauc (2007, str. 40) meni, da je uspešen projekt tisti, ki ustvari želeno oziroma predvideno zamisel in namen učinkovito; v planiranih rokih, stroških in kakovosti. Pri tem ugotavlja, da vloga managementa projekta danes ni več samo v učinkovitem izvajanju projektov, temveč postaja vodja vse bolj odgovoren tudi za uspešno izveden projekt, kar pomeni, da je dosežena vhodna postavljena strategija (Hauc, 2007, str. 135). Od managementa projekta se zahteva, da se sistemsko sooča s problemom povečevanja poslovne uspešnosti (Drucker, 2004, str. 94).

Dvir idr. (1994, str. 34) menijo, da je projekt uspešen, če izpolnjuje proračunske omejitve in je izveden po urniku, četudi morda ne upošteva dejavnikov, kot so potrebe strank kakovosten proces trženja končnega proizvoda ali procesa.

Po mnenju Deane, Clark in Young (1997) so stranke in končni uporabniki osnovni udeleženci projekta, zato je pri ocenjevanju uspešnosti projekta pomembno vključiti kriterije, ki jih omenjeni udeleženci smatrajo za pomembne. Uspešnost projekta je v veliki meri odvisna od zadovoljstva strank oz. potrošnikov. Podanih je pet možnih vrzeli pri ugotavljanju uspešnosti projekta: (1) želeni izid projekta, kot ga potrebujejo in pričakujejo stranke, (2) želeni izidi projekta, kot ga je zaznal projektni tim, (3) konkreten projektni načrt, kot ga je razvil projektni tim, (4) dejanski izid projekta predstavljen strankam in (5) izid projekta, kot ga zaznajo stranke.

Ika (2009) pravi, da je v managementu projekta uspeh negotov, nejasen in vseobsežen pojem, čigar definicija je omejena na določen, specifičen vidik. De Wit (1988) loči dve vrsti uspešnosti; uspešnost managementa projekta in uspešnost projekta (za katerega je vedno veljala definicija »časovno/stroškovno/kakovostnega – načelo »železnega trikotnika«), zato se ne strinja z enačanjem ciljev managementa projekta in projektnih ciljev.

Hazenbroucq (1993 v Ika, 2009) opozori na »učinek prebliska« ter obrazloži, da so projekti, ki so bili ob lansiranju prepoznani kot napake, pozneje postali modeli uspešnosti, medtem ko so bili ostali ob njihovem lansiranju prepoznani kot uspešni, kasneje pa so postali pogubni. Tako so bili projektni timi napačno nagrajeni oziroma grajani, glede na (ne)uspešnost določenega projekta.

Belout (1998) opozarja, da mnogi avtorji v managementu projektov uspešnost povezujejo in zaznamujejo z učinkovitostjo, čeprav ju je potrebno razlikovati. »Pri učinkovitosti gre za izvedbo projekta v okviru planiranih rokov, stroškov; pri uspešnosti pa za odgovornost za doseganje smotrov, ciljev oziroma odgovornost za izvedbo vhodne projektne strategije« (Hau, 2007, str. 294). Drucker podobno opredeljuje uspešnost kot: »delati prave stvari in učinkovitost »delati stvari prav(ilno)«, pri čemer smatra uspešnost za bolj pomembno sestavino (Ika, 2009). Belout (1998) ugotavlja, da na odličnost projekta vplivata obe sestavini; uspešnost in učinkovitost – pravilno izvajanje pravih stvari.

Cilji managementa projekta se razlikujejo od ciljev projekta, zato je potrebno »časovno/stroškovno/kakovostni trikotnik« (reprezentativne cilje managementa projekta) ločiti od ciljev projekt (Munns & Bjeirmi, 1996). Management projektov pa je po besedah Atkinsona (1999, str. 338) obsojen na stalen neuspeh, ker tudi če so ta merila dosežena dokazujejo le možnost pravilnega ujemanja najboljših domnev s pojavom Atkinsona (1999, str. 338).

Obstajata dve vrsti napak, ki vodita k neuspehu projekta (Handy b. l. v Atkinsona, 1999, str. 338). V prvi vrsti napak so tiste, ki nastanejo, ko je nekaj narejeno narobe (slabo planiranje, nenatančno preračunavanje, pomanjkljiva kontrola ipd.). Druga vrsta napak pa so tiste, ki nastanejo, ko nekaj ni storjeno ali je bilo spregledano, oziroma je storjeno tako kot bi bilo lahko (raba neprimernih kriterijev uspešnosti), zato je takšne napake težko odkriti.

Lyytinen in Hirschheim (1987) v Standing et. al., 2006, str. 1148) zaznava štiri ključne vzroke za napake: prva napaka v ustreznosti, druga v procesu, tretja v sodelovanju in četrta v pričakovanjih.

Uspešnost projekta (Stare, 2003, str. 150) tvorijo tri ključne skupine dejavnikov: učinkovita izvedba, za kar je primarno odgovoren projektni tim, poslovni uspeh projekta

(večje koristi od vloška), hitro povrnjena vložena sredstva, za kar je primarno odgovorna naročnik projekta in projektni tim, zadovoljstvo vseh udeležencev projekta.

1.6.2 Dejavniki uspešnosti (projekta)

Raziskave uspešnosti projekta se večinoma nanašajo ali na kriterije uspešnosti ali na ključne dejavnike uspešnosti projekta (Lim & Mohamed, 1999) in v iskanju različnih alternativ trajajo že več kot štiri desetletja (Morteza & Kamyar, 2009). Prvi je zasnovo dejavnika uspešnosti uveljavil Ronald leta 1961. Kasneje je njegovo delo nadgradil Rockart in razvil pristop ključnim dejavnikom uspešnosti (De Wit, 1988, str. 168).

SSKJ (2014) opredeljuje kriterij kot tisto »kar služi kot osnova za vrednotenje, primerjanje ali presojanje; merilo«, dejavnik pa opredeli kot tisto » kar deluje, vpliva na kaj ali povzroča določeno dogajanje; faktor, činitelj«. Kriteriji uspešnosti projekta se nanašajo na skupino načel ali standardov s katerimi se določa oziroma vrednosti uspešnost projekta; dejavniki uspešnosti pa se podrobneje nanašajo na stanje (pogoje), dogodke ali okoliščine, ki prispevajo k uspešnosti projekta (Ika, 2009).

Definiranje dejavnikov uspešnosti je težko, saj ne obstajajo univerzalni dejavniki, ki bi bili (enako) uspešni pri vseh projektih in ker različni ljudje dajejo prednost različnim sklopom dejavnikov uspešnosti (Morteza & Kamyar, 2009). Rockart (1979, str. 88) opredeli (ključne) dejavnike uspešnosti projekta kot nujno prisotne in upoštevane, če želimo doseči odlične izide projekta.

Raziskave ključnih dejavnikov uspešnosti (sestavlin, ki so jih managerji projektov uporabili za zagotavljanje uspešnih izidov projektov) so izhajale iz usmerjene pozornosti na različne vidike kontrole projekta (Westerveld, 2003). Prvotne raziskave so temeljile na povzemanju praktičnih izkušenj in niso izidi znanstvenih empiričnih raziskav (Hozebroucq 1993 v Ika 2009).

Prve dejavnike uspešnosti, zasnovane na znanstveni raziskavi, sta podala Slevin in Pinto, ko sta opredelila deset ključnih dejavnikov uspešnosti projekta: namen projekta, podpora vršnega managementa, načrt projekta, posvetovanje z naročnikom, osebje, tehnično znanje, upoštevanje strank, monitoring in povratna informacija, predvidevanje napak in komunikacij (Slevin & Pinto, 1986). Ker so bili prvotni dejavniki uspešnosti večinoma obvladljivi s strani projektnega tima, so bili dodani štiri dodatni dejavniki uspešnosti, izven faze implementacije ter posledično izven nadzora projektnega tima: karakteristike managerja projekta, moč in politika, okoljski dejavniki in nujnost (Pinto & Slevin, 1988).

Upoštevajoč življenjski cikel projekta, lahko dejavnike uspešnosti ločimo po fazah. V fazi zasnova projekta sta ključna dejavnika uspešnosti namen in cilji projekta ter posvetovanjem s naročnikom projekta. V fazi planiranja, snovanja projekta, so poleg

osredotočenosti na namen in cilje projekta pomembni še podpora vršnih managerjev, upoštevanje strank in nujnost projekta. V fazi izvajanja projekta so ključni dejavniki uspešnosti: namen projekta, karakteristike managerja projekta, predvidevanje napak, načrt projekta, tehnično znanje in posvetovanje, sodelovanje z naročnikom, uporabnikom projekta. pri fazi zaključevanja projekta pa so ključni dejavniki uspešnosti tehnično znanje, namen in cilji projekta ter sodelovanje z naročnikom (Pinto & Slevin, 1988).

1.6.3 Kriteriji uspešnosti projekta

Kriteriji uspešnosti projekta se od projekta do projekta razlikujejo, saj nekaj kar je sprejemljivo v enem projektu in nima večjega vpliva na končni izid projekta, je lahko usodna napaka pri drugemu – tedenska zamuda pri dovrstitvi informacijsko tehnološkega projekta nima bistvenih posledic na končni uspeh projekta, medtem ko je sedemdnevna zamuda katastrofalna napaka pri gradbenih projektih, ki naj bi se zaključili pred otvoritvenim rokom (Morteza & Kamyar 2009).

Pinto in Slevin (1988) predlagata kako meriti uspešnost projekta. Opisujeta, da je rešitev v poenostavljeni nedvoumni, jasni formuli, enostavni za uporabo, katero razumejo vsi udeleženci projekta. Tudi Struckenbruck (1987 v Atkinson 1999, str. 339) predlaga štiri najpomembnejše udeležence projektov, ki naj določajo kriterije uspešnosti; manager projekta, vršni management, člani projektnega tima in uporabnik oziroma odjemalec.

Olsen (1971) je med prvimi za kriterije predlagal stroške, čas in kakovost t. i. »železni trikotnik«, pri čemer kakovosti pomeni zagotovitev funkcionalnih in tehničnih zahtev. Wright (1997) je z vidika investitorjev (sponzorja) projekta navedel le dva ključna kriterija uspešnosti; čas in strošek. Številni drugi avtorji (Turner 1993, Moris & Hough 1987; Wateridge 1998; De Wit 1988 v Pinto in Slevin 1988) se strinjajo, da so strošek, čas in kakovost odločilni, vendar ne nikakor le edini kriteriji za uspešnost projekta. znani so tudi začasni kriteriji za uspešnost projekta, aktualni v fazi izvajanja projekta, saj odražajo napredek projekta in stopnjo usklajenega izvajanja projekta glede na načrt projekta in tako služijo kot metoda kontroliranja in nadziranja (Williams 1995 v Atkinson 1999).

Osnova »trilogije« kriterijev uspešnosti je bila kasneje dopolnjena, ko je Barker idr. (1974, str. 44) dodal zadovoljstvo kupca kot pomembni četrti kriterij uspešnosti projekta. V nadaljnjih raziskavah (Baccarini 1999; Lim & Muhamed 1999) se poleg že omenjenih kriterijev pojavlja tudi uresničevanje strateških smotrov in ciljev organizacije, ki je naročila projekt, ter zadovoljstvo končnih uporabnikov in ostalih zainteresiranih strani – pojavi se npr. kot pojem družbene odgovornosti (angl. *Social Responsibility*).

Prednosti kriterijev uspešnosti projekta Ika (2009) vidi v znanih, jasno določenih pogojih, ki jih je potrebno doseči, če želimo, da bo izid projekta uspešen. De Wit (1988) pri tem opozori, da stroški kot nadzorni kriterij merijo zgolj napredek, kar ni isto kot uspeh. Alter

(1996) pa predstavi napredek in smotre in cilje organizacije kot dva različna kriterija uspešnosti ter spremeni usmeritev od vprašanja »ali je izvedeno pravilno« k vprašanju »ali je bilo pravilno razumljeno«, kar pomeni morebitne posledice izvedbe projekta.

»Narava je vsa živa bitja obdarila z nagonom za preživetje, človeku pa je dala še nagon, ki je lasten le njemu, prirojena želja po uspehu« (Turner 1998, str. 27). Ta se kaže na vseh področjih človekovega delovanja, a morda še najbolj izrazito na poslovnem področju, kjer tako posamezniki kot organizacije tekmujejo v ustvarjanju lastne kariere in poslovnih priložnosti.

Zaradi izredno fleksibilne narave projektnega dela, je le tega mogoče uporabiti na različnih področjih. Enako lahko trdimo za management projektov, ki je univerzalen, vsesplošno uporaben način delovanja ter v poslovnem svetu pridobiva vse večji, tudi strateški pomen.

V organizacijah se vse bolj zavedajo kako zelo učinkovito je projektno delo, če ima za to potrebne pogoje. Kljub temu je ugotovljeno, da je uspešna izvedla projekta še vedno tvegana in negotova zadeva. Nihče namreč z gotovostjo ne ve, ali bo določen projekt na koncu resnično uspešen. Zato v organizacijah namenjajo vse večjo pozornost pogojem oziroma dejavnikom in kriterijem uspešnosti, ki vplivajo na uspešnost projektov.

2 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE

2.1 Motivacija

2.1.1 Pojem motivacija

Motivacija na splošno pomeni splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik, 1996, str. 315). Trevnova (1998) opisuje, da sta za motivacijo značilna najmanj dva pomena, če je preučevanje v povezavi z organizacijo. Na eni strani je zelo pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene k doseganju boljših rezultatov, na drugi strani pa motivacija izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, oziroma mentalno stanje posameznika.

Nekateri avtorji opisujejo, da motivacija izvira iz posameznikovih globokih potreb in vrednot. Adair (1998) trdi, da mora dober vodja pomagati posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev (Adair, 1998, v Merkač Skok, 2005, str. 195). V sodobnih organizacijah mora vodja poleg vseh veščin vodenja, organiziranja, planiranja in nadzorovanja biti tudi dober psiholog, da spozna svoje sodelavce in jih razporedi na ustrezna delovna mesta. Posledično bo njihovo delo kar se da učinkovito. Pri tem procesu pa jim mora znati prisluhniti, da bodo delo opravljali z veseljem in jim omogočiti osebno napredovanje (Meško Skok, 2009, str. 92).

Sposobnost motiviranja pa ni čarobni napoj (je namreč sposobnost, ki se je vodje ne morejo naučiti), temveč morajo imeti to človeško lastnost prirojeno (Lipičnik & Možina, 1993, str. 45). Nekateri avtorji kot na primer Witeley (2002) primerja motivacijo s kvaliteto. Ta pravi, ne da se je izmeriti, ni vidna nikomur, vendar jo je moč razbrati, ko se izrazi. Motivacija se prične po končanem usposabljanju ali izobraževanju in omogoča združevanja različnih ljudi. Svetlik (2002) navaja, da je problem motivacije v bistvu problem mobilizacije in usmerjanje energije k postavljenim ciljem.

Po motivih, ki vplivajo na naše dejavnosti se posamezniki zelo razlikujemo. Različni avtorji ločujejo te motive na dve skupini. Poznamo namreč primarne in sekundarne motive. Prvi usmerjajo človekovo dejavnost k ciljem, ki omogočajo preživetje (Lipičnik, 1998). Tovrstni motivi so ljudem prirojeni in se nanašajo na človeško biološko zgradbo, zato se imenujejo biološki. Mednje uvrščamo motive, kot so spanec, lakota, žeja, počitek, spolnost ipd. Kompleksnejša ter gospodarsko razvitejša je družba, tem bolj v ospredje prihajajo sekundarni motivi. Za prebivalce ekonomsko razvitega sveta so veliko pomembnejši sekundarni motivi kot primarni (Traven, 1998). Za sekundarne motive je značilno, da ne smejo biti biološki. Katerih sekundarnih motivov se človek nauči, je odvisno od družbe, v kateri ta živi. Med pomembnejše sekundarne motive spadajo moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

Management mora v podjetju skrbno spremljati motive zaposlenih in jim posvetiti vso pozornost. Motive zaposlenih v organizacijah je potrebno nenehno spremljati in nadzorovati. Poznavanje posameznih motivov je izredno pomembno za razvoj pravilnega pristopa k motivaciji. Nepravilen pristop k človekovim motivom lahko privede do frustracij in konfliktov. Človek vsako oviro doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. O frustraciji govorimo, kadar so te ovire zunaj človeka, kadar pa so ovire v njem, je to konflikt (Lipičnik, 1998).

2.1.2 Motivacijski proces

Motiviranje zaposlenih v podjetju uvrščamo na področje ravnanja s človeškimi viri. Vrednosti človeškega kapitala se razlikujejo od organizacije do organizacije. V veliki meri proizvodna podjetja, kjer ljudje samo kontrolirajo kakovost proizvodnje in nadzirajo naprave, gledajo na ljudi kot strošek, medtem ko podjetja v izrazito storitvenih dejavnostih obravnavajo ljudi kot kapital, ki dodaja vrednost celotnemu podjetju.

Tako Armstrong (2006) opredeljuje človeški kapital kot ljudi, ki delajo v organizacijah, v katerih je uspešnost podjetij odvisna od njihovega dela, ki pa je splet znanja, veščin in izkušenj, ki dodaja vrednost organizaciji ter jo razlikuje od konkurence. Ljudje v organizaciji so se sposobni usposablјati, spreminjati, biti inovativni in kreativni ob zadostni motivaciji za zelo dolgo obdobje. Armstrong (2006) še dodaja, da se človeški kapital lahko šteje kot primarno sredstvo organizacije in da je potrebno vlaganje družbe v

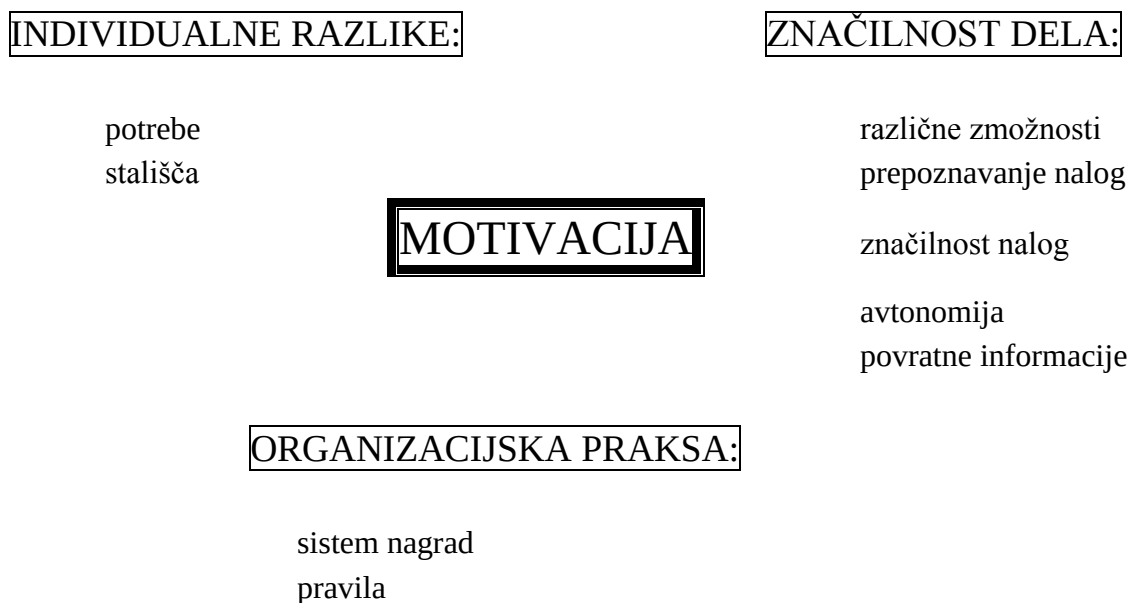
to sredstvo, saj ji lahko samo tako omogoča preživetje ter rast. Pri tem je pomembno zagotoviti klimo, ki omogoča večjo produktivnost, timsko delo ter sodelovanje med vodji in zaposlenimi.

Ivanuša Bezjak (2006) zaposlene deli na dve skupini. Na ljudi, ki želijo nekaj imeti – za slednje je najboljši motivator denar in na ljudi, ki želijo nekaj biti in postati – tem ljudem pa več pomenijo položaj, delo, funkcija ter možnost napredovanja. Dodaja še, da je motivacija tesno povezana s kakovostjo dela in je od nje odvisna.

2.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Med dejavnike, ki vplivajo na dvig motivacije, povezane z delom različni avtorji uvrščajo sistem plač in nagrajevanje (dodatki, bonusi, regresi, službeno vozilo, službeni telefon itd.), možnost dodatnega usposabljanja ali izobraževanja (zaposleni se čuti bolj pripadnega podjetju, ki vlaga v njegovo znanje), možnost napredovanja, soodločanje pri kreiranju ciljev, omogočanje raznolikega dela (izogibanje monotonosti na delovnem mestu), možnost uveljavitve (dokažejo se s pridobitvijo določenega standarda) (Treven 1998). Slika 2 prikazuje motivacijski splet med ključnimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Motivacijo v organizacijah je potrebno nenehno spremljati in nadzorovati. Z nespametnim ravnanjem jo lahko zelo hitro uničimo. Najpogostejše napake managementa so: nekonstruktivne kritike, prisila, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, nizke plače idr. (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 92).

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



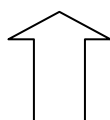
Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 162

Pri preučevanju motivacije zaposlenih morajo biti managerji pozorni na poznavanje posameznih motivov, saj je to ključno za uspešen pristop k motivacijskim teorijam in k uporabi le teh. Motivacijske teorije posamezni avtorji v osnovnem pogledu ločujejo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske so bolj osredotočene na vprašanje, kaj motivira vedenje, procesne teorije pa na vprašanje, kako motivira vedenje (Tosi et. al., 1994, po Treven 1998).

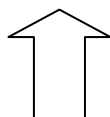
Vsebinske motivacijske teorije so: Maslowa, Herzbergova dvofaktorska in Adelferjeva ERG teorija. Maslowa teorija je najbolj znana vsebinska motivacijska teorija. Maslow je bil mnenja, da si potrebe sledijo po določenih hierarhičnih nivojih in da lahko človek pristopi na višji nivo šele, ko ima izpolnjene vse temeljne potrebe. Potrebe je razvrstil v pet hierarhičnih nivojev (Treven, 1998, str. 112), kot izhaja iz Slike 3.

Slika 3: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa

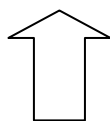
Potrebe po samouresničevanju



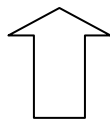
Potrebe po spoštovanju



Socialne potrebe



Potrebe po varnosti



Fiziološke potrebe

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114

Trevnova (1998, str. 114, 115) razlaga hierarhijo potreb sledeče:

- Fiziološke potrebe so temeljna raven v hierarhiji. Tesno se povezujejo s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti temveč jih prejme z rojstvom. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
- Potrebe po varnosti sodijo med sekundarne potrebe in odsevajo željo človeka po zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih osnovnih potreb. Razvile so se iz človekove težnje po stabilnem in predvidljivem okolju.
- Socialne potrebe so potrebe po pripadnosti in so tesno povezane z željo človeka po ljubezni. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi razvita, saj živimo v razvitem svetu, kjer so interakcije stalnica. Socialne potrebe in zadovoljevanje teh se razlikujejo od človeka do človeka.
- Potrebe po spoštovanju so višje potrebe ljudi. Sem spadajo potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Nanašajo se na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo ter da lahko spoštuje samega sebe. Če ima človek zadovoljene potrebe po spoštovanju, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, kar je izrednega pomena pri zaposlenih, saj se v nasprotnem primeru pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja.
- Potrebe po samouresničevanju so najvišja raven hierarhije in zajemajo vse socialne ter višje potrebe ljudi. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal tisto kar je sposoben delati. Tovrstne potrebe ravni motivirajo človeka, da percepcijo človeka o samem sebi transformira v stvarnost.

Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za učinkovitejše motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem področju delovanja.

Uhan (2000) opozarja, da je Maslow svojo teorijo preveč poenostavil. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati in isto velja tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej. Grupiranje potreb v pet skupin s togimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. Potrebi po komunikacijah je v nedavni preteklosti lahko zadostilo kolo, a sedaj še avtomobil ni dovolj. Potrebi po rekreaciji kot fiziološki potrebi je še nedavno bilo zadoščeno z gojzericami in nahrbtnikom, a sedaj je ponekod želja za zadostitev te potrebe že jahta. Kljub opisanim poenostavitvam Uhan zaključuje, da je imela teorija Maslowa znaten vpliv na proučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov povsod v svetu.

Maslowa teorija potreb je pomembno vplivala na sodobne pristope k motivaciji v modelu delovne motivacije. Z ugotavljanjem temeljnih in višjih potreb posameznikov v podjetju so

se izoblikovale temeljne hierarhije delovnih motivacij. Managerji v sodobnih organizacijah skušajo s podrobnim preučevanjem stopnje zadovoljstva motivov svojih delavcev ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Le tako jim lahko skušamo pomagati pri zadovoljstvu njihovih motivov (Lipičnik, 1998, str. 164).

Herzbergova dvofaktorska teorija, katere osnovni princip je, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo na dve skupini, in sicer na satifaktorje in higijenike, s katerimi lahko močno vplivamo na zadovoljstvo, in na motivatorje, ki s svojim neposrednim vplivom spodbudijo ljudi k delu in povečujejo učinkovitost. Glavna razlika med njima je v tem, da satifaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje (Herzberg, 1987).

Potrebno je še poudariti, da učinkovitosti in zadovoljstva ne smemo zamenjati, ter da ne obstaja niti en dejavnik, ki bi bil samo satisfaktor ali higijenik, temveč se vsi med seboj prepletajo, vendar imajo določeni večjo težo kot satifaktorji, drugi pa kot motivatorji (Herzberg 1987). Temeljne elemente dvofaktorske teorije so vidni iz Tabele 2.

Tabela 2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika vodenja	Razvoj
Varnost pri delu	Odgovornost
Odnosi do sodelavcev	Uspeh

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117

Treven (1998, str. 118) komentira, da je Herzbergova teorija za managerje pomembna predvsem zato, ker vse motivacijske dejavnike razvrsti zgolj v dve skupini ter tako managerju olajša delo, saj lahko ta za dvig zadovoljstva med zaposlenimi uporabi higijenike, če pa želi povečati učinkovitost, uporabi motivatorje. Svetlik (2002, str. 182) pravi, da je možnost uporabe teorije v praksi povsem odvisna od vodij, saj so oni tisti, ki razdeljujejo naloge zaposlenim, jih podpirajo, dodatno usposabljaajo in držijo v rokah sredstva za povečanje samostojnosti in odgovornosti. Včasih je za boljšo motivacijo dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovnih skupinah.

Raziskave na podlagi Herzbergove motivacijske teorije so pokazale njeno utemeljenost in ustreznost pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih in v primerih, ko imajo delavci

zadovoljene osnovne potrebe. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko postavili trditev, da zaslužek deluje hkrati kot vzdrževalni dejavnik (pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah) in kot motivacijski dejavnik (pri nizko zadovoljenih osnovnih potrebah). Za vse tiste, ki menijo, da so njihovi zaslužki prenizki, model Herzbergove motivacijske teorije ne ustreza.

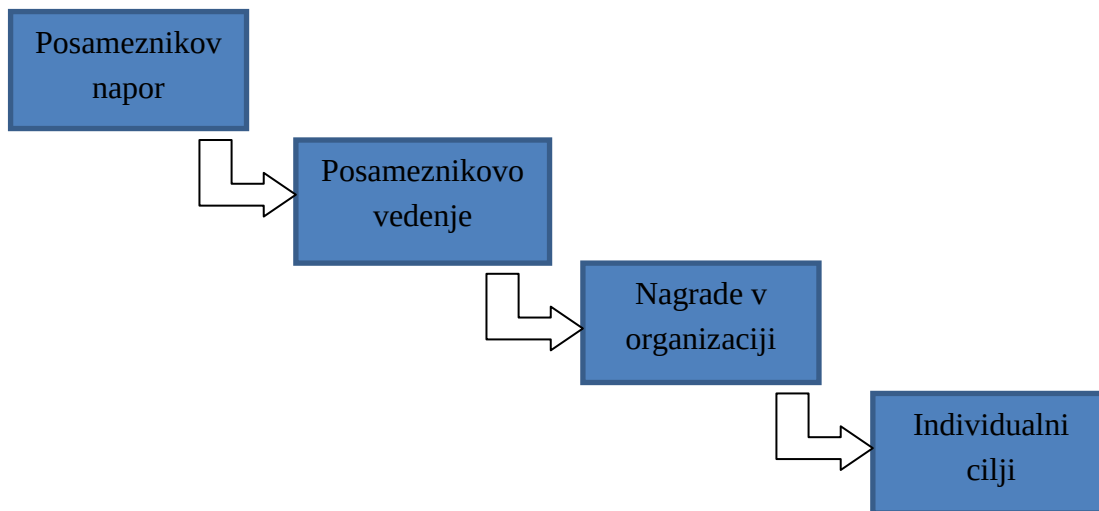
Adelferjeva ERG teorija v svoji osnovi združuje tako Maslowo kot tudi Herzbergovo teorijo. Avtor teorije Clayton Adelfer je oblikoval svoj model, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. V svoji teoriji je določil tri skupine potreb, ki si sledijo po hierahičnosti, pri čemer pa ni nujno, da morajo biti vse potrebe hierahije izpolnjene, da bi zadovoljili potrebe višjih hierarhičnih ravni, temveč se lahko te potrebe pojavijo skupaj, glede na človekovo individualno dovzetnost. Ime teorije izhaja iz angleških besed (*existence, relatedness, growth*), ki predstavljajo tri skupine potreb (Treven, 1998): potrebe po obstoju, potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi in potrebe po razvoju.

Potrebe prve skupine so povezane za zadovoljevanje osnovnih eksistenčnih potreb in jih je Maslow obravnaval kot fiziološke, druga skupin potreb so potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, ki sovpadajo s socialnimi potrebami Maslowa in njegovimi potrebami po spoštovanju. Zadnja skupina so potrebe p razvoju, kamor spadajo osebni razvoj in potrebe po spoštovanju ter človekove potrebe po samouresničevanju (Treven 1998, str. 118, 119).

Procesne teorije motivacije (Lipičnik, 1998, str. 171) opisuje kot zavestno konstrukcijo iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali želene reakcije. Med procesne teorije uvrščamo teorijo pričakovan, pravičnosti in spodbujanja.

Teorijo pričakovanj, ki jo je zasnoval Vroom, (v Trevnova, 1988) opisuje kot eno najbolj sprejetih in uporabljenih zamisli motivacije, in razlaga, da je intenzivnost posameznikovega vedenja odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je posameznikovo pričakovanje, da bo njegovemu dejanju sledila posledica, drugi pa privlačnost posledice za posameznika. Različni avtorji so mnenja, da je rezultat motivacije pričakovanje ter so mnenja, da smo ljudje zadovoljni če se pričakovanje uresniči. Pomembnejši kot je izpolnjen motiv, tem večje naj bi bilo zadovoljstvo. Veliko razočaranje je posledica premajhnih pridobitev, zato ljudem ne bi smeli nikoli vzbuditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljati, česar ne bomo mogli izpolniti (Lipičnik, 1998, str. 172). Preprost model pričakovanja je viden iz Slike 4.

Slika 4: Preprost model pričakovanja



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1996, str. 123

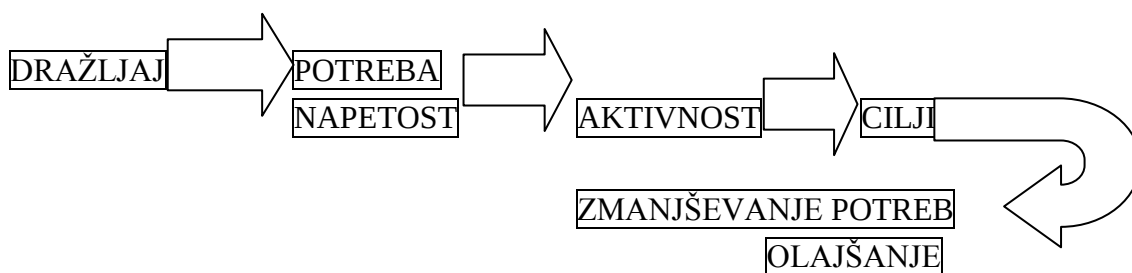
Trevnova teorijo pričakovanja razdeli na tri spremenljivke ali povezave:

1. Privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo;
2. Povezava vedenja - posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želene posledice;
3. Povezava napor – vedenje: verjetnost s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

Vroomov model motivacijske teorije je uporabljen le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če delavci lahko dosegajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo - kot trdi Vroom – delavci obšli cilje in interese organizacije. Model je uporaben v združbah, ki se oblikujejo in kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti.

Leavittova teorija prikazuje celoten proces motivacijskega ciklusa, ki se odraža skozi življenje. Sprememba v okolju ali v osebi je dražljaj, ki povzroča potrebo. Le ta je sprožilec celotnega procesa, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in povzroči aktivnosti. Gre za pomanjkanje nečesa, zato ta stadij imenujemo stadij primanjkljaja. Potrebi sledi stanje napetosti (subjektivno doživljanje potrebe). Ker je vsaka potreba usmerjena k cilju, ki vedno zmanjša napetost, ga oseba doživlja kot zadovoljitev svoje potrebe. Aktivnost povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza je olajšanje, kar je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročil doseženi cilj.

Slika 5: Celoten proces motivacijskega ciklusa - Leavittova teorija



Vir: Prirejeno po B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 165

Teorija zadovoljitev potreb je teorija Davida McClellanda, ki je preučeval željo posameznika po dosežkih. Menil je da ljudi najbolj motivirajo naslednje potrebe:

1. po dosežkih: kot gonilna sila razvoja svetovnega gospodarstva,
2. po sodelovanju: je razdeljeno na pozitivno motivacijo (postati član določene skupine) in negativno (bati se, da te ne izločijo iz skupine),
3. po moči: prvi del je sestavljen iz osebne moči, drugi del iz družbene.

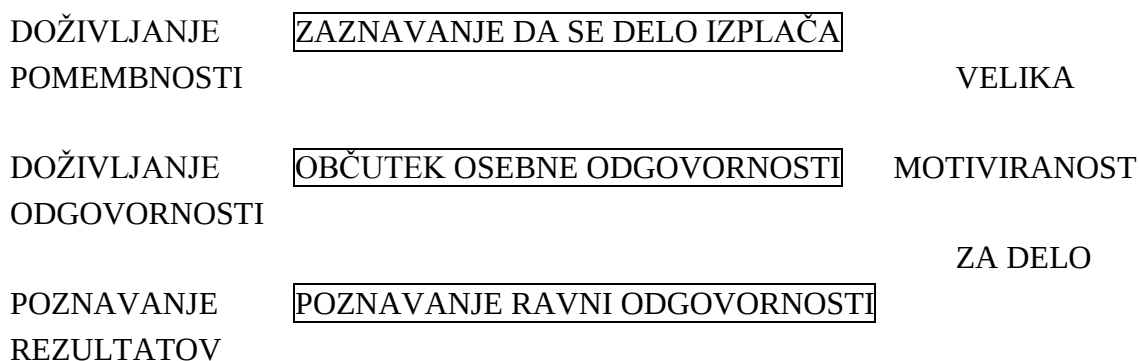
Človek z visoko potrebo po dosežkih ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa teži k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog oziroma doseganju ciljev učinkoviteje kot doslej in učinkoviteje kot drugi. Tu gre predvsem za managerje. Posameznik z visoko razvito potrebo po sodelovanju teži predvsem k oblikovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Osebe s takšnimi potrebami velikokrat opravljajo dela, kjer so poudarjeni osebni stiki. Posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Ponavadi so se osebe, pri katerih prevladuje potreba po moči, izkazale kot zelo dobre vodje.

McGregorjeva teorija x in y je bila objavljena leta 1960 in je bila usmerjena v dve skrajni možnosti človekovega obnašanja. Teorijo Y je McGregor razvil na podlagi kritike tradicionalne filozofije vodenja, ki jo je imenoval teorija X ter Maslowe teorije o hierarhiji človeških potreb. Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih: povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče. Zato je potrebno ljudi siliti k delu, jih stalno nadzorovati in jim groziti s kaznimi. Potreben je avtoritarni način vodenja. Na podlagi kritike te teorije je razvil teorijo Y, ki predpostavlja, da so ljudje pridni delavci in uživajo v delu, zato jih ni potrebno nadzorovati. Teorija Y trdi, da je delo za človeka naravna stvar, kot igra ali počitek. V določenih razmerah je delo človeku celo vir zadovoljstva. Če ljudje verjamejo v zastavljene cilje in z njimi soglašajo, se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo.

Reddinova teorija gleda na človeka iz popolnoma realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove te teorije so, da ima človek voljo in je naklonjen dobremu in slabemu. Medčloveški odnosi ga spodbujajo, razum pa ga motivira. Medsebojna odvisnost je osnovni način človekovega medsebojnega delovanja, stvarnost pa je najboljši opis, a človekov pogled na drugega človeka (Vila & Kovač, 1997, str. 95, 96).

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi s tem motiviral zaposlene in jim omogočil zadovoljstvo. Model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Vse te tri okoliščine morajo biti na visokem nivoju, če hočemo visoko motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169,170). S Sliko 6 prikazujem te tri kritične psihološke okoliščine in njihov vpliv na zaznavanje dela posameznika. Posameznik, ki je zaposlen v podjetju, občuti ali doživlja pomembnost dela, zaznava, da se delo izplača in da ga je vredno opravljati. Po Lipičniku doživljanje odgovornosti povzroča občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pomaga zaposlenemu spoznati raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek dela, občutek osebne odgovornosti pri delu in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost zaposlenih za delo.

Slika 6: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin: Kritične psihološke okoliščine



Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 167

Teorija pravičnosti izpostavlja pomen enakosti med vloženim delom ter prejeto vrednostjo od organizacije. Za razvoj te teorije ima največ zaslug J. Stacy Adams, ki pravi, da zaposleni primerjajo svoje vloške v delovni proces in ustrezne prejeme z vložki in prejemi drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako drugim razmerjem, ga prevzame občutek zadovoljstva, v nasprotnem primeru pa se mu zdi nepravilno ter tako poskuša vzpostaviti ravnovesje z različnimi aktivnostmi, kot so oviranje delovnega procesa, zmanjševanje intenzivnega dela, predčasno prekinjanje dela, izkrivljanje resničnih sposobnosti in zapuščanje delodajalca (Lipičnik, 1998, str. 172; Treven, 1998, str. 126).

Trevnova (1998, str. 125) opredeljuje tri temeljne elemente, ki gradijo pravičnost:

- vložki – nanašajo se na vse, kar oseba vlaga pri opravljanju delovnega procesa (starost, izkušnje, spretnost, izobrazbo, čas,...),
- prejemki – so vsi dejavniki, za katere je oseba prepričana, da bi jih morala biti deležna kot rezultat svojega dela (plača, priznanje, statusni simbol, dodatne ugodnosti,...),
- osebe za primerjavo – zaposleni v organizaciji zaposlenega ali drugi organizaciji, pri čemer se zaposleni lahko primerjajo s posameznikom ali skupino.

Trevnova (1998) opisuje tudi teorijo spodbujanja kot uporabo zunanjih nagrad, s katerimi se želi vplivati na vedenje posameznika. Deli jo na dve ključni skupini. Prva skupina so posamezniki, ki opravljajo zanimiva in raznolika dela ter pri katerih lahko opazimo, da so že notranje motivirani za svoje delo in jim že svoje delo predstavlja nagrado. Takšne nagrade imenujemo notranje nagrade. Pri posameznikih, ki jih zadovoljijo notranje motivacije je potrebno izboljševati delovno okolje in sam delovni proces. Na drugi strani pa imamo osebe, ki opravljajo nezanimivo delo in pri katerih osebna motivacija ni najbolj izrazita. Za te ljudi so zunanje nagrade nujne, saj določenega dela ne bi želel nihče opravljati brez ustrezne nagrade. Če posameznik opravlja svoje delo uspešno, se ga lahko nagradi s posebnimi ugodnostmi, priznanji, pohvalami ali povečanjem plače.

2.2 Nagrajevanje

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije in na ta način podjetja prispevajo k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem podjetje deluje, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja.

V sistem nagrajevanja Lipičnik (1998, str. 191,192) vključuje finančne nagrade, tako fiksna kot tudi variabilna plačila in ugodnosti pri delu, ki predstavljajo skupaj celovit sistem nagrajevanja. Prav tako vključuje celovit sistem nagrajevanja tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale, osebni razvoj.

Glavne sestavine sistema nagrajevanja po Lipičniku (1998, str. 247, 248) so:

- proces merjenja,
- motiviranje,
- dodatki
- sistem nagrajevanja,
- postopki vzdrževanja sistema.

2.2.1 Pojem nagrajevanja

Vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja glede na potrebe in zmožnosti. Sistem kot tak pa mora zadoščati motivacijskemu vidiku. Organizacija mora delovati gospodarno, vendar mora kljub temu poskrbeti za socialni vidik delavcev z višino plač in varnostjo zaposlitve. Za interese šibkejših členov (delavcev) skrbi oziroma bi morala država s sprejemanjem zakonov in predpisov. Na področju nagrajevanja poznamo kolektivne pogodbe, Zakon o minimalni plači (ZMinP – Ur. l. RS, št. 13/2010), dogovor o plačah managerjev in podobno. Organizacije imajo znotraj teh okvirjev dokaj proste roke pri oblikovanju plačnega sistema. Plačni sistem torej temelji na formalno pravnih osnovah kot so zakoni, kolektivna pogodba, dogovori, ki določajo tarifne skupine in plačilne razrede ter s tem določajo zahtevnost delavnih mest, razpone plačilnih razredov in druge značilnosti. Vrednotenje dela je sistematičen proces določanja relativne vrednosti posameznim delom v organizaciji na podlagi kriterijev zahtevnosti, znanja, pogojev dela ipd. (Markač Skok, 2005, str. 196-197).

Trevnova (1998) poudarja, da si v vseh sodobnih organizacijah želijo ustvariti čim več s čim manj stroškov dela, kar je posledica visoke konkurence na trgih. Za tako početje mora imeti organizacija dobro usposobljenega managerja človeških virov, saj smo ljudje zelo občutljivi na vse spremembe in pritiske. Zato je ključnega pomena vzpostavljen dober sistem nagrajevanja, da bi zaposleni s svojim delom prispevali k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Sistem nagrajevanja v podjetju seveda vpliva na kader, ki je že v podjetju ter na potencialne zaposlene, ki jih s svojim sistemom privablja ali odbija. Ravno zato je dober sistem nagrajevanja eden izmed ključnih dejavnikov pri pridobivanju dobre delovne sile v organizacijah. Za pravično nagrajevanje je potrebno poznati procese in metode vrednotenja dela (Treven, 1998, str. 219).

Armstrong (2006) dodaja, da mora strategija nagrajevanja določati, kam in kako želi razviti svoje zaposlene na dolgi rok. Poleg tega mora strategija nagrajevanja vsebovati potrebne plane, procese ter usklajevanja, ki pripomorejo k doseganju strateških ciljev organizacije. Strategija nagrajevanja mora tako temeljiti na razumevanju potreb organizacije in potreb zaposlenih. Baron in Armstrong (2007) pravita, da management dodaja vrednost človeškemu kapitalu z nenehnim vlaganjem v znanje in sposobnosti zaposlenih, in sicer tako, da jih dodatno izobražuje, jih pošilja na usposabljanja in tečaje. Organizacije se morajo zavedati, da morajo imeti zaposleni možnost izbire, kam in kako bodo vlagali svoje znanje, napore, čas in energijo.

2.2.2 Plačilni sistemi

Merkač Skok (2005) navaja, da so v praksi najpogostejše v uporabi naslednji sistemi nagrajevanja: nagrajevanje po času, nagrajevanje po normi, nagrajevanje po akordu,

nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku, sistem premij in nagrad in nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku.

Nagrajevanje po času, je sistem, pri katerem je plača nagrada za čas, ki ga je delavec preživel v podjetju. Ta sistem pri nagrajevanju ne upošteva rezultatov samih po sebi, zato sistem delavcev ne more vzpodbujati k učinkovitejšemu delu. Delavec je usmerjen v kakovost opravljenega dela. Naslednji sistem, je sistem nagrajevanja po normi, kjer norma predstavlja vnaprej določeno količino rezultatov s pomočjo ustreznih merskih enot v neki časovni enoti, za vsako delovno mesto posebej. Delavce se vzpodbuja k čim večji količini rezultatov, posledica tega pa sta lahko slabša kakovost opravljenega dela in izčrpanost delavca.

Merkač Skok (2005) kot naslednji sistem nagrajevanj opredeljuje sistem nagrajevanja po akordu, ki se od sistema nagrajevanja po normi razlikuje po tem, da se količine proizvedene v določeni časovni enoti, določajo s pogajanjem. Nagrajevanje po skupnem ekonomskem učinku pa spodbuja kakovost in količino opravljenega dela, saj je od rezultata odvisen dobiček, od tega pa plačilo delavcev. Sistem je zelo gospodaren, saj spodbuja ekonomičnost pri porabi materiala, koordinacijo in timsko delo. Pomanjkljivost sistema je v tem, da je težko opredeliti vlogo posameznika pri delu in s tem pravičnost do nagrade. Zadnji plačilni sistem je sistem premij in nagrad, ki se v podjetju uporablja poleg že naštetih sistemov nagrajevanja.

Tako določena podjetja nagrajujejo posebne zmožnosti delavca, zvestobo v podjetju, požrtvovalnost ter izplačujejo nagrado glede na življenjske stroške. Sem spadajo tudi plačilo za nedelo (dopust, bolniški in porodniška oz. drugačna upravičena odsotnost z dela). Za nenehno motiviranje delavcev pa mora skrbeti celovit sistem nagrajevanja, katerega del so zgoraj navedeni sistemi, saj nagrade motivirajo delavce le za kratek rok, dobro izdelan sistem nagrajevanja za delo pa skrbi za stanovitno pripadnost in vdanost delavca podjetju. Pri vsem tem pa moramo ločiti nagrajevanja za osnovno delo od nagrajevanja za posebne učinke (Merkač Skok, 2005, str. 197-199).

Treven (1998) dopolnjuje še pomembnost sistema nagrajevanja s finančnega vidika poslovanja organizacije, saj plačilo delovne sile v večini podjetij znaša od 25 do 60 odstotkov celotnih stroškov poslovanja, zato lahko plačilni sistemi v primeru nepravilnega oblikovanja zmanjšajo dobičkonosnost podjetja. Da pa bi v podjetju lahko oblikovali ustrezne sisteme nagrajevanja, je potrebno pravilno ovrednotiti delo, ki ga zaposleni opravljajo, kar pa je podlaga za oblikovanje strukture nagrajevanja.

Plačevanje in nagrajevanje zaposlenih v Sloveniji vključuje plače, ugodnosti in nagrade, ki jih delavec prejme v zameno za svoj vložek v organizaciji. Zupan (2002) sestavine sistema plač in nagrajevanje loči na dva dela, in sicer na osnovni del in gibljivi del. Osnovni del oziroma prejemki so odvisni od dela, ki ga posameznik opravlja, gibljivi pa od kakovosti

opravljenega dela. Prvi je tako enak zahtevno podobnim delovnim mestom, drugi pa je odvisen od posameznikove uspešnosti in zavzetosti za delo.

Največji del osnovnega plačila zajema osnovna plača, ki jo delavec prejme za uspešno opravljeno delo in za opravljeno število ur. V osnovno plačilo spadajo tudi nadomestila plače za ure opravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolezenski zaostanki) in pretežni del dodatkov za ugodnosti, kot so dodatki za težke delovne razmere, za nočno delo ter delovno dobo, medtem ko so določene ugodnosti vezane le na uspešnost zaposlenega (na primer uporaba službenega avta v zasebne namene le za najboljšega prodajalca). Plačila za uspešnost in nagrade so seveda v celoti gibljiv del. Delež osnovnega in gibljivega dela glede na celotno plačilo je različen in ga podjetja oblikujejo glede na njihovo politiko ravnanja s kadri. S tem tudi vplivajo na konkurenčen položaj podjetja pri iskanju kadrov na trgu dela. Nagrade in ugodnosti se lahko izplačujejo tudi v nadenarni obliki, in sicer v obliki prejemkov v naravi ter v obliki nematerialnih ugodnosti (višji ugled) in nematerialne nagrade (priznanja in pohvale) (Zupan, 2002).

Tipično slovensko plačo Zupanova opredeljuje glede na veljavi institucionalen okvir (Zupan, 2002, str. 294, 295):

- osnovna plača (plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost),
- dodatki za posebne obremenitve, nezgodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.),
- dodatek na delovno dobo (vsa delovna doba) in stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- nadomestila za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniški dopusti, čakanje na delo),
- plačilo za delovno uspešnost (individualna uspešnost, skupinska uspešnost),
- plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja),
- nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim, ipd.),
- drugi posebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- druge ugodnosti po presoji delodajalca (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno-rekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje ipd.).

2.2.3 Proces vrednotenja dela

Proces vrednotenja dela pričnemo z določanjem vrst dela, ki bodo vključena v postopek vrednotenja, in z ugotavljanjem njihovega števila. Proces se nadaljuje z izbiro ene izmed metod vrednotenja dela. Ko je izbrana ustrezna metoda, potekajo različne aktivnosti, kot so npr. izbira značilnih vrst dela, kot temelj za primerjavo z drugimi vrstami dela, odločanje o dejavnikih za vrednotenje dela, analiza dela in vlog, določanje relativne vrednosti dela in oblikovanje plačilne strukture (Traven, 1998).

Armstrong (1996) definira proces vrednotenja dela kot oblikovanje relativne vrednosti del. Namen procesa je, da omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture ter pomaga pri urejanju razmerij med različnimi vrstami dela v podjetju. Proces vrednotenja dela prav tako zagotavlja oblikovanje in sprejem pravičnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerij ter določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela (Armstrong, 1996, v Treven 1998).

Pri različnih zahtevnostih posameznikovega dela so navzoči različni dejavniki v določenih stopnjah, ki so podlaga za ocenjevanje relativne vrednosti dela. Te dejavnike Trevenova (1998) razvršča v naslednje skupine:

- Vhodi - znanje, spretnosti, in druge osebne značilnosti, ki jih zahteva določeno delo. (kot na primer tehnično in strokovno znanje, ročne in umske spretnosti, spretnost za vodenje tima, spretnost za komuniciranje s sodelavci).
- Proces – značilnosti dela, ki določajo zahteve od njegovega nosilca. Sem spadajo kreativnost, izvirnost, reševanje problemov, prizadevanje, presoja in iniciativnost, kompleksnost, timsko delo, ravnanje z ljudmi in fizičnimi dejavniki, kot so fizični napor, delovne razmere ali nevarnosti pri delu.
- Izhodi – vpliv nosilca dela na končne rezultate dela. Ti dejavniki so povezani s končnim rezultatom dela in so: odgovornost za opravljeno delo, kakovost, prodajo, dobiček, odgovornost za materialne in človeške vire, učinek napak.

Treven (1998) še dodaja, da je mišljenje, da so sodbe natančnejše pri večjem številu dejavnikov, napačno, saj se lahko ti dejavniki prekrivajo in podvajajo. Le redko potrebujemo več kot šest dejavnikov kot podlago za vrednotenje dela. Lipičnik (1998) pravi, da so rezultati vrednotenja dela največkrat uporabljajo pri določanju osnovne plače, pri določanju višine celotne plače pa se upoštevajo še drugi elementi, kot so delovna uspešnost delavcev, posameznikov in skupin, uspešnost celotnih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki pripomorejo k uspešnosti celotne organizacije.

Kolektivne pogodbe prav tako spadajo v proces vrednotenja dela. Lipičnik (1998) opisuje namen kolektivne pogodbe kot zaščito delavcem s postavitvijo minimalnih zahtev, ki jih

mora delodajalec zagotoviti pri oblikovanju plače in s tem omogočiti dostojno življenje delavcem. Pri oblikovanju kolektivne pogodbe gre za pogajanje med predstavniki delavcev in predstavniki delodajalcev. Pri čemer predstavniki delavcev oblikujejo skupna stališča vseh zaposlenih, saj se bo podpisana kolektivna pogodba dotikal vseh podpisnikov (zaposlenih). Ker gre tu za veliko različnih interesov, ki jih je potrebno uskladiti, je takšno pogajanje pogosto težko in dolgotrajno. Rezultat kolektivnega pogajanja pa je kolektivna pogodba. Vsebina kolektivne pogodbe je odvisna od posameznih pogajanj in želje zainteresiranih strani po zaščiti določenih pravic.

Pri nas (RS) poznamo dve splošni kolektivni pogodbi, in sicer splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo ter splošno kolektivno pogodbo za negospodarstvo. Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo je osnova za panožne kolektivne pogodbe, te pa so osnova za podjetniške kolektivne pogodbe, ki se sklepajo med predstavniki zaposlenih ter predstavniki delodajalcev v posameznem podjetju. Sistem kolektivnih pogodb je zelo pomemben, saj je prav ta sistem poleg Zakona o delovnih razmerij osnova za sklepanje delovnega razmerja. Za sklepanje kolektivnih pogodb velja, da se v njih določajo minimalne vednosti, kot na primer je s kolektivno pogodbo določena minimalna cena delovne sile, ne pa končna (Lipičnik, 1998).

Plače po kolektivni pogodbi sestavljajo (Lipičnik 1998): osnovna plača, dodatki za posebne pogoje dela, učinek na podlagi delovne uspešnosti, del plače iz dobička, nadomestilo plače, drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine), plačila stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo, službena potovanja, terenski dodatek).

2.2.4 Metode vrednotenja dela

V današnjem času so se razvile dve skupini metod vrednotenja dela, in sicer lokalne ali sumarne metode in analitične metode. Nekatere so povzete iz drugih strok, kar pomeni, da jih je moč uporabiti za merjenje drugih pojavov, medtem ko so določene razvite samo za vrednotenje dela (Lipičnik, 1998).

Na podlagi kakovostnih primerjav z uporabo globalnih ali sumarnih metod ugotovimo razlike med deli. Pri teh metodah nimamo vnaprej določenih kriterijev, temveč jih izražamo na ordinalnih skalah, kar z drugimi besedami pomeni, da na podlagi globalnega občutka določimo katero delo je zahtevnejše in katero je manj zahtevno. Sem uvrščamo principe razvrščanja in princip klasifikiranja. Analitične metode se izvajajo na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic, kjer so rezultati izraženi na intervalnih skalah, tako da lahko bolj natančno razberemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko. Rezultate znamo tudi pojasniti, ker vemo po katerih kriterijih se dve deli razlikujeta. Za to skupino metod velja da uporabljamo predvsem primerjavo dejavnikov in točkovanje (Lipičnik, 1998).

Metoda razvrščanja je najpreprostejša metoda vrednotenja dela, ki se uporablja za razvrstitev dela po ocenjevalčevi oceni pomembnosti dela za podjetje. Ta metoda ne vključuje primerjalnih dejavnikov, temveč samo razvrščanje poteka na podlagi celovite vrednosti dela za podjetje. Metoda je preprosta in hitra za uporabo, vendar pa ima kar nekaj pomanjkljivosti (npr. pomanjkanje dokumentacije, ki bi razložila vrstni red razvrščenih del ter posledično, da je z njo težko prepričamo zaposlene o pravičnosti plačilnega sistema (Treven, 1998).

Lipičnik (1998) navaja tri metode razvrščanja: (1) Klasično rangiranje, kjer razvrščanje poteka tako, da izberemo določeno število del in jih razvrščamo od najzahtevnejšega do najmanj zahtevnega. Ocenjevalci morajo dobro poznati delovna mesta in ne smejo delati skupaj, tako da nimajo vpliva drug na drugega. Metoda je poceni in se jo uporablja, kadar ni potrebno ocenjevati velikega števila del, vendar je uporabnost njenih rezultatov dvomljiva. (2) Tehnika lupljenja temelji na predpostavki, da je najlažje ugotavljati skrajnosti. Tako ocenjevalci iz nabora dela izberejo zahtevnejše in manj zahtevno delovno mesto, ki zasedata prvo in zadnjo pozicijo na lestvici. Iz nabora preostalih del postopek ponavljajo, vse dokler ne zmanjka delovnih mest. Težava te metode je, da je pri zelo podobnih delovnih mest težko določiti razlike. (3) Primerjava v parih je tehnika kjer ocenjevalec ne primerja zahtevnosti vseh del hkrati, temveč se osredotoči le na dve deli in ti dve primerja med seboj ter določi zahtevnejše delo. Prednost te metode je, da se skladnost ocenjevalca lahko kontrolira.

Lipičnik (1998) poleg metod razvrščanja opisuje še naslednje metode: (1) metoda klasificiranja je zelo podobna metoda klasičnega rangiranja, le da ocenjevalec pri tej metodi dobi vnaprej podno število rangov ali razredov, v katera mora razvrstiti dela, zato je lahko več del razvrščenih v en razred, medtem ko ima klasično rangiranje vsako delo svoj razred; (2) pri metodi primerjave faktorjev poskušamo delovna mesta rangirati na faktorje, pri čemer so ocenjevalci vnaprej dogovorijo za lastnosti in značilnosti, po katerih bodo primerjali in razvrščali delovna mesta. Pred začetkom ocenjevanja je potrebno določiti vrednosti posameznega kriterija glede na celotno delovno mesto, potrebno je ločiti vpliv posameznih kriterijev, tako, da skupno predstavljajo 100 odstotkov. Nato glede na delovno mesto določimo vrednost posameznega kriterija in na koncu pomnožimo vrednosti z vrednostmi na celotno delovno mesto ter jih skupaj seštejemo. Seštevek predstavlja zahtevnost delovnega mesta in višji kot je, zahtevnejše je delovno mesto; (3) točkovne metode so dobile ime po načinu izražanja v točkah.

V praksi se uporabljajo številne različice točkovnih metod, zato naj omenim le nekaj lastnosti, ki so skupne vsem točkovnim metodam. Najvidnejša skupna lastnost so kriteriji za vrednotenje dela oziroma lastnosti dela, ki naj bi jih upoštevali pri vrednotenju in izražajo vsebino pojava, ki ga ugotavljajmo in merimo, zato morajo biti skrbno izbrani. Ženevska shema ima naslednje štiri glavne kriterije: potrebna usposobljenost za delo, odgovornost za delo, napor pri delu in vplivi okolja. Vsi kriteriji pa med seboj niso

enakovredni. Da bi dosegli čim natančnejšo vrednost dela, za vsak kriterij določimo ponder – vrednost posameznega kriterija v primerjavi s celotnim delom. Skupen vsem točkovnim metodam pa je tudi način primerjave del med seboj. Tako uporabljamo ocenjevalne lestvice, ki dela med seboj primerjajo le posredno glede na stopnjo, torej sta dve deli z enako vrednostjo deležni iste stopnje.

Psihološko pogodbo Mihaličeva (2007) opisuje kot posebno obliko neformalne poslovne pogodbe, ki se sklene med delodajalcem in delojemalcem in ponazarja psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo, ki temelji na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu. Psihološka pogodba vsebuje pričakovanja, želje, cilje, obljube, ambicije in podobno med zaposlenimi in organizacijo. Posebnosti psihološke pogodbe je v tem, da se sklene vedno, ne glede na to ali gre za njuno zavedno ali nezavedno sklenitev, ter prav tako ne glede na to, ali smo jo definirali v pisni obliki ali ne. Za vodstvo pa je izrednega pomena, da se prisotnosti psihološke pogodbe zavedajo in da njen mehanizem dobro poznajo, ker le tako lahko uspešno upravljajo učinke tega izjemno vplivnega mehanizma. Zanimivo pri psihološki pogodbi je, da ima posameznik v nekem trenutku svojo obliko psihološke pogodbe, ko zamenja organizacijo, pa ima lahko popolnoma drugo obliko psihološke pogodbe. Psihološke pogodbe se namreč oblikujejo v konkretni situaciji specifičnega delovnega mesta. Psihološka pogodba je danes postavljena v eno izmed osrednjih zanimanj managementa, saj s svojim uporabnim in nezmotljivim mehanizmom omogoča boljša uspešnost in učinkovitost tako zaposlenega kot delodajalca (Mihalič, 2007, str. 10-19).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrskega dela predstavim kvalitativno (induktivno) raziskavo na osnovi teoretičnega dela, s katero z izvedbo pol strukturiranega individualnega intervjuja, preučim ter pridobim informacije o procesu projektnega managementa v različnih podjetjih. V poglavju najprej opredelim namen in cilj raziskovalnega dela. V nadaljevanju, predstavim metodološki potek raziskave, izvedbo intervjujev ter rezultate raziskave. Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj, ob koncu pa zapišem ugotovitve ter priporočila.

3.1 Opredelitev cilja in namena

Namen raziskovalnega dela je raziskati in kritično proučiti problematiko projektnega managementa v organizacijah. Predstavil bom problematiko poskusa uvedbe, njegove usmeritve, načela in metode, ki naj bi jih organizacije uporabile za doseg kakovostnega rezultata. Predstavil bom posamezne ekonomske kategorije, ki v sintezi poslovanja pomenijo obvladovanje projektnega dela. Izpostaviti želim pomen uvedbe projektnega managementa v organizacijah in poudariti sistematičen pristop pri uvajanju projektnega načina dela.

Cilj raziskovalnega dela na podlagi teorije je še empirično proučiti obsežno področje projektnega managementa. Na koncu želim pridobljena spoznanja raziskave podkrepiti z lastno ustvarjalnostjo ter s spoznanji iz prakse predstaviti svoj pogled na projektni management.

Projektni management želim prikazati v procesu motiviranja in nagrajevanja ter predstaviti njun vpliv na organizacijo in uspešnost izvedbe projekta. Osvojiti želim koncept projektnega managementa in uporabo njegovih vrednot pri vsakodnevnem poslovanju. Na podlagi ugotovitev pridobljenih s primarno analizo, izvedenimi intervjuji ter s primerjavo z do sedaj znanimi teoretičnimi spoznanji, želim predstaviti primerne rešitve in priporočila, ki bodo pripomogla k boljšemu izvajanju procesa projektnega managementa v podjetjih ter k zmanjšanju težav in ovir, s katerimi se soočajo.

3.2 Metodologija raziskave

Za pridobivanje podatkov sem uporabil preiskovalno – eksplorativno fazo raziskovalnega procesa. Avtorja Dimovski & Penger (2008) definicijo kvalitativnih tehnik povzemata kot zbirko interpretativnih tehnik, ki poskušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne pa frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu. Po mnenju avtorjev Dimovski & Penger (2008) uporabimo v raziskavi kvalitativno metodologijo, če želimo razložiti določena ravnanja, dogodke, funkcioniranje organizacije, socialnega okolja in interakcije medsebojnih odnosov, pri čemer se osredotočimo na socialne procese, ne pa toliko na socialno strukturo.

Kvalitativne metode raziskovanja prinesejo globlje rezultate in široko osnovo za analizo raziskovalnih rezultatov, kadar o določenem pojavu nimamo veliko informacij ali pa je določen pojav relativno slabo poznan. Avtor Yin (2011) pravi, da s kvalitativnimi raziskavami lažje preučimo čustva, izkušnje, stališča in motivacijo preiskovancev. Zaradi možnosti vpogleda v razsežnost in specifičnost raziskovalnega procesa nam kvalitativna raziskava omogoča pridobiti nove ideje ter izdelati hipoteze za kasnejšo kvantitativno raziskavo.

Kvalitativni oziroma induktivni raziskovalni pristop nam omogoča, da se osredotočimo na naravne, vsakodnevne dogodke in situacije, zbrani podatki pa so bogati, celostni in odražajo kompleksnost nekega pojava. Potrebno se je zavedati, da je v primeru kvalitativnega raziskovanja vpliv raziskovalca na potek in na rezultate raziskave velik, saj le ti aktivno sodelujejo v raziskavi, usmerjajo potek pridobivanja podatkov, se upirajo na lastna znanja ter na do sedaj pridobljene izkušnje, podatke pa lahko različni raziskovalci interpretirajo drugače (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 88).

Izbrana raziskovalna metoda in analiza vsebine mi bo omogočila vpogled in ovrednotenje procesa projektnega managementa v izbranih podjetjih. Ker je samo področje projektnega

managementa dobro poznano in o njem samem imamo veliko informacij, je pomembno pridobiti poglobljeno analizo procesa projektnega managementa v povezavi s procesom motiviranja, nagrajevanja in uspešnosti projektov v podjetjih.

V procesu kvalitativne raziskave sem najprej pregledal primarno in sekundarno literaturo ter nato razčlenila raziskovalni problem znotraj petih raziskovalnih vprašanj:

RV 1: Ali so podjetja pri katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca uspešnejša pri izvedbi projektov?

RV 2: Katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo?

RV 3: Ali se dejavniki ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa razlikujejo na različnih področjih dejavnosti?

RV 4: Na kakšen način poskuša vsaka organizacija po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju managementa projektov?

RV 5: Kako v podjetjih pojmujejo oz. razumejo uspešnost projekta?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj sem opredelil naslednje hipoteze, ki jih želim v raziskovalnem delu potrditi oziroma ovreči.

H1: Podjetja v katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca so uspešnejša pri izvedbi projektov.

H2: Različne kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo v podjetjih.

H3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa se razlikujejo glede na različna področja dejavnosti.

H4: Vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektnega managementa.

H5: V podjetjih različno razumejo uspešnost projekta.

Na raziskovalna vprašanja skušam odgovoriti s primerjalno in opisno študijo primera, s pomočjo katere želim ugotoviti podobnosti in razlike v procesu projektnega managementa v podjetjih na različnih področjih dejavnosti ter predstaviti dejansko stanje in možne izboljšave procesa projektnega managementa. Zbiranja kvalitativnih podatkov se lotim s

pripravo in izvedbo intervjuja, ki velja za eno izmed najpogostejših tehnik zbiranja podatkov pri kvalitativnem raziskovanju. Pred samo izvedbo intervjuja, oblikujem čim bolj ustrezna vprašanja ter se z zbiranjem informacij o podjetjih pripravim na izvedbo intervjujev.

Yin (2011, str. 26 – 27) pravi, da mora izpraševalec biti dober poslušalec, uporabljati vsa čutila, zaznati telesno govorico, razpoloženje intervjuvancev, prilagoditi in pogosto tudi spremeniti slog vprašanj. Podatke primarno in terensko zberem z oblikovanjem delno strukturiranega individualnega zaporednega intervjuja. V primeru delno strukturiranega intervjuja lahko vsakemu intervjuvancu postavimo odprta vprašanja, ki so vnaprej pripravljena, vendar je njihova izvedba prilagojena toku pogovora kar mi omogoča, da pridobimo poglobljene odgovore na bistvena vprašanja, ki so povezana z mojimi raziskovalnimi vprašanji. V primeru nestandardizirane oziroma pogovorne oblike intervjuja, spraševalec pomaga izpraševancu pri pojasnjevanju pomena vprašanj in oblikovanju odgovorov. Individualni pogovor med spraševalcem in izpraševancem omogoča direkten stik ter bolj sproščen način komuniciranja. Zaporedni intervju z različnimi izpraševanci v podjetjih (z managerji podjetja, z vodjo projekta in z člani projektnih skupin, itd.) pa mi omogoča pridobiti dovolj širok pogled in mnenje več kot le ene osebe.

3.2 Polstruktuirani intervjuji

3.2.1 Opis intervjuvanih posameznikov

Za potrebe magistrskega dela sem za vzorec izbral pet podjetij v Sloveniji, ki delujejo na različnih področjih dejavnosti (zavarovalništvo, strojništvo, gradbeništvo, informacijska tehnologija, telekomunikacija). Intervjuje sem opravil z različnimi profili posameznikov (managerji, vodij projektov in člani projektnih skupin).

Managerje, vodje projektov in člane projektnih skupin po predhodnem osebnem pogovoru kontaktiram preko elektronske pošte, kjer jim podrobno predstavim namen in cilje raziskave ter jih zaprosim za sodelovanje pri empiričnem delu magistrskega dela. Pred dogovorom o času in kraju izvedbe intervjujev sem jim poslal vprašanja (Priloga 1), saj s tem zvišamo kredibilnost, poleg tega pa se spraševanec lahko pripravi na intervju, kar pripomore k bolj poglobljeni obravnavi tem, večji samozavesti in sproščenosti. Intervjuje opravim v časovnem obdobju med 26. majem in 3. junijem 2016, dva intervjuja opravim v prostorih njihovih podjetij, ostale pri njih doma, kjer je bila možnost za zasebnost večja.

Pogovor z managerji, z vodji projektov kot tudi z člani projektnih skupin, je potekal sproščeno in odprto. Med samo izvedbo intervjuja sem določena vprašanja prilagodil toku pogovora in podal podvprašanja. Najkrajši intervju je opravljen z osebo, ki sodeluje na projektu kot član v projektni skupini, traja 50 minut, najdaljši intervju pa z vodjo projektov traja 120 minut. Pogovore sem poslušal, zapisal ter preveril natančnost transkriptov.

Kvalitativna metoda raziskovanja, v mojem primeru intervju, prinese velik obseg nestrukturiranega besedila oziroma zbranih podatkov. Zato v nadaljevanju prikazujem primer načina analize in razlage besedila kot primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. V prvem delu se osredotočim na teoretično opredelitev analitičnega orodja ter značilnosti analize in interpretacijo besedil znotraj kvantitativne raziskave. V nadaljevanju na podlagi izsledkov polstrukturiranih intervjujev in osebnih zapisov, opazovanja, prikažem možnost analize in interpretacije dobljenih podatkov.

3.2.2 Zastavljena vprašanja

Z intervjuvanjem managerje/vodij projektov sem želel ugotoviti:

- kakšna je vloga intervjuvanca v podjetju ter kaj je glavna dejavnost podjetja v katerem je zaposlen,
- ali že imajo vzpostavljen management projektov v podjetju in na kakšen način je vzpostavljen,
- kateri so bili prevladujoči razlogi za vzpostavitev projektnega managementa,
- kje vidijo bistvene prednosti projektnega managementa,
- na kakšen način pridobijo in zadržijo strokovni/profesionalen kader na področju projektnega managementa,
- katere so ključne kompetence, ki jih morajo imeti zaposleni za vodenje/sodelovanje na projektih,
- kako primerno urejeno imajo podporno okolje v vašem podjetju za uspešno vodenje projektov,
- ali imajo vzpostavljen motivacijski proces in ali se ta motivacijski proces razlikuje na področju projektnega managementa,
- kateri so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa,
- kakšen sistem nagrajevanja vodijo na področju managementa projektov,
- kako ocenjujejo oz. pojmujejo oz. razumejo uspešnost projekta,
- kateri so dejavniki in kriteriji uspešnosti,
- ali imajo projekti strateški pomen v njihovem podjetju,
- ali se v samem procesu projektnega managementa poslužujejo drugačnih pristopov pri vodenju/sodelovanju projektov v primerjavi z opravljanjem vsakodnevnih aktivnosti vašega delovnega mesta,
- kateri so glavni pristopi/stili/načini vodenja projektov, ki so bili uporabljeni v preteklosti in so se pri vodenju projektov izkazali za uspešne,
- katere spremembe in izboljšave predlagajo na področju ravnanja s človeškimi viri pri vodenju projektov.

Z izvedbo intervjuja z člani projektnih skupin v podjetjih pa sem predvsem želel izvedeti:

- uvodoma sem želel spoznati osebo in sicer na katerem DM je zaposlena in katero stopno izobrazbe ima,

- kdaj in na kakšen način so osebe prvič stopile v stik s procesom projektnega managementa v podjetju katerem so zaposlene,
- ali je sploh potekal proces usposabljanja za proces projektnega managementa,
- ali imajo vsi zaposleni možnost vključevanja v proces projektnega managementa,
- katera je po mnenju zaposlenih tista lastnosti, ki jim najbolj pride prav pri sodelovanju na projektih,
- kaj posameznikom pomeni sodelovanje oziroma priložnost sodelovanj v procesu projektnega managementa.

3.2.3 Povzetek odgovorov na vprašanja

3.2.3.1 Intervju z osebo A

Moj sogovornik pri prvem intervjuju je vodja projekta, ki je zaposlen v IT podjetju, katero je specializirano za razvoj programskih rešitev za zavarovalnice. Glavna dejavnost podjetja je razvoj in vzdrževanje programskih rešitev finančnim družbam. V podjetju je zaposlenih 30 projektantov informacijskih sistemov. Sogovornik je zaposlen na DM kot glavni projektant informacijskih sistemov. Zadolžen je za vodenje projektov. V podjetju ima že trinajst let vzpostavljen management projektov. Direktorjeva pristojnost je pridobivanje novih projektov, spremljanje izvedbe vseh projektov ter določanje prioriteto projektom. Projekte uvodoma pričnejo z vsebinsko analizo (predstavitev svojega modela aplikacije), ki jo izvede vodja projekta. Na podlagi analize ugotovijo dejanski obseg potreb in zahtev potencialnega naročnika, pripravijo plan vseh zahtev ter določijo potrebne vire za doseg ciljev. Projektni plan pripravi vodja projekta. Pogajanja o vsebini pogodbe so v pristojnosti direktorja podjetja.

Zahtevnost in kompleksnost nalog je bil prevladujoči razlog za vzpostavitev projektnega načina dela v njihovem podjetju. Vzpostavitev projektnega dela so se lotili sami ter ga prilagodili svojim potrebam. Projektni način dela se je v praksi izkazal za uspešnega z vnaprej opredeljenim obsegom dela, roki, stroški in kakovostjo.

»Vse razvojne naloge kot tudi nove/dodatne funkcionalnosti vodimo na projektni način.«

Prednosti projektnega managementa so: prepoznati vse zahteve in pričakovanja naročnika oziroma prepoznati in razumeti procese naročnika. Pozornost posvečajo prepletenosti poslovnih procesov med organizacijskimi enotami naročnika ter njihovim medsebojnim razmerjem. Natančno želijo opredeliti njihove medsebojne inpute in outpute. Prednost projektnega managementa vidijo v sistematičnem vodenju zahtevnih nalog. Pomanjkljivost oz. tveganje prepoznavajo na podlagi razgovorov s posameznimi sogovorniki (uporabnikov/vodij oz. odgovornih za različna področja), kjer lahko pridobijo različne informacije od različnih posameznikov, kar prinaša dodatno sodelovanje in usklajevanje.

Tako pri začetni vzpostavitvi projektnega managementa, kot tudi pri spremembah niso vključevali zunanjih sodelavcev. Pred trinajstimi leti so samostojno pričeli z uvedbo procesa projektnega managementa ter postopek z leti delovanja in z izkušnjami iz predhodnih projektov dopolnjevali in prilagajali svojim potrebam. Sam proces so v startu spremenili od prvotne analize procesov pri naročniku do uvodne predstavitve svoje aplikacije oziroma predstavitve nabora svojih informacijsko podprtih procesov.

V podjetju nimajo težav pri pridobivanju strokovnega kadra. Profesionalnost kadra raste z vsakim uspešno izvedenim projektom. V zadnjem obdobju 10. let z odhodi vodij projektov nimajo težav.

»Vse projekte vodijo izključno trije glavni projektanti informacijskih sistemov.«

Vplivi iz zunanjega okolja se kažejo kot zakonske zahteve, ki spreminjajo/določajo prioritete samim projektom ter posledično vplivajo na vsebinske spremembe ter zamike rokov na projektu. Organizacijo v podjetju imajo v celoti prilagojeno projektnemu delu, v želji, da zagotovijo pogoje za uspešno projektno delo, s katerim želijo zadostiti željam posameznim strankam ter tudi svojim potrebam.

Vsi projekti v podjetju so strateško obravnavani. Direktor podjetja spremlja in nadzira izvedbo vseh projektov v podjetju. Vršni management – trije glavni projektanti informacijskih sistemov za področje sklepanja, področje škod in računovodstva so zadolženi za vzpostavitev projektnega načina dela in podporo projektnemu timu. Vodjem projektom je v pomoč lastno razvit informacijski sistem za vodenje projektov. Izbor in usposobljenost vodij projektov je v pristojnosti direktorja podjetja ter je določen in nespremenjen že vrsto let. Koncept učeče se organizacije in stalne izboljšave izvajajo na podlagi izkušenj iz predhodnih projektov.

»Uspešnost projekta uvodoma razumemo kot dobro razumevanje procesov naročnika, njihovih potreb in zahtev, ki so bili prepoznani na uvodni analizi.«

Uspešnost projekta razumejo tudi ob zaključku projekta, ko stranke podpišejo prevzemne zapisnike ter prenosom novih rešitev v uporabo. Dejansko se to potrdi v sami uporabi naročnika ter zadovoljstvu uporabnikov. Pomembno jim je tudi realizirane naloge v dogovorjenih roki.

V podjetju nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Po navadi se delo izvaja v okviru delovnega časa, le izjemoma pri večjem obsegu dela za kratko časovno obdobje prihaja do povečanega obsega dela. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so razni dodatki in bonusi vezani na plačo. Pogojeni so z uspešno izvedenim projektom, ki ga vodstvo smatra kot strateško pomembnim. Nagrajevanje projektnega managementa

pogojujejo glede na uspešno izveden večji projekt. Nagrada ni enkratnega značaja temveč nagrado opredelijo kot dodatek pri plači za bodoče obdobje.

Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih v podjetju predstavlja VII stopnja izobrazbe oz. univ. dipl. ing. Projekti imajo strateški pomen v njihovem podjetju in so njihov »Core Businnes«. Celotno podjetje deluje na projektni način in je organizirano na tak način, da skuša zadostiti zahtevam posameznim projektom.

V samem procesu projektnega managementa se ne poslužujejo drugačnih pristopov pri vodenju/sodelovanju projektov v primerjavi z opravljanjem vsakodnevnih aktivnosti. V projektnih planih vključujejo sočasno opravljanje vseh delovnih opravil, tako delo na projektih kot tudi redna delovna opravila. Vsakodnevnih aktivnosti, ki niso predmet projekta so ovrednotene z cca 30 % delovnega časa, preostali čas 70 % je namenjen delu na projektih.

»Redne delovne obveznosti imamo vključene v izvedbene plane projektov.«

Najbolj prepoznane kompetence za vodenje projektov so predhodno znanje iz področja zavarovalništva, poznavanje procesov, ki so zahteve naročnika, znanje in zmožnosti vključitve procesov naročnika v lastno razvito aplikacijo. Pomanjkljivosti pa vidijo v nerazumevanju procesa oz. napačni interpretaciji zahteve. S pomočjo testnih scenarijev skušajo dovolj zgodaj verificirati zahteve in pričakovanja naročnika oziroma prepoznati napačno razumevanje procesa.

Sogovornik meni da so glavni pristopi/stili/načini vodenja projektov tisti, ki so bili uporabljeni v preteklosti pri uspešno izvedenimi projekti. Izpostavil je redno dnevno preverjanje projektnih aktivnosti, ali potekajo aktivnosti na projektu skladno s projektnim planom, ugotavljanje morebitni problemov ter sprotno reševanje le teh.

Pri projektnem managementu se srečuje z različnimi težavami in ovirami pri ravnanju s človeškimi viri. Prepoznani težavi sta predvsem slabo oziroma nestrokovno izvedene aktivnosti na projektu in nemotiviranost posameznikov. Tako ene kot druge privedejo do potrebnih popravkov. Poprava popravkov povzroča dodaten oz. podaljšanje čas izvedbe in s tem zamude na projektu.

3.2.3.2 Intervju z osebo B

Naslednji sogovornik je zaposlen v podjetje, ki je eno izmed vodilnih telekomunikacijskih operaterjev v Sloveniji. Sogovornik je manager oziroma vodja centra za dostopovna omrežja Kopra in Nove Gorice ter tudi vodja projektov. Glavna dejavnost podjetja je ponujanje storitev elektronskih komunikacij tako fizičnim subjektom, kot tudi poslovnim subjektom.

Od leta 2009 imajo vzpostavljen management projektov, in sicer s pomočjo zunanjega izvajalca. Prav tako je začetno usposabljanje izvedel zunanji izvajalec, na katerem je bila predstavljena projektna metodologija. Izvedeno je bilo le začetno usposabljanje.

»S projektnim načinom dela smo želeli neposredno vključiti strokovnjake iz različnih področij pri realizaciji zadanega cilja ter jim naložiti odgovornost.«

Prednosti, ki jih prepoznajo pri projektnem managementu je sodelovanje in pripadnost projektnemu timu, večja angažiranost, veliko večji je trud, jasna prepoznavnost kdo sodeluje na projektu oziroma kdo je odgovoren za rezultate projekta. Prepoznane pomanjkljivosti projektnega managementa: sočasno delo na projektih in delo na rednih delovnih obveznostih, negotovo odločanje posameznika o prioritetah enega in drugega oziroma negotove presoje posameznika o pomembnosti sodelovanja na projektu ali o pomembnosti tekočih rednih delovnih obveznostih. Prednosti projektnega managementa so: sodelovanje in članstvo v projektni skupini se prepozna kot dodatna vrednost oz. prepoznan dodaten potencial vsakega posameznika, ki je vključen v projektno delo.

Vzpostavitev procesa projektnega managementa so se lotili s pomočjo zunanjega svetovalca s katerim so oblikovali Poslovnik o projektnem vodenju. Pri spremembah poslovnega procesa projektnega dela so sodelovali izključno sami, brez zunanjega sodelovanja. V okviru splošnih izobraževanj so imeli usposabljanje procesa projektnega managementa. Med zaposlenimi so skušali prepoznati posameznike, ki bi lahko vodili skupino ljudi oz. projekte, kateri niso zasedali vodilna delovna mesta v podjetju. Žal za nove prepoznane posameznike niso izvajali novega usposabljanja procesa projektnega managementa. S sodelovanjem na projektih v podjetju prepoznajo možnost napredovanja. Fluktuacija kadra v podjetju ni ravno pogosta. V podjetju so prepoznani ključni in perspektivni kadri. Perspektivni kadri so kadri, ki so mlajši od 30 let, za katere skrbijo z različno stimulacijo.

Vzpostavljeno imajo projektno pisarno, ki spremlja in nadzira izvajanje vseh projektov v družbi z enega mesta ter opredeljuje metodologijo projektnega vodenja. V podjetju strateško obravnavajo projekte. Poslovno strategijo v podjetju izvajajo s pomočjo projektnega dela. Organiziranosti v podjetju nimajo prilagojene vodenju projektov. Management projektov vodijo kot proces stalnih izboljšav.

»Vzpostavitev in podpora ključnemu projektnemu timu je zagotovljena, vsak posameznik dobi odločbo o sodelovanju na projektu.«

V podjetju pojmujejo oziroma razumejo uspešnost projekta, ko je ta izveden v planiranih časovnih rokih, na projektu so doseženi rezultati projekta in za izvedbo projekta so porabljena predvidena sredstva.

V podjetju imajo vzpostavljen le splošen motivacijski proces. Nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Motivacija oz. stimulacija za dobro izveden projekt je splošna denarna nagrada, na primer možnost dodatnega izobraževanja – nagrada v smislu udeležbe na dodatnem izobraževanju ali usposabljanju, kot predmetne nagrade, na primer nov naprednejši gsm aparat, prenosnik.

Dejavnik, ki vpliva na motivacijo na področju projektnega managementa je predvsem možnost napredovanja, sistem nagrajevanja omogoča tako možnost napredovanja, kot tudi možnost nazadovanja v plačilnih razredih. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo ali sodelujejo na projektih je večinoma VI in VII stopnja izobrazbene strukture. V večini primerov projekte vodijo univ. dipl. ing. V procesu oblikovanja in izvajanja strategije imajo projekti strateški pomen v podjetju. S projekti uvajajo nove rešitve, ki jih konkurenca rada posnema.

Na začetku vsakega projekta se z odločbo jasno opredeli zahteve na projekte ter kdo vse sodeluje na projektu. Težave imajo pri sočasnem opravljanju vseh delovnih opravil, tako rednih delovnih kot tudi sodelovanje na projektih.

»Roki na projektih so nujni, žal pa projektni vodja nima pravih vzvodov, da bi stimulirali posamezne člane projektnih timov.«

Prepoznane potrebne kompetence za vodenje projektov so: vodja mora biti karizmatičen, motivator, komunikativen, ki zna analizirati stvari in izluščiti koristi. Prepoznane pomanjkljivosti vidijo v slabem znanju metodologije projektov. Marsikateri vodja projekta ni imel usposabljanja za projektno delo. Po njihovem mnenju so uspešni načini vodenja projektov: strukturiran pristop k problemu, predpriprava na projektne naloge. Težave in ovire pri ravnanju s človeškimi viri pri projektnem managementu so pogoste spremembe na nivoju projektnih članov ter zamenjava vodje na projektu.

3.2.3.3 Intervju z osebo C

Podjetje deluje v avtomobilski industriji in je dobavitelj elementov za prvo vgradnjo za vodilne avtomobilске proizvajalce, kot npr. Audi, BMW, PSA, BOCH MALE, Hanewell idr. Podjetje je tipično projektno podjetje, kjer vse aktivnosti izvajajo na projektni način. Sogovornik je zaposlen na delovnem mestu Direktorja orodjarne/vodja projektov.

Imajo vzpostavljeno projektno pisarno, kjer vodijo vse projekte v podjetju na enem mestu. Vzpostavitev managementa projektov je potekala s pomočjo zunanjega izvajalca. Projektno metodologijo so z leti dopolnjevali predvsem zaradi zahtev kupcev komponent. Management projektov je v uporabi zadnjih 20 let in se nenehno izpopolnjuje. Razlogi, zakaj so se odločili za projektni način dela so v prvi vrsti predvsem zahteve kupcev. Prepoznane bistvene prednosti projektnega managementa so večja transparentnost,

natančno razdeljena pristojnost in odgovornost na projektu, opredeljena sredstva, določene aktivnosti po posameznih področjih, jasen projektni načrt ter na podlagi izvedenega projekta pravilna odločitev vodstva ali gredo v izvedbo konkretnega elementa ali ne. V pomoč pri presoji so kontrolne točke na projektu ter posledično takojšnje ukrepanje med projektom. Prepoznane pomanjkljivosti je pomanjkanje pravih kadrov na posameznih projektih.

»Sočasna udeležba posameznikov na več projektih hkrati, se odraža na preobremenjenosti posameznikov, in tudi na rezultatih projekta.«

Posledično prihaja do zapostavljanja rednih delovnih obveznosti. Odločitev vodstva podjetja je bila, da se vzpostavi projektni način dela. Ustanovilo je projektno pisarno, izbralo in določilo potencialne vodje projekta iz posameznih področij dela, predvsem tehnoloških področij, z željo po vključitvi posameznih organizacijskih enot v razvojno verigo s svojimi strokovnjaki. Projektna metodologija je doživela večkratne dopolnitve in spremembe. Vsi projektni vodje so opravili izobraževanje oziroma usposabljanje s strani zunanjega izvajalca, tudi večkratna izobraževanja so bila izvedena v okviru raznih delavnic za različne nivoje zaposlenih.

Kader na projektih pridobivajo z rednimi izobraževanji na področju managementa projektov, kjer je izbira primernega kadra prepuščena predlogom vodij organizacijskih enot. Kader, ki vodi ali sodeluje na projektih je po navadi visoko izobražen kader kot na primer projektanti - univ. dipl. ing. in magistri ter seveda tudi zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami na posameznih področjih.

Notranje okolje narekuje uprava, ki se odloča na podlagi poslovnega načrta, denarne profitabilnosti, materialne in življenjske dobe izvedbe ter razpoložljivosti kadra. Vplivi iz zunanjega okolja so predvsem politični, prezadolženost in neustrezna lastniška struktura.

»Konkurenca izkorišča prepoznane slabosti in deluje destruktivno. Podjetje želi predstaviti v slabši luči kot v resnici je.«

Pri zagotavljanju podpornega okolja za uspešnost projektov sledijo naslednjim smernicam: strateško obravnavajo projekte, vršni in izvršni management skrbi za vzpostavitev in celovito podporo ključnemu projektnemu timu, vzpostavljeno imajo projektno organiziranost organizacije, projekte vodijo s pomočjo informacijske podpore Smart tim, vodijo stalno izboljšavo managementa projekta v celotni organizaciji, in sicer od leta 1999.

Kot uspešen projekt razumejo tiste projekte, kjer so projekti realizirani v dogovorjenih rokih in kjer so doseženi pričakovani rezultati, hkrati pa morajo izdelki biti kvalitetno narejeni in v predvideni količini oz. realizacija proizvodnje količine mora biti v okviru dogovorjenih rokih.

»Uspešen projekt je tisti projekt, kjer uspemo vključiti v projekt celotno verigo od nabave materiala do realizacije na končnem prevzemu.«

V podjetju imajo vzpostavljen splošen motivacijski proces v katerega sodi tudi motivacijski proces na področju projektnega managementa. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so stabilno okolje v podjetju, urejeno, delovno, varno in zdravo okolje.

Sistem nagrajevanja vodijo predvsem kot variabilni osebni dohodek, ki je pogojen z doseganjem realiziranih količin, ocene posameznika in prisotnostjo na DM. Imajo vzpostavljen proces inovativnosti, ki je stimuliran z nagradami - denarna nagrada, izleti, orodja. Vodijo tudi sistem predlogov za izboljšavo, inovacij, patentov.

Model vrednotenja dela je metoda vrednotenja DM, ki opredeli izvajanje aktivnosti po frekvenci, težavnostni stopnji, samostojnosti in vključevanju drugih dejavnikov v delo. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih je med VI. in VIII. stopnjo. Projekti v podjetju so strateškega pomena, saj preko projektov izvajajo strategija podjetja ter načrtujejo večjo konkurenčnost.

Kot najbolj potrebne kompetence za vodenje projektov smatrajo strokovnost in izkušnje. Glavni stili vodenja, ki so se v preteklosti pri vodenju projektov izkazali za uspešne so avtorski pristop, avtoritativen pristop, administrativni tip, timski pristop, odprt/direkten pristop do različnih izvajalcev.

Pri projektnem managementu se srečuje z različnimi težavami in ovirami pri ravnanju s človeškimi viri. Z največjimi težavami se srečujejo pri vodjih projektov, ki se ne prilagajajo projektnim spremembam, niso fleksibilni, niso dovolj avtoritativni in ne dovolj kredibilni. Člani v projektnih timih niso sposobni odločitve, kaj je v danem trenutku bolj pomembno, ali tekoče delo ali delo na projektu. Organizacijski vodje ne delujejo dovolj motivacijsko na projektu.

3.2.3.4 Intervju z osebo D

Sogovornik je glavni manager in vodja manjših projektov v lastnem podjetju, ki deluje na področju gradbeništva. Vodi manjše specifično gradbeno podjetje, v preteklosti pa je bil vodja in direktor večjega gradbenega podjetja. V podjetju imajo vzpostavljen management projektov, saj vsa dela na področju gradbeništva iz osnovne dejavnosti izvajajo na projektni način. Sam projektni način razlikujejo glede na ciljno skupino naročnikov oziroma na velikosti projekta.

Projekte izvajajo na dveh segmentih: izvedba projektov za znane naročnike (javni razpisi, projekti, kjer so tako veliki, srednje veliki, manjši in zasebni naročniki) in projekti za tržno

gradnjo (tržna gradnja za podjetja in za fizične osebe). Zavedajo se, da je projektni management tako kadrovsko kot procesno podrejen obema segmentoma.

»Proces projektnega managementa po mojem mnenju mora imeti naslednje faze: iskanje in povpraševanje oz. snovanje povpraševanja na trgu, pridobivanje in oblikovanje poslovne potrebe, pridobitev posla in sklenitev posla ter izvedba projekta.«

Prednosti projektnega managementa vidijo v pravilni sestavi kadra glede na posamezni tržni segment. Proces projektnega managementa je v njihovem podjetju zastavljen glede na izbiro ciljne skupine. Sam postopek skušajo prilagajati glede na željo posameznih ciljnih skupin in sposobnosti kadra. Bolj kot je projekt referenčen, inventiven, poslovno zanimiv, lažje pridobivajo in zadržijo pravi projektni kader. Osebni dohodek ni prvo merilo, temveč znanje in izkušnje, ki jih posameznik pridobi na projektu.

Sestava zaposlenih je prilagojena segmentu in fazi, v katerem se projekt nahaja. Priprava potrebe pri naročniku oz. trgu in iskanje projektih priložnosti zahteva sposobnosti prepoznati poslovno priložnost in jo pravilno predstaviti. Tak kader mora biti inventiven. Kader, ki je zadolžen za izvedbo projekta pa mora biti sistematičen in operativen ter tehnično podkovan. Prve imenujejo kreatorje, druge pa izvajalce idej. V primeru, da določen kader primanjkuje na projektu ga najamejo. Vodja projekta mora imeti znanje iz komercialnih in ekonomskih ved. Znanje iz komercialne v smislu priprave finančnih kalkulacij in ponudb, iz ekonomskega področja pa podpora prodaji, sodelovanje ekipe za tržne raziskave. Bolj kot je zadeva kompleksna širši spekter kadra potrebujejo.

V podjetju želijo primerno urediti podporno okolje glede na tržne usmeritve. Zagotovljene imajo osnovne korake pri ustvarjanju podpornega okolja za uspešno vodenje projektov, in sicer strateško obravnavajo vse projekte, glavni manager ima pregled nad celotnim izvajanjem vseh aktivnosti, organizacija je podrejena vzpostavitvi in podpori ključnemu projektnemu timu, z vsakim projektom širijo svoje znanje.

Za uspešen projekt razumejo tisti projekt, ki zadovolji pričakovanja kupcev in tudi njihova pričakovanja. Njihova pričakovanja so reference za uspešno izvedeno delo in finančni profit. Glede na različen profil naročnikov je tudi njihov kriterij uspešnosti različen. Kvaliteta velja za vse projekte. Za nekoga so roki za druge razmerje stroški/kvaliteta, za tretje pa stranski učinki, ki jih projekt prinaša npr. trgovsko podjetje, primerneje in lepše oblikovana trgovina, ki rezultira z večjim obiskom kupcev, za hotelsko podjetje je izpeljan projekt z novo vsebino, ki ima za rezultat uspešnejše pridobivanje gostov, za investitorje v tržno gradnjo se uspeh meri s prodajo oz. profitom in prepoznavnostjo za naslednje projekte. S pomočjo motivacijskega procesa skušajo omogočiti kreativnost kadra na vseh nivojih ter zagotoviti samostojno odločanje na posameznem nivoju z odgovornostjo.

»Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so zanimivost projekta, velikost projekta in prepoznavnost ter pridobljene izkušnje na izvedeni projektih.«

Sistem nagrajevanja, ki ga imajo v veljavi je vezan na trenutne potrebe in zmožnosti. Obstaja možnost nagrajevanja oziroma napredovanja po tarifnih razredih in napredovanje na bolj odgovorna delovna mesta. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih je visokošolska izobrazba VI in VII stopnje, ki velja tako za vodje projekta, kot člane projektih timov.

Strateški pomen imajo predvsem projekti, ki jih sooblikujejo skupaj z naročniki ali projekti, s katerimi vzpostavljajo potrebe na trgu. Specializacija na nekaterih področjih predstavlja večjo konkurenčno prednost, večjo prepoznavnost. Z optimizacijo projektnega dela povečujejo fleksibilnost in hitrost vodenja projektov. Potrebno je dodatno investirati v interdisciplinarno izobraževanje kadra za projektno vodenje.

Potrebne kompetence za vodenje projektov/sodelovanje na projektih vidijo na naslednji način, višji kot je v hierarhiji projekta bolj mora biti sposoben komercialnih aktivnosti, vodenja kadrov in nadzora nad dinamiko in stroškovnikom izvajanja posameznih faz na projektu.

»Glede na kompleksnost projektov je sposobnost sklepanje kompromisov ključno za dosego roka, stroškov in kvalitete.«

Opravil sem intervju tudi s članom projektnega tima. Sogovornik je zaposlen kot notranji sodelavec na komercialnih aktivnostih. Ima visoko izobrazbo in želi napredovati s sodelovanjem na strateško pomembnih projektih. Ob zaposlitvi v tem podjetju je stopil v stik z managementom projektov. Nemudoma so ga vključili v delo na projektu. Uvodoma je opravil uvajanje, kjer so mu predstavili operativne faze priprave projekta, sklenitev pogodb s podizvajalci, nadzor in uvedbo v delo. Trenutno je zaposlen kot komercialist. V bodoče si želi opravljati delo operativnega vodje. Pri sodelovanju na projektu mu najbolj koristi njegova komunikativnost, sposobnost za timsko delo. Sogovornik smatra, da je kot operativni vodja uspešen na področju vodenja in organiziranja zaposlenih ter podizvajalcev, kot komercialist pa posveča največ pozornosti sistematičnemu pristopu. Sodelovanje na projektu oziroma priložnost sodelovanja na projektu v podjetju razume kot širjenje znanja oziroma pridobivanje novih izkušenj.

3.2.3.5 Intervju z osebo E

Moj naslednji sogovornik je zaposlen na delovnem mestu Vodja projektne pisarne. Zaposlen je v tipičnem IT podjetju, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem IT storitev za velika in srednja podjetja na področju SW in HW.

Management projektov imajo vzpostavljen od leta 2004. V Poslovniku o projektnem vodenju in navodilih za delo na projektu imajo opredeljeno projektno metodologijo in način vodenja projektov. Prevladujoči razlogi za vzpostavitev projektnega managementa so v naprej natančno definiran obseg dela, stroški, resursi in rezultati ter posamične zadolžitve. Sogovornik je mnenja, da mora vsaka organizacija projektni management prilagoditi svojim potrebam.

»Projektno metodologijo imamo vpeljeno preveč »by the book«.

Omenil je, da se je projektna metodologija v vsem času le malenkostno spreminjala, čeprav je v podjetju prišlo do marsikaterih sprememb. Proces vzpostavitve projektnega managementa so se lotili s pomočjo zunanjega izvajalca. Izbiranje in uvajanje delavcev je potekalo z vzpostavitvijo projektne pisarne ter z izbiro novih in starih sodelavcev s prerazporeditvijo na projektno delo. Pri uvajanju procesa projektnega managementa so povabili k sodelovanju zunanje izvajalce, spremembe procesa pa so izvajali sami. Sestava zaposlenih, ki vodi projekte je zelo različna in je odvisna glede na vsebino dela. Projekte vodijo strokovnjaki na posameznem področju s VI in VII stopnjo izobrazbe.

»Smo tipično projektno podjetje, kjer svoj »core business« opravljamo na projektni način.«

Na tak način imajo oblikovano organizacijo v podjetju. Širše zunanje okolje jim predstavlja konkurenca, ki jih sili v zniževanje cen njihovih storitev. Pri zagotavljanju podpornega okolja za uspešnost projektov v podjetju strateško obravnavajo vse projekte, žal se vršni management distancira od izvedbe projekta. Podpora ključnemu projektnemu timu je zagotovljena le zaposlenim iz svojega področja, kjer se projekt izvaja. Imajo svoj informacijsko podprt sistem za vodenje projektov. Izvedli so le začetno šolanje na področju managementa projekta in imajo vzpostavljeno projektno pisarno.

»Uspešnost projekta, žal, v največji meri razumemo po razliki med lastno in prodajno ceno oziroma prihodku na projektu.«

Šele nato pridejo na vrsto zadovoljen uporabnik, kvalitetna izvedba storitev in izvedba v dogovorjenih časovnih okvirjih. Imajo splošen vzpostavljen motivacijski proces, nimajo pa specifičnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Delo na projektu smatrajo za redno delovno obveznost. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so nagrade, predvsem predmetne nagrade in ne denarne. Delo na projektu lahko omogoči možnost napredovanja. Sistema nagrajevanja na področju managementa projektov nimajo vzpostavljenega. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih je VI in VII stopnja izobrazbe.

Projekti imajo strateški pomen v podjetju, vendar se oblikovanje in izvajanje strategije podjetja ne izvaja na projektni način. Večjo konkurenčnost podjetje doseže predvsem z

izvajanjem zunanjih projektov. Delo na projektu razumejo kot delo za izvedbo določene naloge, kjer spremljajo predvidene in realizirane ure.

Opravljanje vsakodnevnih aktivnosti je opredeljeno v opisu del in nalog za posamezna delovna mesta. Pogosto prihaja do težav zaradi sočasnega opravljanja vseh delovnih opravil tako rednih delovnih opravil kot del na projektu. Mnenja so, da mora vodja projekta biti najprej strokoven, mora znati delegirati naloge ter mora biti dober motivator. Težave, s katerimi se srečujejo vodje projektov so predvsem neenaka možnost vpliva na vse člane projekta. Na sodelavce iz svojega področja dela ima vodja projektov neprimerno večji vpliv, kot na primer možnost vpliva na sodelavce iz drugih področij.

Po mnenju sogovornika so potrebne naslednje spremembe in izboljšave na področju projektnega managementa: enotno sodelovanje vseh področij na izvedbi projekta, prepoznanih je preveč tako imenovanih »mojih in vaših« na projekt, s čimer je oteženo vodenje projektov z ekipo posameznikov iz različnih področij.

»Glede na to da se je v zadnjih letih v podjetju marsikaj spremenilo, smatram da bi morali projektno metodologijo in izvajanje projektov tem spremembam prilagoditi.«

V podjetju sem opravil intervju tudi s članom projektnega tima. Član projektnega tima je komercialist oziroma prodajnik, ki je zadolžen za prodajo storitev na svojem področju. Po izobrazbi je univ. dipl. ekonomist, ima VII stopnjo izobrazbe. Ob prihodu v podjetje, pred petimi leti, se je prvič resneje srečal z managementom projektov. Sam praktično ne sodeluje pri izvedbi projekta. Vključen je le v pripravo ponudbe, nato pa projekt preda v izvedbo strokovnjakom na različnih področjih. Sogovornik ni imel nikakršnega uvajanja v projektno delo v podjetju. Menil je, da je dober komunikator, ki zna biti zelo prepričljiv ter je sposoben predstaviti stvari bolj všečno. Priložnost sodelovanja na izvedbenem delu projektu smatra kot možnost sprotnega preverjanja dogovorov v pripravi ponudbe in s tem možnost takojšnjega ukrepanja.

3.2.3.6 Intervju z osebo F

Naslednji sogovornik je zaposlen na delovnem mestu vodja projektov v eni izmed univerzalnih zavarovalnic v Sloveniji, ki trži življenjska in premoženjska zavarovanja. Od leta 2000 ima zavarovalnica vzpostavljen management projektov. Management projektov so vzpostavili s pomočjo zunanjega izvajalca. Projektno metodologijo so zapisali v Pravilniku o projektnem vodenju. Za projektni način dela so se odločili zaradi velike količine predvidenih sprememb v podjetju, ki jih je bilo potrebno voditi pregledno in sistematično, z enega mesta in vse na enak način. Opravili so tudi proces izobraževanja. Izvedli so usposabljanje pod imenom Projektna šola.

Po mnenju sogovornika je bil glavni razlog za vzpostavitev projektnega managementa v podjetju izvajanje želene strategije. Prednost projektnega managementa vidi sogovornik v enotnem načinu vodenja različnih zahtev vodstva družbe. V praksi se je pokazalo, da ravno enoten način vodenja projektov različno zahtevnih nalog postaja ovira pri uresničevanju ciljev. V podjetju imajo vzpostavljeno projektno pisarno, kjer se na enem mestu vodijo vsi projekti v podjetju. Proces projektnega managementa so v letih delovanja le malenkostno spreminjali.

»V podjetju vodijo projekte univerzalni projektni managerji, ki so zaposleni v projektni pisarni in strokovnjaki s posameznega področja v podjetju.«

V podjetju skušajo zagotoviti urejeno podporno okolje za uspešno vodenje projektov. Projekte v podjetju strateško obravnavajo. Management skrbi za zagotavljanje in podporo ključnemu projektnemu timu. Projekte vodijo s pomočjo informacijsko podprtega sistema za vodenje projektov. V izvedbo projektov vključujejo zunanje izvajalce. Sogovornik je mnenja, da premalo vlagajo v proces izobraževanja na področju managementa projektov ter procesa ne prilagajajo trenutnim spremembam v podjetju.

V podjetju je razumevanje uspešnosti podjetja zelo različno. Vršni management vidi uspešen tisti projekt, ki je izveden v predvidenih časovnih rokih. Vodje projektov na posameznih področjih so mnenja, da je uspešen le tisti projekt, ki uresniči pričakovanja oziroma doseže postavljene rezultate projekta, pa čeprav le ti niso doseženi v planiranih časovnih okvirjih.

Nimajo vzpostavljenega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Med dejavnike, ki vplivajo na dvig motivacije na projektu so razni dodatki in bonusi, uporaba službenega vozila, uporaba zmogljivejšega telefona, možnost napredovanja in možnost sooblikovanja idej. Na področju managementa projektov imajo vpeljan sistem nagrajevanja kot sistem premij in nagrad. Posamezniki, ki vodijo/sodelujejo na projektih so visoko izobraženi. Projekti imajo strateški pomen v podjetju, s katerimi se v procesu oblikovanja in izvajanja strategije skuša doseči večja konkurenčnost podjetja. V samem procesu projektnega managementa se ne poslužujejo drugačnih pristopov pri vodenju/sodelovanju projektov v primerjavi z opravljanjem vsakodnevnih aktivnosti. Redna delovna opravila oziroma dosega rezultatov, ki so del osnovne dejavnosti, imajo mnogokrat prednost pred delom na projektu. Strokovnost in odločnost sta najbolj potrebni kompetenci za vodenje projektov.

»Pravi pristop k vodenju projekta je tisti, ko ima projekt zagotovljeno podporo celotnega managementa. V praksi so se prav ti projekti izkazali za uspešne.«

Proces projektnega managementa v podjetjih predstavlja pomemben del aktivnosti, s katerimi uresničujejo svoja pričakovanja in zahteve svojih strank. V nadaljevanju

podrobneje predstavim rezultate analize petih ključnih tem – procesa vzpostavitve projektnega managementa.

3.3 Predlogi za izboljšavo projektnega managementa

Glavni cilj kvalitativnega raziskovanja je bil ugotoviti razlike ter podobnosti procesa projektnega managementa v podjetjih na različnih področjih dejavnosti in odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Projektni management sem želel prikazati v procesu motiviranja in nagrajevanja ter predstaviti njun vpliv na organizacijo kot na uspešnost izvedbe projekta. Na podlagi ugotovitev pridobljenih z analizo izvedenih intervjujev ter s primerjavo z do sedaj znanimi teoretičnimi spoznanji sem prišel do naslednjih spoznanj, ki bodo pripomogla k boljšemu izvajanju procesa projektnega managementa v podjetjih ter k zmanjšanju težav in ovir, s katerimi se soočajo.

V procesu kvalitativne raziskave sem najprej pregledal primarno in sekundarno literaturo ter nato razčlenil raziskovalni problem znotraj petih raziskovalnih vprašanj:

- Ali so podjetja pri katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca uspešnejša pri izvedbi projektov?
- Katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo?
- Ali se dejavniki ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa razlikujejo na različnih področjih dejavnosti?
- Na kakšen način vsaka organizacija skuša definirati sistem nagrajevanja na področju managementa projektov?
- Kako v podjetjih pojmujejo oz. razumejo uspešnost projekta?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj sem opredelil naslednje hipoteze katere sem v raziskovalnem delu potrdil oziroma ovrgel oziroma določil ali je posamezna teza potrjena ali ne in do kolikšne mere, in sicer:

H1: Podjetja v katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca so uspešnejša pri izvedbi projektov – **ne drži**.

H2: Različne kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo v podjetjih – **delno drži**.

H3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa se razlikujejo glede na različna področja dejavnosti – **drži**.

H4: Vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektnega managementa – **drži**.

H5: V podjetjih različno razumejo uspešnost projekta – **drži**.

3.3.1 Vzpostavitev projektnega managementa

Podjetja, ki sem jih v analizi obravnaval so se lotila vzpostavitve projektnega managementa zelo različno. Dva IT podjetja sta se lotila vzpostavitve projektnega managementa čisto drugače. Eden s pomočjo zunanjega izvajalca, drugi čisto samostojno. Pri prvem IT podjetju, ki je specializirano za razvoj zavarovalniških rešitev, sta zahtevnost in kompleksnost nalog bila prevladujoča razloga za vzpostavitev projektnega načina dela v njihovem podjetju. Projektni način dela se je v praksi izkazal za uspešnega z vnaprej opredeljenim obsegom dela, roki, stroški in kakovostjo. Vse razvojne zadeve vodijo na projektni način, tudi razvoj novih/dodatnih funkcionalnosti prav tako izvajajo na projektni način. Drugo IT podjetje, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem storitev, se je procesa vzpostavitve projektnega managementa lotil s pomočjo zunanjega izvajalca. Formirali so projektno pisarno, izbiranje in uvajanje delavcev pa je potekalo s pomočjo projektne pisarne ter z izbiro novih sodelavcev in s prerazporeditvijo starih sodelavcev na projektno delo. Tako pri uvajanju, kot pri spremembah procesa projektnega managementa so povabili k sodelovanju zunanje izvajalce.

V telekomunikacijskem podjetju imajo vzpostavljen management projektov od leta 2009. Vzpostavitev projektnega managementa so se lotili s pomočjo zunanjega izvajalca. Prav tako je začetno usposabljanje izvedel zunanji izvajalec, na katerem je bila zaposlenim predstavljena prilagojena projektna metodologija. Izvedeno je bilo le začetno usposabljanje. Vzrok, zakaj so se odločili za vzpostavitev projektnega managementa je bil naslednji: s projektnim načinom dela so želeli pri realizaciji zadanega cilja neposredno vključiti strokovnjake iz različnih področij ter jim naložiti odgovornost. Prednosti, ki jih prepoznajo pri projektnem managementu je sodelovanje in pripadnost projektnemu timu, večja angažiranost, trud je veliko večji, jasna prepoznavnost kdo sodeluje na projektu oziroma kdo je odgovoren za rezultate projekta.

V podjetju, ki deluje v avtomobilski industriji imajo vzpostavljeno projektno pisarno, kjer vodijo vse projekte v podjetju na enem mestu. Vzpostavitev managementa projektov je potekala s pomočjo zunanjega izvajalca. Projektno metodologijo so z leti dopolnjevali zaradi zahtev kupcev komponent. Management projektov je v uporabi zadnjih 20 let in se nenehno izpopolnjuje. Razlog, zakaj so se odločili za projektni način dela je v prvi vrsti zaradi zahtev kupcev.

V podjetju, ki se ukvarja z gradbeništvom imajo vzpostavljen management projektov, saj vsa dela na področju gradbeništva iz osnovne dejavnosti izvajajo na projektni način. Sam projektni način razlikujejo glede na ciljno skupino naročnikov oziroma na velikosti projekta. Projekte izvajajo na dveh segmentih: izvedba projektov za znane naročnike (javni razpisi, projekti: veliki naročniki, srednje veliki naročniki, manjši naročniki, zasebni

naročniki) in projekti za tržno gradnjo (tržna gradnja za podjetja in za fizične osebe). Proces projektnega managementa definirajo sami. Po njihovem mnenju mora imeti naslednje faze: iskanje in povpraševanje oz. snovanje povpraševanja na trgu, pridobivanje in oblikovanje poslovne potrebe, pridobitev posla in sklenitev posla ter izvedba projekta. Prednosti projektnega managementa vidijo v pravilni sestavi kadra glede na posamezni tržni segment.

Za podjetje iz področja zavarovalništva je bil glavni razlog za vzpostavitev projektnega managementa izvajanje želene strategije. Prednost projektnega managementa vidijo v enotnem načinu vodenja različnih zahtev vodstva družbe. V praksi se je pokazalo, da ravno enoten način vodenja projektov različno zahtevnih nalog postaja ovira pri uresničevanju ciljev. V podjetju imajo vzpostavljeno projektno pisarno, kjer na enem mestu vodijo vse projekte v podjetju. Proces projektnega managementa so v letih delovanja le malenkostno spreminjali.

Na podlagi prejetih analiz odgovorov bi težko pritrdil, da so podjetja, v katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjih izvajalcev uspešnejši pri izvedbi projektov. Prej bi dejal, da so podjetja, v katerih je bil proces projektnega managementa sistemsko vpeljan in prilagojen lastnim potrebam uspešnejši pri izvedbi projektov. Zaradi različnih razlogov za vpeljavo projektnega managementa v podjetjih sem mnenja, da ni pomembno na kakšen način se lotiš vpeljave projektnega managementa v podjetje. Pomembno je, da prepoznaš potrebe, ki te silijo v spremembo poslovanja in si delo zastaviš na tak način, ki ti omogoča poenostavitev delovanja. Na podlagi ugotovitev pridobljenih iz rezultatov raziskave predlagam, da se podjetja v prihodnje bolj osredotočijo na raziskavo vzrokov in potreb po projektnem načinu dela in ne na sam način vzpostavitve.

Glede na navedeno, prvo postavljeno hipotezo, ki se je glasila »Podjetja v katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca so uspešnejša pri izvedbi projektov«, ne morem potrditi.

3.3.2 Kompetence posameznikov na projektih

Kompetence posameznikov v današnjem konkurenčnem okolju pomembno prispevajo k učinkovitemu delovanju organizacije in k večji delovni učinkovitosti, vse bolj pa se poudarja kaj kdo zna in kako zna to znanje tudi uporabiti.

Prvi sogovornik iz IT podjetja, ki je specializirano za področje zavarovalništva poudarja naslednje kompetence za vodenje projektov: predhodno znanje iz področja zavarovalništva, poznavanje procesov ki so zahteve naročnika, znanje in zmožnost vključitve procesov naročnika v lastno razvito aplikacijo. Pomanjkljivosti pa vidijo v nerazumevanju procesa oz. napačni interpretaciji zahteve. Po njegovem mnenju so glavni pristopi/stili/načini vodenja projektov tisti, ki so bili uporabljeni v preteklosti pri uspešno

izvedenimi projekti. Izpostavil je redno dnevno preverjanje projektnih aktivnosti, ali potekajo aktivnosti na projektu skladno s projektnim planom, ugotavljanje morebitni problemov ter sprotno reševanje le teh.

V podjetju telekomunikacij so prepoznane naslednje potrebne kompetence za vodenje projektov so: vodja mora biti karizmatičen, motivator, komunikativen, ki zna analizirati stvari in izluščiti koristi. Prepoznane pomanjkljivosti vidijo v slabem znanju metodologije projektov. Marsikateri vodja projekta ni imel usposabljanja za projektno delo. Po njihovem mnenju so uspešni načini vodenja projektov: strukturiran pristop k problemu, predpriprava na projektne naloge. Težave in ovire pri ravnanju s človeškimi viri pri projektnem managementu so pogoste spremembe na nivoju projektnih članov ter zamenjava vodje na projektu.

V podjetju, ki deluje v avtomobilski industriji najbolj potrebne kompetence za vodenje projektov smatrajo strokovnost in izkušnje. Glavni stili vodenja, ki so se v preteklosti pri vodenju projektov izkazali za uspešne so avtorski pristop, avtoritativen pristop, administrativni tip, timski pristop, odprt/direkten pristop do različnih izvajalcev. Pri projektnem managementu se srečuje z različnimi težavami in ovirami pri ravnanju s človeškimi viri. Pri vodjih projektov se srečujejo da se le s težavo prilagajajo projektnim spremembam, niso fleksibilni, niso dovolj avtoritativni in ne dovolj kredibilni. Člani v projektnih timih niso sposobni odločitve, kaj je v danem trenutku bolj pomembno, ali tekoče delo ali delo na projektu. Organizacijski vodje ne delujejo dovolj motivacijsko na projektu.

V podjetju, ki se ukvarja z gradbeništvom vidijo potrebne kompetence za vodenje projektov/sodelovanje na projektih na naslednji način: višje kot je vodja v hierarhiji projekta, večjo sposobnost komercialnih aktivnosti mora imeti, imeti mora sposobnost vodenja kadrov in nadzora nad dinamiko in stroškovnikom izvajanja posameznih faz na projektu. Glede na kompleksnost projektov je sposobnost sklepanja kompromisov ključno za doseg roka, stroškov in kvalitete. Potrebno je dodatno investirati v interdisciplinarno izobraževanje kadra za projektno vodenje.

V podjetju, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem IT storitev so mnenja, da mora vodja projekta biti najprej strokoven, mora znati delegirati naloge ter mora biti dober motivator. Težave, s katerimi se srečujejo vodje projektov so predvsem ne enaka možnost vpliva na vse člane projekta. Na sodelavce iz svojega področja dela ima neprimerno večji vpliv, kot na sodelavce iz drugih področij.

Strokovnost in odločnost sta najbolj potrebni kompetenci za vodenje projektov s področja zavarovalništva. Po mnenju sogovornika je pravi pristop k vodenju projektov tisti, ki ima podporo celotnega managementa. V praksi so se prav ti projekti izkazali za uspešne.

Trditev, da prevladujejo različne kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa le delno drži. Sogovorniki z različnih področij so bili mnenja, da

so strokovnost, znanje in izkušnje enotne kompetence za vodenje vsem analiziranim področjem dela. Vendar so prepoznane težave pri vodenju projektov, s katerimi se soočajo v podjetjih tako različne, da so preostale kompetence zelo različne in odvisne od težav, s katerimi se podjetja srečujejo pri svojem delu.

Predlagam naj podjetja podrobno analizirajo projektni management ter prepoznajo svoje težave pri vodenju projektov ter opredelijo tiste kompetence zaposlenih, ki bodo te težave pri vodenju projektov odpravile oziroma jih bodo omilile.

Glede na navedeno, na podlagi druge postavljeno hipotezo, ki se je glasila »Različne kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo v podjetjih«, lahko le delno potrdim.

3.3.3 Motivacijski proces na področju projektnega managementa

V IT podjetju, ki je specializirano za razvoj zavarovalniških rešitev nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Po navadi se delo izvaja v okviru delovnega časa, le izjemoma pri večjem obsegu dela za kratko časovno obdobje prihaja do povečanega obsega dela. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so razni dodatki in bonusi vezani na plačo. Pogojeni so z uspešno izvedenim projektom, ki ga vodstvo smatra kot strateško pomembno. Nagrajevanje projektnega managementa pogojujejo glede na uspešno izveden večji projekt. Nagrada ni enkratnega značaja, temveč nagrado opredelijo kot dodatek pri plači za bodoče obdobje.

V telekomunikacijskem podjetju imajo vzpostavljen splošen motivacijski proces. Nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Za motivacijo oz. stimulacijo za dobro izveden projekt uporabljajo splošno denarno nagrado, na primer možnost dodatnega izobraževanja – nagrada v smislu udeležbe na dodatnem izobraževanju ali usposabljanju, kot predmetne nagrade, na primer nov naprednejši gsm aparat, prenosnik.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa v njihovem podjetju so predvsem možnost napredovanja. Sistem nagrajevanja omogoča tako možnost napredovanja kot tudi možnost nazadovanja v plačilnih razredih. V večini primerov projekte vodijo univ. dipl. ing..

V podjetju na področju avtomobilske industrije imajo vzpostavljen splošen motivacijski proces, v katerega sodi tudi motivacijski proces na področju projektnega managementa. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so stabilno okolje v podjetju, urejeno, varno in zdravo delovno okolje.

V gradbenem podjetju skušajo s pomočjo motivacijskega procesa omogočiti kreativnost kadra na vseh nivojih ter zagotoviti samostojno odločanje na posameznem nivoju z odgovornostjo. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo so zanimivost projekta, velikost projekta in prepoznavnost ter pridobljene izkušnje na izvedenih projektih.

V IT podjetju, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem storitev imajo splošen vzpostavljen motivacijski proces, specifičnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa nimajo. Delo na projektu smatrajo za redno delovno obvezo. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa so nagrade, predvsem predmetne nagrade in ne denarne. Delo na projektu lahko omogoči možnost napredovanja. V podjetju, ki se ukvarja z zavarovalniško dejavnostjo nimajo vzpostavljenega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Med dejavniki, ki vplivajo na dvig motivacije na projektu so razni dodatki in bonusi, uporaba službenega vozila, uporaba zmogljivejšega telefona, možnost napredovanja in možnost sooblikovanja idej.

Za analizirana podjetja velja dejstvo, da nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa. Prav na tem področju vidim pri podjetjih priložnost za izboljšavo. Splošnemu modelu motivacijskega procesa morajo dodati še specifičen motivacijski model na področju projektnega managementa. Predlagam, naj se vsako podjetje osredotoči in prepozna lastne dejavnike, ki bi pozitivno vplivali na izboljšanje procesa projektnega managementa.

Glede na navedeno, tretjo postavljeno hipotezo, ki se je glasila: »Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa se razlikujejo glede na različna področja dejavnosti«, lahko potrdim.

3.3.4 Nagrajevanje projektnega managementa

V IT podjetju, ki je specializirano na področju razvoja zavarovalniških rešitev nagrajevanje projektnega managementa pogojujejo glede na uspešno izveden večji projekt. Nagrada ni enkratnega značaja, temveč jo opredelijo kot dodatek pri plači za bodoče obdobje. Projekti imajo strateški pomen v njihovem podjetju in so njegov »Core Business«, saj celotno podjetje deluje na projektni način in je organizirano na tak način, da skuša zadostiti zahtevam posameznim projektom.

V telekomunikacijskem podjetju sistem nagrajevanja vodijo za dobro izveden projekt. Kot nagrado uporabljajo splošno denarno nagrado, na primer možnost dodatnega izobraževanja – nagrada v smislu udeležbe na dodatnem izobraževanju ali usposabljanju, kot predmetne nagrade, na primer nov naprednejši gsm aparat, zmogljivejši prenosnik. Sistem nagrajevanja omogoča tako možnost napredovanja kot tudi možnost nazadovanja v plačilnih razredih. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo ali sodelujejo na projektih je večinoma VI in VII stopnja izobrazbene strukture. Projekte vodijo univ. dipl. ing. V

procesu oblikovanja in izvajanja strategije imajo projekti strateški pomen v podjetju. S projekti uvajajo nove rešitve, ki jih konkurenca rada posnema.

V podjetju na področju avtomobilske industrije sistem nagrajevanja vodijo predvsem kot variabilni osebni dohodek, ki je pogojen z doseganjem realiziranih količin, ocene posameznika in prisotnostjo na DM. Imajo vzpostavljen proces inovativnosti, ki je stimuliran z nagradami - denarna nagrada, izleti, orodja. Vodijo tudi sistem predlogov za izboljšavo, inovacij, patentov.

Sistem nagrajevanja, ki ga imajo v veljavi v gradbenem podjetju je vezan na trenutne potrebe in zmožnosti. Obstaja možnost nagrajevanja oziroma napredovanja po tarifnih razredih in napredovanje na bolj odgovorna DM. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih je visokošolska izobrazba VI in VII stopnje in velja tako za vodjo kot člane na projektih.

V IT podjetju, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem storitev nimajo vzpostavljenega sistema nagrajevanja na področju managementa projektov. Delo na projektu razumejo kot redno delovno obveznost. Sodelovanje na projektu lahko prispeva k možnosti napredovanja. Izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih je VI in VII stopnja izobrazbe.

Na področju managementa projektov ima podjetje na zavarovalniškem področju vpeljan sistem nagrajevanja kot sistem premij in nagrad. Posamezniki, ki vodijo/sodelujejo na projektih so visoko izobraženi. Projekti imajo strateški pomen v podjetju, s katerimi se v procesu oblikovanja in izvajanja strategije skuša doseči večja konkurenčnost podjetja. V samem procesu projektne managementa se ne poslužujejo drugačnih pristopov pri vodenju/sodelovanju projektov v primerjavi z opravljanjem vsakodnevnih aktivnosti. Redna delovna opravila oziroma dosega rezultatov, ki so del osnovne dejavnosti imajo mnogokrat prednost pred delom na projektu.

Trditev, da vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektne managementa prav gotovo drži, zato lahko četrto hipotezo, ki se je glasila: »Vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektne managementa«, lahko potrdim. Analizirana podjetja skušajo vsaka na svoj način primerno urediti sistem nagrajevanja, vendar imajo na tem področju še veliko prostora za izboljšave. Vsako podjetje mora prepoznati svoje zmožnosti nagrajevanja na področju projektne managementa ter prepoznati nagrade, ki bi zaposlene v podjetju najbolj stimulirale za delo na projektih. Mnenja sem, da enake/podobne nagrade v različnih podjetjih ne najdejo pravega zadovoljstva vedno in povsod.

3.3.5 Uspešnost projekta

V IT podjetju, ki je specializirano na področju razvoja zavarovalniških rešitev uspešnost projekta uvodoma razumejo kot dobro razumevanje procesov naročnika, njihovih potreb in zahtev, ki so bili prepoznani na uvodni analizi. Uspešnost projekta razumejo tudi ob zaključku projekta s strani stranke podpisanim prevzemnim zapisnikom ter prenosom novih rešitev v uporabo. Dejansko se to potrdi v sami uporabi naročnika ter zadovoljstvu uporabnikov. Pomembno jim je tudi realizirati naloge v dogovorjenih rokih.

V telekomunikacijskem podjetju pojmujejo oziroma razumejo uspešnost projekta, če je projekt izveden v planiranih časovnih rokih oz. ali so na projektu doseženi planirani rezultati projekta in so za izvedbo projekta bila porabljen predvidena sredstva.

V podjetju na področju avtomobilske dejavnosti kot uspešen projekt razumejo tiste projekte, kjer so projekti realizirani v dogovorjenih rokih, kjer so doseženi pričakovani rezultati, kvaliteta in količina izdelkov, realizacija proizvodnje količine mora biti v okviru dogovorjenih projektnih časov. Kot uspešen projekt smatrajo tisti projekt, v katerega vključijo celotno verigo, od nabave material do realizacije na končnem prevzemu.

V gradbenem podjetju uspešen projekt razumejo tisti projekt, ki zadovolji pričakovanja kupcev in tudi njihova pričakovanja. Njihova pričakovanja so reference za uspešno izvedeno delo in finančni profit. Glede na različen profil naročnikov je tudi njihov kriterij uspešnosti različen. Kvaliteta velja za vse projekte. Za nekoga so roki za druge razmerje stroški/kvaliteta, za tretje pa stranski učinki, ki jih projekt prinaša npr. trgovsko podjetje primerneje in lepše oblikovana trgovina, ki rezultira z večjim obiskom kupcev, za hotelsko podjetje je izpeljan projekt z novo vsebino, ki ima za rezultat uspešnejše pridobivanje gostov, za investitorje v tržno gradnjo se uspeh meri s prodajo oz. profitom in prepoznavnostjo za naslednje projekte.

V IT podjetju, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem storitev uspešnost projekta v največji meri razumejo kot razliko med lastno in prodajno ceno oziroma prihodku na projektu, šele nato pridejo na vrsto zadovoljen uporabnik, kvalitetna izvedba storitev in izvedba v dogovorjenih časovnih okvirjih.

V podjetju, ki se ukvarja z zavarovalniško dejavnostjo je razumevanje uspešnosti podjetja zelo različno. Vršni management vidi uspešen tisti projekt, ki je izveden v predvidenih časovnih rokih. Vodje projektov na posameznih področjih pa so mnenja, da je uspešen le tisti projekt, ki uresniči pričakovanja oziroma doseže postavljene rezultate projekta, pa čeprav le ti niso doseženi v planiranih časovnih okvirjih.

V analiziranih podjetjih je razumevanje uspešnosti projekta zelo različno in je odvisno od pogojev in vsebine dela. Že razumevanje posameznikov v istem podjetju, kaj je uspešno izveden projekt je lahko zelo različno, kar je moč prepoznati v izvedeni raziskavi. Zato

sem mnenja, da mora vsako podjetje za vsak posamezni projekt že v pripravi projekta celovito obravnavati, kateri so kriteriji, po katerih bodo ocenjevali ali je projekt uspešen.

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz rezultatov raziskave predlagam, da se podjetja v prihodnje bolj osredotočijo na lastne potrebe na področju managementa projektov, potrebe, ki jih imajo zaposleni, ki vodijo in sodelujejo na projektih ter se o razvoju kariere zaposlenih na področju projektnega managementa začnejo pogovarjati ter ga oblikujejo. S tem bodo okrepili ter v prihodnje bolj razvijali lastnosti ter veščine zaposlenih. V prihodnosti bi bilo zelo zanimivo izmeriti tudi kakšna je motivacija in nagrajevanje ter pripravljenost za delo na projektih večjega števila vzorcev intervjuvancev, morda tudi z anketo.

Glede na navedeno, lahko potrdim peto postavljeno hipotezo, ki se je glasila »V podjetjih različno razumejo uspešnost projekta«.

4 DISKUSIJA

Projektni management je zaradi svoje specifične delovanja, reševanja določenih problemov v podjetjih, spodbujanja skupnega sodelovanja ter ustvarjanja novih rezultatov pritegnil moje zanimanje. Moje zanimanje je še posebej pritegnil projektni management v povezavi s procesom motiviranja in nagrajevanja. V procesu izbiranja teme za magistrsko delo in želji po raziskovanju področja managementa projektov sem iz znanstvenih, strokovnih kot tudi iz uradnih tujih in slovenskih virov imel priložnost poučiti se o načinu delovanja projektnega managementa v povezavi s procesom motiviranja in nagrajevanja ter predstaviti njun vpliv kot posledico uspešnosti projektov.

Ob prebiranju literature pa se mi je vedno porajalo vprašanje, na kakšen način podjetja na različnih področjih dejavnosti vzpostavijo projektni management, katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo, ali se dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa razlikujejo na različnih področjih dejavnosti, na kakšen način vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja in kako v posameznem podjetju pojmujejo oz. razumejo uspešnost projekta.

Management projektov je s procesnega vidika enak splošni opredelitvi managementa, razlikuje pa se po vsebini področij, načinu vodenja podrejenih ter različnih tehnikah orodij, razvitih za potrebe izvajanja projektov. Najpomembnejša razlika je v planiranju namena, saj manager projekta ne načrtuje smotrov in cilje, ampak jih dobi od naročnika in investitorja projekta (Stare, 2011, str. 38).

Hauc (2007, str. 40) meni, da je uspešen projekt tisti, ki ustvari želeno oziroma predvideno zamisel in namen učinkovito; v planiranih rokih, stroških in kakovosti. Pri tem ugotavlja,

da je vloga managementa projekta danes ni več samo v učinkovitem izvajanju projektov, temveč postaja vodja vse bolj odgovoren tudi za uspešno izveden projekt, kar pomeni, da je dosežena vhodna postavljena strategija (Hauc, 2007, str. 135). Od managementa projekta se zahteva, da se sistemsko sooča s problemom povečevanja poslovne uspešnosti (Drucker, 2004, str. 94).

Sposobnost motiviranja pa ni čarobni napoj (je namreč sposobnost, ki se je vodje ne morejo naučiti), temveč morajo imeti to človeško lastnost prirojeno (Lipičnik in Možina, 1993, str. 45). Nekateri avtorji kot na primer Witeley (2002) primerja motivacijo s kvaliteto. Ta pravi, ne da se je izmeriti, ni vidna nikomur, vendar jo je moč razbrati, ko se izrazi. Motivacija se prične po končanem usposabljanju ali izobraževanju in omogoča združevanja različnih ljudi. Svetlik (2002) navaja, da je problem motivacije v bistvu problem mobilizacije in usmerjanje energije k postavljenim ciljem. Pri preučevanju motivacije zaposlenih morajo biti managerji pozorni na poznavanje posameznih motivov, saj je to ključno za uspešen pristop k motivacijskim teorijam in k uporabi le teh.

Armstrong (2006) pravi, da mora strategija nagrajevanja določati, kam in kako želi razviti svoje zaposlene na dolgi rok. Poleg tega mora strategija nagrajevanja vsebovati potrebne plane, procese ter usklajevanja, ki pripomorejo k doseganju strateških ciljev organizacije. Strategija nagrajevanja mora tako temeljiti na razumevanju potreb organizacije in potreb zaposlenih. Baron & Armstrong (2007) pravita, da management dodaja vrednost človeškemu kapitalu z nenehnim vlaganjem v znanje in sposobnosti zaposlenih, in sicer tako, da jih dodatno izobražuje, jih pošilja na usposabljanja in tečaje. Organizacije se morajo zavedati, da morajo imeti zaposleni možnost izbire, kam in kako bodo vlagali svoje znanje, napore, čas in energijo.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil s pomočjo teoretičnega pregleda literature ter raziskovalnega procesa preučiti, spoznati in ugotoviti razlike ter podobnosti procesa projektnega managementa v podjetjih na različnih področjih dejavnosti. Projektne management sem želel prikazati v povezavi s procesom motiviranja in nagrajevanja ter predstaviti njun vpliv na organizacijo, posameznika ter na uspešnost izvedbe projekta.

Na podlagi že obstoječe literature in študije sem oblikoval raziskovalna vprašanja, s katerimi sem v raziskovalnem delu skušal ugotoviti ali zastavljena teza magistrskega dela drži ali ne drži.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želel ugotoviti ali so podjetja, pri katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca uspešnejša pri izvedbi projektov? Na podlagi informacij in pridobljenih podatkov iz raziskave sem ugotovil, da podjetja, pri katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca niso nič bolj uspešna pri izvedbi projektov in sem ovrgel predpostavljeno hipotezo.

Z drugim postavljenim raziskovalnim vprašanjem sem ugotavljal, katere kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v projektni management, prevladujejo pri vodji projektov in članih projektnih skupin. Iz prejetih podatkov sem ugotovil, da so osnovni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa enaki, vendar se specifični dejavniki, ki so morda bolj pomembni za posamezno podjetje, bistveno razlikujejo od podjetja do podjetja in s tem sem le delno potrdil predpostavljeno hipotezo.

S tretjim postavljenim raziskovalnim vprašanjem sem ugotavljal ali se dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa razlikujejo na različnih področjih dejavnosti? Iz prejetih podatkov sem razbral, da so osnovni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa enaki, vendar se specifični dejavniki, za posamezno podjetje bolj pomembni, bistveno razlikujejo od podjetja do podjetja. Lahko rečem, da potrjujem predpostavljeno hipotezo.

S četrtem postavljenim raziskovalnim vprašanjem sem ugotavljal, na kakšen način vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju managementa projektov? Trditev, da vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektnega managementa prav gotovo drži. Vsako podjetje mora prepoznati svoje zmožnosti nagrajevanja na področju projektnega managementa ter prepoznati nagrade, ki bi zaposlene stimulirale za delo na projektih. S tem potrjujem predpostavljeno hipotezo.

S petim postavljenim raziskovalnim vprašanjem sem ugotavljal, kako v podjetjih pojmujejo oz. razumejo uspešnost projekta? Iz analize je razvidno da je razumevanje uspešnosti projekta zelo različno in je predvsem odvisno od pogojev dela in vsebine dela. Že pojmovanje posameznikov v istem podjetju, kaj je uspešno izveden projekt je lahko zelo različno. Zato sem mnenja, da mora vsako podjetje za vsak posamezni projekt že v procesu priprave projekta celovito oblikovati kriterije, po katerih bodo ocenjevali ali je projekt uspešen. Zato lahko rečem, da potrjujem predpostavljeno hipotezo.

V bodočih raziskavah bi lahko opravil kvantitativne metode raziskovanja. Primarne podatke bi pridobil z anketo, v katero bi bilo zajeto večje število ljudi. Z uporabo kvantitativne metode raziskovanja bi odpravil problem subjektivnosti pri pridobivanju in pri analizi podatkov.

Zaradi različnih razlogov za vpeljavo projektnega managementa v podjetjih sem mnenja, da bi lahko v bodočih raziskavah skušal prepoznati potrebe, ki silijo podjetja v spremembo načina poslovanja. Managerjem v podjetjih bi predlagal, da se v prihodnje bolj osredotočijo na raziskavo vzrokov in potreb po projektnem načinu dela in ne na sam način vzpostavitve.

Na podlagi ugotovitev, da so prepoznane težave pri vodenju projektov, s katerimi se soočajo podjetja tako različne in s tem so tudi potrebne kompetence vodij projektov na različnih področjih dejavnosti zelo različne, bi predlagal, da bi v prihodnje skupaj z vodji projektov podrobno analiziral vzpostavljen projektni management ter prepoznal težave, s katerimi se soočajo pri vodenju projektov. Na podlagi ugotovitev bi managerji v podjetjih določili potrebne kompetence zaposlenih, ki bi težave, s katerimi se srečujejo pri vodenju projektov odpravile.

Glede na ugotovljeno, da analizirana podjetja nimajo vzpostavljenega posebnega motivacijskega procesa na področju projektnega managementa, vidim prav na razvoju procesa motiviranja na področju projektnega managementa priložnost za nadaljevanje raziskave. Vodje projektov morajo v prihodnje prepoznati njim lastne motivacijske dejavnike, s katerimi bi vplivali na izboljšanje procesa projektnega managementa v njihovem podjetju.

Managerji v podjetjih morajo prepoznati pomen nagrajevanja na področju projektnega managementa. V nadaljnji raziskavi bi skušal s pomočjo managerjev v podjetjih prepoznati tiste nagrade, ki bi njihove zaposlene najbolj stimulirale za delo na projektih. Managerji naj se v prihodnje osredotočijo na lastne motive in s tem nagrade, s katerimi bodo zaposlene motivirali za delo na področju managementa projektov.

Predlagam, naj v prihodnje vsako podjetje, za vsak posamezen projekt že v procesu priprave projekta, celovito oblikuje kriterije, po katerih bodo ocenjevali ali je projekt uspešen.

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz rezultatov raziskave predlagam, da se podjetja v prihodnje bolj osredotočijo na lastne potrebe na področju managementa projektov. Kot predlog nadaljnje analize predlagam managerjem, naj prepoznajo tiste potrebe, ki jih imajo zaposleni v njihovem podjetju. Osredotočijo naj se predvsem na zaposlene, ki vodijo in sodelujejo na projektih ter se resneje lotijo oblikovanja razvojne kariere zaposlenih na področju projektnega managementa. S tem bi okrepili ter v prihodnje bolje razvijali posameznikove lastnosti ter večšine zaposlenih na področju managementa projektov.

SKLEP

Na podlagi pridobljenih podatkov iz raziskave in ugotovitev sklepam:

- Podjetja, v katerih je bil proces projektnega managementa vpeljan s pomočjo zunanjega izvajalca niso uspešnejša pri izvedbi projektov.
- Različne kompetence zaposlenih, ki se vključujejo v proces projektnega managementa, prevladujejo v podjetjih.

- Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa se razlikujejo glede na različna področja dejavnosti.
- Vsaka organizacija mora po lastni meri definirati sistem nagrajevanja na področju projektnega managementa glede na svoje zmožnosti.
- V podjetjih, tudi posamezniki v podjetju, različno razumejo uspešnost projekta.

Z magistrskim delom želim prispevati k boljšemu zavedanju o projektnem delu v povezavi s procesom motivacije in nagrajevanja in k večji osveščenosti, o pozitivnih učinkih in namerah, ki jih imajo podjetja z uspešnim ustvarjanjem na področju projektnega managementa. Danes je potrebno vedno več pozornosti usmeriti v ljudi, v človeške vire, kajti oni so tisti, ki sooblikujejo uspešen razvoj podjetja. Model ravnanja s človeškimi viri je pomemben gradnik zadovoljstva zaposlenih tudi na področju managementa projektov in uspeha vsakega podjetja. Želim si, da bi magistrsko delo spodbudilo k razmišljanju o oblikovanju modela ravnanja s človeškimi viri v podjetjih, ki svoje poslanstvo uresničujejo na projektni način. Menim, da pri oblikovanju modela ravnanja s človeškimi viri v podjetjih ne smemo zgolj posnemati že uspešne prakse modelov ravnanja s človeškimi viri, kajti brez razumevanja in vključevanja strategije in poslanstva podjetja model ne bo uspešno zaživel.

Kot smernice za oblikovanje sistema ravnanja s človeškimi viri v podjetjih predlagam, da se oblikuje takšen model ravnanja s človeškimi viri v podjetjih, ki bo primarno poudarjal vidik zadovoljstva zaposlenih, ki bo prilagojen ljudem, ki vodijo in sodelujejo na projektih. Zaposleni ne smejo biti zgolj orodje za doseg ciljev podjetja. V procesu razvoja projektnega managementa bo potrebno učinkovito in sprotno spremljanje individualnega razvojnega načrta za osebe, glede na njihovo samostojnost in zahtevnost dela. Z oblikovanjem ustreznega modela ravnanja s človeškimi viri v podjetjih bo tako mogoče tudi izboljšati trenutno nepovezanost rezultatov dela (truda), ki ga kažejo in vlagajo posamezniki.

Verjamem, da je z ustreznim znanjem ter podporo v podjetju mogoče še bolj učinkovito izboljšati proces projektnega managementa in trenutni položaj zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. (1998). *Effective leadership*. London: Pan Books.
2. Alter, S. (1996). *Informations Systems a management perspective* (2. Izdaja.) San Francisco, CA: Benjamin and Cummings.
3. Andersen, Ebbe, S., Kristoffer, V. Grudge & Tore H. (2004). *Gool directed project management: effeective techniques and strategies*. London: Kogan Page.
4. Armstrong, M. (1996). *Personal Management Practice*. London, Philadelfia: Kogan Page.
5. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time, and qualit, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *Internatinal Journal of Project management* 17(6), 337-342.
6. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 30(4), 25-32.
7. Barker, B. N., Murphy, C. D., & Fisher, D. (1974). *Factors affecting project success, project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
8. Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management. Achieving added value through people*. London, Philadelfia: Kogan Page.
9. Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness nad success: Toward a new conceptual frame work. *Internatinal Journal of Project management* 16(1), 21-26.
10. Biloslavo, R. (2008). *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
11. Cepin, M. (2005). *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve.
12. Certo, Samuel, C. & Trevis, S. Certo. (2009). *Modern management. Upper Saddle River*. NJ: Prentice Hall.
13. Churchill, G.A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.). Mason: South Western.
14. De Wit, A. (1988). Measurment of project success. *Internatinal Journal of Project management*, 6(3): 164-170.
15. Deane, R. H., Clark, T. B., & Young A. P. (1997). Creating a learning project environment: aligning projects outcomes with customer needs. *Informations Systems Mangement*, 22(2), 54-60.
16. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harow: Pearson Education.
17. Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker*. New York: Hasper Collins.
18. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
19. Dvir, D, Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1994). *Identifying Managerial Variables Critical to the Success of Project: Multivariate of large Data Sets*. Israel: institute of Business Research Working paper. Tel Aviv: university, Faculty of Management.
20. Fox, G. M. (2004). *Is there a role for project management in archieving improved success rates for start-up bussiness?*. Limerick: University of Limerick.

21. Frame, D. J. (1999). *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, teams and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Fuller, J. (1997). *Managing Performance Improvement Projects*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
23. Graham, R. J., & Englund, R. L. (2004). *Creating an Enviroment for Successful Projects*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
24. Hauc, A (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
26. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
27. Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* V motivations, ur. Frederick Herzberg, str. 3-14. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
28. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja, akcijski pristop k strateškemu razmišljanju , vodenju in nadzorovanju*. Ljubljana: GV založba.
29. Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal* 40(4), 6-19.
30. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
31. Kralj J., & Eisner, L. (2004). Načrtovanje, nadzorovanje in obvladovanje v projektnem managementu na primeru e-pisarne. V *Projektni forum ZPM: Slovenija, dežela projektnega managementa* (ur.), Andrej Kerin (str. 126-135). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
32. Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An explanatory reexamination, *Internatinal Journal of Project management* 17(4), 243-248.
33. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
34. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Markič Hrast, S. (2008). *Management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni* (magistrska naloga). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za managementa.
36. Markič, M. (2006). Management projektov kot generator sprememb v organizaciji. V V. Rajkovič (ur.), *Management sprememb* (str. 1682-1689). Kranj: Moderna organizacija.
37. Markič, M. (2005). *Management projektov: Prosojnice s predavanj za dodiplomski študij*. Koper. Fakulteta za management.
38. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za mangementa Koper.
39. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za mangementa Koper.
40. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
41. Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process* (3. Izdaja). London: Prentice Hall.

42. Morteza, S. G., & Kamyar, K. C. (2009). Generic Project Success and Project Management Success Criteria and Factors: *Literature Review and Survey*. *WSEAS Transactions on Bussines and Economics* 8(6), 456-468.
43. Možina, S. (1994). Management danes. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 14-39). Radovljica: Didakta.
44. Munns, A. K., & Bjermi, B. F. (1996). The role of project management in achieving success, *Internatonal Journal of Project management* 14(2), 81-87.
45. Nutt, P. C. (2011). Making decision-making research matter: some issues and remedies, *Management Research Review* 34(1), 5-16.
46. Olsen, R. P. (1971). Can Project management be defined? *Project management Quarterly* 2(1), 12-14.
47. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal* 19(3), 67-75.
48. Rockart, J. F. (1979). Chief executive define their own data needs. *Howard Business Review* 57(2), 81-93.
49. Rozman R. (2002). *Relationship between management and leadership. Leadership research workshop*. Oxford: University of Oxford. Rozman.
50. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
51. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljjevanje projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rozman, R. (1994). *Ravnanje (management) projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rozman, R. (1998). *Ravnanje projektov: gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 46-95). Radovljica: Didakta.
55. Rozman, R. (2003). *Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju*. Projektna mreža Slovenije 6, revija Slovenskega združenja za projektni management ISSN: 1580-0229.
56. Schermenhorn, R. J., ml. (2004). *Core Concept of Management*. Akron, OH: Wiley.
57. Semolič, B. (2003). Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. V A. Kerin (ur.), *Projektni forum ZPM: Slovenija, dežela projektnega managementa* (str. 11-15). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
58. Shenhar, A. J., Levy, O. & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project profile: New tool for project managers. *Project management Journal* 17(2), 5-13.
59. Slevin, D. P. & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal* 17(4).57-70.
60. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). Ljubljana: DZS.
61. Standing, C., Guilfoyle, A, Lin, C., & Love, P. E. (2006). The attribution of success and failur in IT project, *Industrial Management & Data Sistems* 106(8), 1148-1165.

62. Stare, A. (2003). Izbira projektnega tima za optimiranje poslovnega procesa. V A. Kerin (ur.), *Projektni forum ZPM: Slovenija, dežela projektnega managementa* (str. 148-155). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
63. Stare, A. (2011). *Projektni management: Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
64. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 177-203). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Šarotar Žižek, S. (2001) Projektno oblikovanje in izvajanje strategij. *Projektna mreža Slovenije* 4(1), 11-17.
66. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Turner, C. (1998). *Rojeni za uspeh*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
68. Turner, J. R. (1996). Editorial: International Project Management Association global qualification, certification and accreditation, *International Journal of Project management* 14(1), 1-6.
69. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
70. Vavtar, B. (2006). Teoretična izhodišča za merjenje uspešnosti podjetja. V zborniku 25. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. *Management sprememb*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
71. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
72. Whiteley, P. (2002). *Motivation*. Oxford: Capstone Publishing.
73. Widermann, M. R. (2007). *Ten Steps to comprehensive Project portfolio Management – part 3. Projects, Programs, portfolios and Strategic Direction*. Najdeno 20. 5. 2016 na spletnem naslovu [http:// www. maxwiderman.com/paper/ten steps/ten steps3.pdf](http://www.maxwiderman.com/paper/ten%20steps/ten%20steps3.pdf).
74. Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford press.
75. Young, L.T. (2000). *Succesfull Project Management*. London: Kogan Page.
76. Young, T. (2007). *The handbook of project management*. London. Kogan page.
77. Zakon o minimalni plači. *Uradni list RS*, št. 13/2010–ZMinP.
78. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina (ur.) *Management kadrovskih virov* (str. 293-324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Oblika intervjujev-vprašalnik

INTERVJU Z MANAGERJEM PROJEKTA/MANAGERJEM PODJETJA

- 1) Prosil bi Vas, da mi zaupate vašo vlogo v podjetju ter na kratko predstavite svoje podjetje, s čim se ukvarjate, kaj je glavna dejavnost Vašega podjetja?
- 2) Ali imate vzpostavljen management projektov v vašem podjetju in na kakšen način je vzpostavljen?
- 3) Zakaj ste se odločili za projektni način dela?
(*podvprašanje, če je odgovor trdilen*): Kaj so bili glavni oziroma prevladujoči razlogi za vzpostavitev? (*podvprašanje, če je odgovor netrdilen*): Ali obstaja želja po vzpostavitvi projektnega managementa pri vas?
- 4) Kako bi Vi opredelili projektni management in katere so po Vašem mnenju bistvene prednosti projektnega managementa, ki bi jih morala prepoznati vaša organizacija?
- 5) Zanima me kje Vi (Vaše podjetje) vidite pomanjkljivosti in prednosti projektnega managementa?
- 6) Zanima me kako ste se v Vašem podjetju lotili procesa projektnega managementa (vzpostavitev, izbiranja in uvajanja Vaših delavcev) in ali ste postopek z leti Vašega delovanja spremenili/ spreminjali? (*podvprašanje*: Ali ste pri uvedbi/spreminjanju procesa projektnega managementa povabili k sodelovanju zunanje izvajalce?)
- 7) Kako v Vašem podjetju pridobite in zadržite strokovni/profesionalen kader tudi na področju projektnega managementa? (*podvprašanje*: Kakšna je sestava zaposlenih ki vodi projekte v Vašem podjetju?)
- 8) Kako primerno urejeno imate podporno okolje v vašem podjetju za uspešno vodenje projektov (zunanje in notranje). Kot pomoč (Poslovno okolje opredeljujejo na širše zunanje okolje in okolje delovanja, pri čemer širše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na organizacijo delujejo posredno in običajno bolj dolgoročno, okolje delovanja organizacije pa vključujejo sile, ki na delovanje organizacije vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno.)
- 9) Katere osnovne korake pri ustvarjanju podpornega okolja za uspešnost projektov imate vzpostavljene v vašem podjetju? Podvprašanja osnovni koraki: (strateško obravnavanje projektov, vršni management, vzpostavitev in podpora ključnemu projektnemu timu, projektna organiziranost organizacije, informacijsko podprt sistem managementa projekta, izbor in usposobljenost managementa projekta, koncept učeče se organizacije, stalno izboljšavo managementa projekta v celotni organizaciji – projektna pisarna
- 10) Kako vi v vašem podjetju pojmuje oz. razumete uspešnost projekta? Kateri so dejavniki in kriteriji uspešnosti?
- 11) Ali imate v vašem podjetju splošen vzpostavljen motivacijski proces in ali se ta motivacijski proces razlikuje na področju projektnega managementa?
- 12) Kateri so dejavniki ki vplivajo na motivacijo na področju projektnega managementa?

- 13) Vsaka organizacija skuša po lastni meri definirati sistem nagrajevanja glede na potrebe in zmožnosti. Kakšen sistem nagrajevanja je pri vas v veljavi, predvsem na področju managementa projektov (plačni model, model vrednotenja dela, psihološka pogodba)?
- 14) Zanima me kakšna je izobrazbena struktura zaposlenih, ki vodijo/sodelujejo na projektih v Vašem podjetju?
- 15) Ali imajo projekti strateški pomen v vašem podjetju? Ali v procesu oblikovanja in izvajanja strategije se načrtuje večja konkurenčnost vašega podjetja, ki se s projekti tudi dosega?
- 16) Ali se v Vašem podjetju v samem procesu projektnega managementa poslužujete drugačnih pristopov pri vodenju/sodelovanju projektov v primerjavi z opravljanjem vsakodnevnih aktivnosti vašega delovnega mesta? Podvprašanje Ali imate možnost sočasnega opravljanja vseh delovnih opravil – rednih delovnih opravil in dela na projektu v Vašem podjetju?
- 17) Katere so po Vašem mnenju najbolj potrebne kompetence za vodenje projektov /sodelovanje na projektih v Vaši dejavnosti in kje vidite največje pomanjkljivosti?
- 18) Kateri so po Vašem mnenju glavni pristopi/stili/načini vodenja projektov, ki so bili uporabljeni v preteklosti in so se pri vodenju projektov izkazali za uspešne?
- 19) Projektni management se srečuje z različnimi težavami in ovirami pri ravnanju s človeškimi viri. Katere spremembe in izboljšave so po Vašem mnenju najbolj potrebne v Vašem podjetju oz. na splošno?

INTERVJU S ČLANI PROJEKTHNIH TIMOV– splošni vprašalnik

- 1) Prosil bi Vas, da se na kratko predstavite, na katerem DM ste zaposleni katero izobrazbo imate in kje se vidite v prihodnosti?
- 2) Kdaj ste prvič stopili v stik z managementom projektov?
- 3) Ko ste dobili informacijo o možnosti sodelovanja na projektu/ih v podjetju, kako so potekali nadaljnji postopki?
- 4) Ali ste imeli uvajanje v projektno delo v podjetju? Če da, bi Vas prosil, da mi opišete kako je potekal?
- 5) Na katerem delovnem mestu ste pričeli z delom na projektu v podjetju in kaj trenutno počnete oziroma katero delovno mesto opravljate?
- 6) Katera Vaša lastnosti Vam pride najbolj prav pri sodelovanju na projektu in kaj mislite v čem ste dobri?
- 7) Kaj za Vas osebno pomeni sodelovanje na projektu oziroma priložnost sodelovanja na projektu v Vašem podjetju?