

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI SPODBUJANJA PROAKTIVNEGA VEDENJA PRI
PROJEKTNEM DELU**

Ljubljana, september 2020

MARKO GOLOB

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Golob, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja pri projektnem delu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 7. 9. 2020

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV PROJEKTOV IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI	3
1.1 Opredelitev projekta.....	3
1.2 Značilnosti projekta.....	4
1.3 Cilji in nameni projektov	5
1.4 Faze življenjskega cikla projekta	6
1.5 Vrste projektov	7
1.6 Organizacijske strukture	8
1.7 Udeleženci pri projektih.....	11
1.8 Vodenje projektov.....	12
2 PROAKTIVNO VEDENJE.....	13
2.1 Opredelitev proaktivnega vedenja	13
2.2 Značilnosti proaktivnega vedenja	15
2.3 Oblika proaktivnega vedenja.....	16
2.4 Vzroki za proaktivno vedenje.....	17
2.5 Posledice proaktivnega vedenja.....	18
3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA PROAKTIVNEGA VEDENJA PRI PROJEKTNEM DELU	19
3.1 Opredelitev dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja	19
3.2 Organizacijski dejavniki	20
3.3 Timski dejavniki	21
3.4 Individualni dejavniki	23
3.5 Vpliv vodje.....	24
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	26
4.1 Namen in cilji raziskave	26
4.2 Metodologija.....	26
4.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda	26
4.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda	28
4.3 Opis vzorca pri spletni anketi	29
4.4 Rezultati	31
4.4.1 Rezultati kvalitativne raziskave.....	31

4.4.1.1	Oseba A.....	31
4.4.1.2	Oseba B.....	32
4.4.1.3	Oseba C.....	34
4.4.1.4	Oseba D.....	35
4.4.1.5	Oseba E.....	36
4.4.1.6	Povzetek odgovorov.....	37
4.4.2	Rezultati kvantitativne raziskave	40
5	RAZPRAVA	51
5.1	Interpretacija rezultatov raziskave.....	51
5.2	Praktična priporočila	54
5.3	Omejitve raziskave	54
5.4	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	55
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	57
	PRILOGA	63

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Opredelitev projektov.....	3
Tabela 2:	Prednosti in slabosti organizacijskih struktur.....	11
Tabela 3:	Oblika proaktivnega vedenja.....	16
Tabela 4:	Osnovni podatki intervjuvancev.....	28
Tabela 5:	Starost anketirancev	30
Tabela 6:	Dokončna izobrazba	30
Tabela 7:	Delovna doba.....	31
Tabela 8:	Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih.....	38
Tabela 9:	Pomembnost vpliva dejavnikov na proaktivno vedenje.....	41
Tabela 10:	Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na pomembnost vpliva na proaktivno vedenje.....	42
Tabela 11:	Pogostost proaktivnega vedenja	42
Tabela 12:	Korelacije med dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja.....	44
Tabela 13:	Povezanost vpliva dejavnikov na pogostost proaktivnega vedenja	45
Tabela 14:	Frekvenca odgovorov glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo..	46
Tabela 15:	Povprečne vrednosti in standardni odkloni desetih dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja glede na strokovna področja	47
Tabela 16:	Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na strokovna področja	48

Tabela 17: Primerjava dejavnikov proaktivnega vedenja po strokovnih področjih	48
Tabela 18: Opravljanje vodstvenih nalog pri projektih	49
Tabela 19: Pomembnost dejavnikov glede na vodstveni položaj	49
Tabela 20: Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na vodstveni položaj	50
Tabela 21: Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji projektov	5
Slika 2: Življenjski cikel projekta po Burku	6
Slika 3: Delitev projektov	7
Slika 4: Funkcijska struktura	8
Slika 5: Projektna organizacija	9
Slika 6: Matrična organizacija	10
Slika 7: Model in posledice proaktivnega vedenja	14
Slika 8: Vzroki za proaktivno vedenje	17
Slika 9: Pomembnejši dejavniki motiviranja in demotiviranja članov projektih timov	20
Slika 10: Tipi dela	23
Slika 11: Motivacijski proces vodje	25
Slika 12: Zadovoljevanje potreb	25

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anonima spletna anketa	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

FSB – (angl. Feedback-seeking); iskalec povratnih informacij

IBM – (angl. International Business Machines); mednarodno podjetje za strojno opremo

MBA – (angl. Master of Business Administration); magisterij iz poslovnih ved

PMI – (angl. Project Management Institute); Inštitut za projektni management

PMP – (angl. Project Management Professional); profesionalni projektni vodja

SNB – (angl. Social network building); ustvarjalec družbenih omrežij

SPSS – (angl. Statistical Package for Social Sciences); statistični program

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

UVOD

V večini današnjih podjetij in organizacij se opravljata dva načina dela, in sicer procesno delo, ki temelji na že ustaljenih delovnih procesih, ter projektno delo, katerega namen je reševati zahtevnejše, unikatne in bolj zapletene delovne naloge (Rozman & Stare, 2008, str. 36–37). Zaradi sprememb trga dela in hitrorastočega gospodarstva delodajalci od zaposlenih pričakujejo vedno več. Če je bilo v preteklosti zadovoljivo, da je zaposleni le vestno opravljal svoje delovne naloge in sledil vodji, danes več ni tako. Delodajalci v današnjem času želijo, da se zaposleni vedejo proaktivno (Dziewanowska, Pearce & Zupan, 2016). Če povzamemo po Batemanu in Crantu (1999, str. 63), je proaktivnost vedenje, ki vključuje samoiniciativno prevzemanje kontrole in povzročanje sprememb v delovnem okolju. Proaktivnost je pri projektne delu pomembna še bolj kot pri ustaljenih delovnih procesih. Pri projektih gre namreč za ciljno usmerjen, časovno omejen proces, s katerim se uresničuje enkratni proizvod ali storitev (Rozman, 2005, str. 30). V praksi to lahko pomeni, da udeleženci ob začetku projekta še nimajo vseh izkušenj in znanj, ki so potrebna za uspešno dokončanje projekta. Od udeležencev se pričakuje, da se bodo sproti učili in prilagajali potrebam projekta. To pa od njih zahteva visoko motiviranost, zagnanost in proaktivnost.

Zato ima pomembno oziroma ključno vlogo pri projektih vodja, ki mora svojo ekipo pravilno voditi skozi celoten življenjski cikel projekta. Vloga vodje je tudi, da ekipo motivira in vzpodbuja proaktivnost. V raziskavi Premrujeve in Aleksićeve (2017, str. 86) je bilo dokazano, da pri zaposlenih, ki imajo z vodjo odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju in prepoznavanju njihovega potenciala, obstaja manjša verjetnost, da bodo izvajali neželjeno vedenje na delovnem mestu.

Pomembno je, da vsi udeleženci projekta aktivno sodelujejo in si prizadevajo za njegovo uspešno zaključitev. Projekt je uspešno zaključen takrat, kadar so njegovi deležniki zadovoljni (angl. Project Management Institute, v nadaljevanju PMI). V praksi to lahko pomeni, da čeprav je bil projekt zaključen pravočasno, ni uspešen, saj ni uspel zadostiti določeni skupini deležnikov. Kot navaja Stare (2011, str. 40), so za uspešno dokončanje pomembni trije dejavniki: stroški, čas in kakovost, vse skupaj pa povezuje ljudi, ki sodelujejo pri projektu. Kranjc (2008, str. 4) pravi, da je uspeh projekta v veliki večini odvisen od skupnega uspešnega delovanja projektne tima.

V magistrskem delu se osredotočam na ljudi, ki aktivno sodelujejo pri projektih in vplivajo na njihovo uspešnost. Zanima me, kateri so tisti dejavniki, ki spodbujajo proaktivno vedenje udeležencev. Pri raziskavi Cipresa in Tene (2019) je bilo namreč ugotovljeno, da spodbujanje proaktivnega vedenja pri zaposlenih dviguje raven inovacij in produktivnost podjetja. Na podlagi tega bi lahko sklepali, da podobno velja za projekte. Druga raziskava Bergererona, Schroederja in Martineza (2014) to potrjuje. V zaključku raziskave pravijo, da proaktivni zaposleni naredijo več kot ostali, tudi dalj časa ostanejo v službi in sami poskušajo poiskati rešitve. Ahern, Leavy in Byrne (2014) pravijo, da so projekti kompleksnejši kot

ustaljeni delovni procesi in terjajo od vseh udeležencev, da vložijo maksimalen trud. Bind in Parkerjeva (2010, str. 2–4) kot zaželenosti lastnosti udeležencev izpostavljata samoiniciativnost, prevzemanje pobude in iskanje novih rešitev. To so lastnosti, ki dvigajo produktivnost projektnega tima. Diagram produktivnosti ekipe in proaktivnega vedenja je lepo viden v raziskavi, ki so jo objavili Aube, Rousseau, Brunell in Marques (2018). Dokazali so, da produktivnost projektnega tima narašča s proaktivnim vedenjem le-tega.

Namen magistrskega dela je raziskati dejavnike, ki spodbujajo proaktivno vedenje udeležencev pri projektnem delu. Z magistrskim delom bom prispeval k boljšemu razumevanju, kako spodbuditi udeležence pri projektih, da se vedejo proaktivno. Tema je aktualna predvsem za vodje projektnih timov, ki se dnevno srečujejo s tovrstnim vprašanjem.

Vprašanje, na katero želim odgovoriti, je tudi, ali je denarna nagrada udeležencem edini vzpodbujevalec proaktivnega vedenja. Zanima me, kakšno vlogo ima vodja projektnega tima pri vedenju ostalih udeležencev in kako vpliva motivacija udeležencev na njihovo proaktivnost. V raziskavi, ki jo je opravila Aleksićeva (2018, str. 17–18), je bilo dokazano, da bodo zaposleni, ki so notranje motivirani, izvajanje delovnih nalog doživljali verjetno bolj spontano, lahkotno, skoraj avtomatično in zato tudi bolj učinkovito. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bi imel projekt, pri katerem bi sodelovali proaktivni udeleženci z višjo notranjo motivacijo večjo možnost za uspeh.

Cilj magistrskega dela je pregledati obstoječo literaturo na področju proaktivnega vedenja udeležencev pri projektih in z empirično raziskavo poiskati dejavnike, ki najbolj vplivajo na proaktivnost udeležencev. Prav tako bom raziskal, ali se dejavniki, ki vplivajo na proaktivno vedenje udeležencev pri projektih, razlikujejo na različnih strokovnih področjih: strojništvo, gradbeništvo, informacijska tehnika in prodaja.

Poleg uvoda in sklepa je magistrsko delo sestavljeno iz petih poglavij. V uvodu sta na kratko predstavljena problematika in namen magistrskega dela. Postavljena sta cilj in način dela. V prvem poglavju sledi opredelitev projektov in njihove glavne značilnosti. Bolj podrobno so opisane strukture organizacij in predstavljeni so udeleženci pri projektnem delu. Proaktivno vedenje in njegove značilnosti so opisani v drugem poglavju. V tretjem poglavju magistrskega dela so na podlagi prebrane literature predstavljeni dejavniki, ki spodbujajo proaktivno vedenje. Pri prvem, drugem in tretjem poglavju je uporabljena opisna oziroma deskriptivna metoda, ki preučevane pojave opazuje, primerja, analizira in sklepa povezave. Pregledana je tuja in domača znanstvena literatura, na podlagi katere so postavljena raziskovalna vprašanja. V četrtem poglavju je predstavljen raziskovalni del, pri katerem je bila uporabljena kvalitativna raziskava s polstrukturiranimi intervjuji in kvantitativna raziskava z anketiranjem širše populacije. Sledi peto poglavje z razpravo, v kateri so ovrednoteni rezultati na podlagi raziskovalnih vprašanj. Magistrsko delo se zaključuje s sklepom.

Ker v projektnem managementu obstaja več smernic za njegovo vodenje, se bom pri magistrskem delu držal tistih, ki jih je napisal PMI v Združenih državah Amerike.

1 OPREDELITEV PROJEKTOV IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI

1.1 Opredelitev projekta

Bender (1997, str. 3) pravi, da je »v bistvu najbolj pomembno razumeti, kaj projekt je in kaj ni.« V sodobnih organizacijah je zato pomembno, da se definira in loči, kaj so delovni procesi in kaj so projekti. Čeprav je včasih med njimi težko ločiti, Söderlund (2005) pravi, da so delovni procesi kontinuirani postopki, ki niso časovno omejeni. Pentland (2003) pa dodaja, da delovni procesi vključujejo zaporedna dejanja, s katerimi organizacije pretvorijo vhodne veličine v izhodne.

Ena izmed splošnih opredelitev projekta, ki jo definira PMI v Združenih državah Amerike (PMI, 2017), je, da je projekt časovno omejeno prizadevanje izdelati unikatni produkt ali storitev. Bastičeva (1996, str. 18) definicija pravi, da je projekt prizadevanje za ustvarjanje novega izdelka ali storitve in je časovno ter stroškovno omejen. Rusjan (2002, str. 229) poudarja nekoliko drugačen vidik projekta in ga opredeli kot enkratno kompleksno dejavnost, ki je sestavljena iz vrste aktivnosti in tako predstavlja celoto med seboj povezanih aktivnosti.

V obstoječi literaturi je še veliko definicij projekta, ki se tudi medsebojno razlikujejo. Kot je razvidno iz spodnje tabele 1, različni avtorji projekt različno opredelijo. V magistrskem delu bom obravnaval projekt z organizacijskega vidika in kot ga je definiral PMI.

Tabela 1: Opredelitev projektov

AVTOR	OPREDELITEV PROJEKTA
Brandon (2006)	Projekt je tisto, kar se da narediti z aktivnostmi, ki se razlikujejo od vsakdanjih.
Slovenski inštitut za standardizacijo (2004, str. 2)	Projekt je kot enkratni proces, ki je sestavljen iz koordiniranih in načrtovanih aktivnosti, ki ima vsaka svoj začetek in konec.
Rozman in Stare (2008, str. 7)	Projekt so dejavnosti medsebojno povezanih udeležencev, sredstev in aktivnosti, za katere je značilno, da so unikatne in časovno omejene.
Kerzner (2004, str. 2)	Projekt je pogojen z cilji, pri čemer se uporabljajo unikatne poslovne prvine, ki so finančno, časovno in kakovostno omejene.

se nadaljuje

Tabela 1: Opredelitev projektov (nad.)

AVTOR	OPREDELITEV PROJEKTA
SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika, brez datuma), v nadaljevanju SSKJ	1. kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja /finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt;
SSKJ (brez datuma)	2. v gradbeništvu: skupek načrtov, tehničnih opisov in popis stroškov za kak objekt, področje: arhitekti so izdelali več projektov; projekt ceste, spomenika, stavbe; projekt električne napeljave / gradbeni projekt; v arhitekturi: glavni projekt, glavni načrt // izdelovanje, uresničevanje tega: financirati, kreditirati projekt; sodelovati pri projektu;
SSKJ (brez datuma)	3. publicistično: navadno s prilastkom umetniško delo glede na namen, da se izvede, uresniči: komisija je filmski projekt potrdila; glasbeni, gledališki projekt / uspeh mladega igralca pri projektu;
SSKJ (brez datuma)	4. knjižno: osnutek, predlog določenega besedila: razpravljati o projektu resolucije, zakona.

Vir: lastno delo.

1.2 Značilnosti projekta

Najbolj pogoste značilnosti projekta, ki se jih omenja, so: končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost aktivnosti, konfliktnost in tveganost (Stare, 2011, str. 5). Značilnosti so spodaj pojasnjene po PMI (2017):

PMI (2017) pravi, da končnost projekta definira njegov jasen začetek in konec. Projekt namreč ni ponavljajoči se proces. Enkratnost projekta opredeljuje, da izdelek ali storitev še nikoli ni bila proizvedena ali izvedena v taki obliki. S projektom namreč ustvarimo unikatne proizvode ali storitve. Ker ima projekt lahko enega ali več ciljev, morajo biti vse aktivnosti usmerjene k tem ciljem. Omejenost projekta opredeli, da ima projektna ekipa določena sredstva za dokončanje projekta. Med omejitve štejemo: ljudi, kakovost, finančna sredstva, časovne omejitve, zakonodajo, etiko, socialni vidik in lokalne skupnosti. Projekt lahko sestavlja ena aktivnost, lahko pa je sestavljen iz več aktivnosti, ki so medsebojno prepletene. Ravno medsebojno povezane aktivnosti pa dajejo projektu večjo kompleksnost. Več kot je različnih aktivnosti, več različnih udeležencev, ki aktivno prispevajo k njegovi uspešnosti, potrebujemo (Rozman & Stare, 2008, str. 7–10). Bolj kot je projekt kompleksen, v bolj konfliktnem okolju deluje njegov projektni tim. Ravno zaradi enkratnosti projekta

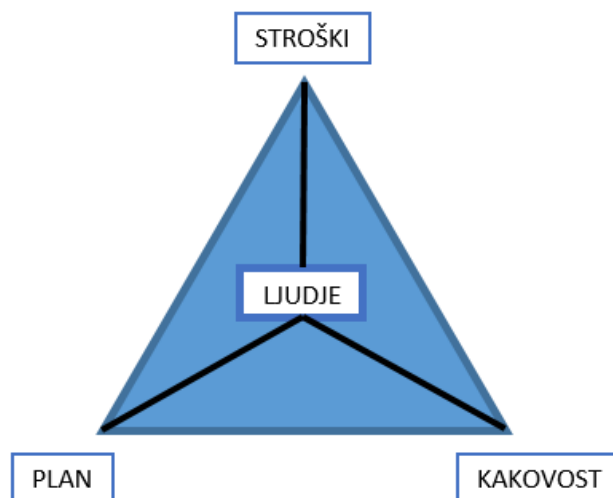
konfliktnega okolja je tveganost projekta višja kot pri ustaljenih delovnih procesih. Ker je vsak projekt drugačen od predhodnega, se vedno pojavi tveganje, da bo udeležence projektnega tima med projektom kaj presenetilo. Vse to lahko ovira delo in povzroči, da se projekt ne konča v okviru pričakovanj.

1.3 Cilji in nameni projektov

Organizacije izvajajo projekte, da bi si zagotovile koristi, ki jih prinaša njihova uspešna izvedba, zato mora imeti vsak projekt jasno opredeljen namen. Namen projekta, kot ga povzemajo Hauc, Kovač in Semolič (1993), je, da pripomore k rasti, k večji konkurenčnosti in boljši strateški poziciji podjetja. Stare (2011) pravi, da je namen posredni cilj, ki se ne uresniči neposredno v okviru projekta, ampak ga na daljši rok uresničijo ustvarjeni proizvodi ali storitve projekta. Ahern, Leavy in Byrne (2014) dodajajo, da je namen projektov reševati kompleksne probleme, ki jih ni mogoče rešiti z ustaljenimi delovnimi procesi. Christenson in Walker (2004) povezujeta namen projekta z njegovo vizijo in pravita, da mora biti ta razumljiva, motivacijska in verodostojna. Menita, da mora biti vizija nadgradnja, dopolnilno in dodatno pojasnilo k namenu projekta.

Pri vsakem projektu je prav tako treba opredeliti njegove cilje. PMI (2017) pravi, da je treba opredeliti tri cilje vsakega projekta: časovni, stroškovni in kakovostni cilj. Cilje lahko definira organizacija, ki izvaja projekt, ali pa organizacija, ki je naročnik projekta. Pogosto se cilji projekta povezujejo s tako imenovanim jeklenim trikotnikom (stroški, plan, kakovost). Kliem in Ludin (1998, str. 14) pravita, da imajo ljudje, ki so udeleženi pri projektih, nalogo, da projekt uspešno izpeljejo v dogovorjenem časovnem okviru, finančnem planu in ustrezni kakovosti. Slika 1 prikazuje trikotnik, ki ponazarja te projektne cilje (Kliem & Ludin, 1998, str. 14).

Slika 1: Cilji projektov



Vir: Kliem & Ludin (1998).

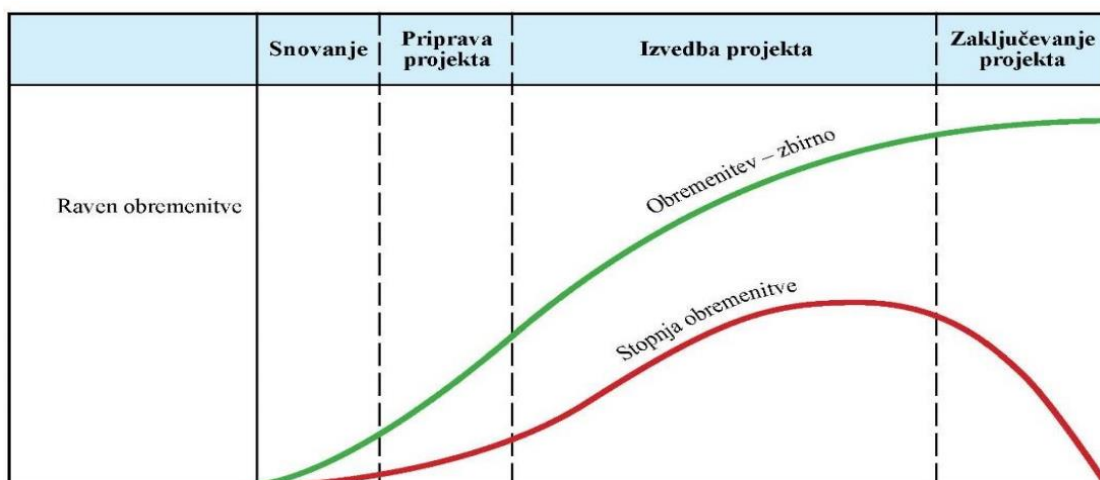
1.4 Faze življenjskega cikla projekta

V prejšnjih podpoglavjih sem omenil značilnosti projekta in kot eno pomembnejših navedel njegovo končnost. Da pa se projekt konča, mora iti čez določene projektne faze. Burke (2003) navaja štiri faze projekta: snovanje, priprava oziroma planiranje, izvajanje oziroma izvedba in zaključevanje projekta. PMI (2017) pravi, da je življenjski cikel zaporedje faz, skozi katere projekt poteka od njegovega začetka do zaključka. Vse faze imajo točno določeno začetno, končno in kontrolno točko ter so časovno omejene. Življenjski cikel projekta je mogoče določiti in spremeniti glede na potrebe ter vidike organizacije, v kateri se projekt izvaja. Življenjski cikel je osnovni temelj za uspešno končanje projekta, ne glede na naravo dela (PMI, 2017).

Stare (2011, str. 20–22) v svoji knjigi opisuje posamezne faze projekta in pravi, da se pri njegovem snovanju preučijo možnost izvedbe projekta in viri, ki so potrebni za izvedbo. Opredeli se obseg projekta in določi okvirni plan. Pri snovanju torej gre za splošno idejo, kako naj bi projekt potekal. V fazi planiranja projekt prevzame projektni vodja s svojim ožjim timom. Tim pripravi natančni seznam aktivnosti, terminski plan, načrt virov in plan obvladovanja tveganj. Prav tako se definirajo vloge posameznega udeleženca v timu. Izvedbo projekta Stare (2011, str. 22) opredeli kot izvajanje vseh planiranih aktivnosti, ki so potrebne za doseg cilja projekta. Pri fazi zaključevanja se naročniku predajo rezultati, proizvodi ali storitve. Temu sledi razpustitev projektnega tima.

Burke (2003, str. 29) je v svoji knjigi prikazal funkcijsko porabo sredstev (denar) in količino dela v različnih fazah projekta (slika 2). Poudarja, da je količina dela in poraba sredstev največja med samo izvedbo projekta, manjša pa pri njegovem načrtovanju in zaključevanju. V praksi si to lahko predstavljamo, da bomo hišo gradili več časa, kot nam bo vzela priprava vseh načrtov.

Slika 2: Življenjski cikel projekta po Burku



Vir: Burke (2003).

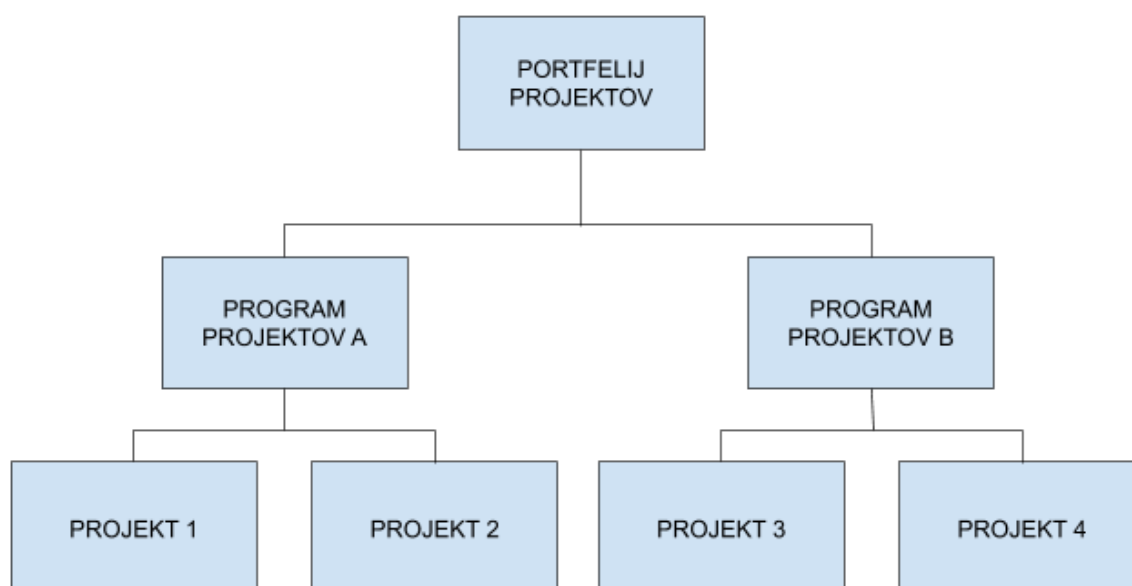
1.5 Vrste projektov

V literaturi so projekti opredeljeni različno. Ker organizacije uporabljajo različne metode za vodenje projektov in delujejo na različnih strokovnih področjih, se zaradi tega poslužujejo različnih poimenovanj.

Madžarac in Vrečko (2007, str. 7–9) delita projekte glede na način izvedbe in načrtovanje ciljev, in sicer na stohastične in determinirane. Stohastični so tisti projekti, pri katerih se cilji v življenjskem ciklu lahko spreminjajo. Končni cilj je lahko precej drugačen, kot je bil zastavljen v fazi planiranja. Za determinirane projekte pa velja, da se končni cilj določi v fazi zagona projekta. Plan projekta se sicer lahko spreminja v celotnem življenjskem ciklu, vendar le v primeru, če bodo med samo izvedbo nastopile nepredvidljive težave. Madžarac in Vrečko (2007, str. 7–9) dodajata tudi delitev na interno in eksterno primarne projekte. Za interne projekte velja, da se vodijo znotraj iste organizacije (npr. laboratorijska raziskava), za eksterno primarne pa, da se izvajajo zunaj organizacije (npr. gradnja nove bencinske črpalke, pri čemer sodeluje več podjetij). V zadnjem delu svojega članka pa avtorja (Madžarac & Vrečko, 2007, str. 7–9) dodajata še delitev na projektne programe. Za projektne programe velja, da so skupek projektov, ki so logično medsebojno povezani.

PMI (2017, str. 11) pa dodaja še portfelj projektov. Gareis (1991, str. 72) definira portfelj projektov kot skupek vseh projektov, ki jih ima organizacija v določenem trenutku. Vanj so vključeni vsi projekti, čeprav sodijo v različne projektne programe. Slika 3 prikazuje delitev projektov po PMI.

Slika 3: Delitev projektov



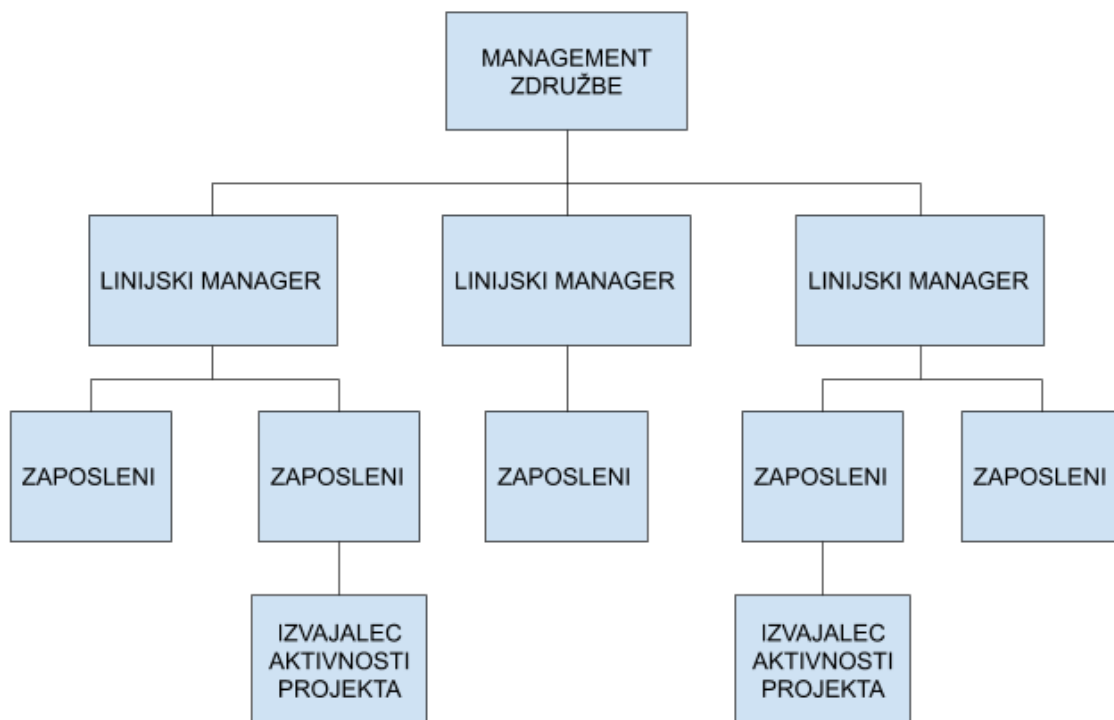
Vir: Crowe (2018).

1.6 Organizacijske strukture

Podjetja lahko svoje strukture različno organizirajo. Nekatera imajo strogo hierarhijo delovnih mest, v kateri so jasno opredeljene dolžnosti, odgovornosti, pristojnosti in formalni odnosi med njimi. Druga pa imajo bolj fleksibilna okolja, v katerem ni nič strogo opredeljeno. Izbira, v kakšni strukturi bo podjetje delovalo, je odvisna predvsem od okolja, v katerem posluje, velikosti, kulture podjetja in dejavnosti združbe (Neubert, Hunter & Tolentino, 2016).

PMI (2017) omenja tri vrste organizacijske strukture, v katerih se izvaja projektno delo. Slika 4 prikazuje funkcijsko (linijsko) strukturo, v kateri se ne vzpostavi posebna projektna struktura. V večini primerov tukaj ne poznajo projektnih vodij, ampak so za projekte odgovorni linijski managerji, delo pa v večini opravljajo zaposleni po posameznih oddelkih. Običajno se v takih strukturah za projekt ne določi le en odgovorni, ampak se odgovornost porazdeli med oddelki. Takšne organizacijske strukture se za vodenje projektov v modernih združbah skoraj ne uporabljajo več (Stare, 2011, str. 165).

Slika 4: Funkcijska struktura

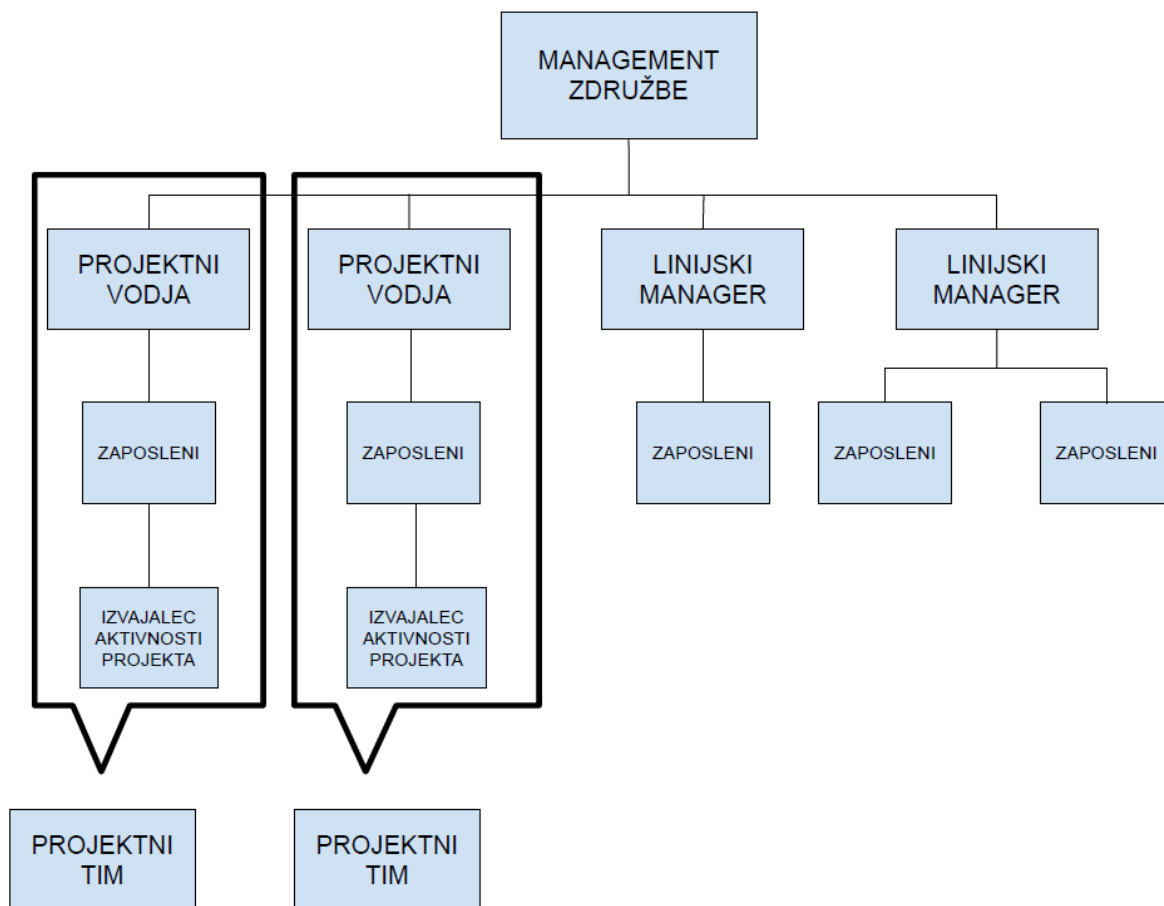


Vir: Mulcahy (2018).

Slika 5 prikazuje projektno organizacijo, ki je čisto nasprotje funkcijski strukturi. Združba, ki ima tako strukturo, ustanovi poseben oddelek, ki je namenjen le projektному delu. Oddelek je lahko trajen ali pa je ustanovljen začasno. Vsi zaposleni v oddelku so člani projektnegega tima, nadrejeni je projektni vodja, ki ima popolno avtoriteto in odgovornost.

Vloge zaposlenih v takšnih organizacijah so jasno opredeljene (Monteiro, Santos & Varajao, 2016).

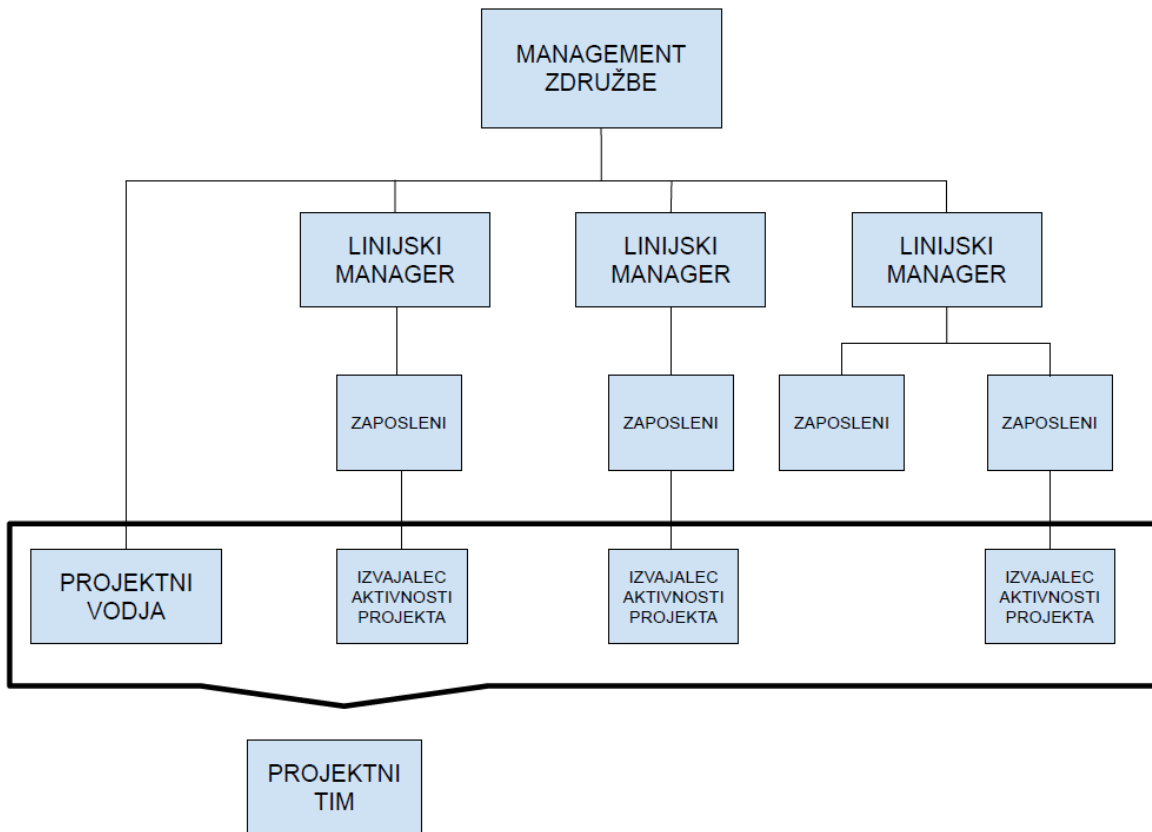
Slika 5: Projektna organizacija



Vir: Mulcahy (2018).

Združbe, ki hočejo imeti oba načina organizacijske strukture (funkcijsko in projektno), se organizirajo v matrično strukturo (slika 6). V matrični strukturi je delo zaposlenih porazdeljeno med operativna dela v oddelkih in projektna dela. Pri tem linijski manager poskrbi, da so vsi posamezniki polno zaposleni. Projektni vodja, ki ima polno odgovornost za projekte, ima tudi nalogo, da se pravočasno dogovori z vodstvom podjetja o tem, koliko zaposlenih mora izvajati projektno delo. Udeležba zaposlenih je v taki strukturi različna, nekateri lahko sodelujejo za daljše obdobje in so polno zasedeni pri projektih, drugi pa sodelujejo le kratek čas in večino dela opravijo za operativne naloge v oddelkih (Kuprenas, 2003).

Slika 6: Matrična organizacija



Vir: Mulcahy (2018).

Tabela 2 prikazuje prednosti in slabosti organizacijskih struktur. Ključne prednosti funkcijske strukture so, da omogoča fleksibilnost zaposlenih pri opravljanju projektnih nalog in da strokovnjaki lahko delujejo na več področjih. Največja slabost funkcijske strukture je, da imajo linijski managerji redno delo za bolj pomembno kot delo pri projektih, zato lahko med projektnimi vodji in linijskimi managerji pride do medsebojnih konfliktov. V projektni organizacijski strukturi je ravno osredotočenost na projektno delo prednost, saj se celotna organizacija ukvarja s projekti. Prednost take organizacijske strukture je tudi ta, da ima projektni vodja večja pooblastila; sam lahko prerazporeja vire, tako kadrovske kot finančne. Slabosti take organizacijske strukture pa so višji stroški pri projektne delu in slabša izkoriščenost vseh zaposlenih. Problem lahko nastane tudi, ko je projekta konec, saj lahko zaradi pomanjkanja dela pade motivacija za le-to. V najslabših primerih pa se lahko taka organizacija po koncu projekta tudi razpusti. Matrična organizacijska struktura pa omogoča ravno to, da so zaposleni pri procesnem in projektne delu optimalno izkoriščeni. Prednost je tudi v tem, da je tovrstna organizacijska struktura lažje prilagodljiva na spremembe. Slabost take strukture pa je, da imajo zaposleni dvojne nadrejene in jih to pri delu zmede, saj lahko dobivajo različna navodila.

Tabela 2: Prednosti in slabosti organizacijskih struktur

	FUNKCIJSKA STRUKTURA	PROJEKTNA STRUKTURA	MATRIČNA STRUKTURA
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – fleksibilnost zaposlenih – strokovnjaki sodelujejo pri več projektih – prenos znanja in izkušenj – skupno reševanje strokovnih vprašanj 	<ul style="list-style-type: none"> – jasne odgovornosti v projektni ekipi – spodbuja sodelovanje v projektnem timu – možno sprejemanje hitrih odločitev projektnega vodje – izkušen in uigran tim – celovit pristop k projektom 	<ul style="list-style-type: none"> – optimalna izkoriščenost zaposlenih – prilagodljivost – večja strokovnost – boljši pretok informacij
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – redno delo ima prioriteto – aktivnosti niso strogo usmerjene k kupcem – šibka motivacija za delo na projektih 	<ul style="list-style-type: none"> – slabša strokovnost – slabša motiviranost ob zaključku projektov – slabša izkoriščenost zaposlenih – višji stroški projekta 	<ul style="list-style-type: none"> – dvojno vodenje – nedorečene pristojnosti – nestalni člani projektnega tima – težja usklajevanja

Vir: Stare (2011).

1.7 Udeleženci pri projektih

Glavni namen projekta je zadovoljiti interese vseh deležnikov (Butt, Naaranoja & Savolainen, 2016, str. 1584). Deležniki so ljudje ali organizacije, na katere lahko izvajanje ali dokončanje projekta vpliva pozitivno ali negativno (Aaltonen & Kujala, 2010, str. 381–383). PMI (2017) pravi, da je deležnik posameznik, skupina ali organizacija, na katere projekt vpliva ali se mu zdi, da je oziroma bo vplival.

Primer deležnikov: projektni vodja, naročnik, stranka, dobavitelj, projektni tim, civilna iniciativa, direktor, management združbe, zunanji izvajalci in sponzor. Najpogostejši deležniki pri projektih so: stranka, skrbnik ali sponzor, management združbe, projektni vodja in projektni tim. Stare (2011, str. 24–28) opisuje stranko projekta kot tistega deležnika, ki ima največji interes za uspešno končanje projekta. V večini primerov določa zahteve, parametre in roke za dokončanje. Stranka vedno opredeli namen in cilje projekta ter odobri njegov načrt, saj je razlog, zaradi katerega projekt sploh obstaja. Stare (2011, str. 24–28) dodaja, da je skrbnik ali sponzor projekta oseba ali skupina ljudi, ki zagotavlja sredstva in podporo projektu, programu ali portfelju za njegov uspeh. Sponzorji projektov se lahko razlikujejo glede na namen projekta in so najverjetneje že sodelovali s projektom od samega začetka. Sponzor je tisti, ki je projekt pomagal zasnovati in zagnati. Primer sponzorja pri vladnem projektu je visok državni uradnik, pri gradnji stanovanjske hiše pa je sponzor projekta investitor. Stare (2011, str. 24–28) poudari, da je naloga managementa združbe

(uprava, direktor) skrb, da so cilji projektov usklajeni s poslovnimi in strateškimi usmeritvami združbe. Poleg tega pa dodeljuje projektom vire (osebje, denar, opremo ipd.). V začetni fazi snovanja projektov določa prioritete, na podlagi katerih se odloča, za katere projekte se bo združba odločila in jih izvedla. Vodstvo združbe sodeluje pri pomembnih vsebinskih odločitvah in nadzoruje projekt v celotnem življenjskem ciklu. Verzuh (2008, str. 39–49) pravi, da je projektni vodja podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Je strokovnjak na področju projektnega managementa in je odgovoren za načrtovanje, izvedbo in nadzor nad projektom. Projektni vodje so prvi stik za kakršna koli vprašanja ali neskladja v zvezi s projektom in vedno prevzemajo odgovornost za uspešno oziroma neuspešno izvedbo projekta. Projektni tim sestavljajo projektni vodja in skupina posameznikov, ki sodelujejo pri projektu, da bi dosegli njegove cilje. Tim je lahko sestavljen iz posameznikov, ki delujejo na različnih strokovnih področjih in imajo specifična znanja, ki so potrebna za končanje projekta. Posamezniki lahko sodelujejo s polnim delovnim časom ali pa samo delnim. Seveda lahko tim sestavljajo tudi zunanji sodelavci, ki niso del organizacije – nosilke projekta. Skupina posameznikov lahko deluje v več projektne timih naenkrat (Verzuh, 2008, str. 39–49).

1.8 Vodenje projektov

Vodenje projektov je vse bolj zanimivo in priljubljeno raziskovalno področje. Področje postaja vse pomembnejše, saj se projekti izvajajo v vedno bolj zapletenem, negotovem in multikulturnem okolju. Hauc (2002, str. 235–243) opisuje vodenje projektov kot glavno nalogo projektne vodje, ki usmerja ostale udeležence projektne tima k izvajanju vseh aktivnosti za uspešno končanje projekta. Tichy (1998, str. 30) je opisal vodenje kot doseganje nečesa s pomočjo drugih. Verjetno je vodenje najtežja naloga projektne vodje, saj je delo ostalih članov projektne tima zelo odvisno od občutka pripadnosti timu in projektu (Stare, 2011, str. 206).

V praksi se velikokrat zgodi, da imajo projektni vodje zaradi organizacijske strukture združbe manj pristojnosti kot ostali vodje na istih položajih, zato mora projektni vodja pogosto graditi svoj projektni tim z močjo svoje osebnosti in ne z močjo položaja. Če se projektni vodja zanaša na moč položaja, to pomeni, da svoje vodenje izraža skozi legitimno pravico, ki mu jo podeljuje organizacija, v kateri deluje. Tak vodja se pogosto zanaša na nagajevanje in kaznovanje udeležencev projektne tima. Nasprotno pa mora vodja, ki se zanaša na moč svoje osebnosti, projektne timu dokazati, da je strokovno dovolj usposobljen, da mu ostali udeleženci zaupajo in sledijo. Tak vodja ne ukazuje svojim članom tima, ampak le daje napotke in smernice za delo (Stare, 2011, str. 207).

Izkušeni projektni vodje vedo, da dobro sodelovanje znotraj projektne tima povečuje produktivnost in možnost za uspešno opravljen projekt. Da pa bi bilo timsko delo vzpostavljeno, mora biti v projektne timu prisotno pozitivno vzdušje, ki omogoča, da vsi udeleženci maksimalno sodelujejo in prispevajo k projektne delu. Tukaj nastopi projektni

vodja, ki mora s svojimi vodstvenimi sposobnostmi v svojem timu pripraviti tako vzdušje, da bo ta sodeloval in dosegel zastavljene cilje. Zaželene lastnosti v projektnem timu so: odprta komunikacija, motiviranost, pripadnost, strokovnost in proaktivnost, zato mora vodja dobro poznati sebe in vse ostale udeležence, saj bo le tako lahko vplival na vzdušje v timu (PMI, 2017).

2 PROAKTIVNO VEDENJE

2.1 Opredelitev proaktivnega vedenja

Bateman in Crant (1993, str. 105) sta ponudila prve teoretične okvire, kaj proaktivno vedenje pravzaprav predstavlja. Proaktivno vedenje je bilo opredeljeno kot relativno stabilna težnja po vplivu na spremembe v okolju. To težnjo ima nekdo, ki si prizadeva za spremembe v okolju, v katerem živi oziroma dela. Do danes so se razvile številne opredelitve proaktivnega vedenja, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Bateman in Crant (1999, str. 10) sta razširila svojo razlago proaktivnega vedenja iz leta 1993 in ga definirala kot vključevanje pri iskanju novih problemov, iskanje novih rešitev in zagotavljanje aktivnega vodenja skozi neznanu prihodnost. Dubrin (2013) pa je proaktivno vedenje definiral kot ustvarjanje ali obvladovanje situacije tako, da nekaj povzročiš, da se zgodi, namesto da se odzoveš po tem, ko se je nekaj že zgodilo. Parkerjeva, Williams in Turner (2006, str. 636) so proaktivno vedenje definirali podobno, in sicer da se to običajno osredotoča na samoiniciativno in v prihodnost usmerjeno ukrepanje, katerega cilj je spremeniti in izboljšati situacijo ali sebe. V SSKJ (brez datuma) definicija biti proaktiven pomeni: »ki deluje, ravna spodbudno in odgovorno glede na razpoložljive možnosti«.

Proaktivno vedenje vključuje ustvarjanje sprememb in ne zgolj predvidevanja. Vključuje tudi pomembne attribute, kot sta fleksibilnost in prilagodljivost na negotovo prihodnost (Bateman & Crant, 1993). Biti proaktiven pomeni prevzeti pobudo za izboljšanje poslovanja. Vedenje, ki ni proaktivno, pogosto opišemo kot pasivno. Ljudje, ki se pasivno obnašajo, pustijo drugim, da poskušajo stvari uresničiti, in pasivno upajo da bo ta sprememba nanje delovala pozitivno (Bateman & Crant, 1993).

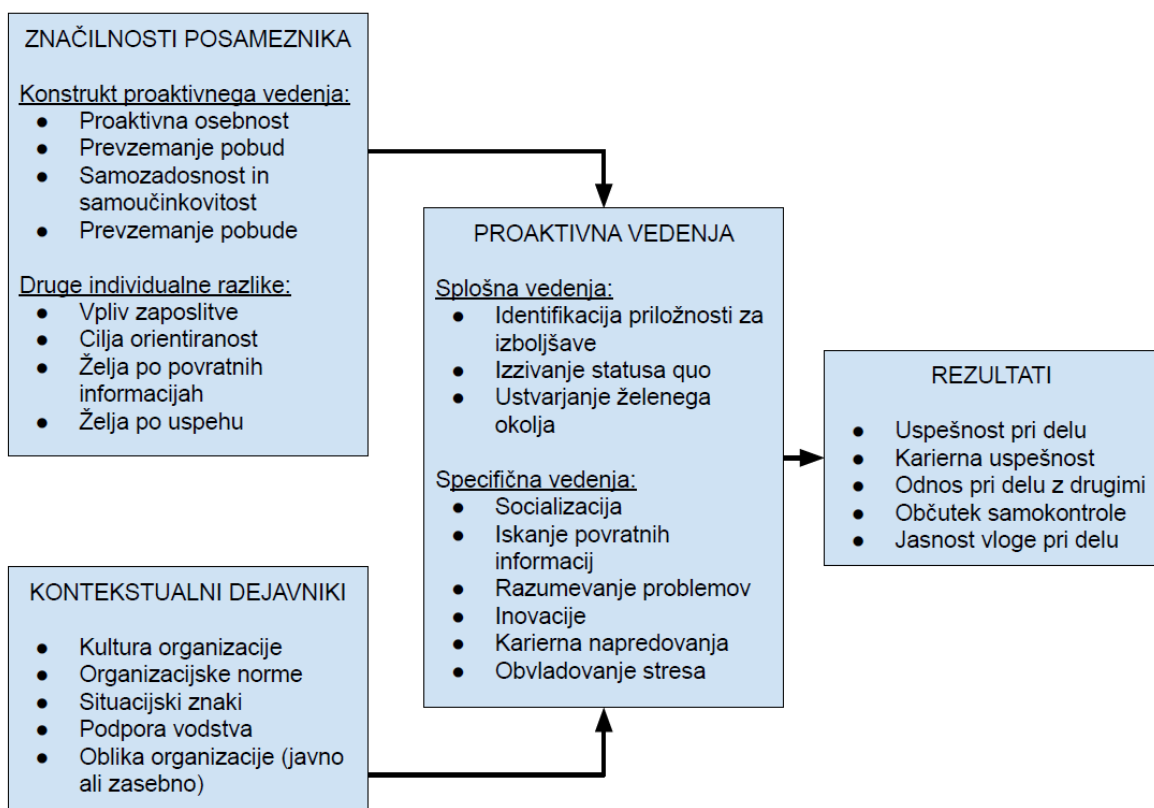
Posledično se lahko zgodi, da dve osebi, ki se znajdetta v istem položaju, začneta različno reševati problem. Ena oseba bi prevzela odgovornost, sprožila nove pobude, ustvarila spremembe in poizkušala reševati problem. Druga oseba bi se poizkušala vzdržati, se s problemom sprijazniti in se umakniti v ozadje. Prva oseba v našem primeru se vede proaktivno, druga pa ne.

Ljudje lahko sodelujejo v številnih dejanjih, ki prinašajo spremembe, vendar niso vsa rezultat proaktivnega vedenja. Nekatere spremembe, tako pozitivne kot negativne, lahko nekdo povzroči nenamerno, ampak to ni proaktivno vedenje. Posamezniki se lahko ponovno

vključijo v interpretacijo že nastale situacije in še enkrat analizirajo probleme. Vendar tudi to ni proaktivno vedenje, ampak spreminja le samo zaznavo posameznika o problemu. Tisto, kar je pravo proaktivno vedenje, je, da ljudje namerno in neposredno spremenijo stvari z ustvarjanjem novih okoliščin ali aktivno spreminjajo trenutne (Bateman & Crant, 1999, str. 2).

Na sliki 7 je predstavljen Crantov (2000, str. 438) model, ki zajema dejavnike, ki vplivajo na proaktivno vedenje, in njegove posledice oziroma rezultate. Curk (2018, str. 21) poudarja, da Crantov model zajema različne študije, razumevanja in poglede na proaktivno vedenje. V Crantov (2000, str. 438) model sta vključeni dve kategoriji dejavnikov, ki vplivata na proaktivno vedenje, in sicer značilnosti posameznika in kontekstualni dejavniki. Na posameznika lahko delujejo različni dejavniki, ki spodbujajo ali pa zavirajo proaktivno vedenje. Primer takega dejavnika je posameznikova osebnost ali pa želja po uspehu. Med kontekstualne dejavnike pa spada na primer kultura organizacije, v kateri je posameznik zaposlen. Na kontekstualne dejavnike posameznik nima direktnega vpliva, ker so posledica okolja.

Slika 7: Model in posledice proaktivnega vedenja



Vir: Curk (2018).

2.2 Značilnosti proaktivnega vedenja

Thomas (2018) vedenju, ki ni proaktivno, pravi pasivno vedenje. Glavna vedenjska značilnost takega vedenja je, da posamezniki ne želijo izstopati. Bateman in Crant (1999, str. 3–4) sta v svoji raziskavi predstavila glavne značilnosti proaktivnega vedenja, ki jih navajam spodaj.

Iskanje novih priložnosti. Kjer nekateri vidijo ovire in težave, proaktivna oseba vidi priložnost. Za tako osebo je značilno, da pogosto išče nove priložnosti in izzive, s katerimi bi se rada soočila. Ne zadovolji se z rutino. Pri ustaljenih delovnih postopkih ji lahko postane dolgočasno in nato poišče izzive drugje.

Postavljanje učinkovite ciljne usmerjenosti za spremembe. Proaktivno vedenje je osredotočeno na cilje, vendar zlasti na tiste z resničnim učinkom in realnimi možnostmi za njihov doseg. Proaktivne osebe se zanimajo za menjavo sedanjih ustaljenih postopkov z bolj učinkovitimi.

Predvidevanje in preprečevanje težav. Pomembna lastnost proaktivnega vedenja je predvidevanje in preprečevanje težav. Za proaktivno osebo je značilno analitsko razmišljanje in predvidevanje morebitnih nepredvidenih dogodkov. Taka oseba ocenjuje morebitna tveganja, do katerih lahko pride pri delu, in planira odzive nanje.

Opravljanje različnih stvari in opravljanje stvari drugače. Proaktivne osebe ne izgubljajo časa z razmišljanjem, da se problema ne da rešiti oziroma da ni ničesar več, kar bi lahko storile v danem trenutku. Prav tako ne podpirajo ideje, da obstaja le ena možna rešitev. Proaktivne osebe iščejo različne možnosti in same ocenijo prednosti ter slabosti teh možnosti.

Ukrepanje. Oseba, ki se vede proaktivno, noče čakati, da se bo nekaj zgodilo. Želi biti dejavna, prevzemati pobudo in ukrepati, čeprav ji je situacija neznana. Zlasti je to pomembno takrat, kadar se srečamo z neznano težavo in še nimamo ustaljenih procesov za ravnanje.

Vztrajanje. Proaktivni ljudje vztrajajo pri svojih prizadevanjih. Ne umaknejo se pred ovirami, za odgovor ne sprejmejo »ne«, ne strinjajo se z manj in niso zadovoljni s tem, da so po porazu sposobni reči: »No, vsaj poskusil sem.« Vztrajnost se nanaša na prizadevanja, ne nujno za nadaljevanje istih strategij in taktik. Pomeni, da ponovno poizkušaš, medtem ko drugi možnosti za uspeh ne vidijo več.

Doseganje rezultatov in cilja. Vse zgoraj naštetih lastnosti proaktivnega vedenja jasno in implicitno usmerjajo h končnemu rezultatu. Vendar ni dovolj, da se zgolj razmišlja oziroma poizkuša nekaj doseči. Za proaktivnega posameznika je pomembno, da končni rezultat in cilj tudi doseže.

2.3 Oblika proaktivnega vedenja

Grant in Ashford (2008, str. 11–13) omenjata dve obliki proaktivnega vedenja. Iskalec povratnih informacij (angl. feedback-seeking, v nadaljevanju FSB) in ustvarjalec družbenih omrežij (angl. social network-building, v nadaljevanju SNB).

Za FSB-obliko proaktivnega vedenja je značilna usmerjenost v prihodnost. Posamezniki veliko predvidevajo in želijo vplivati na odločitve. Pogosto spreminjajo trenutne delovne načrte in se zavestno odločajo po svoje. Prav tako za povratne informacije prosijo druge zaposlene ali pa spremljajo njihove odzive in si jih nato interpretirajo po svoje. Njihov namen iskanja povratnih informacij je izboljšanje delovnih opravil ali pa dvigovanje svojega ega.

Zaposleni s SNB-obliko proaktivnega vedenja je usmerjen predvsem v prihodnost, rad sprejema odločitve, pomembno pa mu je tudi široko znanje. Ponavadi ima višjo emocionalno inteligenco in zna dobro razumeti odnose v timih. Velikokrat poizkuša reševati konflikte drugih znotraj tima. Njegov glavni namen je ustvariti si široko socialno mrežo in si tako izboljšati svoj položaj v podjetju. Primeri obeh vedenj so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Oblika proaktivnega vedenja

Oblika proaktivnega vedenja	Proaktivno vedenje	Ekstremno proaktivno vedenje
FSB	Namenoma išče svojega nadrejenega, da ga vpraša o svojem delu.	Pošilja poslovni načrt zunanjim izvajalcem in jih prosi za mnenje.
SNB	Organizira sestanek s sodelavci.	Brez vednosti svojega nadrejenega organizira sestanek z zunanjimi izvajalci

Vir: Grant & Ashford (2008).

Parkerjeva in Collins (2010) delita proaktivno vedenje na dve obliki, in sicer na proaktivnost za razvoj lastne kariere in proaktivnost za izboljšanje delovnih procesov. Karierno naravnani posamezniki si prizadevajo, da bi s proaktivnim vedenjem poklicno napredovali. Posamezniki, ki spadajo v skupino, ki želi izboljšati delovne procese, pa se osredotočajo na trenutne delovne procese, ki potekajo v organizaciji, in jih poizkušajo izboljšati oziroma optimizirati. Čeprav se na prvi pogled zdi, da karierno naravnani posamezniki delujejo sebično in bodo škodovali podjetju, to ne drži. Njihov glavni namen je napredovanje. Da pa bi ga dosegli, se dobro zavedajo, da morajo pokazati dobre poslovne rezultate.

Wu, Parkerjeva, Wu in Lee (2017) so raziskovali, kdaj in zakaj se posamezniki odločajo za različno obliko proaktivnega vedenja. Ugotovili so, da oblika delovnega okolja vpliva na posameznike, kako se bodo vedli. V okolju, ki je spodbujalo individualno delo, so se posamezniki odločali za karierno obliko proaktivnega vedenja. Na drugi strani pa so se v

okolju, ki je spodbujalo timsko delo, odločali za proaktivno vedenje, ki je izboljševalo delovne procese.

2.4 Vzroki za proaktivno vedenje

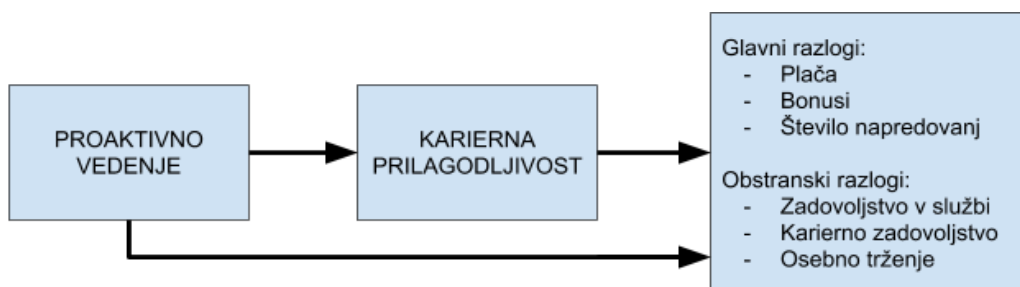
V idealnem svetu in pri idealnih projektih bi ljudje vedno sprejemali optimalne odločitve, ki jim prinašajo največjo korist in zadovoljstvo, vendar v praksi ni tako. Latham in Locke (1991) sta v svoji »teoriji ciljev« navedla, da so ključni dejavniki za vedenja posameznikov na delovnih mestih njihovi cilji.

Vedenje v ekonomiji proučuje »vedenjska ekonomija«, ki poizkuša pojasniti razloge, zakaj z ekonomskega vidika vedenje ljudi ni vedno logično in zakaj se ljudje občasno vedemo nesebično, kot na primer darujemo denar v dobrodelne namene (McDonald, 2008). Deci in Flaste (1995) pravita, da ljudje ob takem vedenju želijo čutiti svobodo, da jih prevzame občutek zanimanj in zavzetosti. Njihova dejanja izvirajo iz njihovega resničnega občutka in pristnosti.

Proaktivno vedenje sta preučevala tudi Mensmannova in Frese (2016). Pravita, da se je proaktivnega vedenja mogoče naučiti zaradi lastnih interesov. Podobno mislijo Van Dyne, Cummings in McLean Parks (1995), ki navajajo, da se zaposleni vedejo proaktivno, da bi lahko vplivali na tri dejavnike: nase, na druge ljudi in na organizacijo, v kateri delajo. Tako se vedejo zaradi sebičnih razlogov in lastnih interesov. Asford, Blatt in Vandewalle (2003) to potrjujejo in pravijo, da je vsako proaktivno vedenje povezano z osebnimi motivi posameznika. Pintar in Mihelič (2015) pa menita, da je eden izmed vzrokov, zakaj bi se nekdo vedel proaktivno, ta, da si želi svoje delovno mesto samoiniciativno preoblikovati, ker si s tem povečuje osebno zadovoljstvo.

V raziskavi Spurka, Volmerja, Hagmaierja in Kauffelda (2013) je bilo dokazano, da se proaktivno pogosteje vedejo osebe, ki si želijo zelo uspešne kariere. Dokazali so še, da so nato tudi bolj uspešni kot ostali posamezniki. Kot glavne tri vzroke za proaktivno vedenje navajajo: plačo, bonuse ob plači in število napredovanj. Ob tem omenjajo še obstranske razloge: zadovoljstvo v službi, karierno zadovoljstvo in osebno trženje (slika 8).

Slika 8: Vzroki za proaktivno vedenje



Vir: Spurk, Volmer, Hagmaier & Kauffeld (2013).

Vzrokov za proaktivno vedenje pri delu je veliko. Na vprašanje, ali se vedno vedemo proaktivno izključno zaradi svoje koristi in sebičnosti, je težko enolično odgovoriti, saj nikoli ne poznamo vseh dejstev posameznikov. Na vedenje posameznika vpliva veliko dejavnikov, na katere ni mogoče vplivati, na primer značaj posameznika. Vseeno pa je iz obsežne literature mogoče razbrati, da se pretežna večina vzrokov za naše proaktivno vedenje nagiba v smeri lastne koristi. Verjetno to velja tudi za projektno delo.

2.5 Posledice proaktivnega vedenja

Pri posledicah proaktivnega vedenja se je treba zavedati, da te niso vedno samo pozitivne, lahko se pojavijo namreč tudi negativne posledice. Belschak in Hartog (2010) sta ugotovila, da je v večini primerov proaktivno vedenje na delovnem mestu sicer sprejeto kot pozitivno in prinaša dobre rezultate, toda včasih lahko privede do negativnih stranskih učinkov.

Kot negativno posledico omenjata Belschak in Hartog (2010) sebično ravnanje zaposlenih, ki iščejo le lastne koristi in s tem škodijo organizaciji. Bolino, Valcea in Harvey (2010) so se v svoji raziskavi osredotočili izključno na negativne posledice proaktivnega vedenja. Pravijo, da pretirana proaktivnost zaposlenih povečuje napetosti med zaposlenimi in povzroča dodaten stres. Predstavljajmo si zaposlenega, ki samovoljno spreminja ustaljene postopke in s tem vpliva tudi na druge sodelavce, ki so navajeni rutinskega dela. Tak delavec v podjetje vnaša le dodaten stres in jezo ostalih sodelavcev. Problem ima lahko organizacija tudi v primeru, da se preveč zanaša na proaktivnost svojih zaposlenih, saj z zmanjševanjem lastnih zmožnosti za učenje in vpliva vodenja škoduje sama sebi. Organizacija v takem primeru prevzame vse tveganje nase, saj bo uspešna le, če bodo njeni zaposleni vedno delovali proaktivno. Ker pa v današnjih časih zaposleni dokaj pogosto menjajo službe, taka organizacija veliko tvega (Bolino, Valcea & Harvey, 2010).

Campbell (2000) v svoji raziskavi kot negativno posledico proaktivnega vedenja omenja tako imenovani »iniciativni paradoks«. Gre za to, da nadrejeni oziroma vodja v podjetju od svojega podrejenega pričakuje, da se bo vedel proaktivno, v primeru pa, da podrejeni opozori na določen problem ali težave, ki niso v skladu z vrednotami podjetja, je kaznovan. Za primer lahko vzamemo delavca, ki na gradbišču opozori svojega vodjo, da zaščitna oprema ni povsem ustrezna, vodja pa takega delavca označi kot nekoga, ki se samo pritožuje, namesto da bi delal.

Primer pozitivnih vplivov proaktivnega vedenja je, da zaposleni, ki so zelo predani svoji organizaciji, poskušajo rešiti težave, razvijajo in izvajajo ideje o izboljšavah v svojih organizacijah, prevzemajo pobudo za izmenjavo znanj ali nudijo pomoč drugim in proaktivno pridobivajo povratne informacije od nadrejenih (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Pozitivna lastnost je tudi ta, da če se zaposleni vede proaktivno, to vpliva na ostale sodelavce, ki želijo slediti takemu vedenju. Bateman in Crant (1999) dodajata v svoji raziskavi, da imajo posamezniki, ki se že kot študenti vedejo proaktivno, večjo verjetnost, da bodo v prihodnje postali transformacijski voditelji. Bateman in Crant (1999)

transformacijskega voditelja opredeljujeta kot nekoga, ki ima poseben dar, da v posamezniku prepozna, kaj ga motivira, ima občutek za poslanstvo in s svojim načinom dela navdihuje ostale zaposlene. V isti raziskavi avtorja (Bateman & Crant, 1999) dodajata, da proaktivno vedenje v organizacijo prinaša boljše odnose med zaposlenimi. Tudi število inovacij in uvajanje novih izdelkov v takih organizacijah poteka hitreje. Podobno sta potrdili Unworthova in Parkerjeva (2003). Brosi, Spörrle in Welppe (2018) so v raziskavi ugotovili, da če se posamezniki vedejo proaktivno, so bolj predani svoji organizaciji.

Pri projektne delu je zelo pomembno, da vodja in tudi ostali tim deluje proaktivno in že v fazi planiranja predvidi, s kakšnimi tveganji se bo projekt morebiti soočal. Proaktivno načrtovanje projekta namreč zmanjšuje končne stroške in povečuje možnost uspeha (PMI, 2017). Predstavljajmo si, da izdelujemo novo programsko opremo in zaradi okvare diska izgubimo vse podatke.

3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA PROAKTIVNEGA VEDENJA PRI PROJEKTNEM DELU

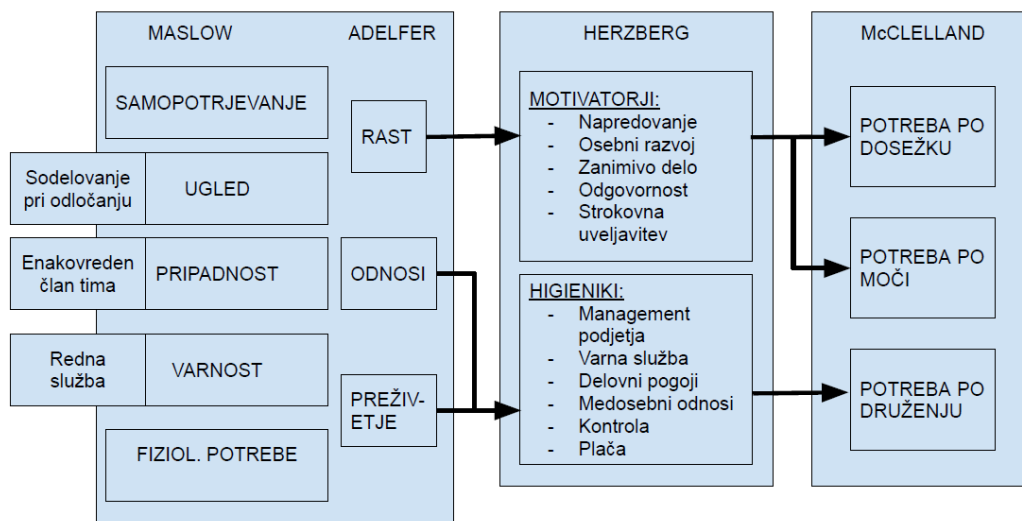
3.1 Opredelitev dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja

Proaktivno vedenje je lahko tvegano, saj je rezultat takega vedenja običajno neznan in izida ni mogoče sprejeti kot samoumevna. Parkerjeva (brez datuma) pravi, da ker proaktivnost temelji na izpodbijanju »statusa quo« in omogoča spremembe, ni nujno, da je pogodu vsem ostalim sodelavcem, zato se mora organizacija odločiti, ali bo proaktivno vedenje podpirala ali ne. Če se organizacija odloči podpirati proaktivno vedenje, mora svoje zaposlene najprej motivirati. Parkerjeva, Bindl in Strauss (2010, str. 6–8) poudarjajo, da se bodo proaktivno vedli le dovolj motivirani zaposleni. Kot pomembne dejavnike za spodbujanje proaktivnega vedenja Griffin, Neal in Parkerjeva (2007) omenjajo timske dejavnike in pravijo, da ker večino delovnega časa delujemo v timih, se moramo v timih dobro počutiti in znati sodelovati. Bateman (2018) pravi, da so dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja odvisni od individualnih potreb posameznika, saj smo si ljudje med seboj različni. Bateman in Crant (1999) dodajata, da ima pomembno vlogo pri spodbujanju proaktivnega vedenja vodja.

Stare (2011, str. 213–215) je nazorno prikazal kompleksnost, povezanost in učinkovitost različnih dejavnikov motiviranja in spodbujanja, ki so jih z različnimi motivacijskimi teorijami prikazali štirje avtorji: Maslow, Adelfer, Herzberg in McClelland. Maslow v svoji teoriji zadovoljitve potreb omenja pet ravni potreb posameznika. Njegova teorija pravi, da bo posameznik motiviran in se bo trudil doseči naslednjo, višjo raven le, če bo dosegel predhodno raven in bo z njo zadovoljen. Adelfer je Maslowo teorijo nadgradil in pravi, da je človek nezadovoljen, če v doglednem času ne zadovolji potreb višje stopnje. Herzbergova teorija pa pravi, da mora imeti posameznik, preden bo dodatno motiviran za delo in dodatno spodbujen za proaktivno vedenje, najprej zadovoljene osnovne potrebe. Herzberg te osnovne potrebe imenuje higieniki (varna služba, fiksna plača, dobri odnosi, varno delovno okolje

itd.). Če posameznik teh dejavnikov nima zadovoljenih, ga bo to demotiviralo in oviralo pri delu. Herzberg je motivacijo pri delu nato povezal s tako imenovanimi motivatorji, te pa natančno razdelil na: napredovanje, osebni razvoj, zanimivo delo, odgovornost in strokovno uveljavitev. McClelland pa je vse skupaj povezal z osebnostjo ljudi in preučil vpliv teh lastnosti na samomotiviranost. Ljudi je razdelil v tri skupine, in sicer: ljudje, ki imajo potrebo po druženju, ljudje, ki imajo potrebo po moči, in ljudje, ki imajo potrebo po dosežku. Slika 9 povzema vse štiri motivacijske teorije in motiviranja članov projektnih timov.

Slika 9: Pomembnejši dejavniki motiviranja in demotiviranja članov projektnih timov



Vir: Stare (2011).

3.2 Organizacijski dejavniki

Mnoge organizacije vidijo proaktivno vedenje zaposlenih kot ključno za svoje preživetje v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu, s svojimi vse bolj zapletenimi delovnimi nalogami. Organizacije hkrati ugotavljajo, da prilagoditev na organizacijski ravni in odzivanje na spremembe v okolju nista dovolj. Shukla (2006) navaja, da organizacije, ki imajo »vitek« način poslovanja, bolj podpirajo proaktivno vedenje. Podjetja morajo biti dejavna, da ostajajo pred konkurenti in preživijo. To je poudaril tudi Frese (2008), ki pravi, da za nova sodobna delovna mesta organizacija potrebuje aktiven koncept uspešnosti. Tudi Bindl in Parkerjeva (2010) ugotavljata, da so za takšna sodobna delovna mesta potrebni prilagodljivi in odgovorni zaposleni, ki presegajo ozke zahteve nalog in k delu pristopajo proaktivno. Parkerjeva in Williamsova (2006) sta ugotovili pozitiven vpliv na proaktivno vedenje zaposlenih v primeru, ko je organizacija svojim zaposlenim pri delu pustila širino in fleksibilnost. Poleg tega avtorici poudarjata, da avtonomnost pri delu pozitivno vpliva tudi na proaktivno vedenje zaposlenih. Podobno sta v svoji raziskavi potrdila Yuhjung in Min-Jeong (2014) in dodala, da če se organizacija osredotoči na dolgoročno spodbujanje želje po učenju pri zaposlenih in jim omogoča stalno učenje, to pozitivno vpliva na njihovo proaktivno vedenje.

Fritzeva in Sonnentagova (2009) sta v raziskavi ugotovili, da stres na delovnem mestu, kot so na primer situacijske omejitve na določen delovni dan, pozitivno vpliva na proaktivno vedenje zaposlenih. Situacijske omejitve sta opredelili kot ovire, ki jih mora zaposleni dodatno, nepredvideno opraviti, da je delo narejeno. V raziskavi sta dokazali, da se posamezniki vedejo bolj proaktivno, če so primorani premagati take ovire. Zanimiva ugotovitev raziskave, ki sta jo izvedli Fritzeva in Sonnentagova (2009), je ovržena hipoteza, s katero sta predvidevali, da na proaktivno vedenje posameznika vpliva časovni pritisk ob določeni delovni nalogi.

Parkerjeva, Wang in Liao (2019) pravijo, da obstajajo trdni dokazi, da če organizacija razume in spodbuja svoje zaposlene, da se ti vedejo proaktivno, to tudi doseže. Obenem dodajajo, da so trije dejavniki, ki dvigujejo oziroma znižujejo učinkovitost proaktivnega vedenja: strateški premislek, socialni vidik in samokritični premislek.

Strateški premislek organizacije definira, ali ta sploh potrebuje proaktivne zaposlene oziroma na kakšni ravni bo organizacija spodbujala zaposlene, da se bodo vedli proaktivno oziroma kje bo njihovo vedenje zavirala.

Socialni vidik je pomemben del proaktivnosti, saj ravnanje enega proaktivno zaposlenega vpliva tudi na druge, ki pa jih lahko nepotrebno dodatno obremeni in jim povzroči stres. Zato je pomembno, da vodilni v organizacijah razumejo in upoštevajo, da lahko neko dejanje vpliva tudi na druge.

Prav tako je pomembno, da organizacije motivirajo svoje zaposlene z namenom, da samokritično premislijo, preden se proaktivno vedejo, in sami poizkušajo rešiti problem. Organizacije morajo spodbujati zaposlene, da se v primeru inovativnih ali drugačnih rešitev posvetujejo s svojim vodjo ali drugimi, ki imajo na tem področju mogoče več znanja. Kot primer lahko navedem zaposlenega z idejo, kako bi pri varjenju lahko izboljšali varilni postopek in s tem zmanjšali čas varjenja ter prihranili denar, vendar je v takem primeru dobro, da se posvetuje tudi z drugimi, na primer z nekom z oddelka kakovosti, saj lahko predlagan način varjenja vpliva na slabšo kakovost zvarnega spoja.

3.3 Timski dejavniki

Griffin, Neal in Parkerjeva (2007) pravijo, da v trenutku, ko posameznik postane del tima in je njegovo delo odvisno od skupine ter vpliva na uspešnost tima, govorimo o timski proaktivnosti. Posameznik mora takrat začeti misliti, kako njegovo vedenje vpliva na druge člane tima in prav tako na celoten tim. Botero in Van Dyne (2009) pravita, da timsko usmerjeno proaktivno vedenje vključuje predloge za spremembe nekaterih postopkov in izboljša medsebojno sodelovanje članov. Vključevati pa mora tudi pobude članov tima, da prevzamejo naloge ali probleme, ki so bili prvotno dodeljeni drugim. S tem se izboljša delovanje celotnega tima. Fulmer in Ostroff (2016) pa trdita, da je proaktivno vedenje še vedno individualna lastnost posameznika, čeprav je timska proaktivnost usmerjena v

izboljšanje rezultatov celotnega tima. Parkerjeva in Williamsova (2006) dodajata, da medsebojno zaupanje v timu povečuje proaktivno vedenje njegovih udeležencev.

El Baroudi, Khapova, Jansen in Richardsonova (2019) podajajo pri timskem delu naslednje dejavnike, ki vplivajo na proaktivno vedenje članov: velikost tima, fleksibilnost dela, avtonomnost pri delu, hibridno nagrajevanje, vedenje vodij, socialni procesi in posameznikove lastnosti.

Velikost tima pomembno vpliva na proaktivno vedenje članov. Večji kot je tim, manjša je možnost, da se bodo posamezniki vedli proaktivno, saj se bosta tako zmanjšali moč posameznikovih dejanj in možnost, da bi se posamezniki domislili nove ideje. Pozitiven učinek proaktivnega vedenja se zmanjšuje, če se tim veča.

Fleksibilnost dela povečuje proaktivno vedenje članov tima. Delovni procesi, ki niso rutinski, zahtevajo od posameznikov več proaktivnega vedenja, saj jim tako delo omogoča, da sami nadzorujejo cilj, pa tudi samo delo je bolj negotovo. Rutinski delovni procesi so predvidljivi, strukturirani in formalizirani, kar manjša možnost, da se bodo posamezniki vedli proaktivno.

Avtonomnost članov dviguje proaktivno vedenje. Čeprav so posamezniki, ki delujejo v timih, podvrženi skupinskemu odločanju, jim je treba pustiti, da imajo višjo stopnjo avtonomnosti pri delu, saj bo to na njihovo proaktivno vedenje vplivalo pozitivno.

Hibridno nagrajevanje vključuje nagrajevanje posameznika za njegov prispevek k uspešnosti tima in zraven dodaja še nagrade za uspeh celotnega tima ter za učinkovito medsebojno sodelovanje. Chen in Kanfer (2006) pravita, da tak tip hibridnega nagrajevanja pozitivno vpliva na proaktivno vedenje članov, ker vključuje bolj proaktivno timsko vedenje.

Vedenje vodje lahko stimulira oziroma zavira proaktivno vedenje ostalih članov v timu. Fulmer in Ostroff (2016) omenjata, da je transformacijski način vodenja primeren način spodbujanja proaktivnega vedenja v timu. Pravita, da transformacijski vodje navdihnejo posameznike, da se lotijo zahtevnejših nalog, kar pozitivno vpliva tudi na celoten tim. Prav tako transformacijski vodje povečujejo zaupanje članov tima v njihove sposobnosti in ne delajo razlik med posamezniki. Leban (2003) je v svoji doktorski disertaciji dokazal, da ima projekt večjo možnost za uspeh, če vodja projektni tim vodi na transformacijski način. Vodja, ki pa se obnaša bolj individualno in razlikuje med člani tima, zavira proaktivno vedenje.

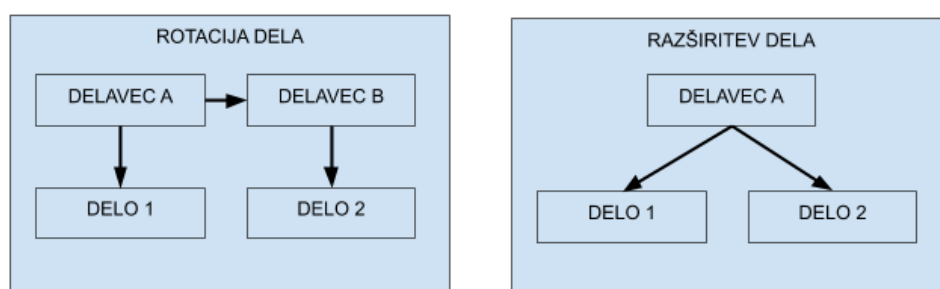
Socialni procesi v timih vplivajo na to, kako njegovi člani razumejo okolje, v katerem delujejo, in kako se odzivajo na okoljske izzive. Vse to pa vpliva na proaktivno vedenje v timu. Večja kot je v timu kohezija, bolj se bo ta vedel proaktivno. Prav tako sta med člani tima pomembna razumevanje in podpora, saj krepita zaupanje. Čim več je individualnega

pristopa posameznikov in čim večje je med člani tima nezaupanje, tem manjša je verjetnost, da se bo ta vedel proaktivno.

Heterogenost posameznikovih lastnosti, kot so na primer osebne lastnosti, značaj, izobrazba, starost in spol, vplivajo na proaktivno vedenje tima. Z večjo heterogenostjo tima je večja tudi verjetnost, da se bodo posamezniki obnašali proaktivno. Na proaktivno vedenje pa pomembno vpliva tudi čustvena navezanost posameznikov na delo in na tim kot celoto. Večja kot je čustvena navezanost posameznika, bolj se bo ta vedel proaktivno.

Daft in Marcic (2004, str. 464–465) dodajata, da je zaposlene v timu za proaktivno vedenje možno motivirati s tem, da jim rotiramo delo in/ali jim damo dodatno delo. Z rotacijo dela bodo delavci v nekem časovnem obdobju opravljali več del in bo verjetnost, da se bodo nekega dela naveličali in izgubili motiviranost, manjša. Pri razširitvi dela pa bodo posamezniki dobili dodatno motivacijo, saj bodo v timu opravljali več nalog. Slika 10 prikazuje oba primera.

Slika 10: Tipi dela



Vir: Daft & Marcic (2004).

3.4 Individualni dejavniki

Bateman (2018) pravi, da se posamezniki pri delu obnašajo proaktivno zaradi delovne uspešnosti v timu, želje po kariernih napredovanjih in boljšem psihološkem počutju. Bindl in Parkerjeva (2010) dodajata še dejavnike, kot so samostojnost pri delu in svoboda pri sprejemanju odločitev na delovnem mestu. Oba pa povezujeta proaktivno vedenje z visoko motivacijo za delo. Pravita, da če posameznik ni motiviran, se tudi vedel ne bo proaktivno. Jurman (1981, str. 51) je dodal še motivacijska dejavnika: želja posameznika po medsebojnem tekmovanju znotraj organizacije in reševanje konfliktnih situacij.

Parkerjeva, Bindl in Strauss (2010) pravijo, da čeprav je teorija o proaktivnem vedenju pomembna, še vedno ne obravnava tega, zakaj posamezniki izbirajo ali vztrajajo pri določenih proaktivnih ciljih. Posameznik bi se lahko počutil sposobnega, da izboljša določen delovni proces, vendar za to, na primer, sploh nima dovolj prepričljivega razloga; včasih velja, da si posameznik prizadeva, da bi se proaktivno vedel samo zato, da bi dosegel nek cilj, čeprav ta sploh ni potreben. Avtorji pravijo, da v takšnih okoliščinah v posamezniku

obstaja močna notranja sila, ki poganja njegovo potencialno tvegano proaktivno vedenje proti njegovemu cilju, ki pa je znan samo njemu. Fritz in Sonnentag (2009) sta v svoji raziskavi ugotovili, da dobra volja oziroma dobro počutje posameznika na določen dan pozitivno vpliva na proaktivno vedenje na delovnem mestu. Podobno so ugotovili Brosi, Spörrle in Welpé (2018), in sicer, da je ponos posameznika pomemben dejavnik, ki vpliva na proaktivno vedenje. Posamezniki, ki so v družbi radi pomembni, so bolj nagnjeni k proaktivnemu vedenju.

Parkerjeva, Bindl in Strauss (2010) nadaljujejo, da se bodo posamezniki hitreje vedli proaktivno, ko se jim bodo zdele njihove delovne naloge zanimive, okolje, v katerem delajo, pa prijetno. Lakhani in Wolf (2005) sta ugotovila, da se nekateri posamezniki vedejo proaktivno, ker si postavljajo večje izzive in s tem izpolnijo lastne potrebe po tekmovalnosti in samostojnosti. Rousseau, Ho in Greenberg (2006) dodajajo, da imajo nekateri posamezniki potrebo po vedno večjih izzivih, izvajanju vedno težjih nalog in boljšem kariernem napredovanju ter se zato vedejo proaktivno. Parkerjeva, Bindl in Strauss (2010) nadaljujejo, da se bodo nekateri posamezniki vedli proaktivno, ker se zavedajo, da je sprememba v prihodnosti pomembna zanje in za druge. Pogosto se taka oblika proaktivnega vedenja nanaša na zamenjavo zaposlitve (Hirschi, Lee, Porfeli & Vondracek, 2013). Avtorji pravijo, da posamezniki, ki se proaktivno vedejo, tudi bolj pogosto menjajo zaposlitve, saj imajo tudi tam tak proaktiven pristop. Ashford, Blatt in Vandewalle (2003) pa so ugotovili, da se nekateri posamezniki vedejo proaktivno izključno zaradi pozornosti njihovih sodelavcev in nadrejenih. Tudi posamezne kariere so se v zadnjem desetletju spremenile. Zaposleni hitreje in pogosteje menjujejo delovna mesta. To zmanjšuje vlogo vsakega konkretnega delodajalca pri upravljanju kariere zaposlenih in povečuje potrebo po tem, da zaposleni sami skrbijo za kariero, torej delujejo proaktivno (Bindl & Parker, 2010).

Bateman in Crant (1993) sta proaktivno vedenje povezala s proaktivno osebnostjo. Pravita, da če ima posameznik proaktivno osebnost, bo samostojno iskal motivacijske dejavnike, ki ga bodo spodbudili k proaktivnemu vedenju na delovnem mestu. Podobno potrjujeja Parkerjeva in Williamsova (2006). Elsaied (2019) dodaja, da je proaktivna osebnost poleg podpore vodstva najbolj pomembna lastnost posameznika, da se bo vedel proaktivno. Fuller in Marler (2009) sta proaktivno osebnost definirala kot posameznikovo nagnjenost k spreminjanju okolja. Pravita, da se bo posameznik z nizko proaktivno osebnostjo bolj prilagodil razmeram v okolju, ker ga nima potrebe spreminjati. Nasprotno pa bo posameznik z visoko proaktivno osebnostjo poskušal okolje spremeniti.

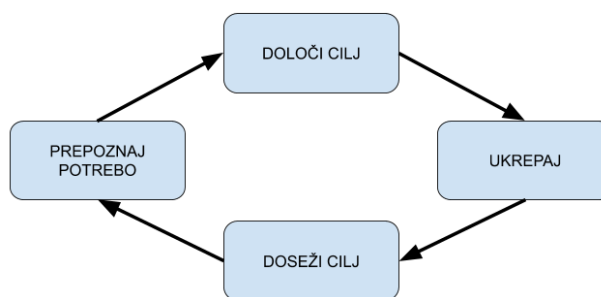
3.5 Vpliv vodje

Vodje, ki želijo spodbuditi proaktivno vedenje, bodo poudarili njegov pomen v kontekstu široke organizacijske politike. Cilj, ki si ga vodje lahko izberejo, je, da se celotna organizacija zavzema za strateško politiko spodbujanja proaktivnega vedenja in verjame, da je proaktivno vedenje ključno ter je bistvena sestavina uspeha. Vodje lahko ukrepajo

dosledno v skladu s svojo strategijo in drugim odobrijo nekaj svobode znotraj širših strateških parametrov ter dobronamerne proaktivnosti ne kaznujejo, čeprav se včasih ne obnese (Bateman & Crant, 1999). Barber in Warn (2005) pravita, da morajo vodje nadzorovati kaos, ki se dogaja pri projektnem delu, in biti vsem v timu vzor. Zato se morajo vodje same vesti proaktivno in biti drugim vzgled. Tisti vodje, ki proaktivnega vedenja ne podpirajo in ne motivirajo, od svojih podrejenih ne morejo pričakovati, da se bodo vedli proaktivno (Bateman & Crant, 1999).

Armstrong (2017, str. 24–25) navaja, da je pomembno, da vodja motivira proaktivno vedenje zaposlenih s tem, ko prepozna novo potrebo. Ko je nova potreba prepoznana, tim skupaj določi cilj in ukrepa, da je cilj dosežen. Slika 11 prikazuje celoten proces. V osnovi vodja ljudi motivira s tem, ko jim ponudi, da zadovoljijo svoje nezadovoljene potrebe. To je mogoče storiti s spodbudami oziroma nagradami za dosežen trud. Toda vodja mora upoštevati potrebe posameznikov, ki se medsebojno razlikujejo, in mora paziti, saj ne ve, kako bo določena spodbuda oziroma obljubljen nagrada vplivala na vedenje posameznika.

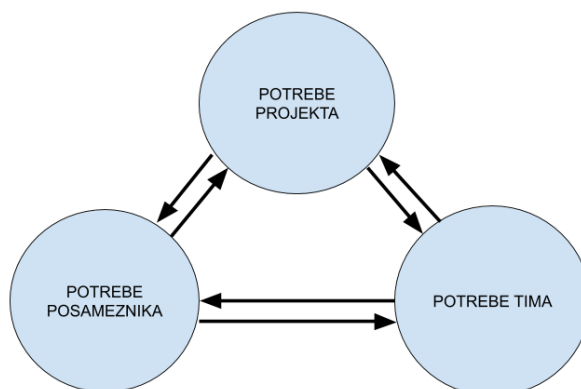
Slika 11: Motivacijski proces vodje



Vir: Armstrong (2017).

Armstrong (2017, str. 36) pravi, da mora vodja paziti, da hkrati zadovoljuje potrebe projekta, tima in posameznika, istočasno pa razume, da so te potrebe medsebojno povezane, tako kot prikazuje slika 12.

Slika 12: Zadovoljevanje potreb



Vir: Armstrong (2017).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen in cilji raziskave v magistrskem delu so bili proučiti, kateri dejavniki vplivajo na proaktivno vedenje udeležencev pri projektnem delu.

Da bi ugotovil, kateri dejavniki spodbujajo proaktivno vedenje pri ljudeh, ki sodelujejo pri projektnem delu, sem v okviru empiričnega dela uporabil tako kvalitativno kot kvantitativno raziskavo.

V raziskavo so vključeni samo projekti, pri katerih delujejo udeleženci za plačilo, torej so v podjetjih zaposleni. Prostovoljne delavce sem iz raziskave izvzel, vanjo pa vključil projektne vodje in udeležence, ki delujejo na različnih strokovnih področjih.

Temeljno raziskovalno vprašanje

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali obstajajo različni dejavniki, s katerimi lahko spodbujamo ali zaviramo proaktivno vedenje udeležencev.

Raziskovalna vprašanja:

R1: Kateri so dejavniki (organizacijski, timski in individualni), ki spodbujajo proaktivno vedenje pri projektnem delu?

R2: Ali se dejavniki razlikujejo glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo?

R3: Ali se dejavniki razlikujejo glede na vodstvene naloge pri projektih?

4.2 Metodologija

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem uporabil tako kvalitativno kot kvantitativno raziskovalno metodo.

4.2.1 Kvalitativna raziskovalna metoda

Za preverjanje dejavnikov, ki spodbujajo proaktivno vedenje pri projektih, je uporabljena kvalitativna metoda polstrukturiranega intervjuja. Walliman (2006) pravi, da se taka raziskovalna metoda uporabi takrat, kadar hočemo odkriti poglobljene informacije in skušamo odgovoriti na vprašanje, zakaj ali kako. Kot je Aleksićeva (2011, str. 42) povzela po Wallimanu (2006), definira ta kvalitativni intervju »kot postavljanje vprašanj ter spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije ter razumeli družbene pojave in vedenje.«

Churchill in Iacobucci (2005, str. 285) pravita, da je polstrukturirani intervju mešanica med strukturiranim in nestrukturiranim intervjujem. Vsebuje prednosti in slabosti obeh tipov intervjujev. Za tak tip intervjuja je značilno, da je namen raziskave jasen že na začetku, vprašanja pa so odprtega tipa. Izpraševalec ne sledi strogo formaliziranemu tipu vprašanj, ampak poskuša intervjuvanca spodbuditi, da bi o temi prosto govoril. Vprašanja torej predstavljajo le smernice. Prav tako se vprašanja med posameznimi intervjuji lahko razlikujejo, pa tudi vrstni red vprašanj ni strogo določen. Kordeš in Smrdu (2015, str. 40–41) pravita, da lahko s polstrukturiranim intervjujem dobro preiščemo področja raziskovanja, saj odkrijemo, kje so problemi, kako ljudje nanje gledajo in kako se o temi pogovarjajo. Tak tip intervjuja je fleksibilnejši, odgovori so bolj spontani, konkretni, samokritični in osebni. Obenem dodajata, da analiza po intervjuju traja dlje in jo je težje narediti kot pri strukturiranem intervjuju. Pri analizi lahko uporabimo celotno vsebino ali pa zgolj neposredne navedbe, ki dobro odražajo temo raziskave.

Individualne, polstrukturirane intervjuje za izpraševanje projektnih vodij sem izbral zato, ker omogočajo poglobljeno izpraševanje intervjuvancev o njihovih izkušnjah in znanju. Hkrati pa tak tip intervjuja omogoča, da med samim intervjujem postavljamo dodatna vprašanja (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83–84). Ker intervjuvanci ne prihajajo z istih strokovnih področij in imajo pri vodenju projektov različne izkušnje, sem presodil, da je polstrukturiran intervju najboljša izbira izpraševanja. Intervjuji, ki so trajali med 17 in 29 minutami, so bili izvedeni preko dveh različnih aplikacij: Skype in Viber. Spodaj so navedena vprašanja, ki sem jih zastavil vsem intervjuvancem.

1. S čim se trenutno poklicno ukvarjate?
2. Kaj pomeni za vas delati proaktivno?
3. Mislite, da se vedete proaktivno?
4. Ali se v vašem projektnem timu tudi ostali vedejo proaktivno?
5. Kako pogosto vodstvu podjetja podajate predloge za spremembe oziroma kako pogosto uvajate novosti pri delu?
6. Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, ki vas je spodbudil, da proaktivno sodelujete pri projektih?
7. Kateri dejavnik motivira ostale udeležence v vašem projektnem timu, da se vedejo proaktivno?
8. Kako bi po vašem mnenju vi povečali proaktivnost ostalih udeležencev projektnega tima?
9. Katere so po vašem mnenju ključne ovire za proaktivno vedenje?
10. Katere so po vašem mnenju slabosti proaktivnega vedenja pri projektnem delu?
11. V kolikor vam bi podjetje ponudilo dodatne ugodnosti (denarno nagrado, karierno napredovanje, večjo avtonomnost pri delu, večjo fleksibilnost), ali bi se vedli še bolj proaktivno?

Tabela 4 prikazuje osnovne podatke intervjuvancev. Izvedenih je bilo pet intervjujev, od tega s štirimi osebami moškega spola in z eno osebo ženskega spola. Starost intervjuvancev

je bila med sedemintrideset in oseminštirideset let. Dokončano imajo različno izobrazbo in delujejo na različnih delovnih mestih. Njihova skupna lastnost je, da se večino svojega delovnega časa ukvarjajo s projekti. Podrobni odgovori posameznega intervjuvanca na zastavljena vprašanja so predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

Tabela 4: Osnovni podatki intervjuvancev

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D	Oseba E
Datum:	10.4.2020	7.5.2020	7.5.2020	11.05.2020	22.05.2020
Kraj:	Vrhnika	Vrhnika	Vrhnika	Bizovik	Bizovik
Medij izvedbe:	Skype	Skype	Skype	Viber	Skype
Trajanje:	29 minut	28 minut	28 minut	17 minut	25 minut
Spol:	Moški	Moški	Moški	Moški	Ženski
Starost:	37 let	48 let	43 let	41 let	39 let
Izobrazba:	Univ. dipl. inž. str.	Univ. dipl. inž. grad.	Dipl. ekon.	Univ. dipl. prav.	Univ. dipl. ekon.
Poklic:	Vodja tehnologije	Tehnični direktor	Član uprave, delavski direktor	Minister v vladi Republike Slovenije	Vodja komercialne in marketinga
Strokovno področje:	Strojništvo	Gradbeništvo	Upravljanje	Upravljanje	Prodaja
Izkušnje s projektnim delom (leta):	15 let	25 let	25 let	15 let	16 let
Vloga pri projektih:	Vodja projektov	Vodja projektov in portfolio manager	Vodja projektov	Vodja projektov	Vodja projektov
Število članov projektnega tima:	do 100	do 250	do 50	do 50	do 15

Vir: lastno delo.

4.2.2 Kvantitativna raziskovalna metoda

Pri preverjanju dejavnikov proaktivnega vedenja splošne populacije sem uporabil anonimni anketni vprašalnik. Anketa oziroma vprašalnik je najpogostejša tehnika zbiranja podatkov po kvantitativni raziskovalni metodi. Neuman (2014) pravi, da je kvantitativna raziskava bolj osredotočena na zmožnost popolne statistične analize, ker se od vseh anketirancev

zahteva, da odgovorijo na enaka vprašanja. Anketna vprašanja v anonimni anketi so bila zaprtega tipa, razen enega vprašanja, kar pomeni, da anketiranci niso vpisovali svojih mnenj, ampak so izbirali med ponujenimi možnostmi (Brežnik, Bele & Cek, 2011, str. 11–12).

Za širše zbiranje podatkov sem na spletnem portalu lka.si izdelal samoizpolnjevalno spletno anketo. Spletni portal lka.si omogoča enostavnejšo izvedbo anket, saj ima že izdelane podloge za vprašanja. Anketo sem po družbenih omrežjih (Facebook in LinkedIn) poslal svojim kontaktom. Obenem sem jih prosil, da anketo posredujejo naprej. Anketo je rešilo 231 oseb, vendar je bilo zaradi treh izločevalnih vprašanj ustreznih le 122 rešenih anket.

Anonima spletna anketa je obsegala štiri sklope s 15 vprašanji. Povprečen čas, ki so ga anketiranci porabili za reševanje ankete, je bil 2 minuti in 15 sekund. Pri sestavi vprašalnika sem upošteval priporočila, ki so jih podali Brežnik, Bele in Cek (2011, str. 8–10), in sicer da mora zanimanje pri anketi rasti postopoma, da je treba prehajati od lažjih na težja vprašanja in da mora biti vrstni red vprašanj postavljen v logičnem zaporedju.

V prvem sklopu ankete so bila podana tri izključevalna vprašanja. Namen teh vprašanj je bil iz raziskave izvzeti tiste anketirance, ki ne sodelujejo pri projektih, ne sodelujejo pri projektnem delu z namenom pridobitve denarnega nadomestila in tiste, ki mislijo, da se ne vedejo proaktivno. V drugem sklopu vprašanj so morali anketiranci odgovoriti, v kakšnih projektnih timih sodelujejo in na katerem strokovnem področju delujejo. Pri tretjem sklopu vprašanj so se morali anketiranci opredeliti glede pomembnosti predloženih dejavnikov za proaktivno vedenje in oceniti, kako se strinjajo z naštetimi trditvami o proaktivnem vedenju. Prav tako so morali odgovoriti na vprašanje, kateri dejavnik bi za spodbuditev proaktivnega vedenja izbrali oni, če bi bili vodja. Pri zadnjem sklopu vprašanj sem pridobil podatke o opravljanju vodstvenih nalog, delovni dobi, delovnih izkušnjah v sedanjem podjetju, izobrazbi, spolu in starosti anketirancev. Vprašanja, ki so bila zastavljena v spletni anketi, so podana v Prilogi 1.

Pridobljeni podatki so bili nato shranjeni v digitalni obliki v formatnem zapisu Excel 2016. Statistična analiza je bila narejena s pomočjo programa IBM (angl. International Business Machines, v nadaljevanju IBM) SPSS (angl. Statistical Package for Social Sciences, v nadaljevanju SPSS); verzije 24 (Rovan & Turk, 2012), tabele pa so bile narejene s pomočjo programov Excel in SPSS.

4.3 Opis vzorca pri spletni anketi

Spletno anketo je rešilo 122 oseb, od tega 81 moških, kar predstavlja 66,4 % vseh udeležencev raziskave, in le 41 žensk, to je 33,6 % celotnega vzorca.

V tabeli 5 je prikazana starost anketiranih oseb. Največ anketirancev je bilo starih med 30 in 39 let, in sicer 63 oziroma 51,6 %, sledi 31 oziroma 25 % anketirancev, starih med 18 in 29 let, nato 20 oziroma 16,4 % anketirancev, starih 40 do 49 let. V dveh naslednjih starostnih

skupinah so bili štirje (3,3 %) oziroma trije (2,5 %) in v zadnji skupini nad 70 let je bila ena oseba (0,8 % vzorca).

Tabela 5: Starost anketirancev

Starost	Število odgovorov	Delež
18–29 let	31	25,4 %
30–39 let	63	51,6 %
40–49 let	20	16,4 %
50–59 let	4	3,3 %
60–69 let	3	2,5 %
70–99 let	1	0,8 %

Vir: lastno delo.

Tabela 6 prikazuje dokončano izobrazbo anketirancev. Največ anketiranih je imelo končano sedmo stopnjo izobrazbe (VII), takih je bilo 48 oziroma 39,3 % celotnega vzorca. Sledijo anketiranci s končano prvo stopnjo bolonjskega študija ali prejšnjo VSS (VI/2), in sicer 32 oziroma 26,2 %; nato so anketiranci s končano srednjo šolo, 21 oziroma 17,2 %, in anketiranci s končano višjo šolo (VI/I), 12 oziroma 9,8 %. Pet anketirancev (4,1 %) je bilo magistrorov, trije (2,5 %) doktorji znanosti in eden (0,8 %) z dokončano osnovno šolo.

Tabela 6: Dokončna izobrazba

Najvišja dokončana izobrazba	Število odgovorov	Delež
Osnovna šola	1	0,8 %
Srednja šola	21	17,2 %
Višja šola, VI/I	12	9,8 %
1. stopnja bolonjskega študija ali prejšnji visokošolski študij, VI/2	32	26,2 %
2. stopnja bolonjskega študija ali prejšnji univerzitetni študij, VII	48	39,3 %
Magisterij znanosti	5	4,1 %
Doktorat	3	2,5 %

Vir: lastno delo.

Podatki o delovni dobi zaposlenih so prikazani v tabeli 7. Med anketirano populacijo je bilo največ oseb z delovno dobo do 5 let (43 oseb oziroma 35,2 %), sledijo osebe z delovno dobo 6 do 10 let (34 oziroma 27,9 % vseh), nato z delovno dobo 11 do 15 let (20 oziroma 16,4 %) in osebe, ki so zaposlene od 15 do 20 let (13 oseb oziroma 10,7 %). Med anketiranci je bilo najmanj oseb z 21 leti ali več delovne dobe (12 oziroma 9,8 %).

Tabela 7: Delovna doba

Delovna doba	Število odgovorov	Delež
1–5 let	43	35,2 %
6–10 let	34	27,9 %
11–15 let	20	16,4 %
15–20 let	13	10,7 %
nad 21 let	12	9,8 %

Vir: lastno delo.

4.4 Rezultati

Raziskava je obsegala dva sklopa:

- 1) Kvalitativno raziskavo, to je izvedbo polstrukturiranih intervjujev, kjer sem s poglobljenimi pogovori ugotavljal, kateri dejavniki so vplivali in še vplivajo na intervjuvane osebe, da delujejo proaktivno. Pri tem me je zanimalo tudi ravnanje ostalih udeležencev v njihovih projektih timih.
- 2) Kvantitativno raziskavo z anonimno spletno anketo, v okviru katere sem znotraj širše populacije iskal dejavnike, ki pri njih spodbujajo proaktivno vedenje.

4.4.1 Rezultati kvalitativne raziskave

4.4.1.1 Oseba A

Z osebo A je bil dne 10. 4. 2020 opravljen intervju preko programa Skype. Oseba A je moškega spola, star je 37 let, po izobrazbi je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in ima končan tudi MBA (angl. Master of Business Administration, v nadaljevanju MBA). Ima 15 let delovnih izkušenj, večinoma izključno pri projektih. Kariero je začel takoj po končani fakulteti, kot tehnolog pripravnik in z leti napredoval do vodje tehnologije. Pri projektih je delal kot udeleženec v projektne timu in kasneje tudi kot vodja projektov. V svojem projektne timu je imel tudi do 100 udeležencev.

Oseba A proaktivno vedenje primerja z izhajanjem iz interne motivacije in ga definira kot iskanje najboljših poti za doseg individualnih in skupinskih ciljev. Zase misli, da se pri delu vede proaktivno. Že kot začetnik je pri nadrejenih velikokrat predlagal spremembe in novosti za optimizacijo dela. Pravi, da je bil zaradi svoje proaktivnosti tudi »trn v peti« nekaterih zaposlenih. Razmišlja, da proaktivnost zaposlenih in korporativno upravljanje organizacij nista vedno skladna, saj si korporacije želijo imeti zaposlene, ki bodo samo sledili vnaprej pripravljenim procesom in bodo tudi zaradi ustaljenega dela lažje zamenljivi. Oseba A

dodaja, da če želi organizacija napredovati, si tudi želi imeti ob sebi osebe, ki se vedejo proaktivno. Ker so problemi del delovnih procesov, je le vprašanje, kako se organizacija loti reševanja le-teh. Oseba A pravi, da je proaktivno reševanje problemov reševanje problemov pri njegovih koreninah.

Kot dejavnike, ki so ga spodbudili, da se je vedel proaktivno, našteva predvsem samostojnost pri delu, izziv uspešnega dokončanja projekta in višjo odgovornost, ki pride z napredovanjem. Za fiksno mesečno plačo pravi, da mu nikoli ni bila dejavnik spodbujanja proaktivnega vedenja, ampak izključno higienik, kot jo povzema PMI (2017) po Herzbergovi teoriji motivacije. Tudi za variabilni del mesečne plače pravi, da to ni bil dejavnik, zaradi katerega bi se vedel proaktivno. Nasprotno, oseba A celo pravi: »Plača mi je bila v določenih trenutkih celo demotivator, ki je zaviral moje proaktivno vedenje«.

Fleksibilnost delovnega časa ni bil dejavnik, ki je spodbujal njegovo proaktivno vedenje, saj so v podjetju imeli fiksen delovni čas. Obenem pa dodaja, da če bi bilo mogoče, da bi organizacija prilagodila urnike v bolj fleksibilne, bi to vplivalo na njegovo motivacijo za delo in bi se zato posledično vedel še bolj proaktivno.

Pri ostalih udeležencih pri projektih je že kot začetnik opazil, da samostojnost pri delu vpliva na njihovo proaktivno vedenje. Kot vodja projektnega tima pa se je znotraj skupine trudil ustvariti tako klimo, da so se vsi ostali udeleženci počutili dobro in motivirano. Želel si je, da bi udeleženci pri njegovih projektih postali »boljši človek«. Pri svojem delu je opazil tudi, da se nekateri udeleženci ne počutijo dobro, če imajo večjo svobodo pri delu, in jih celo spravlja v dodaten in nepotreben stres. Pravi, da so nekateri ljudje navajeni biti v »conu udobja« in jih spremembe ter dodatna odgovornost lahko vržejo iz tega ravnotežja. Za primer navaja prisposodbo: »Če imaš pašnik in so v njem krave, jim moraš dati dovolj velik prostor, da so v njem svobodne. V kolikor jim pa daš prevelik prostor, se v njem počutijo izgubljene«.

Oseba A na koncu pogovora dodaja, da obstajata dve vrsti dejavnikov motiviranja, ki spodbujata proaktivno vedenje. To so zunanji dejavniki, kot je na primer variabilna plača, ko te nekdo od »zunaj« dodatno motivira, in notranji dejavniki, kot je na primer samostojnost pri delu. Oseba A pove, da so notranji dejavniki tisti pravi dejavniki, ki spodbujajo proaktivno vedenje. Pogovor zaključijo, da se notranji in zunanji dejavniki medsebojno izključujejo; če ti v organizaciji ponudijo večjo samostojnost, ti bo posledično zadostovalo manjše plačilo.

4.4.1.2 Oseba B

Dne 7. 5. 2020 je bil preko računalniškega programa Skype opravljen intervju z osebo B. Oseba B je moškega spola, star je 48 let, po izobrazbi je univerzitetni diplomirani inženir gradbeništva. Svoje znanje o projektnem vodenju je nadgradil z opravljenim izpitom PMP (angl. Project Management Professional, v nadaljevanju PMP), bil je tudi dolgoletni predsednik društva PMI Slovenija. Svojo 25-letno kariero je začel kot pomočnik vodje

gradbišča in z leti napredoval v tehničnega direktorja. Pri projektih je na začetku kariere sodeloval kot eden izmed udeležencev projektnega tima, kasneje je napredoval v vodjo projektov in na koncu postal vodja portfolia projektov. V svojem projektnem timu je imel tudi do 250 udeležencev.

Oseba B definira proaktivnost kot samoiniciativno prevzemanje pobude za doseg projektnih ciljev. Že kot začetnik v organizaciji se je vedel proaktivno in svojemu nadrejenemu dokaj hitro predlagal spremembe in novosti pri določenih delovnih postopkih. Pri takratnem direktorju se je hitro izpostavil in prosil, da mu dodelijo projekte, pri katerih bo deloval kot vodja. Oseba B poudarja: »Nekaterim je to bilo zelo nevšečno«. Po njegovih izkušnjah gre večini zaposlenim v organizacijah, ki delujejo v Sloveniji, proaktivno vedenje »zelo v nos«. Iz delovanja v tujini pa pravi, da ima drugačne izkušnje, da tam proaktivno vedenje pozdravljajo.

Kot vodja projektov pravi, da je bil proaktivnih udeležencev v timu vedno vesel. V svojem projektnem timu je imel veliko raje osebe, ki so bile proaktivne in so prevzemale pobude ter odgovornosti. Obenem dodaja, da proaktivna oseba vedno vpraša za pomoč, če se sreča s težavo, za katero nima znanja oziroma rešitve. Prav tako pravi, da se je proaktivna oseba bolj pripravljena učiti novih stvari. Oseba B pravi, da so v projektnem timu »najbolj nevarni« tisti, ki niso proaktivni, sami pa mislijo, da so. Kot primer navaja: »Vzame nalogo, reče, da jo bo naredil, potem pa ne naredi«.

Oseba B poudari, da sta bila ključna dejavnika, ki sta ga spodbudila k proaktivnemu vedenju, njegov osebni značaj in vzgoja, ki jo je bil deležen s strani staršev. Fiksno plačo je vedno smatral kot higienik, ki mu zagotavlja pogoje za dostojno življenje. Pravi, da nikoli ne bi sprejel dela v drugi organizaciji kljub višji plači, če mu delo ne bi odgovarjalo. Ob tem dodaja, da v kolikor bi bila fiksna plača edini motivator za spodbujanje proaktivnega vedenja, potem ljudje ne bi potrebovali obstranskih hobijev. Za variabilno plačo pravi, da je dobrodošel dodatek k spodbujanju proaktivnega vedenja, saj tako omogočiš, da nekdo, ki je proaktiven, zasluži več kot nekdo, ki ni. Oseba B verjame v to, da moraš pri nagrajevanju delati razlike med zaposlenimi.

Pri svojih soudeležencih v projektnih timih je opazil, da njihovo proaktivno vedenje spodbujajo različni dejavniki. Za nekatere tudi variabilni del plače ni bil odločilen dejavnik. Pravi, da mu je bilo kot vodji projektov pomembno ustvariti tako okolje, ki je vsem omogočalo, da so se kljub različnim dejavnikom vedli proaktivno. Kot primera navaja, da je bilo nekaterim pomembno, da so imeli dodatne proste dni, drugim pa, da so dobili še večje in bolj zahtevne projekte. Ob tem poudari, »da tisti vodja projektov, ki mu je edini dejavnik plača, bo prej kot slej zapustil podjetje, saj na svetu obstaja mnogo organizacij, ki mu vedno lahko ponudijo več. Vedno obstaja nekdo, ki ti lahko ponudi več«.

Kot negativno posledico proaktivnega vedenja navaja, da lahko posamezniki, ki se vedejo preveč proaktivno, pozabijo na ostali projektni tim, ker se hočejo pretirano dokazati in nase

prevzamejo preveč dela, predvsem velja to za projektne vodje. Lahko se celo zgodi, da nekdo »pregori« in konča na dolgotrajni bolniški. Oseba B meni, da taki ljudje mislijo, da je vključevanje ostalih udeležencev v projektne timu izguba časa. Za primer navaja, da posameznik, ki je pretirano proaktiven, sam naredi sicer zelo veliko, pri čemer pa celoten projektne tim naredi manj. Razumljivo, da posameznik lahko naredi delo za dva, mogoče celo za tri druge, ne more pa narediti dela za petnajst ostalih. Oseba B pravi: »Projektne vodje naj bo len kot *fuks* in naj razmišlja, kako bi vsi ostali naredili delo, saj bo v takem primeru sprostil potencial vseh ostalih udeležencev«.

4.4.1.3 Oseba C

Dne 7. 5. 2020 je bil preko programa Skype opravljen intervju z osebo C. Oseba C je moškega spola, star je 43 let, po izobrazbi je diplomirani ekonomist. Že kot karierni začetnik je večinoma deloval pri projektih preko različnih panog, od logistike, marketinga do novinarstva. Trenutno je zaposlen v podjetju kot delavski direktor in predstavlja enega izmed petih članov uprave podjetja.

Za osebo C pomeni delati proaktivno delovati na ustvarjalen, nov način brez uporabe ustaljenih delovnih postopkov, ampak z inovativnimi načini pristopati k reševanju problemov, da se doseže cilj projekta. Obenem dodaja, da je pomemben del proaktivnega vedenja »razmišljanje izven okvirov, *out of the box*« in preventivno delovanje, da se izogneš morebitnim problemom. Zase oseba C meni, da se vede proaktivno. Kot primer navaja, da na sejah uprave podjetja velikokrat poskuša predlagati nove in inovativne rešitve. Pri tem poudari, da tak način razmišljanja ni vedno pogodu vsem in je v njegovem primeru velikokrat neveden ostalim članom uprave, a meni, da jih razume, zakaj se z novimi idejami in rešitvami vedno ne strinjajo. Priznava, da delujejo namreč v organizaciji, ki zaposluje več kot 2000 ljudi, v kateri se procesi dela pač ne morejo spreminjati »kar tako«.

Dejavnik, ki je njega spodbudil, da se vede proaktivno, je predvsem želja po uspehu celotne organizacije. Pri tem poudari: »Želim naši organizaciji najboljše, želim napredek, želim, da uspemo in želim pustiti svoj pečat«. Za trenutno zaposlitev, ki jo opravlja, pravi, da je že sama izkušnja in možnost, da je član uprave, dovolj velik dejavnik, ki spodbuja proaktivno vedenje. Ob tem izjavi: »Sedaj imam željo in moč, da naredim nekaj dobrega za celotno organizacijo«.

Glede fiksne plače meni, da to ni dejavnik, ki bi v njem spodbudil proaktivno vedenje. Pravi, da fiksna plača človeka ob novi zaposlitvi prve tri ali štiri mesece že mogoče motivira, vendar potem ta motivacija postopno izzveni. Zato so pomembni drugi dejavniki, ki jih lahko organizacija uporabi, da spodbudi proaktivno vedenje. Ob tem poudari, da pa je variabilni del plače dolgoročno lahko dejavnik, ki spodbuja proaktivno vedenje.

Za svoje sodelavce, člane uprave, oseba C pravi, da se vedejo proaktivno, saj je narava dela taka, da se moraš stalno prilagajati novim situacijam. Dejavnike, ki vplivajo na proaktivno

vedenje ostalih članov uprave, bi težko izpostavil, vendar pa meni, da je glavni dejavnik že sama osebnost posameznika, torej »proaktivna osebnost«. Za ostale udeležence pri njegovih projektih pravi, da je dejavnike lažje naštetih. Med drugim je opazil, da je možnost napredovanja znotraj organizacije »močan« dejavnik, ki vpliva na proaktivno vedenje. Tudi avtonomnost pri delu, fleksibilen delovni čas in variabilni del plače predstavljajo dejavnike, ki ljudi motivirajo, da se vedejo proaktivno.

Pri svojih projektih, ki jih ima na področju varovanja premoženja in zdravja ljudi pri delu, je oseba C izpostavila, da je pretirana proaktivnost tudi »nevarna«. Pri projektih je vseeno treba paziti, da udeleženci samostojno ne posežejo v rešitve, ki so sicer inovativne, vendar bi posledično lahko ogrozile varnost ljudi in premoženja. Podobno kot oseba B tudi oseba C poudarja, da pretirana proaktivnost posameznika lahko ogrozi »smisel projektnega tima«, saj s svojim vedenjem demotivira ostale člane tima.

4.4.1.4 Oseba D

Preko aplikacije Viber je bil dne 11. 5. 2020 opravljen intervju z osebo D, ki je moškega spola in star 41 let. Končal je Pravno fakulteto v Ljubljani in ima naziv univerzitetni diplomirani pravnik. Ima več kot 15 let izkušenj z delovanjem na različnih projektih. Svojo kariero je začel kot novinar, nadaljeval kot podjetnik, sekretar in direktor v podjetju. Trenutno opravlja funkcijo ministra v vladi Republike Slovenije.

Definicijo proaktivnega vedenja je opisal kot neprestano samoiniciativno iskanje boljših in učinkovitejših rešitev. Oseba D pravi, da je namen proaktivnosti spremeniti sebe ali okolico za doseg projektnih ciljev. Zase pravi, da je bil proaktiven že kot študent, saj se je vključeval v razne obstranske dejavnosti, ki so mu vedno predstavljale izziv. Že ob nastopu svoje prve zaposlitve je svojim nadrejenim takoj predlagal drugačne, po njegovem mnenju boljše rešitve za obstoječe delovne procese. Pri tem pravi, da je bil s strani nekaterih zaposlenih označen za povzpetnika.

Zase pravi, da se dejavniki, ki so vplivali na njegovo proaktivno vedenje, razlikujejo glede na karierna obdobja. Kot mlademu kariernemu začetniku je bilo že iskanje pohvale nadrejenega za dobro opravljeno delo dovolj, da je pri njem spodbudilo proaktivno vedenje. Prav tako izpostavi, da sta bila pomembna dejavnika, ki sta spodbujala proaktivno vedenje, dokazovanje in izzivi ob sprejemanju vedno večjih in težjih projektov. Za trenutno situacijo pa ugotavlja, da je prišel do karierne točke, v kateri je praktično ves delovni dan povezan le s proaktivnim vedenjem. Kot trenutni dejavnik, ki spodbuja tako vedenje, pravi, da gre za »čast in slavo« in pripoznavo njegovega dela, ko bo odšel z ministrskega položaja. Za fiksno plačo pravi, da mu nikoli ni bil dejavnik, ki bi spodbujal proaktivno vedenje, nasprotno pa predstavlja variabilni del plače. Oseba D pravi, da je variabilni del plače pomemben del pri spodbujanju proaktivnega vedenja in poudari, da bi ga organizacije morale uporabljati. O sebi ugotavlja, da je vedno deloval v organizaciji, v kateri je bil delovni čas fleksibilen, zato nima izkušenj, kako bi to lahko vplivalo na proaktivno vedenje. Obenem pa dodaja: »V

kolikor bi v podjetju moral delati izključno od 7:00 do 15:00, bi bil demotiviran in bi nefleksibilen delovni čas vplival negativno na moje proaktivno vedenje.«

Pri projektih, pri katerih je sodeloval, je opazil, da proaktivno vedenje posameznikov spodbujajo različni dejavniki. Pravi: »Vsak človek je različen in naloga dobrega projektne vodje je, da prepozna lastnosti oziroma dejavnike v posamezniku, ki bodo iz njega iztisnili največ«. Dejavniki, ki so vplivali na proaktivno vedenje njegovih soudeležencev, so bili predvsem izzivi pri opravljanju projektov, denarne nagrade in avtonomnost pri delu.

Oseba D izpostavi, da ima proaktivno vedenje tudi negativne lastnosti. Kot primer navaja pretirano proaktivno vedenje posameznika znotraj projektne tima. Tak posameznik popolnoma izgubi »timski fokus«. Misli izključno samo nase in posledično spravlja druge udeležence v slabo voljo oziroma jih demotivira. Po mnenju osebe D je najslabše, če ima tako lastnost projektne vodja, saj je v takem primeru projekt ogrožen ali se celo konča kot neuspešen.

4.4.1.5 Oseba E

Dne 22. 5. 2020 je bil preko Skype aplikacije opravljen intervju z osebo E. Oseba E je ženskega spola, stara je 39 let in po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka. Ima 16 let izkušenj delovanja pri projektih. Kariero je začela kot pripravnica v podjetju, ki se je ukvarjalo s prodajo IT-opreme. Kot udeleženka v različnih projektih timih je karierno napredovala do vodje prodajnih projektov. Trenutno je zaposlena kot vodja komercialne in marketinga.

Oseba E je definirala proaktivno vedenje kot samoiniciativno delovanje posameznika znotraj organizacije. Cilj takega vedenja je sprememba oziroma izboljšanje delovnih procesov, ki jim sledi večja produktivnost. Oseba E prav tako meni, da proaktivno delovati pomeni, da posameznik ne deluje strogo po navodilih oziroma pričakovanjih nadrejenih, ampak samoiniciativno išče nove možnosti in rešitve za spremembe, »deluje izven okvirov«. Glede sebe meni, da se vede proaktivno. Trenutno pravi, da dela v organizaciji, ki deluje po bolj strogih korporativnih pravilih in težje pride do sprememb, vendar poudarja, da kljub temu vodstvu organizacije še vedno predlaga nove rešitve in možnosti za izboljšave.

Po mnenju osebe E sta glavna dejavnika, ki jo še vedno spodbujata k proaktivnemu vedenju, izziv ob delovanju pri projektu in uspešen rezultat ob koncu projekta. Zase pravi, da ima rada uspeh in je rada v uspešnem okolju. Glede fiksne mesečne plače pravi, da je bil ta dejavnik na začetku kariere bolj pomemben kot sedaj in da je bil tedaj celo odločilen dejavnik, ki jo je spodbujal k proaktivnemu vedenju. Za trenutni karierni položaj pa pravi: »Fiksna plača je zame higienik«, medtem ko ji variabilni del mesečne plače predstavlja dejavnik, ki jo spodbuja k proaktivnemu vedenju. Kot dejavnike, ki jo spodbujajo k proaktivnemu vedenju, je navedla še: fleksibilen delovni čas in samostojnost pri delu. V začetku kariere ji je tudi pohvala nadrejenega za opravljeno delo predstavljal dejavnik, ki

jo je spodbujal k proaktivnemu vedenju, zato pravi, da tudi sama poizkuša ostale soudeležence pohvaliti, ko opravijo dobro delo.

Glede ostalih soudeležencev v projektnem timu meni, da se trenutno ne vedejo proaktivno, ob tem pa poudarja, da je v tej organizaciji še premalo časa, da bi spodbudila druge k proaktivnemu vedenju. Za organizacijo, v kateri je delovala prej, pravi, da so se tudi ostali soudeleženci v projektnem timu vedli proaktivno. Opazila je, da ostale soudeležence k proaktivnemu vedenju lahko spodbujajo zelo različni dejavniki. Za nekatere pravi, da je bila pomembna le plača, za druge pa lahko čisto nekaj drugega, kot na primer: dodatna izobraževanja, fleksibilen delovni čas in avtonomnost oziroma samostojnost pri delu. V organizaciji, v kateri deluje, pravi, da bo druge spodbudila k proaktivnemu vedenju tako, da jim bo omogočila večjo avtonomnost pri delu.

Kot slabost proaktivnega vedenja je oseba E navedla problem, da preveč proaktivno usmerjena oseba lahko izgubi timski duh in deluje izključno »v lastno korist«. Taka oseba postane čisti individualist in zanemari ostale soudeležence v projektnem timu. Ob tem oseba E dodaja, da lahko preveč proaktivna oseba ogromno časa nameni le delu, pri tem zanemari ostale stvari v življenju, ki so prav tako pomembne, in posledično zaradi stresa »odpove«.

4.4.1.6 Povzetek odgovorov

V tabeli 8 so predstavljeni povzetki odgovorov na vprašanja, ki sem jih zastavil intervjuvancem. Bolj podrobne ugotovitve glede posameznih raziskovalnih vprašanj so predstavljene v razpravi.

Tabela 8: Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih

Vprašanja na intervjuju	Odgovori osebe A	Odgovori osebe B	Odgovori osebe C	Odgovori osebe D	Odgovori osebe E
S čim se trenutno poklicno ukvarjate?	Vodja tehnologije.	Tehnični direktor.	Delavski direktor, član uprave.	Minister v vladi Republike Slovenije.	Vodja komercialne in marketinga.
Kaj pomeni za vas delati proaktivno?	Iskanje najboljših poti za doseg individualnih in skupinskih ciljev.	Samoiniciativno prevzemanje pobude, za doseg projektnih ciljev.	Delovati na ustvarjalen, nov način in se ne posluževati ustavljenih delovnih postopkov.	Neprestano samoiniciativno iskanje za boljšimi in bolj učinkovitimi rešitvami.	Samoiniciativno delovanje, za povzročanje sprememb in večanje produktivnosti.
Mislite, da se vedete proaktivno?	Da.	Da.	Da.	Da.	Da.
Ali se v vašem projektne timu tudi ostali vedejo proaktivno?	Večina se jih.	Projektne vodje se, ostali pa ne.	Odvisno od položaja v projektne timu. Ne vsi.	Polovica da, polovica ne.	Trenutno ne.
Kako pogosto vodstvu podjetja podajate predloge za spremembe oziroma kako pogosto uvajate novosti pri delu?	Zelo pogosto.	Zelo pogosto.	Ne tako pogosto.	V tem trenutku ne tako pogosto. V preteklosti pa da.	V preteklosti ogromno, sedaj veliko manj.
Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, ki vas je spodbudil, da proaktivno sodelujete pri projektih?	Samostojnost pri delu in izzivi.	Osebni značaj in vzgoja.	Želja po uspehu celotne organizacije.	Pripoznava njegovega dela in izzivi.	Izziv in želja po uspehu.

se nadaljuje

Tabela 8: Povzetek odgovorov na vprašanja pri intervjujih (nad.)

Vprašanja na intervjuju	Odgovori osebe A	Odgovori osebe B	Odgovori osebe C	Odgovori osebe D	Odgovori osebe E
Kateri dejavnik motivira ostale udeležence v vašem projektne timu, da se vedejo proaktivno?	Samostojnost pri delu in variabilni del plače.	Variabilni del plače, dodatni prosti dnevi in vedno bolj zahtevni projekti.	Osebnost posameznika, variabilno nagrajevanje in avtonomnost pri delu.	Denarno nagrajevanja, fleksibilen delovni čas in večja avtonomnost pri delu.	Fleksibilnost delovnega časa, in avtonomnost.
Kako bi po vašem mnenju vi povečali proaktivnost ostalih udeležencev projektne tima?	Povečanje samostojnosti in prevzemanje odgovornosti.	Dodatno denarno nagrajevanje in povečanje samostojnosti pri delu.	Napredovanje, variabilno nagrajevanje in večja avtonomnost pri delu.	Variabilno nagrajevanje, avtonomnost pri delu in vedno večji izzivi.	Projektne tim se mora najprej povezati. Kasneje izobraževanja in variabilno nagrajevanje.
Katere so po vašem mnenju ključne ovire za proaktivno vedenje?	Problem togosti organizacij in nekateri vodij.	Neproaktivni posamezniki na vodilnih položajih.	Togost organizacij.	Vodje, ki zavirajo taka vedenja.	Vodja ne razume proaktivnosti in togost korporacij.
Katere so po vašem slabosti proaktivnega vedenja pri projektne delu?	Lahko povzroča stres pri posameznikih in v timu.	Posamezniki, lahko pozabijo na ostali projektne tim.	Lahko ogroža smisel projekta in ogrožan varnost in zdravje ljudi.	Posameznik lahko izgubi »timski« fokus.	Delovanje posameznika izključno iz lastnih koristi.
V kolikor vam bi podjetje ponudilo dodatne ugodnosti ali bi se vedli še bolj proaktivno?	Da. Bolj fleksibilen delovni čas.	Da. Variabilni del plače.	Trenutno ne.	Trenutno ne.	Da.

Vir: lastno delo.

4.4.2 Rezultati kvantitativne raziskave

Pri pregledu raziskovalnih vprašanj pri anketi in vseh ostalih meritev je bila uporabljena metoda frekvenčne analize za vprašanja kategoričnega (nominalnega) tipa odgovorov (Pfajfar, 2011, str. 105–120) in opisna statistika za vprašanja z razmernostnim tipom odgovorov (številске meritve) (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 132–133).

Vsaka statistična analiza je imela svoje raziskovalno vprašanje, bodisi o povezanosti ali razliki meritev. Da dejanski rezultat analize drži, nam pove vrednost statistične značilnosti p . To je verjetnost, da sem sprejel hipotezo analize (npr. da razlike res obstajajo ali da sta dve meritvi povezani). Torej, če je vrednost p bila 0,06, je obstajala 6-% možnost, da hipoteza v realnem svetu ne drži (Levin, Fox & Forde, 2010, str. 221–229).

Pri statističnih analizah sem uporabil standardno mejo statistične značilnosti $\alpha = 0,05$. Ta meja nam pove, kako zelo konservativni smo pri sprejemu hipotez – koliko je najvišja vrednost p , da za hipotezo še vedno sprejmemo, da v realnem svetu drži. Torej, če je $p = 0,02$ ($p < 0,05$), še vedno obstaja 2-% možnost, da v realnosti to ne drži (Levin, Fox & Forde, 2010, str. 221–229).

Za preverjanje statističnih analiz sem uporabil statistične teste primerjave razmernostnih (številskih) meritev.

Za preverjanje, ali so meritve normalno porazdeljene, sem uporabil Shapiro-Wilkov test, ki pregleda, če se podana porazdelitev meritve razlikuje od hipotetične normalne porazdelitve (Tominc, Čančer & Rožman, 2018, str. 22).

Pri preverjanju povezanosti različnih dejavnikov, ki vplivajo na pogostost proaktivnega vedenja, sem uporabil metodo linearne regresije.

Z namenom, da bi preveril, ali obstajajo razlike glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo, sem uporabil Kruskal-Wallisov test. To je neparametrična alternativa ANOVI za nepovezane meritve. Kruskal-Wallisov test je primeren za podatke, ki niso normalno porazdeljeni (Mauko, 2010, str. 52–53). Uporablja se za primerjavo več skupin na eni razmernostni meritvi.

Pri primerjavi tistih na vodstvenih položajih in tistih, ki niso na vodstvenih položajih, sem uporabil Mann-Whitneyjev U-test, ki je neparametrični test za primerjavo dveh neodvisnih skupin (Mauko, 2010, str. 44–46). Ta test primerja meritve obeh skupin in nam pove, če med njima obstajajo statistično značilne razlike.

Kot je povedal že Bender (1997, str. 3), je najprej treba opredeliti, kaj projektno delo je in kaj ni. Zato so bila na začetku postavljena tri izključevalna vprašanja. Končno število oseb, ki je izpolnilo anketo, je bilo 122. Rezultate teh 122 anketirancev sem zbral in jih ustrezno statistično analiziral.

R1: Kateri so dejavniki (organizacijski, timski in individualni), ki spodbujajo proaktivno vedenje pri projektne delu?

Anketiranci so ocenjevali, kako pomembno naštetih dejavniki vplivajo na proaktivno vedenje. Ponujenih dejavnikov je bilo deset, in sicer: mesečna plača, variabilni del mesečne plače, karierno napredovanje, dobro vzdušje v projektne timu, iskanje pohval pri nadrejenem, zadovoljstvo pri delu, fleksibilnost pri delu, samostojnost pri delu, dodatna izobraževanja in podpora vodje projektne tima. Anketirani so pod »drugo« imeli možnost dodati drug dejavnik, ki po njihovem mnenju vpliva na proaktivno vedenje. Tako sem s strani anketirancev zabeležil še naslednje dejavnike: referenca sodelovanja pri dotičnem projektu, *team building* in motivacija projektne tima.

Za vsakega izmed naštetih dejavnikov so anketirani na petstopenjski lestvici označili svoje mnenje glede vpliva na proaktivno vedenje pri projektne delu. Vsako izmed možnosti sem tudi kodiral s pripadajočo številsko vrednostjo: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti nepomembno niti pomembno, 4 – pomembno in 5 – zelo pomembno. Tabela 9 prikazuje opisno statistične vrednosti za odgovore vseh desetih dejavnikov.

Tabela 9: Pomembnost vpliva dejavnikov na proaktivno vedenje

Dejavnik	Število odgovorov	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Mesečna plača	122	3,80	4,00	0,881
Variabilni del mesečne plače	122	3,70	4,00	0,993
Karierno napredovanje	122	3,97	4,00	0,979
Dobro vzdušje v projektne timu	122	4,52	5,00	0,981
Iskanje pohval pri nadrejenem	122	3,36	4,00	1,021
Zadovoljstvo pri delu	122	4,50	5,00	0,836
Fleksibilnost pri delu	122	4,20	4,00	0,927
Samostojnost pri delu	122	4,24	4,00	0,863
Dodatna izobraževanja	122	3,95	4,00	0,871
Podpora vodje projektne tima	122	4,26	4,00	0,898

Vir: lastno delo.

Iz tabele 9 je razvidno, da je povprečna vrednost vsakega izmed desetih dejavnikov večja od 3, ki opredeljuje dejavnik kot »niti nepomembno niti pomembno«. Iz tega lahko sklepam, da so vsi dejavniki anketirancem pomembni, pri čemer izstopata dejavnika »dobro vzdušje v projektne timu« in »zadovoljstvo pri delu«. Najmanjšo pomembnost so dali dejavniku »iskanje pohval pri nadrejenem«.

Za preverjanje, ali so meritve normalno porazdeljene, sem uporabil Shapiro-Wilkov test normalne porazdelitve, ki za podano meritev preveri, ali ta ustreza normalni porazdelitvi (če je $p \geq 0,05$) ali če podana meritev ni normalno porazdeljena (če je $p < 0,05$). Rezultati

Shapiro-Wilkovega testa za vsakega izmed desetih dejavnikov so v tabeli 10. Test je pokazal, da meritve nobenega dejavnika ne ustrezajo normalni porazdelitvi.

Tabela 10: Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na pomembnost vpliva na proaktivno vedenje

Dejavnik	W	p
Mesečna plača	0,781	0,000
Variabilni del mesečne plače	0,842	0,000
Karierno napredovanje	0,826	0,000
Dobro vzdušje v projektnem timu	0,518	0,000
Iskanje pohval pri nadrejenem	0,876	0,000
Zadovoljstvo pri delu	0,577	0,000
Fleksibilnost pri delu	0,722	0,000
Samostojnost pri delu	0,730	0,000
Dotatna izobraževanja	0,817	0,000
Podpora vodje projektnega tima	0,713	0,000

Vir: lastno delo.

Z metodo enostavne linearne regresije sem preverjal vpliv posameznih dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja na pogostost le-tega. Na podlagi literature sem identificiral 10 različnih dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja, zato sem preveril 10 ločenih modelov linearne regresije, v katerih je odvisna spremenljivka vedno bila pogostost proaktivnega vedenja. Neodvisne spremenljivke linearne regresije pa so bili posamični dejavniki, ki spodbujajo proaktivno vedenje.

Pogostost proaktivnega vedenja so anketiranci opredelili s pomočjo petstopenjske lestvice, pri kateri so bile možnosti kodirane s pripadajočo številsko vrednostjo: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno. Rezultati, kako pogosto se anketiranci vedejo proaktivno, so zbrani v tabeli 11. Velika večina anketirancev se je opredelila, da se proaktivno vede ali pogosto (45,5 %) ali pa vedno (36,6 %). Samo en anketiranec se je opredelil, da se nikoli ne vede proaktivno.

Tabela 11: Pogostost proaktivnega vedenja

Kako pogosto se vedete proaktivno?	Število odgovorov	Delež
Nikoli	1	0,8 %
Redko	2	1,6 %
Občasno	19	15,4 %
Pogosto	56	45,5 %
Vedno	45	36,6 %

Vir: lastno delo.

Spodnja tabela 12 prikazuje rezultate Pearsonovega testa povezanosti (korelacije). Vseh 10 dejavnikov je po parih primerjanih med seboj – prikazane so vrednosti Pearsonovega

koeficienta povezanosti r in vrednosti statistične značilnosti povezanosti p . Za vsak par najprej pogledamo vrednost statistične značilnosti p – če je ta pod mejo statistične značilnosti 0,05, potem obstaja statistično značilna povezanost med dvema meritvama in šele nato se lahko interpretira Pearsonov koeficient povezanosti r . V primerih, ko je vrednost statistične značilnosti p pod mejo 0,05, so v tabeli koeficienti r zapisani krepko. Prav v vseh primerih, ko obstaja statistično značilna povezanost, je ta povezanost sorazmerna, saj so v vseh primerih koeficienti povezanosti s pozitivnim predznakom (so pozitivni).

Iz rezultatov v tabeli 12 je razvidno, da le v enem primeru obstaja močna povezanost med dvema dejavnikoma spodbujanja proaktivnega vedenja: med samostojnim delom in fleksibilnostjo dela ($r = 0,703$; $p < 0,001$), saj je le v tem primeru koeficient večji od 0,7. Srednje močna povezanost je takrat, ko je koeficient povezanosti med 0,7 in 0,3. Šibka povezanost dejavnikov pa takrat, kadar je koeficient pod 0,3.

Tabela 12: Korelacije med dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja

		Pogostost proaktivnega vedenja	Mesečna plača	Variabilni del mesečne plače	Karierno napredovanje	Dobro vzdušje v projektnem timu	Iskanje pohval pri nadrejenem	Zadovoljstvo pri delu	Fleksibilnost pri delu	Samostojnost pri delu	Dodatna izobraževanja
Mesečna plača	r	0,196									
	p	0,030									
Variabilni del mesečne plače	r	0,194	0,582								
	p	0,032	0,000								
Karierno napredovanje	r	0,116	0,558	0,551							
	p	0,204	0,000	0,000							
Dobro vzdušje v projektnem timu	r	0,151	0,451	0,313	0,526						
	p	0,096	0,000	0,000	0,000						
Iskanje pohval pri nadrejenem	r	0,015	0,212	0,269	0,384	0,305					
	p	0,871	0,019	0,003	0,000	0,001					
Zadovoljstvo pri delu	r	0,184	0,578	0,398	0,475	0,686	0,194				
	p	0,042	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033				
Fleksibilnost pri delu	r	0,168	0,497	0,381	0,472	0,545	0,262	0,699			
	p	0,064	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000			
Samostojnost pri delu	r	0,197	0,380	0,246	0,332	0,428	0,211	0,556	0,703		
	p	0,030	0,000	0,006	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000		
Dodatna izobraževanja	r	0,159	0,483	0,365	0,415	0,330	0,290	0,477	0,515	0,500	
	p	0,080	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	
Podpora vodje projektnega tima	r	0,124	0,445	0,291	0,414	0,584	0,338	0,584	0,541	0,516	0,439
	p	0,174	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Vir: lastno delo.

Spodnja tabela 13 prikazuje povzetek vseh desetih modelov, pri čemer je v levem stolpcu zapisan dejavnik, ki je bil kot edina neodvisna spremenljivka v modelu, stolpec R prikazuje enostaven koeficient povezanosti in R^2 prikazuje delež pojasnjene variabilnosti pogostosti proaktivnega vedenja s posameznim modelom (večje je, boljše je). Vrednost B prikazuje koeficient neodvisne meritve v modelu (pozitiven koeficient pomeni, da ko se poveča neodvisna spremenljivka, se poveča tudi pogostost proaktivnega vedenja), sledi standardna napaka koeficienta B (manjša je boljše) in standardiziran koeficient B oziroma β (beta), ki je v naših modelih vedno enak nestandardiziranemu koeficientu B (saj imamo le eno spremenljivko v vsakem modelu). Vrednost t prikazuje vrednost statističnega testa, s katerim se preveri, če neodvisna spremenljivka v modelu statistično značilno vpliva na gibanje pogostosti proaktivnega vedenja, vrednost p pa prikazuje statistično značilnost. Če je p manjši od meje statistične značilnosti 0,05 (v tem primeru je to označeno z *), pomeni, da neodvisna spremenljivka statistično značilno opisuje pogostost proaktivnega vedenja.

Tabela 13: Povezanost vpliva dejavnikov na pogostost proaktivnega vedenja

Model	R	R²	B	Standardna napaka	Standardiziran B	t	p
Mesečna plača	0,196	0,039	0,174	0,079	0,196	2,194	0,030*
Variabilni del mesečne plače	0,194	0,038	0,152	0,070	0,194	2,171	0,032*
Karierno napredovanje	0,116	0,013	0,092	0,072	0,116	1,278	0,204
Dobro vzdušje v projektnem timu	0,151	0,023	0,120	0,072	0,151	1,677	0,096
Iskanje pohval pri nadrejenem	0,015	0,000	0,011	0,070	0,015	0,162	0,871
Zadovoljstvo pri delu	0,184	0,034	0,172	0,084	0,184	2,052	0,042*
Fleksibilnost pri delu	0,168	0,028	0,141	0,076	0,168	1,871	0,064
Samostojnost pri delu	0,197	0,039	0,178	0,081	0,197	2,200	0,030*
Dodatna izobraževanja	0,159	0,025	0,142	0,081	0,189	1,763	0,080
Podpora vodje projektnega tima	0,124	0,015	0,107	0,079	0,124	1,369	0,174

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da so le štirje izmed desetih modelov taki, pri katerih neodvisna spremenljivka statistično značilno vpliva na pogostost proaktivnega vedenja. To so: mesečna plača ($p = 0,030$), variabilni del mesečne plače ($p = 0,032$), zadovoljstvo pri delu ($p = 0,042$) in samostojnost pri delu ($p = 0,030$).

Za vse štiri dejavnike velja, da ko se vrednosti teh povečajo, se poveča tudi pogostost proaktivnega vedenja, saj so vrednosti koeficienta B pozitivne. V vseh primerih pa govorimo o zelo nizki stopnji pojasnjene variabilnosti (R^2) pogostosti proaktivnega vedenja: mesečna plača pojasni le 3,9 % variabilnosti, variabilni del mesečne plače pojasni le 3,8 % variabilnosti pogostosti proaktivnega vedenja, zadovoljstvo pri delu pojasni 3,4 % variabilnosti in samostojnost pri delu pojasni le 3,9 % variabilnosti pogostosti proaktivnega vedenja.

R2: Ali se dejavniki razlikujejo glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo?

Pri anketirancih me je zanimalo tudi, ali se dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja pri projektnem delu razlikujejo glede na strokovno področje, ki jih projekti pokrivajo. Strokovna področja projektov, ki so jih anketiranci lahko izbrali, so prikazana v tabeli 14 skupaj s frekvenca in deleži odgovorov.

Tabela 14: Frekvenca odgovorov glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo

Strokovna področja projekta	Število odgovorov	Delež
Ekonomija, trgovska in upravno-administrativna dejavnost	26	21,3 %
Elektrotehnika in računalništvo	24	19,7 %
Farmacija in kemija	8	6,6 %
Gradbeništvo in geodezija	7	5,7 %
Logistika in promet	8	6,6 %
Mehatronika	4	3,3 %
Strojništvo	32	26,2 %
Turizem	7	5,7 %
Zdravstvo	6	4,9 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 15 so prikazane povprečne vrednosti (in standardni odkloni v oklepajih) vsakega izmed desetih dejavnikov za vsako izmed strokovnih področij projekta. Izračunane povprečne vrednosti glede pomembnosti posameznega dejavnika za anketirance z različnih strokovnih področij se gibljejo v intervalu od 2,5 (za dejavnik *iskanje pohval pri nadrejenih* med anketiranci iz strokovne skupine mehatronikov) do 4,88 (za dejavnik *dobro vzdušje v projektnem timu* pri anketirancih iz logistike in prometa ter dejavnik *zadovoljstvo pri delu* pri anketirancih iz kemije in farmacije). Vendar standardni odkloni kažejo na razmeroma veliko razpršenost okrog povprečne vrednosti.

Tabela 15: Povprečne vrednosti in standardni odkloni desetih dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja glede na strokovna področja

Strokovno področje	Mesečna plača	Variabilni del mesečne plače	Karierno napredovanje	Dobro vzdušje v projektnem timu	Iskanje pohval pri nadrejenem	Zadovoljstvo pri delu	Fleksibilnost pri delu	Samostojnost pri delu	Dodatna izobraževanja	Podpora vodje projektnega tima
Ekonomija, trgovska in upravno-administrativna dejavnost	3,69 (0,928)	3,69 (1,05)	3,88 (1,071)	4,38 (1,098)	3,62 (0,637)	4,31 (0,97)	4,08 (0,977)	4,12 (1,033)	3,85 (0,925)	4,27 (0,962)
Elektrotehnika in računalništvo	3,83 (0,868)	3,67 (0,917)	4,04 (0,751)	4,63 (0,875)	3,58 (1,06)	4,46 (0,884)	4,29 (0,908)	4,42 (0,654)	3,83 (0,868)	4,58 (0,504)
Farmacija in kemija	3,75 (0,463)	4,13 (0,641)	4 (1,309)	4,38 (1,408)	3,63 (1,061)	4,88 (0,354)	4,13 (0,641)	4,25 (0,707)	4,5 (0,535)	4,38 (0,518)
Gradbeništvo in geodezija	4,14 (0,69)	3,86 (0,9)	4,29 (0,756)	4,86 (0,378)	2,86 (1,069)	4,71 (0,488)	4,71 (0,488)	4,29 (0,756)	4 (0,577)	4,57 (0,535)
Logistika in promet	4,38 (0,518)	4,38 (0,518)	4,38 (0,518)	4,88 (0,354)	3,75 (1,035)	4,5 (0,535)	3,75 (1,282)	4,13 (0,991)	4 (0,756)	4,13 (0,641)
Mehatronika	3,75 (0,5)	3 (1,414)	3,25 (0,5)	4,25 (0,957)	2,5 (1,291)	4,5 (0,577)	4,25 (0,5)	4,75 (0,5)	4,25 (0,5)	3,5 (1)
Strojništvo	3,69 (1,03)	3,56 (1,045)	3,78 (1,039)	4,5 (1,016)	3,09 (1,058)	4,59 (0,798)	4,31 (0,896)	4,22 (0,792)	3,97 (0,897)	4,19 (1,061)
Turizem	3,29 (1,113)	3,43 (1,272)	4 (1,528)	4,14 (1,464)	3,43 (1,272)	4,14 (1,464)	3,71 (1,38)	3,71 (1,38)	3,29 (1,254)	3,57 (1,397)
Zdravstvo	4,17 (0,408)	3,83 (0,983)	4,5 (0,548)	4,83 (0,408)	3 (1,095)	4,67 (0,516)	4,5 (0,548)	4,5 (0,837)	4,5 (0,548)	4,33 (0,816)

Vir: lastno delo.

Sledi izvedba statističnih testov za preverjanje, ali obstajajo statistično značilne razlike med pomembnostjo posameznih dejavnikov glede na strokovno področje projekta. Ponovno sem z uporabo Shapiro-Wilkovega testa najprej preveril, ali so meritve posameznih dejavnikov normalno porazdeljene, saj je to eden izmed pogojev za uporabo parametričnih testov primerjave. Rezultati Shapiro-Wilkovega testa so v tabeli 16.

Tabela 16: Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na strokovna področja

Dejavnik	W	p
Mesečna plača	0,884	0,000
Variabilni del mesečne plače	0,926	0,000
Karierno napredovanje	0,908	0,000
Dobro vzdušje v projektnem timu	0,662	0,000
Iskanje pohval pri nadrejenem	0,958	0,000
Zadovoljstvo pri delu	0,729	0,000
Fleksibilnost pri delu	0,847	0,000
Samostojnost pri delu	0,852	0,000
Dodatna izobraževanja	0,922	0,000
Podpora vodje projektnega tima	0,845	0,000

Vir: lastno delo.

Shapiro-Wilkov test je pokazal, da meritve nobenega dejavnika ne ustrezajo normalni porazdelitvi (v vseh primerih je vrednost statistične značilnosti $p < 0,05$), kar pomeni, da se v vseh primerih krši pogoj za izvedbo parametričnega testa. Posledično sem za primerjavo uporabil neparametrični test primerjave več neodvisnih skupin (strokovnih področij projektov) glede pomembnosti posameznih dejavnikov – Kruskal-Wallisov test primerjave več neodvisnih skupin. Ta test je bil narejen za vsak dejavnik, rezultati pa so v tabeli 17.

Tabela 17: Primerjava dejavnikov proaktivnega vedenja po strokovnih področjih

Dejavnik	χ^2	Stopnja prostosti	p
Mesečna plača	9,61	8	0,293
Variabilni del mesečne plače	8,60	8	0,377
Karierno napredovanje	9,45	8	0,306
Dobro vzdušje v projektnem timu	5,57	8	0,696
Iskanje pohval pri nadrejenem	12,88	8	0,116
Zadovoljstvo pri delu	5,80	8	0,670
Fleksibilnost pri delu	7,99	8	0,434
Samostojnost pri delu	5,23	8	0,733
Dodatna izobraževanja	11,09	8	0,196
Podpora vodje projektnega tima	10,52	8	0,230

Vir: lastno delo.

Rezultati Kruskal-Wallisovih testov so pokazali, da pri nobenem dejavniku ne obstajajo statistično značilne razlike glede dejavnikov spodbujanja proaktivnega vedenja glede na strokovna področja projektov. To nam kažejo vrednosti statistične značilnosti p , ki za noben dejavnik niso pod mejo statistične značilnosti 0,05.

R3: Ali se dejavniki razlikujejo glede na vodstvene naloge pri projektih?

Pri anketirancih me je zanimalo tudi, kako se razlikujejo pomembnosti posameznih dejavnikov za proaktivno vedenje pri projektih glede na vodstvene naloge. Najprej sledi frekvenčna tabela 18 odgovorov na vprašanje, ali anketiranci opravljajo vodstvene vloge ali ne. Iz rezultatov tabele je razvidno, da je skoraj 60 % anketirancev opravljalo vodstveno vlogo.

Tabela 18: Opravljanje vodstvenih nalog pri projektih

Vodstvena vloga pri projektih	Število odgovorov	Delež
Da	73	59,8 %
Ne	49	40,2 %

Vir: lastno delo.

Tabela 19 prikazuje povprečja in standardne odklone pomembnosti posameznih dejavnikov glede na to, ali je nekdo v vodstvenem položaju ali ne.

Tabela 19: Pomembnost dejavnikov glede na vodstveni položaj

Vodstvena vloga pri projektih	Mesečna plača	Variabilni del mesečne plače	Karierno napredovanje	Dobro vzdušje v projektnem timu	Iskanje pohval pri nadrejenem	Zadovoljstvo pri delu	Fleksibilnost pri delu	Samostojnost pri delu	Dodatna izobraževanja	Podpora vodje projektnega tima
Da	3,75 (0,813)	3,68 (0,984)	4,05 (0,911)	4,52 (0,973)	3,22 (0,961)	4,42 (0,815)	4,21 (0,849)	4,34 (0,749)	3,97 (0,781)	4,21 (0,897)
Ne	3,86 (0,979)	3,73 (1,016)	3,84 (1,067)	4,53 (1,002)	3,57 (1,080)	4,61 (0,862)	4,20 (1,040)	4,08 (0,997)	3,92 (0,997)	4,35 (0,903)

Vir: lastno delo.

Iz rezultatov tabele 19 je razvidno, da se povprečne vrednosti za dejavnike vzpodbujanja proaktivnega vedenja pri anketirancih, ki opravljajo vodstvene vloge, gibljejo od 3,22 (za dejavnik *iskanje pohval pri nadrejenem*) do 4,52 (za dejavnik *dobro vzdušje v projektnem timu*), medtem ko so povprečja pri anketirancih, ki ne opravljajo vodstvenih nalog, med 3,57

(za dejavnik *iskanje pohval pri nadrejenem*) in 4,61 (za dejavnik *zadovoljstvo pri delu*). Tudi tukaj nam izračunani standardni odkloni kažejo na razmeroma veliko razpršenost vrednosti okrog povprečne vrednosti.

V tabeli 20 sledijo rezultati Shapiro-Wilkovega testa, s katerim sem preveril, ali podatki zadostujejo pogoju normalne porazdelitve za izvedbo parametričnega testa primerjave.

Tabela 20: Preverjanje normalne porazdelitve med posameznimi dejavniki glede na vodstveni položaj

Dejavnik	W	p
Mesečna plača	0,809	0,000
Variabilni del mesečne plače	0,854	0,000
Karierno napredovanje	0,877	0,000
Dobro vzdušje v projektne timu	0,521	0,000
Iskanje pohval pri nadrejenem	0,924	0,000
Zadovoljstvo pri delu	0,634	0,000
Fleksibilnost pri delu	0,722	0,000
Samostojnost pri delu	0,810	0,000
Dodatna izobraževanja	0,834	0,000
Podpora vodje projektne tima	0,753	0,000

Vir: lastno delo.

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa kažejo, da meritve nobenega dejavnika ne ustrezajo normalni porazdelitvi, kar pomeni, da sem uporabil neparametrični test primerjave. Ker pa tokrat primerjam le dve skupini in ne več skupin, bom za primerjavo dveh neodvisnih skupin uporabil Mann-Whitneyjev U-test, katerega rezultati so v tabeli 21.

Tabela 21: Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa

Dejavnik	U	p
Mesečna plača	1579	0,217
Variabilni del mesečne plače	1745	0,808
Karierno napredovanje	1607	0,312
Dobro vzdušje v projektne timu	1760	0,855
Iskanje pohval pri nadrejenem	1339	0,013
Zadovoljstvo pri delu	1446	0,036
Fleksibilnost pri delu	1692	0,580
Samostojnost pri delu	1553	0,174
Dodatna izobraževanja	1782	0,970
Podpora vodje projektne tima	1592	0,259

Vir: lastno delo.

Rezultati Mann-Whitneyjevega U-testa kažejo, da pri dveh dejavnikih obstajajo statistično značilne razlike med tistimi, ki so na vodstvenih položajih, in tistimi, ki niso – to je pri dejavnikih, pri katerih je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti

$p \leq 0,05$ (označeno v zgornji tabeli s krepko pisavo). Dejavnik *iskanje pohval pri nadrejenih* je pri anketirancih, ki niso na vodstvenih položajih, bolj pomemben kot pri tistih, ki so na vodstvenih položajih ($p = 0,013$). Podobno je tudi pri dejavniku *zadovoljstvo pri delu*, ta je namreč tistim, ki niso v vodstvenih vlogah, statistično značilno bolj pomemben kot pri anketirancih na vodstvenih položajih ($p = 0,036$). Pri ostalih dejavnikih ni statistično značilnih razlik glede na to, ali je nekdo na vodstvenem položaju ali ne.

5 RAZPRAVA

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da na proaktivno vedenje posameznika pri projektne delu vpliva več dejavnikov. V razpravi bom interpretiral svoje ugotovitve treh postavljenih raziskovalnih vprašanj.

R1: Kateri so dejavniki (organizacijski, timski in individualni), ki spodbujajo proaktivno vedenje pri projektne delu?

V prvem raziskovalnem vprašanju R1 so se anketiranci opredelili, kateri izmed ponujenih desetih dejavnikov iz organizacijskega, timskega in individualnega področja spodbujajo proaktivno vedenje pri projektne delu. Rezultati zbranih anket 122 anketirancev in opravljenih polstrukturiranih intervjujev s petimi osebami so pokazali, da je teh dejavnikov več. Pri osnovanju ankete sem uporabil dejavnike, ki jih Bateman (2018), Parkerjeva (2010), Bateman in Crant (1993) in El Baroudi, Khapova, Jansen ter Richardson (2019) omenjajo kot primerne in najpogosteje uporabljene v spletnih anketah. Ti dejavniki so: mesečna plača, variabilni del mesečne plače, karierno napredovanje, dobro vzdušje v projektne timu, iskanje pohval pri nadrejenem, zadovoljstvo pri delu, fleksibilnost pri delu, samostojnost pri delu, dodatna izobraževanja in podpora vodje projektne tima. Poleg desetih ponujenih dejavnikov so anketiranci pod »drugo« lahko dodali še svoje dejavnike, za katere menijo, da jih spodbujajo k proaktivnemu vedenju. Asford, Blatt in Vandewalle (2003) so namreč raziskali, da ima lahko vsak posameznik osebni motiv, ki ga spodbuja k proaktivnemu vedenju. Pri obdelavi anket sem ugotovil, da so anketiranci pod »drugo« največkrat navedli naslednje dejavnike: referenca sodelovanja pri dotičnem projektu, *team building* in motivacija celotnega projektne tima. Glede na odgovore in analizo ankete, ki je podana v tabeli 9, lahko sklepam, da so bili vsi ponujeni dejavniki anketirancem pomembni. Podobno so v svoji raziskavi ugotovili El Baroudi, Khapova, Jansen in Richardson (2019), ki pravijo, da obstaja veliko dejavnikov, ki spodbuja zaposlene k proaktivnemu vedenju. Proti pričakovanju nobeden izmed dejavnikov ni zelo izstopal, pri čemer pa vseeno nekoliko izstopata: dobro vzdušje v projektne timu in zadovoljstvo pri delu. Anketirancem so bili precej pomembni tudi dejavniki: fleksibilnost in samostojnost pri delu ter podpora projektne vodje. Manj pomembni so se anketirancem zdeli naslednji dejavniki, ki si sledijo po vrstnem redu od bolj pomembnega do manj pomembnega: karierno napredovanje,

dodatna izobraževanja, mesečna plača in variabilni del mesečne plače. Najmanjšo pomembnost so namenili dejavniku iskanje pohval pri nadrejenem. Raziskal sem tudi povezanost vpliva dejavnikov na pogostost proaktivnega vedenja in ugotovil, da imajo pri anketirancih štirje od ponujenih desetih dejavnikov vpliv na pogostost proaktivnega vedenja, to so: mesečna plača, variabilni del mesečne plače, zadovoljstvo pri delu in samostojnost pri delu.

Tudi intervjuvanci so odgovarjali na vprašanje, kateri dejavniki pri njih spodbujajo proaktivno vedenje. Tukaj je treba omeniti, da se vsi intervjuvanci v organizacijah, v katerih so zaposleni, nahajajo karierno na visokih položajih in pri tem poudariti, da ima vodstveni položaj nedvomni vpliv na te dejavnike. Rezultati opravljenih intervjujev so pokazali, da so v raziskavo vključenim petim intervjuvancem najpomembnejši naslednji dejavniki za spodbujanje proaktivnega vedenja: avtonomnost pri delu, dodatni izzivi in variabilna plača. Tudi Rousseau, Ho in Greenberg (2006) navajajo v raziskavi podobne dejavnike spodbujanja proaktivnega vedenja.

Intervjuvanci so menili tudi, da je proaktivna osebnost že sama po sebi dovolj močan dejavnik, ki spodbuja proaktivno vedenje. Teorijo o proaktivni osebnosti sta že leta 1993 postavila Bateman in Crant (1993). Zanimiv dejavnik je izpostavila oseba D, ki pravi, da je pripoznava njegovega dela na ministrstvu dejavnik, ki ga spodbuja, da se vede proaktivno. Podobno so ugotovili Brosi, Spörrle in Welpé (2018), ki pravijo, da se bodo nekateri posamezniki vedli proaktivno že zaradi lastnega ponosa in pripoznave dela.

R2: Ali se dejavniki razlikujejo glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo?

Z odgovori na raziskovalno vprašanje R2 sem želel ugotoviti, kako se razlikuje vpliv dejavnikov za spodbujanje proaktivnega vedenja pri projektne delu glede na strokovno področje, ki jih projekti pokrivajo. V obstoječi literaturi nisem zasledil, da bi se kdo ukvarjal s problematiko, v kateri bi proučeval vpliv strokovnega področja izvajanega projekta na izbor dejavnikov za spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih. Vendar ker sam delujem kot projektni vodja in je v mojih projektih veliko udeležencev, ki prihajajo z in delujejo na različnih strokovnih področjih, sem se odločil ugotoviti, ali obstajajo razlike med dejavniki glede na strokovna področja. Anketiranci so imeli možnost opredelitve med devetimi strokovnimi področji: ekonomija, trgovska in upravno-administrativna dejavnost, elektrotehnika in računalništvo, farmacija in kemija, gradbeništvo in geodezija, logistika in promet, mehatronika, strojništvo, turizem in zdravstvo. Od ponujenih desetih dejavnikov je večina anketirancev kot pomembna dejavnika izbrala dobro vzdušje v projektne timu in zadovoljstvo pri delu (anketiranci vseh devetih strokovnih področij). Tudi dejavnik samostojnost pri delu se je večini udeležencev ankete zdel pomemben (le zaposleni v turizmu so mu dali nekoliko manjši pomen). Dejavnik fleksibilnost pri delu je bil izbran kot pomemben dejavnik pri anketirancih s sedmih strokovnih področij, razen pri logistiki in prometu ter turizmu; dejavnik podpora vodje projektne tima pa prav tako pri sedmih področjih, razen pri mehatroniki in turizmu. Zanimiva je predvsem ugotovitev, da so

anketiranci vseh strokovnih področij, z izjemo turizma, najmanjši pomen pripisali dejavniku iskanje pohval pri nadrejenem. S pomočjo statistične analize sem dokazal, da ni statistično značilne razlike glede pomembnosti vpliva na proaktivno vedenje med različnimi strokovnimi področji projektov. Rezultati so podani v tabeli 17.

Tudi pri intervjuvancih sem opazil podobno, da kljub njihovi različni izobrazbi in delovanju na raznih strokovnih področjih ni opaziti, da bi se dejavniki, ki jih spodbujajo k proaktivnemu vedenju, bistveno razlikovali. Zavedam se, da je pet opravljenih intervjujev premalo, da bi to z gotovostjo trdil. Vendar lahko skupaj z izsledki opravljene ankete povzamem, da se dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja pri projektne delu ne razlikujejo glede na strokovna področja, ki jih projekti pokrivajo.

R3: Ali se dejavniki razlikujejo glede na vodstvene naloge pri projektih?

Z odgovori na tretje raziskovalno vprašanje R3 sem želel ugotoviti, ali se dejavniki za spodbujanje proaktivnega vedenja razlikujejo glede na to, ali udeleženci projektne tima opravljajo tudi vodstvene naloge. Barber in Warn (2005) poudarjata, da je naloga vodje, da spodbuja ostale k proaktivnemu vedenju, Bateman in Crant (1999) pa dodajata, da vodja, ki ne spodbuja proaktivnega vedenja, ne more pričakovati, da se bodo drugi vedli proaktivno. Glede na prebrano literaturo sem že pred statistično analizo pričakoval, da bo prišlo do določene razlike, saj sta Fuller in Marler (2009) vodstveno osebje povezala z zaposlenimi, ki imajo večjo željo po spreminjanju okolja, torej so bolj proaktivni in potrebujejo manj dejavnikov iz okolja, da bi pri njih spodbujali proaktivno vedenje. Analiza rezultatov ankete je pokazala, da so anketirancem, ki opravljajo vodstvene naloge, pomembni naslednji dejavniki po padajočem vrstnem redu: dobro vzdušje v projektne timu, zadovoljstvo pri delu, fleksibilnost pri delu in karierno napredovanje, medtem ko so ostalim udeležencem ankete pomembni: zadovoljstvo pri delu, dobro vzdušje v projektne timu, podpora vodje projektne tima, fleksibilnost pri delu, samostojnost pri delu. Ne glede na položaj zaposlenega so anketiranci, ki opravljajo vodstvene naloge, najmanjši pomen namenili dejavniku: iskanje pohval pri nadrejenem. Statistična analiza ankete je pokazala, da pri dveh dejavnikih, iskanje pohval pri nadrejenem in zadovoljstvo pri delu, obstaja statistično značilna razlika med tistimi, ki so na vodstvenih položajih, in tistimi, ki niso. Dejavnika iskanje pohval pri nadrejenem in zadovoljstvo pri delu sta bolj pomembna tistim, ki ne opravljajo vodstvenih nalog pri projektih. Podobno je v svoji raziskavi ugotovil Armstrong (2017), ki pravi, da vodja spodbuja proaktivno vedenje pri ostalih, sam pa potrebuje manj motivacije od višjih vodstvenih položajev. Pri ostalih dejavnikih ni statistično značilnih razlik glede na to, ali je nekdo na vodstvenem položaju ali ne. Rezultat statistične analize je prikazan v tabeli 21.

Tudi na podlagi opravljenih intervjujev s petimi osebami lahko povzamem, kar so sami zaznali in potrdili, da so se jim med karierno potjo nekateri dejavniki za spodbujanje proaktivnega vedenja spremenili. Kot primer navajam intervjuvanca D, ki je povedal, da je imel na začetku poklicne kariere druge dejavnike, kot jih ima sedaj kot minister. Oseba C

prav tako pravi, da je dejavnik, ki ga trenutno spodbuja k proaktivnemu vedenju, želja, da v organizaciji nekaj spremeni. Tega kot karierni začetnik seveda ni mogel storiti. Tudi Van Dyne, Cummings in McLean Parks (1995) pravijo, da se zaposleni vedejo proaktivno, da bi lahko vplivali na spremembe v organizaciji, v kateri delajo. Oseba E pa je povedala, da ji je bila fiksna mesečna plača na začetku kariere dejavnik, ki jo je spodbujal k proaktivnemu vedenju, sedaj pa več ne. Bila je tudi edina izmed intervjuvancev, ki ji je bila fiksna plača dejavnik spodbujanja proaktivnega vedenja pri projektnem delu.

5.2 Praktična priporočila

Na podlagi rezultatov projektne vodje priporočam, da pri spodbujanju proaktivnega vedenja pri ostalih udeležencih v projektne timih upoštevajo, da smo ljudje različni in imamo kot posamezniki različne dejavnike, ki nas spodbujajo k proaktivnemu vedenju. Pomembna naloga vodij naj bo, da z opazovanjem in s pogovori z ostalimi udeleženci projektne timov skušajo ugotoviti, kateri so pri posameznem udeležencu tisti dejavniki, ki ga spodbujajo k proaktivnemu vedenju. Raziskava je pokazala, da trije dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja izstopajo, za katere so anketiranci menili, da jih najbolj spodbujajo k proaktivnemu vedenju, to so: zadovoljstvo pri delu, samostojnost pri delu in fleksibilnost pri delu. Pri spodbujanju proaktivnega vedenja ne gre zanemariti, da lahko že pohvala posameznika za dobro opravljeno delo pri njem spodbudi proaktivno vedenje. Vodje naj bodo prav tako pozorni, da se s časom tudi dejavniki spodbujanja proaktivnega vedenja lahko spremenijo. Kot primer navajam osebo E, ki je v intervjuju povedala, da ji je bila na začetku kariere fiksna plača pomemben dejavnik, sedaj ko ima družino, pa ji fleksibilnejši delovni čas pomeni več. Vendar denarnega nadomestila za opravljeno delo pri spodbujanju proaktivnega vedenja ne gre zanemariti. Intervjuvanci so sicer menili, da fiksna plača velja kot higienik in ne spodbuja proaktivnega vedenja, vendar je lahko kot higienik tudi v vlogi demotivatorja za delo, če imajo udeleženci nizko plačo. Projektne vodje prav tako priporočam, da naj bodo pozorni na posameznike, ki se pretirano vedejo proaktivno, ker lahko s takim vedenjem škodujejo celotnemu projektne timu in ogrozijo uspeh projekta.

5.3 Omejitve raziskave

Menim, da je ena izmed omejitev raziskave v sklopu magistrskega dela v tem, da so anketirane osebe odgovarjale na vprašanja, ki so imela že pripravljene odgovore. Anketirani so torej izbirali med ponujenimi dejavniki. Omejitev sem delno korigiral z izvedbo petih polstrukturiranih intervjujev. V kolikor bi želel, da anketirane osebe res navedejo tiste dejavnike, za katere mislijo, da vplivajo na njihovo proaktivno vedenje, bi jim moral zastaviti anketno vprašanje tako, da bi sami napisali odgovor. Ker sem predpostavljal, da bi tako anketo rešilo mnogo manj oseb, se zanj nisem odločil. Dejstvo je, da bi v takem primeru anketa trajala dlje, kar bi anketirance demotiviralo in bi anketo zapustili sredi reševanja. Poleg tega bi v tako zastavljeni anketi rezultate veliko težje statistično obdelal, za veljavnost znanstvenih rezultatov pa se zahteva ustrezna statistična obdelava.

Omejitev raziskave je tudi v tem, da sem večino intervjuvanih oseb pridobil s pomočjo portalov LinkedIn in Facebook, torej so bili že prej povezani z menoj. Posledica tega je, da je anketo rešilo več oseb moškega kot ženskega spola. Razlog je nedvomno v tem, da sem se že kot študent strojništva in sedaj kot projektni vodja na gradbiščih večinoma povezoval z osebami moškega spola. Anketirane sem sicer prosil, da anketo posredujejo tudi drugim, vendar o tem nimam nobenih podatkov.

Ena izmed omejitev raziskave je tudi ta, da sem intervjuval pet oseb, ki so vse zaposlene na visokih položajih v organizacijah. Če bi hotel raziskati še večje število dejavnikov, ki vplivajo na proaktivno vedenje, bi moral izvesti več intervjujev in pridobiti tudi osebe, ki niso na vodstvenih položajih. Nedvomno je ena izmed omejitev raziskave, da delujejo zaposleni pogosto istočasno pri projektnem in procesnem delu. Včasih je med obema vrstama dela težko potegniti ločnico.

5.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Rezultati raziskave so pokazali, da je bilo v proučevanje spodbujanja proaktivnega vedenja verjetno vključenih preveliko število dejavnikov. V raziskavo je bilo zajetih veliko oseb, ki delujejo na vodstvenih in nevodstvenih položajih ter na različnih strokovnih področjih. Za nadaljnje raziskovanje bi predlagal, da se osredotoči le na peščico dejavnikov oziroma le na strokovno področje, na katerem raziskovalec deluje. V nadaljevanju raziskave bi se bilo verjetno zanimivo osredotočiti tudi na razlikovanje med proaktivnim vedenjem in proaktivno osebnostjo. Priporočam tudi, da se v naslednji raziskavi loči med osebami, ki opravljajo vodstvene naloge, in tistimi, ki takih nalog ne opravljajo. Položaj znotraj projektnega tima je že sam po sebi pomemben dejavnik, ki vpliva na proaktivno vedenje (Barber & Warn, 2005). V izvedeni raziskavi, ki je bolj splošnega tipa, sta bila že izpostavljeni dva dejavnika (iskanje pohval pri nadrejenem in zadovoljstvo pri delu), ki na osebe, ki opravljajo vodstvene naloge, nimata takšnega vpliva kot na ostale udeležence projektnega tima.

Dodatno pozornost je treba nameniti tudi preučevanju dveh dejavnikov, ki vplivata na proaktivno vedenje, to sta: fiksna mesečna plača in variabilna mesečna plača. Menim, da bi bilo v nadaljevanju zanimivo proučiti, v kolikšni meri na proaktivno vedenje vplivata ta dva dejavnika. Spurk, Volmer, Hagmaier in Kauffeld (2013) so namreč ugotovili, da je plača pomemben dejavnik, ki vpliva na proaktivno vedenje. V magistrskem delu pa sta bila oba dejavnika povprečno ocenjena samo z oceno med 3 (niti nepomembno niti pomembno) in 4 (pomembno). Kljub temu se mi zdi, da sta oba dejavnika bolj pomembna, kot kažejo rezultati moje raziskave.

Za morebitno nadaljnje raziskovanje velja omeniti, da obstajajo tudi negativne posledice proaktivnega vedenja, ki jih v raziskavi omenja že Campbell (2000). Podobno sem pri svoji raziskavi, natančneje pri intervjujih, dobil nekatere odgovore, ki nakazujejo na to, da je tudi pri osebah, ki se vedejo proaktivno, treba paziti, da ne škodujejo lastnemu projektnemu timu.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil z empirično raziskavo proučiti dejavnike, ki vplivajo na proaktivno vedenje pri projektne delu. Na podlagi rezultatov številnih raziskav v obstoječi literaturi sem najprej opredelil najpogostejše dejavnike, ki jih avtorji navajajo.

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem s pomočjo samoizpolnjevalne spletne ankete in polstrukturiranih intervjujev preveril, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na proaktivno vedenje. Namen spletne ankete je bil preveriti dejavnike pri splošni populaciji, medtem ko sem intervjuje opravil z osebami, ki imajo veliko izkušenj na področju projektne delu in imajo v svojih organizacijah, v katerih so zaposleni, vodstvene položaje. Rezultati raziskave so pokazali, da je dejavnikov, ki vplivajo na proaktivno vedenje pri projektne delu, kar nekaj. Analiza spletne ankete je pokazala, da so dejavniki, za katere anketirani pravijo, da jih najbolj spodbujajo k proaktivnemu vedenju, trije, in sicer: dobro vzdušje v projektne timu, zadovoljstvo pri delu in da imajo podporo vodje projektne tima.

Na podlagi pridobljenih rezultatov ugotavljam, da obstajajo različni dejavniki, s katerimi lahko spodbujamo ali zaviramo proaktivno vedenje udeležencev. Treba je poudariti, da nekateri dejavniki pomembneje vplivajo na proaktivno vedenje kot drugi. Prav tako sem ugotovil, da obstajajo razlike pri dejavnikih, ki spodbujajo proaktivno vedenje pri udeležencih v projektne timih, ki opravljajo vodstvene naloge, in tistimi, ki jih ne. Ugotovil sem tudi, da ni razlik med dejavnikih, ki spodbujajo proaktivno vedenje pri udeležencih v projektne timih, ki pokrivajo različna strokovna področja.

Menim, da je pomemben prispevek magistrskega dela v opredelitvi dejavnikov, ki spodbujajo proaktivno vedenje. Izsledki magistrskega dela pa lahko pomagajo organizacijam in udeležencem pri projektih, da s pravilnim pristopom poskušajo spodbuditi proaktivno vedenje tako pri svojih zaposlenih kot tudi pri vseh ostalih udeležencih v projektne timih.

Udeleženci pri projektne delu se morajo zavedati, da proaktivno vedenje ne vpliva le nanje osebno, ampak tudi na soudeležence. Projektne vodje naj poskrbijo, da se ustvari takšno okolje, ki bo spodbujalo proaktivno vedenje pri vseh udeležencih. Cilj projektov je vendar zadovoljiti vse sodelujoče.

Organizacije naj pri svojih zaposlenih spodbujajo proaktivno vedenje. Morajo pa paziti in upoštevati, da smo ljudje značajske različni in nas k proaktivnemu vedenju ne spodbujajo enaki dejavniki. Proaktivno vedenje pri projektne delu je lahko recept za uspeh, sploh v današnjih časih, v katerih se tehnologija spreminja zelo hitro in se od zaposlenih veliko pričakuje. Organizacije pa naj pazijo, da pretirano proaktivno vedenje pri posameznikih ne bo škodovalo projektu, projektne timu in celotni organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaltonen, K. & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397.
2. Ahern, T., Leavy, B. & Byrne, P. J. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371–1381.
3. Aleksić, D. (2011). *Dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Aleksić, D. (2018). Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: Vpliv notranje motivacije na zanos. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe, suppl. Posebna številka*, 20, 5–24.
5. Armstrong, M. (2017). *How to be an Even Better Manager: A complete A-Z of proven techniques and essential skills*. New York: Kogan Page Ltd.
6. Ashford, S. J., Blatt, R. & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799.
7. Aube, C., Rousseau, V., Brunelle, E. & Marques, D. (2018). The relevance of being “on the same page” to succeed as a project team: A moderated mediation model. *Motivation and Emotion*, 42, 804–815.
8. Barber, E. & Warn, J. (2005). Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43(7/8), 1032–1039.
9. Bastič, M. (1996). *Planiranje projektov*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
10. Bateman, T. S. (2018, 8. november). *Psychology Today. Why Proactivity Is the Superpower You Can and Should Develop*. Pridobljeno 23. marca 2020 iz <https://www.psychologytoday.com/us/blog/getting-proactive/201811/why-proactivity-is-the-superpower-you-can-and-should-develop>
11. Bateman, T. S. & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2), 103–118.
12. Bateman, T. S. & Crant, M. J. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendation. *Business Horizons*, 42(3), 63–70.
13. Belschak, F. & Hartog, D. D. (2010, november). *The psychologist: Being proactive at work – blessing or bane?* Pridobljeno 16. marca 2020 iz <https://thepsychologist.bps.org.uk/volume-23/edition-11/being-proactive-work-%E2%80%93-blessing-or-bane>
14. Bender, S. A. (1997). *Managing projects well*. Singapur: Butterworth-Heinemann.
15. Bergereron, D. M., Schroeder, T. D. & Martinez, H. A. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? *J Bus Psychol*, 29, 71–86.

16. Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2010). *Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations*. University of Sheffield, United Kingdom: Institute of Work Psychology.
17. Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325–345.
18. Botero, I. C. & van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104.
19. Brandon, D. (2006). *Project management for modern information system*. USA: Christian Brothers University.
20. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Brežnik, R., Bele, B. & Cek, M. (2011). *UNISVET - ODPRTI KURIKUL; Anketno raziskovanje in analiza podatkov z excelovimi vrtilnimi tabelami*. Ljubljana: GZS Center za poslovno usposabljanje.
22. Brosi, P., Spörrle, M. & Welpel, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business Research*, 11, 357–373.
23. Burke, R. (2003). *Project management: Planning and control techniques* (4. izd.). United Kingdom: John Wiley and Sons.
24. Butt, A., Naaranoja, M. & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595.
25. Campbell, D. J. (2000). The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative. *Academy of Management*, 14(3), 52–66.
26. Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267.
27. Christenson, D. & Walker, D. H. (2004). Understanding the role of "vision" in project success. *Project Management Journal*, 35(3), 39–52.
28. Churchill, G. A. & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9. izd.). United Kingdom: South-Western, Div. of Thomson.
29. Cipres, M. S. & Tena, A. E. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance. Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation*, 22(5), 866–888.
30. Crant, M. J. (2000). Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
31. Crowe, A. (2018). *The PMP exam: How to pass on your first try*. United States of America: Velociteach.
32. Curk, K. (2018). *Vloga kadrovskih sistemov in motivacijskih klim pri spodbujanju proaktivnega vedenja zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Daft, R. L. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management* (4. izd.). Mason, Ohio: South-Western, a division of Thomas Learning.

34. Deci, E. L. & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*. Michigan: Putnam's Sons.
35. Dubrin, A. J. (2013). *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
36. Dziewanowska, K., Pearce, A. & Zupan, N. (2016). Generation Y's expectations of their future employment relationship pose a challenge for their employers. *Journal of Human Resource Management, 19*(1), 1–12.
37. El Baroudi, S., Khapova, S. N., Jansen, P. G. & Richardson, J. (2019). Individual and contextual predictors of team member proactivity: what do we know and where do we go from here? *Human Resource Management Review, 29*(4), 1–17.
38. Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business, 34*(1), 2–18.
39. Frese, M. (2008). The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces. *Industrial and Organizational Psychology, 67–69*.
40. Fritz, C. & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of Management, 35*(1), 94–111.
41. Fuller, B. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A metaanalytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 329–345.
42. Fulmer, A. C. & Ostroff, C. (2016). Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 122–145.
43. Gareis, R. (1991). Management by projects: the management strategy of the new project-oriented company. *International Journal of Project Management, 9*(2), 71–76.
44. Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34.
45. Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 327–347*.
46. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
47. Hauc, A., Kovač, J. & Semolič, B. (1993). *Projektno organiziran streteški management*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
48. Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J. & Vondracek, F. W. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior, 83*(1), 31–40.
49. ISO, S. (2004). *10006:2004 Sistemi vodenja kakovosti - smernice za vodenje kakovosti projektov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standarizacijo.
50. Jurman, B. (1981). *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
51. Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation* (2. izd.). Hoboken: John Wiley and Sons.

52. Kliem, R. L. & Ludin, I. S. (1998). *Project Management Practitioner`s Handbook*. New York: Amacom.
53. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
54. Kranjc, M. (2008). *Projektna pisarna kot način življenja*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz <https://milankrajnc.com/si/shop/book/projektna-pisarna-kot-nacin-zivljenja-ebook>
55. Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51–62.
56. Lakhani, K. R. & Wolf, R. G. (2005). *Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects*. Cambridge: MIT Press.
57. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
58. Leban, W. V. (2003). *The Relationship Between Leader Behavior and Emotional Intelligence of the Project Manager and the Success of Complex Projects*. Benedictine: ProQuest Information and Learning Company.
59. Levin, J., Fox, J. A. & Forde, D. R. (2010). *Elementary Statistics in Social Research*. Boston: Pearson Education.
60. Madžarac, M. & Vrečko, I. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: Gradivo za seminar pri Planet GV.
61. Mauko, J. (2010). *Testiranje statističnih hipotez*. Maribor: Fakulteta za naravoslovje in matematiko.
62. McDonald, I. M. (2008). For the Student: Behavioural Economics. *The Australian Economic Review*, 41(2), 222–228.
63. Mensmann, M. & Frese, M. (2016). Proactive Behavior Training: Theory, Design, and Future Directions. Parker, S. K., Bindl, U, K. *Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations* (str. 434–468). New York: Routledge.
64. Monteiro, A., Santos, V. & Varajao, J. (2016). Project Management Office Models – A Review. *Procedi Computer Science*, 100, 1085–1094.
65. Mulcahy, R. (2018). *Rita Mulcahy`s PMP Exam Prep* (9. izd.). United States of America: RMC Publications, Inc.
66. Neubert, M. J., Hunter, E. M. & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.
67. Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.
68. Parker, S. K. (brez datuma). *Motivating proactive behavior*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://sites.google.com/site/profsharonparker/proactivity-research/outcomes>
69. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
70. Parker, S. K. & Williams, H. M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.

71. Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
72. Parker, S. K., Wang, Y. & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248.
73. Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.
74. Pentland, B. T. (2003). Sequential Variety in Work Processes. *Organization Science*, 14(5), 528–540.
75. Pfajfar, L. (2011). *Osnova statistika za ekonomske in poslovne vede*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Pintar, J. & Mihelič, K. K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: Vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and Business Review*, 17, 49–70.
77. PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)* (6. izd.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
78. Premru, M. & Aleksić, D. (2017). Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. *Economic and Business Review*, 19, 73–96.
79. Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
80. Rovan, J. & Turk, T. (2012). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Rozman. (2005). *Projektni management (Ravnanje projektov)*. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Rusjan, B. (2002). *Planiranje in kontrola projektov: V managementu proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, M. J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
85. Shukla, A. (2006). Proactive people management one key to Lean success. *Plant Engineering*, 60(7), 23.
86. Söderlund, J. (2005). What project management really is about: Alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*, 32(3/4), 371–384.
87. Spurk, D., Volmer, J., Hagmaier, T. & Kauffeld, S. (2013). *Why are proactive people more successful in their careers? The role of career adaptability in explaining multiple career success criteria*. New York: Nova Publisher.
88. SSKJ. (brez datuma). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 14. marca 2020 iz https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=*projekt

89. SSKJ. (brez datuma). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 16. marca 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=proaktiven>
90. Stare. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija POTI d.o.o.
91. Thomas, W. H. (2018). Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness–voice link. *Special Issue: Human Resource Management in Family Firms*, 57(5), 1251–1269.
92. Tichy, N. (1998). The Teachable Point of View. *Journal of Business Strategy*, 29–33.
93. Tominc, P., Čančer, V. & Rožman, M. (2018). *Zbirka vaj za predmet metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
94. Unsworth, K. & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. V D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard, *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (str. 175–196). Chichester: John Wiley & Sons.
95. Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
96. Verzuh, E. (2008). *The portable MBA in project management* (3. izd.). Hoboken: John Wiley and Sons.
97. Walliman, N. (2006). *Social research methods*. London: SAGE publications.
98. Wu, C.-H., Parker, S., Wu, L.-Z. & Lee, C. (2017). *When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construals and work characteristics*. The London School of Economics and political Science: Academy of Management Journal.
99. Yuhjung, S. & Min-Jeong, K. (2014). Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior. *Asia Pac Journal Management*, 32, 289–310.

PRILOGA

Priloga 1: Anonima spletna anketa

Q1 - Ali pri svojem delu sodelujete pri projektih?

- DA
- NE

Q2 - Opredelitev projekta: Projekt je časovno omejeno prizadevanje izdelati unikaten produkt ali storitev. VIR: PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE), Sixth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

IF (1) Q1 = [1]

Q3 - Ali pri projektih delo opravljate proti plačilu? (zaposlen, samozaposlen ali kakšna druga oblika delovnega razmerja)

- DA
- NE

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q4 - Kako pogosto se pri projektne delu vedete proaktivno?

- Nikoli
- Redko
- Občasno
- Pogosto
- Vedno

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q5 - Opredelitev proaktivnega vedenja: Proaktivno vedenje se običajno osredotoča na samoiniciativno in v prihodnost usmerjeno ukrepanje, katerega cilj je spremeniti in izboljšati situacijo ali sebe. VIR: Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. Journal of Applied Psychology, 91(3), 636.

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q6 - V kakšni projektne timih najpogosteje sodelujete?

- 1–4 člana
- 5–9 članov
- 10–15 članov
- nad 15 članov

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q7 - Strokovno področje, na katerem izvajate projektno delo.

- Ekonomija, trgovska in upravno-administrativna dejavnost
- Elektrotehnika in računalništvo
- Farmacija in kemija
- Gradbeništvo in geodezija
- Logistika in promet
- Mehatronika
- Strojništvo
- Turizem
- Zdravstvo

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q8 - Ocenite, kako pomembno spodnji dejavniki vplivajo na proaktivno vedenje?

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti nepomembno niti pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Mesečna plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variabilni del mesečne plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierno napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro vzdušje v projektne timu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskanje pohval pri nadrejenem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatna izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora vodje projektne tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q9 - Ocenite, kako se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vedem se proaktivno, ker želim opozoriti svojo vodjo nad svojim delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedem se proaktivno, ker želim izstopati iz povprečja tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedem se proaktivno, ker želim karierno napredovati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedem se proaktivno, ker želim višje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
mesečno plačilo					
Vedem se proaktivno, izključno zaradi lastne koristi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedem se proaktivno, ker si želim pozornost ostalih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri iskanju zaposlitve se vedem proaktivno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedem se proaktivno, ker si želim, da bi podjetje, v katerem sem zaposlen, doseglo boljše rezultate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q10 - Kateri dejavnik bi izbrali, če bi bili vodja, da bi spodbudili proaktivno vedenje v vašem timu?

- Višjo mesečno plačo ostalih udeležencev
- Zvišanje variabilnega dela mesečne plače ostalih udeležencev
- Omogočanje kariernega napredovanja
- Izboljšanje vzdušja v projektne timu
- Izvajanje pohval
- Omogočanje večje fleksibilnosti pri delu
- Spodbujanje samostojnosti pri delu
- Omogočanje dodatnih izobraževanj

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q11 - Zakaj pri delu niste še bolj proaktivni?*Vprašanje ni obvezno

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q12 - Ali pri projektih opravljate vodstvene naloge?

- DA
- NE

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q13 - Koliko delovnih izkušenj imate?

- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 15–20 let
- nad 21 let

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q14 - Koliko let delate v sedanjem podjetju?

- 1–3 let
- 4–8 let
- 9–15 let
- 15–25 let
- nad 26 let

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q15 - Vaša starost?

- 0–18 let
- 18–29 let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50–59 let
- 60–69 let
- 70–99 let

IF (1) Q1 = [1]

IF (2) Q3 = [1]

Q16 - Končana izobrazba.

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja šola, VI/1
- 1. stopnja bolonjskega študija ali prejšnji VSŠ, VI/2
- 2. stopnja bolonjskega študija ali prejšnji UN, VII
- Magisterij znanosti
- Doktorat

IF (1) Q1 = [1]
IF (2) Q3 = [1]
Q17 - Vaš spol?

- Moški
- Ženska