UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST IZVEDBE PROJEKTA

Ljubljana, marec 2008 Anita Golobič – Prosenjak

IZJAVA

Študentka Anita Golobič – Prosenjak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 17. marec 2008 Anita Golobič – Prosenjak

KAZALO

UVOD ... *1*

1 VODENJE KOT DEL RAVNATELJEVANJA ... *5*

1.1 OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA ... **5**

1.2 OPREDELITEV VODENJA ... **7**

1.3 RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN VODENJEM ... **8**

1.4 PRISTOPI, MODELI IN STILI VODENJA ... **10**

1.4.1 Pristopi k vodenju ... 10

1.4.2 Modeli vodenja ... 11

1.4.3 Stili vodenja ... 19

1.5 LASTNOSTI IN DELOVANJE VODIJ ... **21**

1.6 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA ... **23**

1.7 VLOGA MOTIVIRANJA PRI VODENJU ... **27**

2 PROJEKT IN RAVNANJE PROJEKTA ... *31*

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA ... **31**

2.2 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA ... **32**

2.3 ZAČETEK PROJEKTA ... **35**

2.4 PLANIRANJE PROJEKTA ... **35**

2.4.1 Določitev posameznih aktivnosti projekta ... 36

2.4.2 Časovno planiranje projekta ... 37

2.4.3 Planiranje projektne ekipe ... 38

2.4.4 Planiranje stroškov projekta ... 38

2.4.5 Vključitev projekta v organizacijo podjetja ... 39

2.4.6 Udeleženci v projektu ... 40

2.4.7 Ekipno delo ... 41

2.5 UVELJAVLJANJE PROJEKTA ... **45**

2.5.1 Kadrovanje članov projektne ekipe ... 45

2.5.2 Motiviranje projektne ekipe ... 46

2.5.3 Komuniciranje v projektni ekipi ... 47

2.5.4 Vodenje projekta ... 48

2.6 KONTROLIRANJE IZVAJANJA PROJEKTA ... **49**

2.7 ZAKLJUČEVANJE PROJEKTA ... **51**

3 VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST PROJEKTA ... *52*

3.1 VLOGA VODJE PRI KADROVANJU PROJEKTNE EKIPE ... **52**

3.1.1 Strokovna usposobljenost ekipe ... 53

3.1.2 Osebno ujemanje članov ekipe ... 54

3.1.3 Proces ustvarjanja ekipe ... 55

3.2 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU PROJEKTNE EKIPE ... **57**

3.2.1 Motiviranje članov in ekipe ... 57

3.2.2 Ocenjevanje uspešnosti članov in ekipe ... 59

3.2.3 Vloga nedenarnega nagrajevanja 60
3.3 VLOGA VODJE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTNI EKIPI 61
3.3.1 Značilnosti komuniciranja v ekipi 61
3.3.2 Vodenje sestankov 63
3.4 VODENJE PROJEKTNE EKIPE 65
3.4.1 Značilnosti vodenja v projektih 65
3.4.2 Participativno vodenje 66
3.4.3 Transformacijsko vodenje 68
4 VLOGA VODJE PROJEKTA 70
5 SKLEP 73
LITERATURA 76
VIRI 80

KAZALO SLIK

Slika 1: Model mrežnega vodenja 14
Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje 15
Slika 3: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard): človeku prijazno in uspešno vodenje 16
Slika 4: Štirje načini vodenja 17
Slika 5: Participativni model vodenja 18
Slika 6: Motnje v procesu komuniciranja 25
Slika 7: Herzbergova dvofaktorska teorija 29
Slika 8: Rezultat strukturirane členitve projekta 36
Slika 9: Komuniciranje v projektni ekipi med vsemi člani 62
Slika 10: Ključne komponente učinkovitega ravnatelja 72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Modeli vodenja 11
Tabela 2: Primerjava domnev teorije x in teorije y 12
Tabela 3: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge 13
Tabela 4: Osem načinov vodenja glede na temeljni način 17
Tabela 5: Razlike med učinkovito in neučinkovito ekipo 42
Tabela 6: Razpredelnica izvajanja kontrole projekta 50

UVOD

Vodenje *(angleško: leadership)* je pomemben del organizacijskega procesa, saj je le z ustreznim vodenjem možno doseči planirane cilje podjetja, njegovih delov in zaposlenih. Vodenje je namreč spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in motiviranjem, da bi sodelovali v prizadevanjih za doseganje ciljev (Rozman, 2002, str. 2). Kljub ustreznemu planu pogosto podrejeni sodelavci naredijo stvari drugače, kot je zamišljeno oziroma kot si je zamislil vodja. Ali bodo le-ti sodelovali v smeri doseganja ciljev, je v veliki meri odvisno od načina komuniciranja vodje s sodelujočimi, od spodbujanja sodelavcev ter od osebnostnih lastnosti vodje.

Pri **komuniciranju** je pomembno, kako oddajniki oddajajo informacije in prejemniki informacije sprejemajo in kako si jih razlagajo. Pogostokrat se pojavljajo številne težave in motnje. Pri komuniciranju gre za prenos razumevanja. Pomembno je, da vodja pozna sodelujoče in jim komuniciranje prilagodi. Komuniciranje posega v odnose med ljudmi, ki so vpleteni vanj; v njihovo naravnanost, interese, vloge, pravila obnašanja, v formalno in neformalno urejenost organizacij, ki jim pripadajo. Pri projektnemu delu komuniciranje le redko poteka med dvema osebama, pogosto jih je vanj vpletenih več; tedaj veljajo značilnosti vedenja v skupinah, ki pa je bistveno drugačno (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 42).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne stori ničesar in ne more zadovoljiti svojih potreb. Dober vodja ve, kaj sodelavce pritegne; zna predstaviti pomen dela zaposlenih in njihovega prispevka. Motivacijo vodja uporablja kot orodje za usmerjanje aktivnosti sodelavcev v želeno smer, kajti sicer je težko doseči, da bodo izvedli tisto, kar si je zamislil. Zaposleni imajo svoje predstave o tem, kaj bi radi delali, in se neradi prilagajajo. Še posebej težko je to v projektih, kjer vodja ve o delu sodelavcev manj kot oni, zato uporablja v vodenju predvsem osebnostno moč. Motiviranje podrejenih temelji na individualnosti posameznika. Proces motiviranja se začne s potrebo, ki je nezadovoljena. Temu sledi ciljno obnašanje, s katerim posameznik skuša doseči zadovoljitev potrebe oziroma cilj.

V ožjem smislu **je vodenje vplivanje na ljudi,** ki so po svojih vlogah in osebnostnih značilnostih različni. Vodje se ne rodijo in jih je treba šele oblikovati ali se oblikujejo sami s svojimi napori in izobraževanjem. Dober vodja ne postaneš po naključju, spontano ali zaradi določenega predpisa. Vodenje ni samo administrativni postopek, ampak je živ, medosebni, medčloveški psihodinamični proces, ki vsebuje racionalno in iracionalno, zavestno in podzavestno.

Za vodenje je pomembno, da zna vodja spodbujati svoje podrejene, jim prikazati pomen njihovega dela, zlasti še koristi, nagrade, ki jih bodo le-ti z uspešno izvedbo dela dosegli.

Pomembno je tudi, da imajo vodje določene lastnosti in način delovanja, s čimer pritegnejo zaupanje in sledenje podrejenih.

Vsekakor je vodenje zahtevno in pogosto zaposleni ne sledijo – ali le v manjši meri zamislim in hotenjem vodij. Z neustreznim vodenjem pa izgubi pomen ves upravljalno – ravnalni proces.

Ne obstaja pa en sam, v vseh primerih najbolj ustrezen način vodenja. Vodenje, tako kot organizacija nasploh, se mora prilagoditi situacijskim spremenljivkam, zlasti še zaposlenim. Vodenje, ki ustreza v določenih razmerah, je neustrezno v drugačnih razmerah. Tako se tudi vodenje v projektih bistveno razlikuje od vodenja v ponavljajoči se proizvodnji. Pogosto pri vodenju projektnih ekip prihaja do težav prav zato, ker ravnatelji projektov uporabljajo način vodenja, ki je značilen za ponavljajočo se proizvodnjo.

Projekt je navadno enkratna dejavnost z dobro definiranimi cilji oziroma pričakovanimi rezultati. Navadno je razdeljen na številne aktivnosti, ki morajo biti izpeljane na podlagi delegiranja tako, da so doseženi njegovi cilji. Navadno je tako zapleten in kompleksen, da planirane naloge zahtevajo koordinacijo in kontrolo v časovnih rokih in stroških, v prioritetah in sami izvedbi. Velikokrat poteka vzporedno z drugimi projekti znotraj iste organizacije (Meredith, Mantel, 1995, str. 8).

Projekt vključuje številne različne, med seboj prepletene aktivnosti; nekatere se morajo zgoditi pred ostalimi, nekatere pa se izvajajo vzporedno. Bistvo projekta je doseči skrajni rok uresničitve plana s primerno mero drznosti, da se izvedba posameznih aktivnosti projekta pospeši (Cornford, Smithson, 1996, str. 73).

K uspešni izvedbi projekta pa največ prispeva projektna ekipa. Da bo le ta uspešno izvajala projektne aktivnosti, morajo biti njeni člani razporejeni na dela, upoštevaje njihovo znanje in sposobnosti, pa tudi ujemanje z drugimi člani. Za dobro vzdušje med člani v ekipi pa je odgovoren vodja.

Vodenje projekta ima vrsto značilnosti, ki izvirajo iz narave projekta. V projektni ekipi so pogosto strokovnjaki, ki vedo več na svojih področjih kot vodja, zato ukazovanje odpade. Poleg tega je pomembno sodelovanje med člani in upoštevanje njihovega medsebojnega vplivanja. Je pa še vrsta značilnosti projektov.

Vodja projekta mora običajno živeti pod stalnimi in raznovrstnimi pritiski, ne da bi ga to smelo kaj dosti ovirati pri delu. Njegove naloge niso standardne ali periodične. Skoraj nikoli nima na voljo vseh sredstev (znanja, surovin, prostora, časa), da bi lahko ustregel vsem zahtevam od zunaj. Ima pa tudi svoje notranje zahteve: kako bolje izkoristiti razpoložljive vire, zagotoviti večjo zanesljivost glede doseganja kakovosti ter kako zmanjševati stroške brez zamujanja rokov. Poleg tega pritiskajo nanj tudi sodelavci in zunanje institucije, ki žele doseči svoje specifične cilje.

Ravnatelj projekta planira, uveljavlja in kontrolira projekt. Predmet njegovega planiranja in kontroliranja je projekt, predmet njegovega vodenja pa sodelujoči člani v projektu. Ravnatelj projekta bistveno vpliva na učinkovitost doseganja ciljev projekta. Pravilna izbira ravnatelja pa je ena najpomembnejših odločitev v projektu (Rozman, 2005, str. 8).

V ravnanju projektov ni prostora za plašnost in neodločnost. Ravnatelji projektov živijo v svetu, označenem s konfliktom. Člani projektne ekipe so v stalnem konfliktu zaradi razpoložljivosti virov in zaradi vloge vodje pri reševanju problemov. Poleg članov ekipe pa v projektu sodelujejo tudi zainteresirani projektni udeleženci, ki enakovredno definirajo uspehe in neuspehe, vendar na drugačen način (Meredith, Mantel, 1995, str. 9). Od vodenja ljudi v projektu je v veliki meri odvisno, ali bodo cilji projekta dejansko doseženi.

Namen preučevanja vodenja projektov je povečati verjetnost, da bo planirano delo tudi uresničeno. Tako bo zagotovljeno smotrno delovanje udeležencev projekta in doseganje planiranih ciljev projekta, pravočasnost, učinkovitost in kakovost njegove izvedbe. Uspešno izvedeni projekti predstavljajo osnovo za smotrno izvedbo strategij in s tem za uspešnost podjetja.

Cilji magistrskega dela izhajajo iz namena: prek teoretičnega raziskovalnega pristopa **preučevati značilnosti vodenja projektov in predlagati načine vodenja,** ki prispevajo k večji učinkovitosti njihove izvedbe. Cilj je torej prikazati ustrezno vodenje, ga utemeljiti z značilnostmi projektov, hkrati pa predstaviti vlogo vodje projekta kot dela projektnega ravnanja.

Pri tem bom upoštevala vse vidike vodenja: komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu. Vključila bom tudi kadrovanje članov projektne ekipe, ki ga nekateri avtorji obravnavajo kot del vodenja, drugi spet kot posebno funkcijo ravnanja.

V magistrskem delu želim prikazati vodenje kot enega pomembnejših dejavnikov vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja projektne ekipe, da bi učinkovito izvajala delegirane naloge in tako pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev projekta, zato je cilj dela tudi dokazati hipotezo, da je uspešnost izvedbe projekta povezana z ustreznim vodenjem projektne ekipe, še posebej v fazi uveljavljanja projekta.

V metodološkem pogledu bom sprva **preučevala vodenje in projekt.** Obravnavala bom značilnosti in načine vodenja ter vodenja v projektu. Omenila bom slabosti pri vodenju projektov in predlagala izboljšave, ki zagotavljajo uspešno izvedbo projekta.

Metoda dela, ki jo bom pri izdelavi magistrskega dela uporabila, temelji na proučevanju teoretičnih spoznanj s področja ravnanja projektov, še zlasti pa vodenja z njunimi temeljnimi značilnostmi in specifičnostmi (deskriptivna metoda). Na vodenje vpliva narava dela, okolje in zaposleni. Uspešnost izvedbe projekta pa je v veliki meri odvisna prav od načina vodenja projektne ekipe. Pri pisanju se bom naslanjala na strokovno literaturo

domačih in tujih avtorjev s področja ravnanja, vodenja projektov. Pregledala bom različne navedbe posameznih avtorjev. Tako bom uporabila metodo znanstvene deskripcije, s katero bom lahko utemeljevala hipotezo, da je vzrok neuspešne izvedbe projektov pogostokrat v neustreznem vodenju ter neprimernem sodelovanju med udeleženci v projektu.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih osrednjih poglavij. V prvem poglavju, ki sledi uvodnemu delu, sem najprej opredelila ravnateljevanje in vodenje ter razmerje med njima. Nato sem predstavila različne načine vodenja ter vodij. Podrobneje sem predstavila potek komunikacij v procesu vodenja; opredelila sem tudi vlogo vodje pri motiviranju podrejenih sodelavcev.

V drugem poglavju sem predstavila projekt in ravnanje projektov. Podrobneje sem predstavila vse faze življenjskega cikla projekta s poudarkom na uveljavljanju projekta.

V tretjem poglavju je poudarek na vodenju projekta, opisala sem pomembnost sodelovanja vodje pri kadrovanju članov v projektno ekipo, pri njihovem motiviranju, komuniciranju ter pri vodenju, še posebej pri vodenju, ki je za delo pri projektih najustreznejše, s poudarkom na osebnostnih lastnostih vodje.

V četrtem poglavju sem opisala ključno vlogo vodje projekta pri njegovi izvedbi; sledi še sklepna misel.

V magistrskem delu sem si za obravnavane organizacijske procese prizadevala uporabljati slovenske izraze, čeprav se v praksi morda več uporabljajo tuji in jih v takšni obliki ljudje tudi verjetno bolj poznajo. Najpogosteje uporabljeni so: ravnanje *(angleško: Management)* in ravnanje projektov *(angleško: Project Management):* izraz (a) uporabljam za proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela oziroma planiranje, uveljavljanje in kontrolo projekta; ravnatelj *(angleško: Manager)* in ravnatelj projekta *(angleško: Project Manager, PM),* ki ju uporabljam pri opisovanju osebe, ki izvaja proces ravnanja pri projektnem delu. Vodenje *(angleško: Leadership)* je mišljeno kot proces usmerjanja, vplivanja in motiviranja zaposlenih od vodje, da ustrezno opravljajo delegirane naloge, kar vodi k doseganju planiranih ciljev projekta, ter izraz ekipa *(angleško: Team),* ki predstavlja skupino ljudi, ki aktivno izvaja projekt.

1 VODENJE KOT DEL RAVNATELJEVANJA

1.1 OPREDELITEV RAVNATELJEVANJA

Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije, ki usmerja zaposlene pri doseganju ciljev organizacije skozi štiri kritične aktivnosti: planiranje (določanje ciljev), organiziranje (določevanje nalog, ki morajo biti zaključene – narejene za uresničevanje planiranih ciljev), vodenje (zagotavljanje, da primerni ljudje opravljajo ustrezno delo) in motiviranje (doseganje visoke produktivnosti zaposlenih) ter kontrola (zagotavljanje uresničevanja ciljev s spremljanjem posameznih aktivnosti).

Kot nosilec celotne delovne naloge mora biti ravnatelj izredno delavna oseba. Ni dovolj, da skupno nalogo samo zastopa, temveč si jo mora tudi iniciativno in ustvarjalno zamisliti, jo izoblikovati in razčleniti. Meje ravnateljeve ustvarjalnosti postavlja upravljanje. To se sme in mora razvijati samo v tistih smereh, ki ne spodkopavajo upravljanja in ne škodujejo njegovim nosilcem. Po drugi strani pa je omejen z znanjem in sposobnostmi zaposlenih.

Ravnanje opredeljujejo različni avtorji z različnih vidikov. Slovenski avtorji ga opredeljujejo predvsem s procesnega, deloma pa tudi s tehničnega vidika. Nekateri tudi povežejo vse vidike. Tako na primer Lipovec (1987, str. 134-136) loči tri vidike ravnanja, ki se med seboj dopolnjujejo, saj vsak od njih opredeljuje ravnanje z drugega zornega kota.

Prvo opredelitev predstavlja **tehnična opredelitev ravnanja.** Funkcijo ravnanja označuje s čisto tehnične strani kot tehnično nujnost, pri čemer gre za usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Usklajevanje lahko razširimo na usklajevanje vseh razmerij, ne le tehničnih.

Drugo opredelitev ravnanja predstavlja **družbenoekonomska opredelitev ravnanja.** Ta opredelitev ravnanja povezuje ravnalno in upravljalno funkcijo. Ravnanje je opredeljeno kot izvršilna funkcija, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja. Po drugi strani pa je ravnanje tehnično nujna funkcija delovnega procesa in je zaradi tega opredeljeno v zvezi z izvedbeno funkcijo. Vso avtoriteto za izvajanje te tehnično nujne funkcije pa ravnanje dobi od upravljanja.

Tretje so **procesne definicije ravnanja.** Skupna značilnost vseh definicij tega tipa je, da opredeljujejo ravnanje kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uresničevati, koordinirati in kontrolirati, kar je samo del logično in tehnično enotnega procesa upravljanja in ravnanja. Večina avtorjev omenja planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Skupna značilnost vseh takih definicij je, da je ravnanje funkcija in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja.

Lipovec (1987, str. 136, 137) vse tri definicije združi v skupno definicijo, ko pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja) in
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Tudi drugi slovenski avtorji pogosto izhajajo iz Lipovčeve opredelitve. Tako Pučko (2003, str. 7) v svojo opredelitev ravnanja poleg procesnega vključi tudi družbenoekonomski vidik in označi ravnanje kot proces določanja cilja in politike združbe ter izvajanje naloge združbe s pomočjo drugih ljudi preko procesa načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Rozman (2005, str. 17) opredeljuje ravnateljevanje po svoji vsebini kot usklajevanje (tehnično razdeljenega dela, pa tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem in v prostoru in času); po svojem namenu ga opredeli drugače (zagotavljanja smotrnega delovanja zaposlenih) kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja in po metodi, zaporedju logičnih korakov, kot proces odločanja. V družbenoekonomskem smislu pa opredeljuje ravnanje kot proces izvajanja ciljev in politike upravljanja.

Pučko in Rozman (1993, str. 246-247) pravita, da ravnanje poteka kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola; vsak delovni proces se začenja z zamišljanjem rezultata dela, proizvoda ali storitve in z zamišljanjem, kako bi proizvod ali storitev realizirali. Temu razmišljanju sledi izvedba, ki pa lahko zaradi različnih razlogov od zamisli odstopa. Preprečevanje odklonov, predvsem pa njihovo popravljanje, je kontrola, s katero se primerja proizvedeno z zamišljenim (usklajuje se izvedba s planom).

Donnelly, Gibson in Ivancevich (1995, str. 4) pojmujejo ravnanje kot proces, s katerim eden ali več posameznikov koordinirajo aktivnosti drugih ljudi, da bi dosegli rezultate, ki jih sam posameznik sicer ne bi mogel doseči.

Andrejčič in drugi (1994, str. 183) definirajo vodenje v širšem smislu kot planiranje in organiziranje akcij za dosego ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate. Pri tem so elementi vodenja planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrola in odgovornost za delovne rezultate organizacije, vodja pa je ukleščen med zunanjo okolico

in notranjim okoljem. Glede na to, da ima vodenje ožji in širši pomen, v tem primeru vodenje ni mišljeno v smislu vodenja kot »leadership«, temveč je mišljeno kot »management«, saj takšen način »vodenja« zagotavlja cilje organizacije.

Schermerhorn in Chappell (2000, str. 9) pravita, da uspešno ravnanje zahteva sposobnost prepoznavanja problemov in priložnosti v vsakodnevnem dogajanju, sprejemanje dobrih odločitev in izvajanje primernih akcij. Pravita, da dovršen proces ravnateljevanja obvezno vključuje naslednje štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Pri tem je planiranje proces postavljanja ciljev ter hkrati časovno omejevanje, kaj je treba storiti za njihovo doseganje. Organiziranje je proces dodeljevanja nalog, razporejanja resursov in razvrščanja aktivnosti, ki so potrebne za izvršitev plana. Vodenje je proces zbujanja navdušenja, zanosa in usmerjanja naporov zaposlenih za organizacijske cilje. Kontrola pa je proces merjenja učinkovitosti dela ter izvajanje akcij zagotavljanja želenih rezultatov dela.

Rozman (2002, str. 164, 165) navaja, da je razdelitev upravljavsko – managerske funkcije, kamor štejemo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, ki jo omenja velika večina avtorjev, v resnici nejasna in premalo dosledna. Pravi, da je to posledica nerazumevanja ločevanja med združbo in organizacijo. Meni, da je bolj ustrezna delitev na planiranje (poslovanja), organiziranje (kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije) in kontroliranje poslovanja.

1.2 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je najrazvitejše sredstvo uveljavljanja, je spretnost vplivanja na ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 286). Odvisno je od položaja voditelja v komunikacijski mreži, njegovih voditeljskih lastnostih, sposobnostih ter od obstoja privržencev. Dobri vodje imajo vedno privržence. Osnovna naloga vodje je, da s svojim delovanjem zagotavlja in usmerja delo privržencev tako, da bodo njihove potrebe kar najbolje zadovoljene, hkrati pa bodo delovne naloge opravljene v skladu s cilji in pričakovanji organizacije.

Vodenje je usmerjanje in motiviranje sodelavcev, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je s komuniciranjem in spodbujanjem oblikovati vedenje posameznika in skupine, da bi sodelovali pri doseganju organizacijskih ciljev. Vodja mora dobro poznati sebe in druge, da bi lahko vplival na vedenje podrejenih in skupaj z njimi uresničeval naloge. V okvir vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji.

Brajša (1983, str. 65) navaja, da je ravnanje strokovno in samostojno delo, ki se ukvarja s tehnično – tehnološkim vidikom dela, zaobseže pa tudi odnose med organizacijskimi enotami in v njih samih. Pomeni družbeno moč, ki se manifestira pri uresničevanju odločitev, medtem ko je vodenje tudi interpersonalno dogajanje, ki vpliva na aktivnosti drugih. Tako bi lahko rekli, da je ravnanje opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja poslovni proces, po drugi strani pa vodilni organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Ravnanje ima dvojni vpliv: na tehnološki proces in na ljudi, kar terja od vodilnih obojestransko strokovno pripravljenost, in sicer za tehnologijo procesa, ki ga vodijo, in za ustrezno ravnanje z ljudmi, ki v tem procesu sodelujejo. Naloge ravnateljev predvidevajo, da le-ti poznajo tehnologijo in človeško vedenje in možnosti, kako bi nanj vplivali.

Schermerhorn (1999, str. 262) pravi, da je vodenje prav tako ena izmed štirih funkcij, ki predstavljajo proces ravnateljevanja. »Vodenje je proces navdihovanja drugih sodelavcev, da trdo delajo, da bi opravili, dovršili, izpolnili pomembne delovne naloge.«

Robbins (2001, str. 314) in Daft (1994, str. 478) definirata vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino za doseganje ciljev. Robbins (2000, str. 39) razpravlja o različnih pogledih na vodenje, vendar ga prav tako vidi kot sestavni del procesa ravnateljevanja.

Daft in Noe (2001, str. 379) navajata opredelitev vodenja po Rostu: »Vodenje je razmerje med vodjo in podrejenimi, ki hočejo resnične spremembe, katere se zrcalijo v njihovem prispevku doseganja namena.«

Rozman (2002, str. 2) prikazuje vodenje kot posledico ene izmed funkcij ravnateljevanja, vodenje uveljavlja planirano organizacijo.

Luthans (2002, str. 576) zaključuje, da je »pomembno interpretirati vodenje kot izraz za specifični teoretični proces, ki povzroča spremembe.«

Kot lahko sklepamo, so si definicije vodenja zelo podobne. Na podlagi navedenih definicij lahko povzamemo Rozmana (2002, str. 2), ki pravi, da »se definicije vodenja razlikujejo le v podrobnostih« in da je **vodenje proces vplivanja na druge, da bi dosegli cilje, ki si jih zamisli vodja.**

1.3 RAZMERJE MED RAVNATELJEVANJEM IN VODENJEM

Na vprašanje, kakšna je razlika med ravnateljevanjem in vodenjem, avtorji razlagajo, da je vodenje ena izmed funkcij ravnateljevanja, pri tem pa poudarjajo, da niso vsi ravnatelji dobri vodje in ne prav vsi vodje dobri ravnatelji. Nekateri vidijo funkcijo vodenja kot del ravnanja. Nekateri drugi avtorji vidijo funkciji ravnanja in vodenja kot različni in hkrati

dopolnilni, vendar obe bistveni za doseganja uspehov določene organizacije. Čeprav se o tem ne strinjamo, je prav, da jih omenimo.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999, str. 11-12) menijo, da sta funkciji vodenja in ravnateljevanja tesno sorodni, ampak različni in se prekrivata. Prekrivanje pomeni, da imata obe funkciji nekatere vloge skupne, medtem ko so nekatere različne. Prekrivanje tudi pomeni, da imata ravnateljevanje in vodenje enako pomembnost, veličino in zamotanost – kompleksnost.

Zaleznik (1998, str. 54) sklepa, da je glavna razlika v motiviranju, osebnostni zgodovini in načinu razmišljanja in reagiranja ravnateljev oziroma vodij. Zaleznik tudi meni, da so ravnatelji in vodje dvoje različnih vrst ljudi: nekateri so že po naravi vodje, drugi pa po naravi ravnatelji.

Kotter (1990, str. 103-111) pravi, da se ravnateljevanje ukvarja z zapletenostjo in skuša predložiti določeno navodilo, ukaz, medtem ko se vodenje ukvarja z načinom, kako priti do sprememb. Kotter vidi obe funkciji kot drugačni, vendar dopolnilni, toda vodenje ne more nadomestiti ravnateljevanja.

Hellriegel, Slocum in Woodman (1998, str. 325) ugotavljajo, da večina vodij in ravnateljev ne funkcionira kot samo vodja oziroma ravnatelj, temveč so nekateri po načinu dela bliže vodenju, drugi ravnateljevanju.

Bennis in Nanus (1985, str. 21) vidita ravnatelje kot osebe, ki delajo stvari pravilno in učinkovito, vodje pa kot osebe, ki delajo prave stvari.

Velik del avtorjev sklepa, da sta ravnanje in vodenje dva različna pojma (Robbins, 1998, str. 346). Daft in Noe (2001, str. 380) ravnatelje vidita kot zaposlene z namenom doseganja organizacijskih ciljev s planiranjem, organiziranjem, delegiranjem in kontroliranjem; vodenje pa je osredotočeno na ustvarjanje deleža vizije in strategije s postopnim vlivanjem kulturnih vrednot, ki lahko pripomorejo k doseganju le-teh.

Avtorji, ki obravnavajo ravnanje podjetja in sami ravnatelji vidijo vodenje kot sestavni del ravnanja. Možina (1994, str. 6) navaja, da vodenje kot management obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije.

Tichy (1998, pp. 29-33) definira vodenje kot doseganje nečesa s pomočjo drugih zaposlenih, kar je pravzaprav enostavna definicija ravnanja, ki so jo definirali že številni avtorji kot doseganje organizacijskih ciljev z dogovarjanjem z zaposlenimi, da bodo v določenem času opravili določeno delo.

Večina avtorjev vidi vodenje kot del ravnateljevanja, vodenje pa postaja relativno vse pomembnejše. Pri nekaterih avtorjih še vedno ni jasno, ali vodenje nadomešča ravnateljevanje ali sta ti dve funkciji dopolnilni (Rozman, 2002, str. 5). **Vendar Rozman in večina avtorjev o ravnateljevanju menijo, da je vodenje sestavni del ravnateljevanja. V tem smislu bo vodenje obravnavano v tem delu.**

1.4 PRISTOPI, MODELI IN STILI VODENJA

1.4.1 Pristopi k vodenju

Pri preučevanju vodenja večkrat zasledimo pojma model in pristop. Model lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih spremenljivk, kot posebno obliko strukture, pristop pa kot ugotavljanje ključne spremenljivke, ki pomembno vpliva na obliko povezanosti vseh drugih spremenljivk. Naloga vodenja je doseči, da bodo zaposleni izvedli zamišljeno delo. Kopelman (1986, str. 122) navaja, da dajejo dobre rezultate trije pristopi k vodenju:

- **situacijski pristop,** ki poudarja, da je uspešnost odvisna od skladnosti vodje in situacije;
- **potreba po moči:** uspešni vodje imajo večjo potrebo po družbeni moči (za izgradnjo organizacije), manj uspešni pa po povezovanju;
- **motivacija za vodenje:** uspešni vodje imajo bolj izraženo potrebo po vodenju kot manj uspešni.

Možina (1992, str. 36) meni, da se najbolj uveljavlja situacijski pristop vodenja, za katerega je značilno:

- da poudarja pomembnost organizacijskih odnosov z zunanjim in notranjim okoljem organizacije, kjer sta vodenje in organizacija del okoliščin;
- da ugotavlja, kako izvajati vodenje v različnih okoliščinah.

Poleg navedenega Možina (1992, str. 34, 35) navaja še:

- **klasični** pristop vodenja,
- **vedenjski** pristop in
- **socialni** pristop.

Nekateri avtorji (na primer: Bizjak, Petrin, 1996) ločijo tradicionalni in sodobnejši pristop vodenja:

- **Tradicionalni pristop** k analizi situacije, ki temelji predvsem na analizi trendov, na kontinuiteti, preglednosti situacije in lastni dinamiki, to je usmerjenosti k posameznim nalogam.

- **Sodobnejši pristop,** ki temelji predvsem na upoštevanju nenadzorovanih in nepredvidljivih procesov, na primer na analizi tveganja, upoštevanju kompleksnosti problemov in na dinamiki okolja, ki se ji mora podjetje prilagajati.

Glede na to, da je vodenje definirano kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine za doseganje ciljev v posamezni situaciji, vsebuje vodenje doseganje ciljev z ljudmi in skupinami. To pomeni, da se mora vodja truditi za doseganje nalog s strani sodelavcev in za primerne socialne odnose med svojimi sodelavci.

1.4.2 Modeli vodenja

Narejenih je bilo že veliko raziskav o tem, kakšno vodenje je uspešno, vendar so si ugotovitve različne. Povsem enopomenskih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal kak preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni (Možina in drugi, 2002, str. 517). Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, vodja se mora soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji, vsemu temu mora prilagoditi način vodenja. Želeno je uporabiti več načinov vodenja, ki so seveda prilagojeni trenutni situaciji. Možina (1992, str. 38) opisuje naslednje najpogostejše modele vodenja, ki jih prikazuje tabela 1:

Tabela 1: Modeli vodenja

MODEL / VSEBINA	AVTOKRATSKI	SKRBNIŠKI	PODPORNI	KOLEGIALNO - DEMOKRATIČNI
TEMELJ MODELA	moč	ekonomski vir	vodenje	partnerstvo
VODSTVENA USMERJENOST	avtoriteta	denar	pomoč in podpora	ekipno delo
USMERJENOST ZAPOSLENIH	ubogljivost	varnost, ugodnost	delovni učinek	odgovornost
PSIHOLOŠKI REZULTAT ZAPOSLENIH	odvisnost od vodje	odvisnost od organizacije	sodelovanje	samodisciplina
ZADOVOLJITEV POTREB	preživetje	varnost	status, priznanje	samouresničitev
DELOVNA ZAVZETOST	minimalna	pasivno sodelovanje	prebujeno zanimanje	usmerjeno navdušenje

Vir: Možina, 1992, str. 39

Temelj **avtokratskega** modela je moč, vodstvena usmerjenost pa je k avtoriteti. Nasprotujoč temu modelu je **kolegialno – demokratični** model, ki temelji na partnerstvu,

zanj pa je značilno ekipno delo. S samodisciplino zaposlenih v kolegialno – demokratičnem modelu je večja tudi njihova odgovornost in so usmerjeno navdušeni. Za **skrbniški** model je značilno pasivno sodelovanje, katerega temelj je ekonomski vir. Zaposleni so usmerjeni k denarju, varnosti in ugodnosti. Status in priznanje sta potrebi, ki zadovoljita **podporni** model, vodstvena usmerjenost pa teži k pomoči in podpori sodelavcem.

Mnogi avtorji, enako Možina in drugi (1994, str. 530-549), pa opisujejo razvojno tri skupine modelov vodenja: model osebnostnih značilnosti, model vedenja vodij in situacijski modeli:

1. **Modeli osebnih značilnosti vodje** temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in fizične posebnosti značilne za vodjo. Določene osebnostne lastnosti vodje so povezane z uspešnostjo dela vodje (na primer komunikativnost, samostojnost), vendar ne toliko, da bi nanje kazali trdni rezultati. Prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti je osnova za razlikovanje med vodjo in nevodjo (Adizes in drugi, 1996, str. 95). Tako vodjo opredeljujejo naslednje značilnosti (Možina in drugi, 1994, str. 531):
    - fizične: mlajši, srednje starosti, vitalen, visok, vitek, urejen;
    - osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten;
    - socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobražen, naravnan k napredovanju;
    - delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, odgovoren.

2. **Modeli vedenja vodje** poudarjajo vedenjske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih, pri katerih sta se izoblikovali dve vrsti domnev, imenovani *teorija x* in nasprotna *teorija y,* ki ju prikazuje naslednja tabela:

Tabela 2: Primerjava domnev teorije x in teorije y

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni ne delajo radi; če je le mogoče, se delu izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, pogosto tudi z grožnjo.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, radi tudi sprejmejo odgovornost za svoje delo.

Vir: Adizes in drugi, 1996, str. 96

Teorija x ima negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja; nadrejeni verjamejo, da so zaposleni v glavnem motivirani za delo samo zaradi denarja. *Teorija y* pa vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja

potrebo po participativnem načinu vodenja, pri katerem vodja sodelavce spodbuja in jim svetuje.

Modela dveh univerz (univerza Ohio State in univerza v Michiganu) opisujeta dva načina vodenja (Možina in drugi, 1994, str. 533): prvi je *skrb za ljudi*, pri katerem vodja teži k temu, da bi zaposleni čim laže delali, hkrati pa bili zadovoljni z rezultati svojega dela. Pri takšnem načinu vodenja vodja ne uporablja niti legitimne moči, niti moči prisile. Drugi način vodenja je *skrb za naloge,* za katerega je značilno aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja. Aktivnosti obeh tipov vodij so prikazane v naslednji tabeli:

Tabela 3: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge

SKRB ZA NALOGE	SKRB ZA LJUDI
Vodja zaposlenim naloge natančno določi.	Vodja zaposlene pohvali, če je delo opravljeno dobro.
Vodja določi normative, ki jih mora vsakdo doseči.	Vodja ne zahteva od zaposlenega več, kot je zmožen narediti.
Vodja zaposlene informira o zahtevah dela.	Vodja posamezniku pomaga pri njegovih osebnih težavah.
Vodja delo načrtuje skupaj s člani.	Vodja je prijazen in dostopen.
Vodja člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih.	Vodja skrbi za dobro vzdušje pri delu.

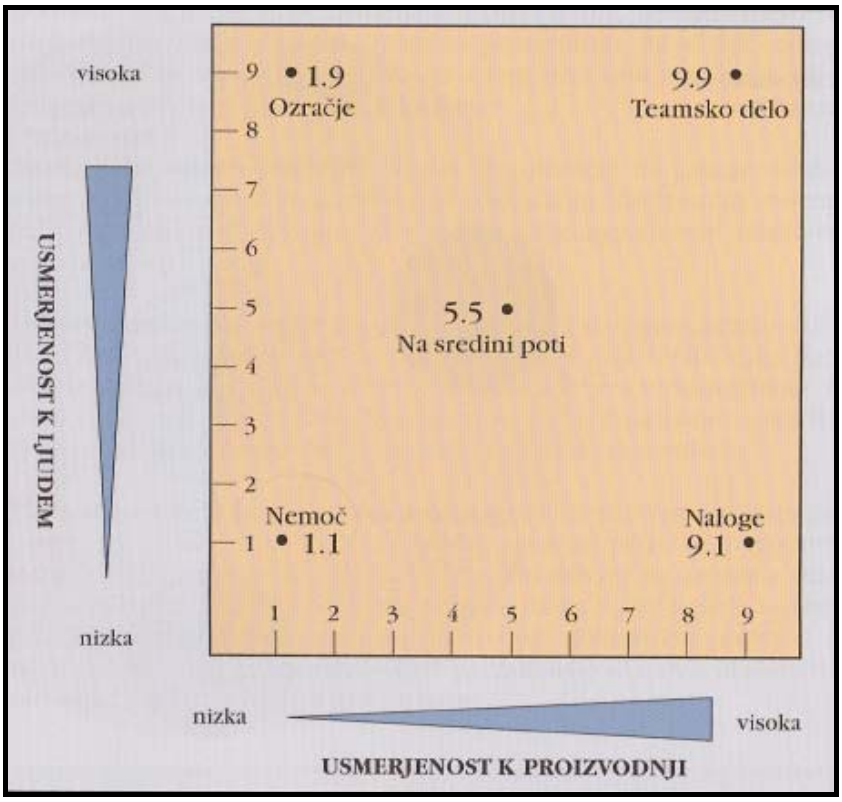
Vir: Prirejeno po Možina v Možina in drugi, 1994, str. 533

Model druge univerze opredeljuje vedenje vodij glede na to, ali je usmerjeno *k nalogam* ali *k ljudem* (Možina in drugi, 1994, str. 533): *vodenje, usmerjeno k nalogam,* poudarja organiziranje dela, standarde, kvalitete in posebno še rezultate, medtem ko *vodenje, usmerjeno k ljudem,* poudarja način dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Pri tem modelu se je našla precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo ekip. Najuspešnejši so tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose s člani ekipe in jih hkrati vzpodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

Model mrežnega vodenja opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje, bodisi k proizvodnji bodisi k ljudem. Meni, da je ustrezno vodenje usmerjeno lahko v ljudi kot v naloge. Prikazuje ga naslednja slika:

Slika 1: Model mrežnega vodenja

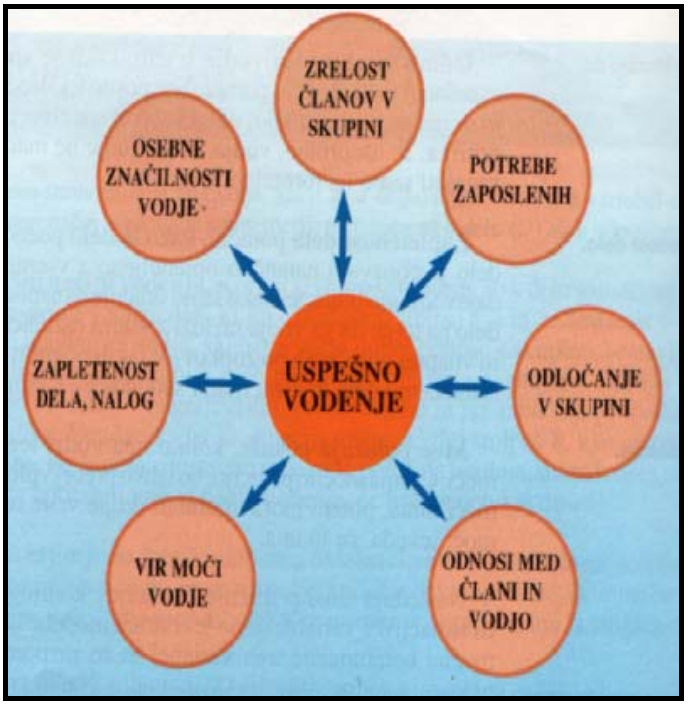


Vir: Možina v Možina in drugi, 2002, str. 521

Na abscisi se meri usmerjenost k proizvodnji, na ordinati pa usmerjenost k ljudem. Številčne oznake na mreži prikazujejo delež vodenja v posameznem primeru: oznaka 1,1 pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in nizko usmerjenost k ljudem. Takšen vodja je neaktiven, nemočan in neuspešen. Oznaka 9,9 pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Takšni odnosi vodijo k dobrim rezultatom dela in k zadovoljstvu zaposlenih.

3. Ker se vedenjski modeli v vseh primerih niso obnesli, so raziskovalci iskali nove modele vodenja. Tako so se pojavili še različni **situacijski modeli vodenja,** ki predstavljajo, da je pri določanju najboljšega načina vodenja najbolj kritična prav situacija (Možina in drugi, 2002, str. 521). Situacijskih dejavnikov je lahko več, prikazani so v sliki 2:

Slika 2: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje

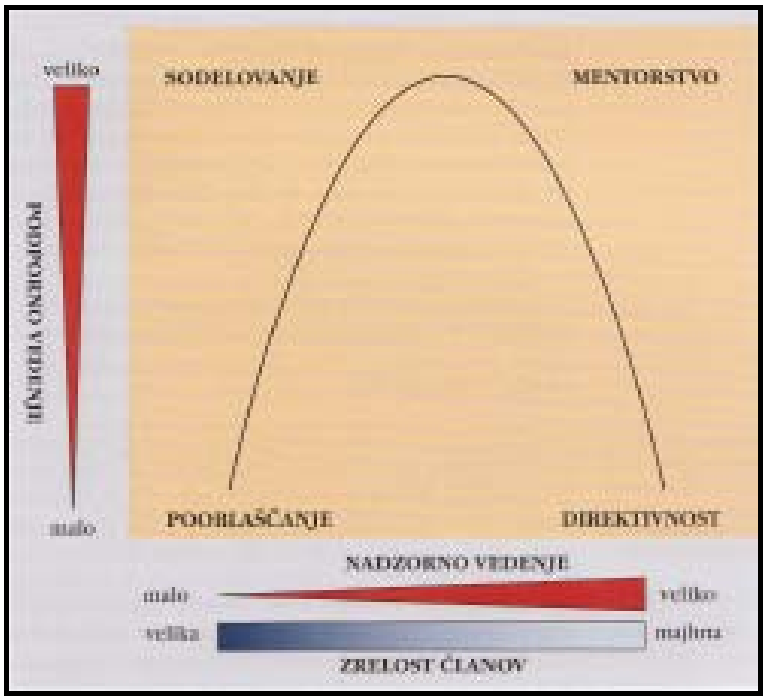


Vir: Možina in Damjan v Možina in drugi, 1994, str. 535

Ločimo različne situacijske modele; tako **Fiedlerjev kontingenčni model** poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje: posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji (Možina in drugi, 202, str. 522). Pri določevanju, kateri način vodenja bi bil najboljši, Fiedler opredeljuje tri spremenljivke: odnos skupine do vodje (ali ga le ta spoštuje), zapletenost dela in vir položajne moči vodje (če ima vodja močno pozicijo, bo precej vplival na podrejene, če pa je nima, bo pri svojem delu moral uporabiti druge vrste moči, kot je na primer ekspertna moč). Za vodjo je najboljša tista situacija, ki v kar največji meri zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do nadrejenega. Najslabša situacija pa je tista, ko ima vodja malo položajne moči, skupina ga medse noče sprejeti in delo je enostavno.

Hersey in Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine (Adizes in drugi, 1996, str. 98). Ravnalno vedenje je enosmerno komuniciranje med vodjo in člani, podporno vedenje pa označuje dvosmerno komuniciranje med vodjo in člani skupine. Zrelost skupine je sposobnost njenih članov, da si postavljajo razmeroma visoke cilje in da prevzamejo odgovornost za njihovo doseganje. Ta model vodenja je prikazan tudi na naslednji sliki:

Slika 3: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard): človeku prijazno in uspešno vodenje



Vir: Možina v Možina in drugi, 2002, str. 525

Slika prikazuje odnose med različnimi načini vodenja in stopnjo zrelosti članov skupine. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven ravnalnega in/ali podpornega načina vodenja. Način vodenja delovanja je odvisen od stopnje zrelosti pri članih skupine. V razmerah zrelosti članov je najprimernejši način pooblaščanje (velika samostojnost članov pri delu), v nasprotnem primeru pa direktivnost (na primer, če je v organizaciji nov član, ki dela še ne pozna dovolj dobro). Mentorski način se uporablja takrat, ko je v organizaciji nov član že nekaj časa zaposlen, vendar še ni usposobljen za samostojno delo. Sodelovalni način se uporabi, ko je zaposleni pri delu že samostojen in sodeluje pri odločanju.

Teorijo vodenja 3-D je razvil Reddin. Izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja in glavnih elementov vodenja vodij, to je usmerjenosti k nalogam in usmerjenosti k odnosom. Ni pomembno, koliko napora vloži pri delu vodja, temveč kaj doseže (Možina in drugi, 1994, str. 540). Reddin poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo: učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način (reševanje problemov), uspešnost pa pomeni delati prav (na primer: povečevanje dobička). V tej teoriji gre za dva glavna elementa v vedenju vodij glede na to, ali je vodja usmerjen k odnosom do sodelavcev ali k nalogam, in sicer v majhnem ali velikem obsegu. Tako pridemo do štirih različnih načinov vodenja, ki jih prikazuje slika 4.

Slika 4: Štirje načini vodenja

Vir: Možina v Možina in drugi, 1994, str. 541

Združevalni vodja je usmerjen k odnosom in k nalogam in je pristaš ekipnega dela. Zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Takšen vodja ni dovolj komunikativen in predvsem popravlja napake podrejenih. Zavzeti vodja poudarja usmerjenost k odnosom in manj k nalogam. Takšen vodja se s sodelavci zelo rad pogovarja. Prizadevni vodja poudarja usmerjenost k nalogam, malo pa k odnosom, zato deluje gospodovalno. Druge ocenjuje po njihovih dosežkih oziroma delovnih rezultatih.

Vendar nobeden od načinov vodenja ni vedno učinkovit, zato na podlagi tega, koliko učinkovito je uporabljan temeljni način vodenja, razlikujemo še osem načinov, ki jih prikazuje naslednja tabela:

Tabela 4: Osem načinov vodenja glede na temeljni način

TEMELJNI NAČIN	MANJ UČINKOVIT NAČIN	BOLJ UČINKOVIT NAČIN
ZDRUŽEVALNI	kompromisar	izvrševalec
PRIZADEVNI	avtokrat	dobrohotni avtokrat
ZAVZETI	misijonar	razvijalec
ZADRŽANI	dezerter	birokrat

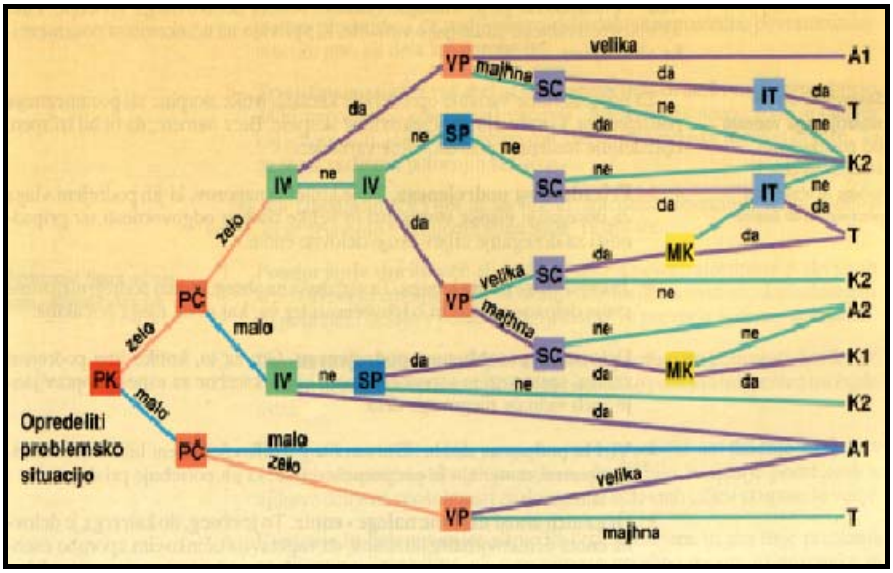
Vir: Možina v Možina in drugi, 1994, str. 541

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu (Možina in drugi, 1994, str. 542). Pri tem modelu specifični način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih (na primer njihove sposobnosti) in značilnosti dela (enostavno, sestavljeno delo). Glede na to je način vodenja po tem modelu lahko izzivalni, usmerjevalni, svetovalni ali pa prijateljski;

uspešnost vodje pa so lahko visoki dosežki, veliko zadovoljstvo, malo pritožb, malo odsotnosti z dela.

Participativni model vodenja je eden novejših prispevkov k situacijskim modelom. Ta model poudarja, da zasluži pozornost predvsem situacija, ne toliko posamezni vodja. Določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah (Možina in drugi, 1994, str. 543) ter poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih ekipe. Prikazan je na naslednji sliki:

Slika 5: Participativni model vodenja



Vir: Možina v Možina in drugi, 1994, str. 545

Zgoraj slika prikazuje uporabo participativnega modela vodenja, ki po navedbah Možine in drugih (1994, str. 545) poteka po naslednjem postopku: Vodja začne z levo stranjo in najprej opredeli problem. Nato se vpraša, kako pomembna je ta odločitev za kvaliteto dela (PK). Če je odgovor zelo ali malo, tako določa pot k naslednji stopnji (PČ), ko se vodja vpraša: Kako pomembno je, da na to odločitev pristanejo člani ekipe? Odgovor zelo ali malo vodi k naslednjemu vprašanju in tako naprej, dokler vodja ne zastavi vseh vprašanj in dokler ne odkrije ustreznega odločanja v vodenju ekipe.

Model učinkovitega vodenja z mnogovrstnim povezovanjem, ki upošteva več povezanih spremenljivk, je izdelal Yukl. Loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine. Te spremenljivke so: prizadevnost podrejenega, jasnost vloge podrejenega, delovna usposobljenost podrejenega, viri in podpore službe, organiziranost delovne naloge – enote, skupinska kohezivnost in ekipno delo, odnosi vodja – podrejeni (Možina in drugi, 1994, str. 546). Ta model je eden najkompleksnejših modelov situacijskega vodenja: vodja ovrednoti situacijo, obstoječe

karakteristike organizacije, nato pa se odloči, kateri način vodenja je v določenem času najprimernejši.

Model transakcijskega in transformacijskega vodenja govori o tem, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene. Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih in drugih ugodnostih, medtem ko je nasprotno transformacijsko vodenje, to je spodbujanje k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina v Možina in drugi, 1994, str. 548).

Razvojna komponenta naštetih modelov je samo navidezna, spodriva jo vsebinska razlika med posameznimi modeli. Ne gre za boljše ali slabše, razvojno zastarele in novejše modele ravnanja z ljudmi, ampak za vsebinsko različne. Ti so prilagojeni posamezni rabi in načinu proizvajanja. Zelo malo je verjetno, da bodo v prihodnje pri vodenju prevladovali samo enovrstni modeli, situacije bodo narekovale izbiro enega modela ali pa kombiniranje več modelov hkrati (Lipičnik v Možina in drugi, 1994, str. 448).

1.4.3 Stili vodenja

Od tega, kako bo vodja reševal različne dileme, ki se pojavijo v organizaciji, je odvisen tudi stil vodenja. Stil vodenja opredeljujejo Kavčič in drugi (1988, str. 116) kot kontinuum različnih možnih načinov delovanja, ki pa so lahko v različnih situacijah uspešni ali pa ne. Na stil vodenja vplivajo številni dejavniki:

- zahteve okolja;
- potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije;
- tehnologija;
- fenomen organizacije same ter še
- osebnostne lastnosti vodja: odločnost, zanesljivost, samozaupanje, izvirnost (Kavčič in drugi,1988, str. 149).

Najpogostejši stili vodenja po navedbah Lipičnika (1996, str. 121) so naslednji:

- **Birokratski stil vodenja** je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, vljuden in se obvlada. Od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela; vse v skladu s formalno organizacijo.

- **Razvijalski stil vodenja** je stil, ki poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja sodelavce spodbuja, jih zna poslušati, jih razume in podpira ter vzdržuje široke komunikacije. Svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je način vodenja, usmerjen k nalogam, vendar ne prestrog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov, ki jih zahteva tudi od svojih sodelavcev.

- **Izvrševalski stil vodenja** poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Vodja pri odločanju uporablja skupinsko delo in prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev.

- **Dezerterski stil vodenja** je navadno manj uspešna zvrst stila vodenja. Vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti. Zagotoviti skuša samo minimalne rezultate in si ne prizadeva, da bi dosegel boljše.

- **Misijonarski stil vodenja** je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Vodja je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

- **Avtokratski stil vodenja** je tisti, kjer vodja avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.

- **Kompromisarski stil vodenja** je tisti, katerega vodjo odlikujejo dvoličnost, omahljivost in sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev. Ljudje mu ne zaupajo preveč.

Po Rantu (1995, str. 49-50) ločimo še naslednje stile vodenja:

- **Vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo delavcev:** poudarek je na odprtem komuniciranju in medosebnem zaupanju, pomemben je občutek pripadnosti in oblikovanja ekipe ter spodbujanje osebnega razvoja in osebnega zadovoljstva z delom.

- **Situacijski modeli vodenja:** izbira stila vodenja in same razmere odločilno vplivajo na rezultate, ki jih skušamo doseči s pomočjo formiranja skupin. Zato je izbira oblike vodenja odvisna od prisotnih razmer. Za te modele je značilno, da se med seboj ločijo glede na način sprejemanja odločitev in upoštevanja mnenj sodelavcev (Certo, 1980, str. 473).

- **Inovacijsko vodenje** naj bi spodbujalo delavce k doseganju skupnih ciljev. Informacije morajo biti dosegljive za vse, da bi bilo delo maksimalno učinkovito. Uporabljajo ga podjetja, ki imajo dobre in uspešne ekipne kolektive. Pomembno je pozitivno razmišljanje in vedenje, jasnost nalog, dobra organizacija dela in planiranja ter medsebojno razumevanje (Naisbitt, 1986, str. 253).

Stil vodenja se mora prilagajati socialni situaciji, s katero se sreča vodja. Nanaša se na določene vzorce vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od

načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

1.5 LASTNOSTI IN DELOVANJE VODIJ

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja, ki pripomore k doseganju organizacijskih ciljev (Možina v Možina in drugi, 1994, str. 525). Pri svojem delu se mora vodja odlikovati po tehniki vodenja; mora biti odločen, vztrajen in pogumen. Dobri vodje so učinkoviti, imajo velike potrebe po moči in po dosežkih, izražajo veliko samozaupanja, energije in tolerantnosti. So pragmatični in naravnani k rezultatom ter niso idealistični (Možina, 1992, str. 37).

Najpomembnejše lastnosti, ki prispevajo k učinkovitemu vodenju, so: vodstvena motivacija, vodstvene spretnosti, veščine, fizična in mentalna energija, smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prijaznost in ljubeznivost, strokovnost, odločnost, inteligenca, pedagoške sposobnosti in zvestoba (Lipovec, 1987, str. 286). Pomembno pa je tudi, da se vodja odlikuje po svojem zdravju, spretnosti, zmožnosti opazovanja, znanju in spominu. Benge (1975, str. 19) navaja še naslednje sposobnosti, ki jih mora imeti vodja: izvršilna spretnost, tehnično znanje, primerna delovna vnema ter izogibanje kršitvam zakonodaje. Za večino vodstvenih vlog so nujna tudi znanja o medsebojnih odnosih, vendar je relativna pomembnost teh znanj različna glede na posamezno situacijo.

Vodja je nekdo, ki ga podrejeni posnemajo, ki ima privržence. Učinkovit vodja ni nekdo, ki ga imajo radi in ga občudujejo, ampak nekdo, čigar posnemovalci naredijo prave stvari, kajti pomembni so rezultati dela (Dimovski in drugi, 2005, str. 235).

Uspešen vodja je tisti, ki upošteva razsežnosti delovnih situacij in članov, s katerimi sodeluje. Vodja, ki vodi svojo skupino na osnovi groženj, sankcij, strahu itd. je v bistvu šibak človek, ki se boji konfrontacije (Možina, 1994, str. 21).

Dober vodja sprejema in razume drugačnost, ima vizijo ustreznega delovnega prostora, pripravljen je ustvariti novo zaposlitev, zna izrabiti različne delovne moči ter je sposoben ustvariti organizacijo, v kateri bodo zaposleni opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, z veseljem in s produktivnostjo (Dimovski in drugi, 2005, str. 233).

Karpati (1977, str.141) poudarja naslednje psihološke značilnosti, ki jih mora imeti vodja: organizacijske sposobnosti, občutek usklajenosti za akcije in konkretne rezultate, hrabrost za izpoved svojega prepričanja, družabnost, prepričljivost v govorništvu in pisanju ter čustveno zrelost.

Osnovne tri sestavine vodenja predstavljajo vodjo, člane in specifično situacijo. Vodenje se pojavi v primeru, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Pri tem mora sporazumevanje med vodjo in skupino zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo sami, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja, in potem ravnajo po prejetih smernicah.

Uspešni vodje si pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti (Možina in drugi, 1994, str. 526):

- **Delitev moči** (nastane, ko je vodja sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci. Na ta način člani pridobijo občutek pripadnosti organizaciji, hkrati pa imajo večje samospoštovanje in možnosti lastnega razvoja).

- **Intuicija** (je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvideti spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih ter graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Njihova značilnost je, da se hitro odzovejo na zahteve okolice, na potrebe članov ter da v določenih okoliščinah hitro izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v skupini ali zunaj nje).

- **Poznavanje samega sebe** (je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti).

- **Vizija** (je sposobnost predstavljati si drugačno in boljše stanje ter poti in načine za njeno uresničevanje).

- **Skladnost vrednot** (pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije ter po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se interesi zaposlenih znajdejo na eni strani, vodja pa s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi).

Ravnanje nasploh je odločanje; bodisi v planiranju ali izvedbi oziroma kontroli. Odločanje je izbira med alternativami, ki navadno ni preprosta. Dobri vodje pri odločanju uporabljajo participacijo; tako dosežejo strinjanje in vpletenost podrejenih v nalogo. Možina (1991, str. 201) navaja več faz v odločanju, vsaka po svoje prispeva h končni odločitvi:

- definiranje problemov, nalog ter njihova prioriteta reševanja;
- zbiranje podatkov, proučevanje in iskanje alternativnih rešitev ter primernih kriterijev za ocenjevanje;
- odločitev (izbor ustrezne alternative), ki bi bila najprimernejša za uresničitev postavljenega cilja;
- izvajanje odločitve ter motivacija članov za akcijo;

- ocena (preverjanje rezultatov in akcij), načrtovanje novih nalog in pridobivanje novih izkušenj; slednji potekata izven procesa odločanja.

Dobri vodje imajo navadno dobre odnose s podrejenimi in z nadrejenimi pa tudi z osebami zunaj organizacije. Dobri vodje tudi spodbujajo podrejene k prevzemanju tveganja, in sicer do te mere, da strah pred napakami ni nikoli tako velik, da bi ogrožal uspešnost dela, če bi delavec delal malo drugače.

1.6 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA

Pri vsakem organiziranem delu se morajo delavci nekako sporazumevati. Sporazumevanje poteka z besedami, gestami ali kako drugače. Pravimo, da pri delu komunicirajo. Beseda komuniciranje je nastala iz latinske besede *(communicare)* in pomeni razpravljati, posvetovati se. Komuniciranje je uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno. S komuniciranjem torej izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje z ljudmi, s katerimi sodelujemo; zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1996, str. 138). Za proces komuniciranja vodje porabijo kar 60 odstotkov delovnega dneva. Vsa razmerja se navzven kažejo kot komunikacijska.

Komunikacija temelji na fizikalnih načelih, na polnosti, na zapolnitvi z besedami, čustvi in energijo. Pri uspešni komunikaciji se čustvena energija pretaka med sodelujočimi. Zatirana ali neizražena čustva, ki so lahko posledica notranjega odpora ali zunanjega odklanjanja, onemogočajo sproščeno komuniciranje (Kneževič, 2005, str. 16). Prijazen, topel, čustven odnos sprošča komunikacijo, hladnost v odnosu pa jo zatira in ustvarja napetost.

Po nastanku in namenu so komunikacije lahko:
- interne in
- eksterne.

Interne komunikacije nastajajo znotraj organizacije (sestanki, zbori) in so napisane v obliki zapisnikov, sporazumov, aktov, delovnih nalogov. Te komunikacije omogočajo redno poslovanje in realizacijo poslovne politike. **Eksterne komunikacije** po navadi nastanejo na podlagi internih. Lahko so vstopne – organizacija jih sprejema, in izstopne – organizacija jih pošilja.

Glede na smer komuniciranja ločimo:
- enosmerno in
- dvosmerno komuniciranje.

Enosmerno komuniciranje poteka pretežno le v eni smeri: od oddajnika k sprejemniku ali obratno. Če poteka samo v eni smeri, le-to poteka hitreje in je lahko bolje pripravljeno,

vendar je pri tem načinu komuniciranja sprejemnik v neenakopravnem položaju v primerjavi z oddajnikom sporočila. **Pri dvosmernem komuniciranju** pa se smer nenehno izmenjuje; sprejemnik sproti razčiščuje nejasnosti, oddajnik pa sporočilo pojasnjuje. Pri tem sta obe strani v enakopravnem položaju (Rozman, 2005, str. 31).

Po načinu delimo komuniciranje na:

- nebesedno, ki ga delimo na:
    - ◊ govorica telesa;
    - ◊ osebni predmeti, obleka;
    - ◊ vonj, otip;
    - ◊ prostor, čas in
    - ◊ molk, ki je prav tako del neverbalne komunikacije, za katerega pa je včasih potrebno veliko samopremagovanja in samodiscipline (Kneževič, 2005, str. 160) ter na

- besedno komuniciranje**.** To pa delimo še na:
    - ◊ govorno in
    - ◊ pisno.

Nebesedno komuniciranje je staro toliko kot človeški rod. Ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Najbolj poznani obliki nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija.

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govorice. Lahko poteka iz oči v oči ali po telefonu (Možina in drugi, 1994, str. 563). Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Lahko ga brž oddamo, in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako, izloči motnje in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter v elektronski obliki. Sporočilo se prenaša z zapisano besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače. Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati. Možina in drugi (1994, str. 564) navajajo, da so pisni mediji najprimernejši takrat, kadar je treba prenesti informacije številnim ljudem na različnih lokacijah in kadar je treba poslano vest tudi dokumentirati. Pisno sporočilo ima tudi slabosti: za nastanek sporočila v končni obliki je treba več časa. Pisna komunikacija mora biti bistveno natančnejša od govorne. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik brž reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga je razumel tako, kot je pošiljatelj želel.

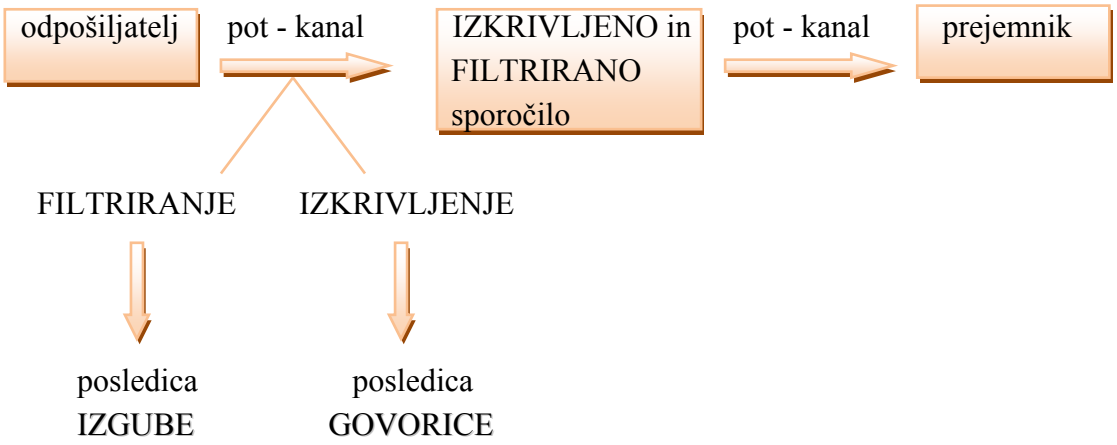
Najpreprostejši komunikacijski sistem sestavljajo: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pošiljatelj sporočilo snuje in oddaja in pri tem upošteva pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj mora vedeti, kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo; pošiljatelj naj kar najbolje razume prejemnika, saj je od tega odvisno, kako bo sporočilo dojel in se odzval nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj tako laže predvidi odzive prejemnika.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje pa je tudi sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme (Dolžan, 2004, str. 40).

Andrejčič in drugi (1994, str. 136) opredeljujejo komunikacijo kot proces potovanja informacij in razumevanja poslov (dela) od ene osebe do druge. Na poti med poslano in prejeto informacijo lahko nastane razlika; nastane lahko **motnja (šum),** ki povzroči nerazumljivost sporočila. Šum, motnje so vse tisto v procesu komunikacije, kar ovira komunikacije na poti k postavljenemu cilju (Andrejčič in drugi, 1994, str. 348). Če pošiljatelj in prejemnik dobro razumeta drug drugega, lahko te sicer skrite motnje v komuniciranju zlahka odkrijeta, prav pa razumeta tudi marsikatero nepopolno sporočilo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 31). **Motnje v komuniciranju** so tako **izgube** in **govorice**, ki nastanejo zaradi izkrivljanja ali filtriranja informacij. Posledica tega je na primer slaba kvaliteta dela, napačna izvedba dela, nepravilne izpolnitve naročil in podobno. Motnje v komuniciranju ponazarja slika 6:

Slika 6: Motnje v procesu komuniciranja



Vir: Andrejčič in drugi, 1994, str. 140

Da pa se izognemo **izkrivljanju** in **filtriranju** (zanemarjanje določenih informacij) sporočil, moramo poiskati vzroke, ki vplivajo na spremenjeno obliko sporočila. Ti so lahko:

- **Materialni vzroki:** slabo izbrana pot – kanal (motnje na telefonski zvezi, nečitljiva pisava…)

- **Jezik sporazumevanja:** na primer, če niso natančno definirana pravila sporazumevanja (na primer, da se v določeni stroki za mersko enoto namesto centimetrov uporabi merska enota milimeter).

- **Pristojnost za sporazumevanje:** ni vsakdo pristojen za vsa sporočanja. Če prenaša informacijo oseba, ki ni dovolj strokovna, sporočanje ne uspe. Takšno sporočilo je lahko prezahtevno za odpošiljatelja in za prejemnika.

- **Vsebina sporazumevanja:** določena vsebina je lahko za neko skupino prepoved (na primer tajnost podatkov). Ravnati se moramo po pravilih skupine, ki ji pripadamo.

- **Pretirana zadržanost v vedenju:** pretirano zadržano vedenje (na primer podrejeni ne dajo vseh informacij nadrejenemu), še posebej pa nepristni odnosi med vodjem in skupino, so lahko vzrok za filtrirane in izkrivljene informacije.

- **Osebnost:** v procesu komuniciranja nastopajo osebe – odpošiljatelj, prenosnik, prejemnik – ki imajo lahko šibke osebnostne lastnosti. Njihove pomanjkljivosti slabo vplivajo na uspeh komuniciranja (Andrejčič in drugi, str. 140-141).

Če ne pride do motnje (šuma) v komunikaciji, govorimo o uspešni direktni – neposredni komunikaciji. Pri tem sta angažirana oba, oddajnik in sprejemnik, takrat ko s svojim načinom komuniciranja oddajnik (komunikator) daje informacije, ki izzovejo odziv (feed back) sprejemanja in razumevanja pri sprejemniku (Kneževič, 2002, str. 16).

Po navedbah Možine in Damjana (1992, str. 43) lahko pri komuniciranju prihaja do motenj tudi zaradi naslednjih razlogov:

- preden pošiljatelj sporočila spregovori, ne ve natančno, kaj bo povedal;
- hočemo povedati preveč naenkrat;
- informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo;
- pošiljatelj ne upošteva stopnje predhodne informiranosti prejemnika o določeni temi;
- sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika;
- prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju;
- prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto;
- prejemnik razmišlja, kaj bo govoril, še preden je slišal do konca;
- prejemnik ocenjuje, ali ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

Pri komuniciranju lahko zaradi različnih razlogov prihaja do vrste težav. Te so predvsem posledica različnosti oddajnika in sprejemnika, razumljivosti sporočila ali pa težav v komunikacijskem kanalu. Kako se težavam izogniti in kako jih premagati ali odpraviti, Rozman (2005, str. 31) predlaga priporočila, kot so:

- ponavljanje sporočila,
- aktivno poslušanje,
- pripravljenost na oddajanje in sprejemanje,
- vživetje v druge.

Možina in drugi (1994, str. 574) navajajo še naslednje napotke za izvedbo uspešne komunikacije:

- jasne misli pred komuniciranjem,
- jasen namen komuniciranja,
- upoštevanje položaja, v katerem poteka komunikacija,
- posvetovanje z drugimi pri planiranju komunikacije (če je to potrebno),
- premislek o neverbalnih sporočilih med komunikacijo,
- sporočanje sprejemniku komunikacije tistega, kar mu lahko koristi,
- zasledovanje in preverjanje komunikacije,
- prepričanje, ali dejanja potrjujejo sporočilo.

1.7 VLOGA MOTIVIRANJA PRI VODENJU

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more biti aktiven in zato ne more zadovoljiti nobene od svojih potreb. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je **motivirano delovanje. Motivi** so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo **motivacija.** Ta se začne s kakim povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja, človeku zbudi zavest o njegovi potrebi. Mehanizem motiviranja je individualen**.** Motivacija posameznika pa ni samo neodvisna od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena. Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki združbi cilji in potrebe vseh posameznikov na nek način **med seboj povezani** v **medsebojnih razmerjih,** v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali pa omejujejo (Lipovec, 1987, str. 109-111). Tako nastaja **motivacijska struktura** potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki izraža medsebojna **razmerja interesov** ljudi in hkrati pojasnjuje razloge, zakaj ljudje **v združbi delujejo skladno.**

Motivacija je razlog, da posameznik v združbi deluje in s svojim delom uresničuje svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Veda o motivaciji se začne tam, kjer se zaključijo navodila. Motivacija je široko, težko opredeljivo področje; ne da se je meriti niti videti. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov,

spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila. Povezuje ljudi, če so v težavah. Če v kolektivu ni motivacije, so ljudje nezadovoljni, nezvesti, uporni, celo revolucionarno razpoloženi.

Temelj vsake motivacije je upanje. Če človek nima upanja, nima niti motivacije. Zato je zelo pomembno poznati in biti sposoben prepoznati vzroke za nemotiviranost. Najpogostejši med njimi so naslednji:

- pomanjkanje samozavesti,
- zaskrbljenost,
- negativna mnenja,
- občutek brezperspektivnosti,
- občutek nepomembnosti,
- neobveščenost o dogajanjih v podjetju,
- neupravičene pohvale in priznanja.

V literaturi najdemo različne **teorije**, ki poskušajo pojasniti človeško dogajanje v času motivacije. Za proučevanje motivacijskih razmerij in struktur je pomembno poznati različne vrste potreb. Te zaradi boljše preglednosti razvrščamo v skupine. Tako nastajajo različne klasifikacije potreb, ki jih navajajo različni avtorji:

Maslow je menil, da so človekove potrebe razvrščene v redosledu in da je človeška aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne, *fiziološke potrebe*, kot so hrana, voda, zrak, zavetišče, vsakodnevno delo, ki mu omogočajo preživetje (Basil, 1971, str. 9). Nato sledijo višje potrebe. Prva je *potreba po varnosti* (na primer pred poškodbami in določena garancija pred ekonomskim prikrajšanjem), nato sledijo *potrebe po pripadnosti in ljubezni* ter *potreba po ugledu* oziroma samospoštovanju in nato želja po *samopotrjevanju*. Uporabnost Maslowe motivacijske teorije je v tem, da lahko ravnatelji na osnovi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi.

Leavittova motivacijska teorija pravi, da je motivacija ciklični proces, ki temelji na potrebi oziroma stanju *pomanjkanja*. Sledi ji *napetost*, ki predstavlja način, kako potrebo doživljamo. *Cilj* je objekt, proces oziroma pojav, ki potrebo zadovolji, jo reducira in povzroči *olajšanje ali relaksacijo*, ki je končna faza Leavittovega motivacijskega modela. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

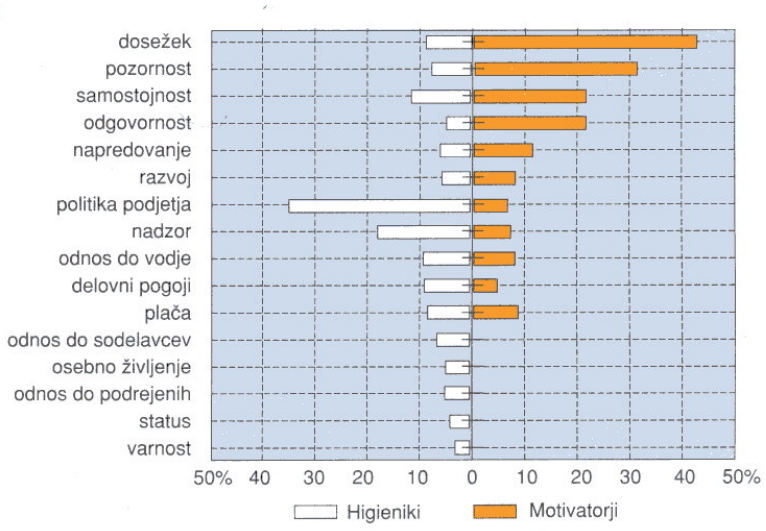
Leavittova motivacijska shema pomaga ravnatelju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost, ker če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali satisfakcijo. Brez tega olajšanja delavec

ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej z zastavljanjem ciljev mogoče sprožiti želeno akcijo (Lipičnik, 1996, str. 164, 165).

Temelj **Vroomove motivacijska teorije** sta privlačnost ciljev *(valenca)* in ocena verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Posameznik je motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Drugi sestavni del Vroomove teorije je *instrumentalnost*, ki predstavlja povezanost med dvema ciljema. Sledi ključni pojem *pričakovanje*, ki je prepričanje, da bo določeno vedenje privedlo do cilja.

Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da lahko vse motivacijske dejavnike razdelimo v dve deliki skupini: na *satisfaktorje ali higienike* in na *motivatorje*. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k aktivnostim. Herzbergovo dvofaktorsko teorijo prikazuje naslednja slika:

Slika 7: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Lipičnik v Možina in drugi, 1994, str. 501

Hackman – Oldhamov model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko ravnatelj spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Njegov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo. To so: *doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov.* Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

Frommova motivacijska teorija preučuje vprašanje, *zakaj ljudje delajo:* nekateri delajo zato, ker bi radi nekaj *imeli*, drugi zato, ker bi radi nekaj *bili*. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, medtem ko drugi težijo k uveljavljanju v družbi (na primer ugled). Ta teorija je zelo uporabna predvsem zato, da ravnatelj zna izbrati

motivacijsko orodje za posameznega delavca: nagradi z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili, in materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli.

Za motiviranje ni dovolj, da poznamo motivacijske teorije; iz njih se zgolj naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pogled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo.

Z ustreznimi **motivacijskimi dejavniki** vodja pomaga, usmerja svoje sodelavce, da laže izpolnjujejo svoje potrebe in cilje, hkrati pa tudi zastavljene cilje organizacije, v kateri deluje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Na motivacijo zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Med njimi Lipičnik (1996, str. 60, 61) poudarja naslednje tri: **individualne razlike –** so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo (na primer: potrebe, stališča, vrednote, interesi). Ker se le te med posamezniki spreminjajo, se sprašujemo, kaj jih motivira; **značilnosti dela –** predstavljajo dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo, izzivajo. Te značilnosti dela tudi vključujejo zahteve po različnih zmožnostih ter določajo, kateri delavec lahko določeno nalogo opravi od začetka do konca; hkrati pa pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter širino povratnih informacij o uspešnosti opravljenega dela, ki jih dobi delavec; ter **organizacijska praksa,** ki jo sestavljajo pravila, splošna politika in praksa ravnatelja in sistem nagrajevanja.

Pri ravnanju z ljudmi morajo ravnatelji misliti na vse tri dejavnike. Interakcijo med njimi oblikujejo: človekove kvalitete, aktivnost zaposlenega in organizacijski sistem. Motivacijske dejavnike je raziskoval tudi Herzberg s sodelavci. Po njegovi raziskavi med motivacijske dejavnike spadajo:

- občutek uspeha,
- prepoznavanje dosežkov nadrejenih,
- možnost odgovornosti,
- čas napredovanja in povišanja,
- zavedanje možnosti za nadaljnjo rast,
- zanimivo delo.

Na drugi strani pa so demotivacijski dejavniki:

- slaba politika podjetja in administrativnih postopkov,
- slaba kvaliteta vodstva,
- slabi odnosi med zaposlenimi,
- zaskrbljenost zaradi plač, varnosti in statusa,
- vpliv zaposlenosti na zasebno življenje zaposlenega.

2 PROJEKT IN RAVNANJE PROJEKTA

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA

Na videz so si **opredelitve projekta** pogosto zelo podobne. Rozman (2005, str. 4, 5) ugotavlja, da so razlike v opredelitvah pogosto posledica večjega ali manjšega prizadevanja piscev, da bi bolj natančno in razmejeno od sorodnih pojavov opredelili projekt in čim bolj zajeli ključne značilnosti, ne da bi prišlo do njihovega prekrivanja. Projekt opredeljuje kot širšo dejavnost, delo, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; zanj je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek – proizvod projekta, enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Babcock (1996, str. 285) ga definira kot sklop usmerjenih aktivnosti z definirano končno točko in omejeno življenjsko dobo. Je enkratna aktivnost, katere cilj je nov rezultat ali proizvod. Odgovornost za projekt je običajno dodeljena eni osebi, ki ji asistira projektna ekipa. Na projekt lahko gledamo z vidika samostojnega procesa, ki vsebuje aktivnosti in ima določene vhode in izhode. Zanj je značilna ciljna usmerjenost, časovna determiniranost in enkratnost. Izvedba projekta zahteva interdisciplinarnost, v razvojnih projektih pa je velikega pomena tudi tveganje. Projekt lahko torej obravnavamo kot zaporedje aktivnosti in opravil, ki imajo definiran začetni in končni datum. Cilj teh aktivnosti, ki se izvajajo skozi več funkcij v podjetju, mora biti dosežen v okviru zahtev, pri tem pa so uporabljeni človeški, finančni in drugi viri (Kerzner, 2003, str.2).

Bernot (1989, str. 1) ga opredeljuje kot nerutinsko, neponavljajočo, enkratno akcijo v določenem časovnem obdobju, v določenem finančnem okviru in z določenim ciljem.

Newman in drugi (1987, str. 140) opredeljujejo projekt kot množico povezanih aktivnosti, ki so relativno ločene od drugih dejavnosti. Projekt ima določen namen in cilje. Lahko je del širšega programa, vendar je njegova prednost v tem, da določi manjšo, jasno razmejeno dejavnost, ki ima svoje cilje, alternative in aktivnosti.

Sikavica in Novak (1993, str. 636) opredeljujeta projekt kot vsak zaokrožen, celovit in kompleksen podjem z določenim ciljem in značilnostmi. Izveden mora biti v določenem času in zahteva usklajeno sodelovanje vsaj nekaj služb in zaposlenih.

Meredith in Mantel (2000, str. 8-11) projekt opredeljujeta kot zaključeno celoto, ki jo določajo naslednje značilnosti: namen, življenjski cikel, medsebojne povezanosti, enkratnost in konflikti. Njegov učinek je enkraten proizvod ali storitev.

Projekt je enkraten, ciljno usmerjen, časovno omejen proces, s katerim se uresničujejo enkratni (edinstveni, neponovljivi) proizvodi ali storitve. V poslovnem svetu je vloga

projekta doseganje razvojnih in drugih poslovnih ciljev, uspešnost njegove izvedbe pa je v veliki meri odvisna od načina njegovega vodenja. Pomembna značilnost projekta je tudi sodelovanje z uporabnikom končnega proizvoda, storitve projekta (Rozman, 2005, str. 30).

Burke (1993, str. 9) opredeljuje projekt kot skupino aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju, da bi uresničil cilje, ki jih postavlja porabnik. Značilnosti projekta sta začetek in zaključek, življenjski cikel, enkratnost ali neponovljivost, poraba sredstev in vključevanje zaposlenih.

Spiner (1997, str. 4) opredeljuje projekt kot zbir aktivnosti, ki se odlikujejo po naslednjih značilnostih: začetek in zaključek, določeni cilji, določen proizvod ali storitev, enkratnost, poraba časa, dela in sredstev.

Wysocki (2003, str. 3) opredeljuje projekt kot zaporedje edinstvenih, kompleksnih in med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen, in se morajo zaključiti v določenem času, brez proračuna in skladno s planom.

Razlogi za odprtje projekta so naslednji:

- kompleksnost dela, število in prepletenost aktivnosti,
- enkratnost dela,
- različnost sodelujočih,
- pomembnost dela in uspeha,
- razvijanje sodelovanja,
- delitev sredstev in strokovnjakov.

2.2 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA

Vsebino dela ravnateljev predstavlja usklajevanje razdeljenega dela, pa tudi ciljev in interesov ljudi in razmerij med njimi (Rozman, 2005, str. 15). Glede na svoje specifičnosti zahteva projekt ustrezen pristop, imenovan projektno ravnanje. Za ravnanje projektov je značilno, da gre v veliki meri za nehierarhično obliko ravnanja. Značilnosti takšnega ravnanja so povezane z značilnostmi posameznega projekta, pri čemer je ključna osebnost ravnatelj projekta, katerega naloge so zagotavljanje izvajanja naslednjih nalog:

- omejitev in opredelitev delnih nalog,
- načrtovanje etapnih, vmesnih ciljev,
- načrtovanje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
- načrtovanje kadrov za uresničitev projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- ocena sredstev za izvedbo projekta,
- časovno načrtovanje,
- načrtovanje načina financiranja projekta,
- opredelitev projektnega informacijskega sistema in poteka dokumentacije.

Za ravnanje projektov imamo na razpolago naslednje metode in sredstva:

- strukturno analizo,
- časovno analizo po fazah,
- specifikacijo projektnih nalog,
- analizo projektnih tveganj,
- mrežno planiranje,
- zagotovitev kvalitete,
- informacijski sistem,
- iskanje idej in alternativ,
- vrednotenje,
- tehniko vodenja sestankov,
- obvladovanje procesa odločanja (Natan, 1989, str. 48).

Russell in Taylor (1998, str. 785) navajata, da ravnanje projektov pomeni ravnanje dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo oziroma spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje specifično planiranje ter kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v želenem časovnem okviru.

Rozman (2005, str. 19) navaja, da je po svoji vsebini ravnanje projekta usklajevanje med strukturami samimi, z okoljem in med procesi. V primerjavi s ponavljajočo se proizvodnjo je usklajevanje manj direktivno in manj formalno. Bistvo ravnanja projektov predstavlja specifičen način dela projektne ekipe za dosegom planiranih ciljev. Tako kot v ravnanju nasploh gre tudi v projektu za zaporedne procese usklajevanja ne dela, temveč aktivnosti oziroma delovnih nalog, s katerimi zagotovimo, da bo projekt izveden čim bolj smotrno in racionalno. Ti procesi so:

- **planiranje,**
- **uveljavljanje** (pri katerem ravnatelj projekt uveljavlja z močjo osebnosti in manj z uporabo položaja) ter
- **kontroliranje.**

Vodenje projektov je uporaba znanja, izkušenj, orodij in tehnik, s katerimi načrtujemo aktivnosti tako, da bi dosegli potrebe in pričakovanja strank, ki so vključene v projekt. Je večplasten proces, kjer hkrati spremljamo in upravljamo z delom (aktivnostmi), časom, kadri, stroški, kakovostjo in komunikacijami. Vsakega od teh elementov je potrebno načrtovati, organizirati, spremljati in nadzorovati.

Običajni elementi pri projektnem vodenju so po Slevinu (1989, str. 184-187) naslednji:

- **projektno povezovanje:** razvoj projektnega načrtovanja kot rezultat predhodnih načrtov in procesov, ki jih združimo v »enoten« dokumentacijski sistem;

- **vodenje k projektnemu cilju:** vsebuje potrebne procese, ki zagotavljajo izvajanje potrebnega dela za dosego zaključka uspešnega projekta;

- **ravnanje s časom:** časovno izvajanje aktivnosti, potreben čas za izvedbo aktivnosti, terminski načrt (sekvence aktivnosti, trajanje aktivnosti, mejniki, viri za izvajanje), terminski načrt nadzora;

- **ravnanje s stroški:** načrtovanje virov (ljudje, oprema, materiali), ocena stroškovnih virov, proračun – določitev celotnih stroškov in njihova porazdelitev, nadzor stroškov;

- **nadzor kakovosti:**
  - ◊ načrtovanje kakovosti – določitev standardov kakovosti;
  - ◊ zagotavljanje kakovosti – ocena učinkov projekta glede zahtevane kakovosti;
  - ◊ nadzor kakovosti – spremljanje (monitoring) specifičnih rezultatov projekta, ki vodijo k uspešnem zaključku in odpravi napak;

- **ravnanje z zmožnostmi sodelovanja:**
  - ◊ načrtovanje organizacijske strukture – identifikacija, dokumentiranje in določitve projektnih vlog, odgovornosti ter načinov poročanja;
  - ◊ izbira projektnih sodelavcev;
  - ◊ »teambuilding« - razvoj posameznikovih in skupinskih znanj za doseganje projektnih zahtev;

- **ravnanje komuniciranja:**
  - ◊ načrt komuniciranja, razporeditev informacij, poročanje – zbiranje in preverjanje (status, napredek, predvidevanja);
  - ◊ administracija – priprava poročil za faze projekta;

- **ravnanje s tveganji:**
  - ◊ identifikacija – ugotavljanje, kaj lahko vpliva na projekt in kaj ne;
  - ◊ kvantifikacija – ocena tveganj in njihova povezava;
  - ◊ ukrepanje – izbira pravilnih »korakov« za omilitev oziroma odstranitev tveganj;
  - ◊ nadzor ukrepanja – kaj je ukrep povzročil;

- **pravna oskrba:** načrtovanje oskrbe, dokumentiranje zahtev in določanje virov, skrbništvo – priprava ponudb in zagotavljanje primernosti, izbira usposobljenih izvajalcev, pogodbene obveze, zaključek pogodbe.

V metodološkem smislu je ravnanje projekta **odločanje**, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti izvedbe projekta, dodeljevanje sredstev itd. Poteka kot preprečevanje problemov, če nastopijo, pa tudi njihovo reševanje (Rozman, 2005, str. 19). Pri tem gre za

ugotavljanje možnih in dejanskih težav, iskanju alternativnih rešitev in izbire med njimi. Odločanje je bistveno zahtevnejše kot v poslovnih funkcijah, saj so vse aktivnosti projekta tesno prepletene med seboj. Po navadi je odločanje v projektu skupinsko, sodilo odločitvam pa je učinkovitost: roki, stroški ter kakovost izvedbe projekta.

2.3 ZAČETEK PROJEKTA

Projekt je specifičen po tem, da ima natančno določen svoj začetek in konec. Začetek projekta pogosto ni natančno določljiv, saj pogostokrat še pred potrditvijo projekta poteka že cela vrsta aktivnosti. Pooblastilo za začetek projekta da naročnik, ki tudi pove namen projekta in določi njegove cilje. Od začetka projekta je odvisno njegovo nadaljnje odvijanje v naslednjih fazah, zato je ob začetku treba analizirati izhodiščno stanje predmeta projekta, njegove organizacije, opredeliti cilje in njegov obseg ter v grobem opredeliti tehnike dokumentiranja in kontroliranja projekta. Za to projektno fazo so značilni začetni problemi pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in velik časovni pritisk. Ta se še poveča, če se začetek projekta odlaša ali če so udeleženci projekta slabo pripravljeni že ob začetku njegovega izvajanja.

Za pripravo projekta potrebujemo informacije, podane v razpisu, ki navadno vključuje cilje in omejitve, ki jih mora ponudnik izvajanja projekta upoštevati. Podjetje nato izbira med notranjimi izvajalci projekta in zunanjimi. Izbira projekta in izvajalca, mora biti formalno potrjena. Formalno sprejetje projekta je proces formalnega priznanja začetka in obstoja novega projekta ali pa nadaljevanja obstoječega (Rozman, 2005, str. 32).

2.4 PLANIRANJE PROJEKTA

Posebna značilnost ravnanja projektov je specifično planiranje, katerega cilj je uskladiti vse aktivnosti v projektu tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši. Prav tako skušamo s planiranjem doseči čim manjše število zaposlenih, ki bodo delali pri projektu, potreben obseg sredstev in stroškov.

Planiranje projekta je določanje razmerij med udeleženci projekta in načrtovanje organizacijske strukture projekta, ki mora biti prilagojena projektnemu delu in mora omogočati učinkovito povezanost z institucijo, v kateri se projekt izvaja, ter celovito načrtovanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje ob upoštevanju njihove povezanosti. Planiranje omogoči, da se že pred začetkom izvedbe projekta določi potrebne aktivnosti ter njihovo povezanost in razjasni morebitna problematika stanja (Lukin, 2002, str.12).

S procesom planiranja odločamo o izvedbi celotnega projekta. Planerji so ljudje s prakso v podjetju ali iz drugih zunanjih virov, ki so usmerjeni samo v tako dejavnost – planerji

specialisti. Ti so pod neposrednim vodstvom ravnatelja projekta, ki plan usklajuje in hkrati odloča o vseh pomembnih dejavnostih projekta (Prusnik, 1992, str. 72). Planiranje projekta ima svoj smisel, če je podlaga za akcijo vseh udeležencev projekta in ni le samo sebi namen (Kavčič, 1991, str. 11).

Planiranje je sprva planiranje namena in ciljev projekta, kot ga določi naročnik. Zatem sledi planiranje organizacije, to je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje sodelujočih v projektu, njihovih zadolžitev, odgovornosti in avtoritete ter mesta projekta v podjetju.

2.4.1 Določitev posameznih aktivnosti projekta

Projekt sestavljajo aktivnosti, ki so nanizane po tehnološkem poteku del, to je področje, kjer modificiramo vhodne vire v nekoliko višjo vrednost, izdelek. Za aktivnost določamo začetek in kraj dela, količine surovin in porabe. Vsi podatki so določeni izkustveno ali dogovorno, če poteki niso popolnoma določeni (Prusnik, 1992, str. 47).

Ta prva faza planiranja projekta od ravnatelja projekta zahteva, da določi oziroma identificira vse aktivnosti, ki so potrebne, da bodo doseženi cilji projekta. To pomeni, da je treba pripraviti členitev projekta. Pri tem si lahko pomaga z orodjem strukturirane členitve projekta na posamezne aktivnosti *(angleško: work breakdown structure, WBS)*. S tem orodjem se išče in določa temeljne gradnike vsakega projekta – naloge (Česen, 2005, str. 35). Pri tem je zelo koristno, da ravnatelju projekta pomagajo strokovnjaki s specifičnimi znanji, ki so potrebna za dokončanje projekta (Štivan, 2004, str. 30).

Vsebina členitve je zelo pomembna, še pomembnejši pa je koncept samega pristopa in koristi, ki jih tak pristop pri načrtovanju projekta lahko ima.

Slika 8: Rezultat strukturirane členitve projekta

Vir: Prince practitioner series, 1991, str. 11

Ko so naloge identificirane in razčlenjene na aktivnosti, lahko začnemo časovno razporejanje izvajanja posameznih aktivnosti.

2.4.2 Časovno planiranje projekta

Projekt je sestavljen iz množice aktivnosti in vsaka zakasnitev (predvsem kritičnih aktivnosti) negativno vpliva na doseganje ciljev projekta. Namen obvladovanja časa v projektu je zagotoviti njegov pravočasni konec. Natančno ocenjevanje trajanja aktivnosti je težko in včasih nemogoče. Kako natančno in zanesljivo ocenjujemo trajanje aktivnosti, je v veliki meri odvisno od vrste aktivnosti in vrste projekta. Veliko vlogo pri ocenjevanju časa igrajo izkušnje, pridobljene pri že izvedenih podobnih projektih (Cornford, Smithson, 1996, str. 74); najbolj zanesljive podatke o trajanju aktivnosti pa lahko poda oseba, ki je odgovorna za izvedbo aktivnosti.

Pri planiranju projektov so sprva uporabljali **gantograme**, ki so bili v preteklosti že uveljavljeni v ponavljajoči se proizvodnji, vendar se le-ti zaradi slabše preglednosti opuščajo. Slabo pregledni so predvsem zato, ker slabo prikazujejo urejenost aktivnosti in ne pokažejo kritičnih aktivnosti. Danes se pri planiranju projektov veliko uporabljajo **metode mrežnega planiranja ali mrežne analize,** ki predstavljajo postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem: čim krajši čas trajanja projekta, čim manjša oziroma enakomerna zaposlenost in poraba sredstev ter čim nižji stroški izvedbe projekta (Rozman 2005, str. 35). Potek mrežnega planiranja se prične z izdelavo preproste liste aktivnosti.

Mrežne analize so se pojavile predvsem v dveh smereh:

- **kot metode kritične poti** *(CPM – critical path method),* pri kateri določamo normalno trajanje aktivnosti, medtem ko z

- **metodo ocenjevanja projekta** *(PERT – program evaluating review technique)* določamo najverjetnejši čas trajanja aktivnosti.

Prednost teh dveh metod planiranja projektov je predvsem v tem, da je bolje prikazano zaporedje aktivnosti ter njihova povezanost, hkrati pa so aktivnosti prikazane na način, kako vplivajo na trajanje projekta in na njegove stroške. To pa omogoča, da se prednostno pri projektu lahko obravnava tiste aktivnosti, ki imajo pomembnejši vpliv na optimiranje projekta glede na trajanje, zaposlene, sredstva in stroške. Uspešnost obeh metod je večinoma odvisna od spretnosti vodje projekta ter od njegovega poznavanja metod in samega projekta (Rozman 2005, str. 37).

Po zaključenem planiranju časa, se ravnatelj projekta lahko loti planiranja poslovnih prvin, kamor sodi poleg sredstev, materiala tudi število in struktura zaposlenih na projektu.

2.4.3 Planiranje projektne ekipe

Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev oziroma s predmeti dela in delovnimi sredstvi. Običajno planiramo tiste vire, ki so za izvedbo projekta najpomembnejši (Rozman, 2005, str. 50). Pri planiranju, kateri ljudje bodo sestavljali projektno ekipo, mora biti ravnatelj projekta previden: ljudje, ki sestavljajo močno in povezano ekipo, imajo lahko pomemben učinek na organizacijo, s katero delijo skupne cilje in vrednote. Istočasno pa ima lahko obstoj močne ekipe škodljiv učinek na organizacijo, če le ta izpostavlja lastne interese v stroške organizacije kot celote (Lawton, Rose, 1994, str. 64).

Prav tako mora biti realno in ekonomično tudi planiranje števila zaposlenih pri projektu, kajti le-to je omejeno: projekt mora biti zaključen čim prej, brez povečevanja ravni resursov ali kakršnega koli pritiskanja na obstoječe resurse (Meredith, Mantel, 1995, str. 397).

Plan zaposlenih pri projektu predstavlja določitev števila in strukture zaposlenih v terminskih enotah. Pri tem obstajata dve možnosti:

- trajanje projekta je dano in zaposlene je treba razporediti tako, da je v toku projekta število zaposlenih čim manjše oziroma čim bolj enakomerno;
- število zaposlenih je omejeno; planirati jih moramo tako, da bo projekt čim prej zaključen.

Najpomembnejši element ekipe so njeni člani s svojim znanjem in izkušnjami (Oakland, 1999, str. 151). Da je ekipa vodljiva in prilagodljiva, ne sme biti prevelika, vsebuje naj 5-10 članov. Izbira članov projektne ekipe se pogosto začne z samo enim ali dvema človekoma, ki sta usmerjena v reševanje konkretnega problema (Oakland, 1999, str. 186).

2.4.4 Planiranje stroškov projekta

Planiranje poslovnih prvin in časovna analiza omogočata čim krajše trajanje projekta ob čim enakomerneje porazdeljenih poslovnih prvinah, vendar pa usklajevanje aktivnosti za doseganje teh ciljev ne vodi vselej k najnižjim stroškom projekta. Le-te vedno planiramo po posameznih aktivnostih, ki sestavljajo projekt. Stroške aktivnosti ugotavljamo na podlagi planiranih poslovnih prvin, standardov in normativov. Pri planiranju stroškov lahko uporabimo dva načina:

- pri danem trajanju projekta skušamo planirati aktivnosti tako, da bodo stroški projekta čim nižji,
- pri nujnem skrajševanju projekta pa skušamo doseči čim nižje zvišanje stroškov.

Obvladovanje stroškov je potrebno, ker projekt porablja vire, poraba virov za izvajanje aktivnosti pa vodi v stroške (Česen, 1998, str 34). Stroške, ki pri tem nastanejo, lahko

razdelimo na direktne ali neposredne in indirektne ali posredne. Direktni stroški so neposredno odvisni od trajanja aktivnosti. Pri daljšem trajanju aktivnosti bodo stroški aktivnosti nižji. Posredni stroški so odvisni od trajanja projekta. Mednje spadajo zamudne obresti, premije za predčasno izvršitev projekta, dohodki, ki bi bili realizirani, če bi bil projekt prej izvršen, itd. Čim dlje projekt traja, tem večji so stroški (Rozman, 2005, str. 52).

Planiranje stroškov projekta lahko združimo v tri stopnje:

- planiranje in obračunavanje stroškov po posameznih aktivnostih projekta,
- opimiziranje stroškov znotraj posamezne aktivnosti projekta ter
- optimiziranje stroškov z vidika celotnega projekta.

Plan stroškov nima samo funkcije merjenja stroškov, temveč tudi veliko stimulativno vlogo. Delavec je informiran o višini stroškov za opravljanje svoje aktivnosti, pozna svoj proračun. Prav tako je seznanjen tudi s posledicami, ki sledijo njemu in ekipi, če kaj sredstev prihrani oziroma če porabijo preveč. Iz plana delavec lahko razbere, za katere naloge so predvideni največji stroški in kje mora biti pri porabi še posebej pozoren (Buble in drugi, 1977, str. 175).

2.4.5 Vključitev projekta v organizacijo podjetja

Organizacija pomeni skupino oseb, ki izvaja skupno nalogo in naloga je razdeljena po elementih posameznim članom skupine. Naloga je opravljena takrat, ko vsak član opravi svojo dolžnost. Razdelitev del je lahko izvedena tako, da posamezniki ne poznajo nalog drugih v organizaciji (Prusnik, 1992, str. 60).

Projektna organizacija je lahko vključena v obstoječo organizacijsko strukturo na naslednje tri načine (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 2):

- za to funkcijo se ustanovi posebna organizacijska enota,
- vključimo jo v sestav ene izmed obstoječih organizacijskih enot,
- uresničimo jo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo – projektno skupino.

Projektna organizacijska struktura je eden od načinov organiziranja, s katero je omogočena realizacija določenih ciljev, ki so odvisni od narave posameznega projekta. Bistvo projektne organizacije je v tem, da se za predvideni projekt izbere najboljše kadre znotraj organizacije. Stroški predvidenega projekta so vnaprej določeni, prav tako tudi čas in kvaliteta izvedenih del. Ko je projekt dokončan, se projektna ekipa razpusti. Tako projektna organizacija menja svoj karakter; to predstavlja njeno fleksibilnost in seveda visoko konkurenčnost izvedenih del (Cerović, 2003, str. 410).

Proces organiziranja ravnatelj izvaja z namenom in ciljem, da dobi takšne organizacijske rešitve, s katerimi bo lahko ustvaril želeno učinkovitost dela. Za ravnanje je zelo

pomembno, da se proces organiziranja neprestano usklajuje s spremembami, ki jih lahko povzroča eksterna ali interna okolica. Te spremembe mora ravnatelj neprestano spremljati, da je zmožen nanje pripraviti ekipo in da zna ob vsaki prihajajoči spremembi ustrezno spremeniti organizacijo (Cerović, 2003, str. 358).

Za začetek del in s tem za organiziranost projekta izda nalog vodstvo. Vodja projekta skliče vse udeležence projekta, sporoči način organiziranosti potekov, oblik dokumentacije, pogoje konceptov in vsebino projekta. Vodja projekta naredi urnik razporedov in listo delitev, arhiv in izbere operativno vodstvo za uresničevanje. Začetek organiziranja se začne z:

- izdajo naloga za uresničevanje projekta,
- imenovanjem vodstva projekta,
- imenovanjem vodje projekta.

Nalog za uresničevanje projekta izda direktor na osnovi odobrenega predloga projekta (Prusnik, 1992, str. 56).

2.4.6 Udeleženci v projektu

Skupina, ki izvaja projekt, je navadno sestavljena iz zaposlenih v podjetju ali pa tudi najetih za čas izvajanja projekta. Cornford in Smithson (1996, str. 60) menita, da je tveganje v projektu manjše, če v projektu sodeluje več ljudi in več projektnih partnerjev, ki lahko pripomorejo k doseganju ciljev projekta, kot pa če je projekt odvisen samo od zaposlenih ene organizacije.

Vsi, ki v projektu sodelujejo, so vplivni udeleženci projekta *(angleško: Project Stakeholders)*. Najpogostejši so:

- **naročnik projekta:** ta opredeli namen in cilje projekta in izbere ravnatelja projekta, pogosto je to glavni ravnatelj podjetja;

- **sponzorji (pokrovitelji) projekta:** sodelujejo predvsem kot (so)financerji projekta;

- **usmerjevalna (in kontrolna) skupina:** potrjuje plan in delne plane projekta ter predlaga spremembe v projektu, odgovarja naročniku projekta, njej pa je dolžan poročati o poteku projekta ravnatelj projekta;

- **strokovne skupine in posamezni strokovnjaki (izvedenci):** v projektu niso nujni, vključujejo se po potrebi, njihovo delo je izvedensko, svetovalno;

- **informacijsko – računalniški svet:** ker so v zadnjem času projekti povezani z informatiko in informacijsko tehnologijo, je njegova naloga usmerjati informacijsko – računalniške rešitve projekta;

- **svetovalec projekta** (z vidika vsebine ali ravnanja projekta): ta se v projekt vključi po potrebi, lahko izvaja tudi naloge izvedencev;

- **ravnatelj projekta:** ta je osrednja osebnost v projektu, njegova naloga je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta, odgovarja naročniku, usmerjevalni skupini, ravnatelju projektov in ekipi;

- **projektna ekipa:** izvaja projekt, lahko pa tudi sodeluje v planiranju in kontroliranju aktivnosti, v katerih sodeluje;

- **ravnatelj projektov:** usklajuje projekte (v primeru, da gre za večje število projektov), hkrati pa usklajuje ravnatelje projektov in le-te s poslovno – funkcijskimi ravnatelji;

- **ravnatelj (skupine) aktivnosti:** če v projektu sodelujejo sodelavci iz posameznega poslovno – funkcijskega oddelka, ravnatelj skupine aktivnosti spremlja in usmerja delo takšne skupine;

- **poslovno – funkcijski ravnatelj:** če v projektu sodelujejo posamezniki iz poslovnih funkcij, poslovno – funkcijski ravnatelj odgovarja za njihovo strokovno in osebnostno usposobljenost, hkrati pa sodeluje z ravnateljem projekta.

Vplivni udeleženci so posamezniki ali organizacije, ki so aktivno vključeni v projektne aktivnosti, ali katerih interesi bodo lahko pozitivno ali negativno prizadeti v teku izvajanja ali zaključka projekta (PMI BOOK, 2000, str. 15).

2.4.7 Ekipno delo

Najučinkovitejše orodje za doseganje dobrih rezultatov oziroma za kompleksno reševanje problemov je ekipno delo, ki omogoča rast posameznika in organizacije. Ekipno delo mora biti izvedeno skrbno in učinkovito (Oakland, 1999, str. 151). Vključuje večje ali manjše število ljudi, ki morajo med sabo komunicirati, zato nastopa proces, ki ga pri individualnem delu ne poznamo. Ekipa pa je lahko pri svojem delu uspešna ali ne. Osnova za učinkovito ekipno delo je dobro poznavanje ciljev. Ti morajo biti jasno določeni in merljivi ter seveda sprejeti od sodelavcev (Možina, 1992, str. 74). Tabela št. 5 prikazuje primerjavo lastnosti uspešne in neuspešne ekipe.

Tabela 5: Razlike med učinkovito in neučinkovito ekipo

UČINKOVITA EKIPA	NEUČINKOVITA EKIPA
Vzdušje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Člani se ne dolgočasijo.	Vzdušje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastopajo napetosti. Ekipa ni usmerjena na svojo nalogo.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovarjajo. Iščejo rešitve.	Iz razgovorov je težko razbrati, kaj so naloge in kakšen je cilj.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo in prisluhnejo vsaki ideji. Nihče se ne boji izraziti svojega mnenja.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mnenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepil svoj položaj.
Razlike v mišljenjih ekipa sprejema. Konfliktov se ne izogiba, ampak jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje.	Ekipa ni sposobna izkoristiti razlik v mišljenjih. Konflikti ustavijo celotno ekipo. Velikokrat so nesoglasja potlačena, zato nastajajo osebna sovraštva, ki pa bremenijo celotno ekipo.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem, zato so sprejete rešitve sprejemljive za vse člane. Če s posamezno odločitvijo kdo ne soglaša, svoje pomisleke odkrito pove, ekipa pa jih skuša vgraditi v sklep.	Prihaja do nejasnih odločitev. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglasijo posamezniki, ki sklepa ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom navodila za delo jasna in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj dela.
Ekipa razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne pomeni osebnega napada, temveč služi kot pomoč za boljše delo v prihodnje.	Kritika praviloma vodi do napetosti. Posamezniki jo imajo za osebni napad. Prizadeta je celotna ekipa.
Posamezniki se s problemi in cilji ekipe poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče se ne želi izpostavljati. Veliko stvari ostane skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana do drugega, kot to zahtevajo okoliščine in kot to dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Borba za moč in prevlado ne obstaja. Ne razpravlja se o tem, kdo ima prav, temveč kako bo problem optimalno rešen.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal svojo moč, položaj in svoj prav.
Ekipa je sama kritična in nenehno spremlja svoje delo. Vedno razpravljajo odkrito in iščejo rešitve.	Ekipa se vedno izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in vedno kritizira druge.

Vir: Lipičnik, 1996, str. 223

Prednosti ekipnega dela so po Lipičniku (1996, str. 210, 211) naslednje: hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče. Dimovski in drugi (2005, str. 161) pa navajajo še:

- odstranjevanje mej med oddelki,
- lažje sklepanje kompromisov pri odločanju,
- krajši odzivni časi in hitrejše odločanje,
- večja zavzetost za delo in participacija članov.

Te prednosti pa izvirajo iz:

- homogenosti ekipe,
- nevsiljenega mišljenja,
- skladnosti sodelujočih,
- možnosti uskladitve mnenj,
- odprtosti članov ekipe,
- različnih pogledov na problem,
- posploševanja vseh mnenj,
- spoštovanja predlogov vseh članov ekipe,
- hitre izmenjave mnenj,
- izredno dobrega sodelovanja,
- teženj po najboljših rešitvah.

Za ekipno delo se odločimo takrat, ko pot reševanja problema ni znana. Ekipo sestavimo glede na naravo naloge, stopnje njene težavnosti, časa reševanja itd. Sestavimo jo iz ljudi s podobnim, vendar heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejše nastajanje ekipe.

Lažje nastane tista ekipa, ki je bolj homogena, saj se v njej laže in hitreje vzpostavijo potrebni odnosi med člani za hiter začetek dela. Ta bo tudi laže opravljala enostavnejše naloge, medtem ko se bo heterogena ekipa bolje izkazala pri reševanju zapletenih nalog. Za reševanje najbolj zapletenih nalog je treba izbrati homogeno skupino po socialnih lastnostih in zelo heterogeno po znanju in drugih zmogljivostih (Lipičnik, 1996, str. 216).

Bernik in drugi (1999, str. 99-101) navajajo naslednja načela ekipno zasnovane organizacije:

- Vsak od zaposlenih mora sodelovati v vsaj eni ekipi.

- Če posameznik dobi več znanja in informacij, se laže in kvalitetneje vključi v proces izobraževanja. Ne moremo pričakovati, da bo ekipa uspešno reševala probleme ali opravljala svoje delo, če njeni člani nimajo dovolj informacij o problemih in dovolj znanja za njihovo reševanje. Odrekanje informacij in znanja ekipi je podobno, kot bi zahtevali, naj mizar izdela mizo brez orodja.

- Ljudje, ki opravljajo določeno delo, so običajno najboljši vir za izboljšanje tega dela. Čeprav bodo vedno obstajala dela, pri katerih bo primerno, da specialisti svetujejo in rešujejo probleme, pa mnoge rešitve lahko izvršijo zaposleni, ki so najbliže tistemu delu.

- Prikaz rezultatov delovanja ekipe vodi k večji motiviranosti njenih članov. Brez povratnih informacij člani ne vedo, kako delajo. Kadar ne vedo, kako delajo, ne obstaja evidenten razlog za izboljšanje dela, zato določene vrste kontrole nadrejenih pogosto postanejo nepotrebne.

- Ekipa naj stalno izboljšuje svoj delovni proces tako, da ga proučuje, analizira in spreminja. S študijem procesa ustvarjamo znanje, ki poveča možnosti za izboljšave. (Mnogi problemi kakovosti so rezultat slabo načrtovanih delovnih procesov.)

- Ekipa predstavlja pomembno socialno skupino, ki nudi občutek pripadnosti ter večje varnosti in daje priznanje posamezniku za prispevek, ki ji ga ta daje, kar poveča samospoštovanje in razvoj osebnosti vsakega njenega člana. Ekipa je zanimiva zato, ker ima svoje lastne cilje in skupno zadovoljstvo, če skupaj uspejo doseči postavljene cilje.

- Člani ekipe naj izberejo lastne cilje, ker so najbolj uspešni cilji tisti, ki jih ekipa izbere sama. Ravnanje mora preveriti, da ti izbrani cilji niso v nasprotju z vrednotami podjetja/ustanove in da prispevajo k ciljem celotnega podjetja/ustanove. Četudi so si ekipe postavile zelo neumne cilje, je bolje, da to ugotovijo same, kot da jim jih določijo z vrha hierarhije.

- Sprememba kulture podjetja je povezana s spremembo navad zaposlenih. Spreminjanje navad zaposlenih pomeni spreminjanje obnašanja zaposlenih in se izvaja z mentorstvom. Vsaka ekipa ima svojega mentorja, ki kot objektivni opazovalec delovanja ekipe strokovno pomaga in daje povratne informacije v zvezi z izvajanjem izboljšav.

- Ljudje praviloma delajo bolje in kvalitetneje, če za delo dobijo primerno priznanje. Vsak potrebuje priznanje, naj bo to direktor, delavec v proizvodnji ali na drugem delovnem mestu. Še posebej pomembno vlogo imajo nagrade in priznanja in so stimulacija za posameznikovo spremembo obnašanja. Priznanja pospešijo in vzdržujejo spremembo obnašanja.

Ustvarjanje ekipno zasnovane organiziranosti je treba razumeti kot poslovno strategijo, ki naj bi predvsem izboljšala operativni nivo poslovanja podjetja/organizacije. Ekipo moramo gledati kot sredstvo, ki omogoča, da se zaposleni tvorneje vključijo v upravljanje svojega področja poslovanja. Ekipi mora biti omogočeno, da odloča o stvareh, ki zadevajo njen del poslovanja, ne da samo daje priporočila in predloge višjim nivojem hierarhije

podjetja/ustanove. Ekipe se mora razumeti kot organizacijske stalnice in ne začasne odgovore na probleme. Ena najpomembnejših stvari je, da se razume in ve, da je uvedba ekipno zasnovane organiziranosti povezana s spreminjanjem podpirajočih sistemov, kot so: informacijski, izobraževalni, kadrovski in drugi.

Uspešne ekipe so tiste, katerih rezultati presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. V takih ekipah sodelavci delajo skupaj bolje in uspešneje. Zato tudi prihaja do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev in rezultatov (Brajša, 1995, str. 89).

2.5 UVELJAVLJANJE PROJEKTA

Z uveljavljanjem projekta se uresničuje zamišljen plan. Izvede se tako, da se planirane aktivnosti dodeli posameznikom v izvedbo. Naloga in odgovornost vodje je, da bodo dela izvedena ustrezno, skladno s planom. To doseže z ustreznim kadrovanjem članov projektne ekipe, z neprestanim motiviranjem sodelavcev, primernim komuniciranjem z njimi ter z vodenjem, ki ga prilagaja trenutnim situacijam.

2.5.1 Kadrovanje članov projektne ekipe

Kadrovanje omogoča ravnatelju projekta pridobivanje primernih sodelavcev za sestavo projektne ekipe. Namen ustreznega kadrovanja je hitro in strokovno reševanje problemov, ki nastopijo v projektu ter realizacija predvidenih ciljev. Ključno vlogo pri izvajanju projekta ima nedvomno projektna ekipa, katere osnovno načelo je doseči visoko kakovost »outputa«. Planiranje njenih članov je treba opraviti pred njenim formiranjem. Pri tem kombiniramo kriterije strokovnega znanja posameznikov, organizacijskih sposobnosti, izkušenj, inovativnosti, dinamičnosti, odločnosti in drugih osebnostnih lastnosti, ki so si med seboj privlačne, saj razlike v idejah, razmišljanjih in mnenjih posameznikov lahko prispevajo k dodani vrednosti končnega izdelka/storitve projekta.

Z vidika vsebine dela v ekipi je najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami ekip:

- ekipe za opravljanje delovnih nalog, ki se navadno pojavljajo na nižjih ravneh;
- ekipe za reševanje problemov – strateške ekipe, ki so tipične za višje ravni;
- projektne ekipe;
- ekipe za strategijo (Andrejčič in drugi, 1994, str. 155).

Meredith in Mantel (1995, str. 121-122) pravita, da imajo člani iste projektne ekipe podobne lastnosti, med njimi so najpomembnejše naslednje:

- visoka strokovnost članov ekipe, ki omogoča samostojno reševanje tehničnih problemov, ne da bi pri tem zaprosili za pomoč od zunaj;

- občutek za organizacijska razmerja med projektom ter poslovno – funkcijskimi enotami in ostalimi projekti;
- usmerjenost k reševanju problemov s celovitim pristopom;
- usmerjenost k ciljem namesto k aktivnostim;
- visoka samozavest članov ekipe, da lahko priznajo svoje napake ter opozorijo na napake ter na tveganja ravnatelja.

Za sestavo ekipe je odgovoren vodja. Uspešni vodje so sposobni izbrati prave sodelavce. Nekateri vodje imajo za izbiro sodelavcev zelo dober instinkt. Nekateri za svoje sodelavce izberejo prijatelje, kar ni napačno, če imajo le-ti želeno strokovnost.

2.5.2 Motiviranje projektne ekipe

Uspešen vodja je tisti, ki zna svoje sodelavce motivirati in nanje vplivati. Z motiviranjem mora doseči, da člani ekipe pokažejo pri strokovnem delu vse svoje sposobnosti za doseganje odličnih rezultatov dela. Vendar to nalogo lahko opravi le tisti vodja, ki je motiviran, saj je znano dejstvo, da nemotiviran vodja težko spodbuja svoje sodelavce.

Ekipa je bolj razvita, bolj kompliciranа organizacija dela, ki lahko daje boljše rezultate, obenem pa je bolj občutljiva na rušilne vplive. Že sama narava dela na projektu zahteva ekipno delo, saj v njemu sodelujejo različni strokovnjaki, ki opravljajo svoje delo, zaradi prepletenosti delovnih nalog pa si pomagajo tudi medsebojno (Rozman, 2005, str. 6). Dejavniki, ki odločajo o učinkovitosti ekipe, so naslednji:

- **Jasen in navdušujoč cilj**
  Ekipa mora imeti neko skupno vizijo, ki je dovolj jasna vsem članom in so jo tudi sprejeli za svojo. Ta vizija ekipe mora biti usklajena z opredelitvijo poslanstva organizacije, katere del je ekipa. Skupna vizija navdihuje in usmerja dejavnost posameznika. Da pa jo člani sprejmejo, mora biti obenem tudi racionalna in realistična.

- **Struktura, ki ustreza nalogi**
  Struktura ekipe mora biti usklajena z delovno nalogo. Ekipe za izvajanje delovnih nalog morajo imeti strukturo, ki temelji na jasnih načrtih za delo. Ključna je jasna opredelitev delovnih nalog in nedvoumna razdelitev vlog.

- **Kooperativna klima**
  Kooperativno klimo je mogoče razumeti kot »teamski duh«, torej kot lojalnost in predanost ekipi. Podlaga za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v ekipi je ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih je ekipa sprejela kot dobre. Drugi element za ustvarjanje kooperativnega vzdušja v ekipi je visoka stopnja zaupanja med člani. Če vlada visoka stopnja zaupanja, so člani ekipe

osredotočeni na delovno nalogo. Če zaupanja ni, se medsebojne komunikacije pokvarijo in odnosi politizirajo. Člani se ne počutijo več samozavestni, prednost dobijo osebni cilji.

- **Usposobljeni člani**
  Ekipa je pri izvajanju dodeljene delovne naloge uspešna le, če so njeni člani za nalogo ustrezno usposobljeni. Delovni nalogi mora biti podrejena struktura usposobljenosti članov ekipe.

- **Spodbudno vodenje**
  Vodenje ekipe je nedvomno kritični dejavnik njene uspešnosti, saj je po definiciji vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji (Kavčič, 1991, str. 209).

- **Zunanja podpora in priznanje**
  Ekipa ne deluje zunaj kraja in časa niti zunaj socialnega konteksta. Dinamika dela v ekipi je precej pod vplivom tega, koliko priznanja le-ta dobi iz svojega okolja znotraj podjetja in tudi koliko iz okolja podjetja v celoti. Zunaj ekipe so ljudje, ki od nje nekaj pričakujejo, ki ji nekaj nalagajo, ji postavljajo zahteve ter presojajo njeno uspešnost. Zunanja podpora se najjasneje izraža v tem, ali ekipa dobi potrebna sredstva (denar, materiale, ljudi) ali ne.

Denny (1997, str. 99) navaja osem načel, kako ustvariti motivirano ekipo:
- omogočiti ekipi dobre delovne razmere,
- pojasniti ekipi poslanstvo podjetja,
- pokazati ekipi njen cilj,
- misliti na posamezne člane ekipe,
- podpirati identiteto ekipe,
- s člani ekipe deliti veselje nad uspehom in priznanje zanj,
- zagotoviti, da bo ekipa pozitivna,
- postati vodja, ki zna motivirati svojo ekipo.

Pomembno vlogo v motiviranju imajo tudi pohvale in graje. V okviru projekta jih predvsem izreka ravnatelj projekta, ki pohvali dobro izvedene dejavnosti in graja slabo izvedene dejavnosti. Pri tem pa mora upoštevati pravila, ki veljajo nasploh za omenjeni način motiviranja (Rozman, 2005, str. 36).

2.5.3 Komuniciranje v projektni ekipi

Najpomembnejši del komunikacije v je razumljivost informacij. Na komuniciranje v projektu pomembno vplivajo značilnosti ravnanja projekta. S komuniciranjem vodje vplivajo na sodelavce in je nujno potrebno za dobro izvajanje funkcij. K uspešnemu

komuniciranju v ekipi prispeva tudi upoštevanje naslednjih pravil (Wainright, 1998, str. 260, Young, 1996, str. 147):

- delati v ekipi pomeni skupno misliti;
- ekipno delo je najslabša priložnost za demonstracijo posameznikove domnevne premoči;
- iskanje pozitivnih nagnjenj v sogovornikovih besedah in usmerjanje le-tega v naprej določen cilj;
- aktivno poslušanje;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge, ne pa prevlada nad ekipo;
- utemeljevanje lastnih vprašanj in predlogov za lažje razumevanje le-teh za ostale člane ekipe;
- trmoglavost duši vsako delo v ekipi;
- ni ene same resnice, kakor tudi ne ene same rešitve.

Temeljna načina komuniciranja v ekipi sta ustno komuniciranje in govorica telesa. Komuniciranje v ekipi največkrat poteka v obliki sestankov. Pri ekipnem delu pa ni nujno, da vsi člani ekipe komunicirajo v enakem obsegu. V ekipi se pogosto pojavlja vodja ekipe, ki ima pogostejše komunikacije, ki so v manjši meri tudi hierarhične. Pri tem se lahko vodja tudi izmenjava, kar prav tako vpliva na komuniciranje. Pomembno vlogo pri komuniciranju igra dejavno poslušanje. Najpogostejše napake pri poslušanju so nepazljivost, neposlušanje in nerazumevanje celote.

2.5.4 Vodenje projekta

Projekt vodimo do tehnološko utemeljenega cilja z nadziranjem dela in aktivnosti. Pri tem gre za tesno povezavo s komuniciranjem in motiviranjem. Zato je treba narediti razmejitve med projektom kot načrtom potekov, predmetom kot vsebino projekta in samimi poteki kot poteki proizvajanja (Prusnik, 1992, str. 48).

Pred začetkom izvajanja projekta je navadno imenovan **vodja projekta**, katerega naloge so po Haucu (1982, str. 209-210) naslednje:

- določanje ciljev projekta,
- planiranje projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- kontrola,
- ekonomika projekta,
- ocenjevanje kakovosti,
- izgradnja projektnega informacijskega sistema.

Ko je vodja projekta izbran, le-ta potem izbere ustrezne ljudi za njegovo izvedbo.

Vodenje projektov danes uporablja tehnološko visoko razvite tehnike vodenja, organiziranja, informacijskega sistema, izobraževalnih tehnik, postopkov odločanja, vse s ciljem, da se izognemo ponavljanju in slabim odločitvam. Najpomembnejša lastnost vodje je sposobnost delegiranja dela drugim. Vodja ekipe mora biti angažiran in z lastnim zgledom navdihovati sodelavce. Na njihove uspehe mora biti ponosen. Vodja, ki je priljubljen, lahko dela čudeže, ker je motiviran, njegovi sodelavci pa ga spoštujejo in podpirajo (Andrejčič in drugi, 1994, 127). Situacijska teorija uči, da ni enega samega načina vodenja. Vodenje v projektih, enako tudi planiranje in kontrola, ima svoje značilnosti. Problemi pa velikokrat nastajajo zato, ker ravnatelji projektov vodijo svoje sodelavce enako kot v ponavljajoči se proizvodnji. Vodenje v projektih temelji na osebnostni moči vodje in je bolj usmerjeno v ljudi kot pa v samo delo.

Ker gre pri vodenju projekta za delo z ljudmi, ki so strokovnjaki različnih področij in so navadno značajsko precej neskladni, je le to zapleten medosebni proces. Vsak izmed udeležencev v projektu je samostojna osebnost s svojimi značilnimi lastnostmi, sposobnostmi in interesi. Zato mora ravnatelj projekta, ki vodi projektno ekipo, najprej spoznati njene člane, kar mu omogoči, da laže razume njihove potrebe in jim prilagodi način vodenja. V osnovi je stil vodenja odvisen od štirih glavnih dejavnikov:

- osebnosti ravnatelja projekta,
- osebnosti članov ekipe,
- situacije in
- pritiska nadrejenih (Amos, 1996, str. 14).

Prav zato, ker v projektu sodelujejo različni strokovnjaki, je vodenje še toliko zahtevnejše. Zato je zelo pomembno, da vodja člane svoje ekipe dobro spozna, da laže razume njihove potrebe in jim posledično tudi prilagodi način vodenja.

2.6 KONTROLIRANJE IZVAJANJA PROJEKTA

Uveljavljanju sledi kontroliranje doseganja postavljenih ciljev naročnika. Kontrola predstavlja dopolnilno aktivnost planiranju, kajti plan določa, kaj je potrebno storiti, medtem ko kontrola ugotavlja, ali je bilo storjeno pravilno. Najvažnejši elementi kontrole ravnatelja so usklajevanje, nadzorovanje in usmerjanje dela (Holt, 1993, str. 9).

Kontrola predstavlja pomemben in obvezen element vsakega projekta. Običajno se prične na vrhu organizacijske piramide, izvajajo jo ravnatelji na srednjih nivojih v združbi in projektni ravnatelji. Usmerjena je predvsem na tri pomembne elemente projekta: na kakovost proizvoda, stroške in čas izvedbe del. Zahtevana je lahko zaradi dejavnikov, navedenih v tabeli 6 (Meredith, Mantel, 1995, str. 508-509):

Tabela 6: Razpredelnica izvajanja kontrole projekta

KAKOVOST	STROŠKI	ČAS
Nepričakovano se pojavijo tehnični problemi.	Težavnost dela zahteva več razpoložljivih virov.	Tehnični problemi so trajali dalj časa, kot je bilo predvideno, da se bodo odpravili.
Premalo je razpoložljivih virov, ko so le-ti najpotrebnejši za delo.	Obseg del narašča.	Na začetku je bil čas ocenjen preveč optimistično.
Problemi, ki se pripetijo med delom, znižujejo kakovost proizvoda.	Začetna ocena stroškov je bila prenizka.	Zaporedje nalog je bilo napačno izvedeno.
Specifične spremembe zahteva končni uporabnik proizvoda.	Poročanje je bilo siromašno ali nepravočasno.	Zahtevani vložki materialov, osebja ali opreme niso bili na voljo, ko je bilo to potrebno.
Opazen je vpliv premagovanja tehničnih težav.	Stroški so bili pomanjkljivo oziroma neprimerno planirani.	Nujne predhodne naloge niso bile dokončane.
	Naknadna kontrola ni bila izvedena pravočasno.	Končni kupec proizvoda povzroča spremembe zaporedja izvajanja zahtevanih opravil.
	Izhodiščne cene vplivajo na izvedbo dogodkov.	Spremembe državnih predpisov so zahtevale prilagoditev.

Vir: Prirejeno po Meredith, Mantel, 1995, str. 508-509

Kontroliranje je izredno pomemben del vsakega projekta, saj v največji možni meri vpliva na porabljen čas, kakovost in stroške. Vključuje zbiranje, registriranje in sporočanje informacij v zvezi z izvajanjem projekta, ki omogočajo ravnatelju projekta, da na osnovi dobljenih informacij primerja dejansko stanje s planiranim ter v primerih, ko pride do odstopanj od plana, z ustreznimi ukrepi odstopanja skuša odpraviti. Končni rezultat kontroliranja so ukrepi, ki zagotavljajo planirano izvedbo. Ukrepi so odvisni od tega, kako velike so potrebe po ukrepih in od zmožnosti za izvajanje le-teh (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 241).

Razlikujemo dva načina kontroliranja izvajanja aktivnosti projekta: periodično in sprotno kontrolo. Sprotna kontrola nam omogoča, da sproti popravljamo ugotovljene odklone dejanskega izvajanja aktivnosti projekta od načrtovanega, in je značilna za operativno odločanje. S tem vplivamo na pravočasno dokončanje posamezne aktivnosti in celotnega projekta. S periodično kontrolo pa le delno sproti spremljamo izvajanje posamezne aktivnosti projekta. Periodne kontrole morajo biti vnaprej določene in upoštevane v planu.

Temeljni pogoj za dobro izvedeno kontrolo projekta pa so naslednji:

- jasno postavljeni cilji projekta,
- dobro pripravljen plan projekta,
- sodelovanje zaposlenih v kontroli,
- merljivost spremljanih pojavov,
- stalni in zgodnji pregledi,
- uporaba časovnih diagramov,
- dobro komuniciranje (še posebej med tistimi, ki odločajo, in tistimi, ki pripravljajo poročila) (Rozman, 2004, str. 24).

Kontrola omogoča hitro reševanje problemov, preden bi lahko nastala škoda (Oldcorn, 1990, str. 203), hkrati pa nam služi kot šola za ravnanje projektov v prihodnje.

2.7 ZAKLJUČEVANJE PROJEKTA

Za uspešno dokončanje projekta pa je prav tako pomembno tudi njegovo zaključevanje. Ta faza ni enostavna, saj je treba uskladiti zaključna dela s čim manj težavami in administrativnimi razhajanji. Ob zaključevanju projekta se je pomembno vprašati naslednje:

- ali so vse aktivnosti zaključene,
- ali je o zaključevanju projekta naročnik projekta obveščen,
- ali je dokumentacija kompletna,
- ali so vsa dela plačana,
- ali je potrebno naknadno sodelovanje z uporabnikom,
- ali so vse knjige o projektu res zaključene,
- ali je naročnik podal oceno o izvedbi projekta.

Projekti se lahko zaključijo na planiran način ali pa sami od sebe zamrejo. Rosenau (1998, str. 318) razlikuje štiri različne načine zaključka projekta:

- normalno dokončanje, projekt je uspešno izveden v okviru pričakovanj in ciljev;
- dokončanje z dodatkom, to pomeni, da bodo v kasnejših obdobjih še verjetno potrebni popravki ali nadgradnje;
- zaključek z integracijo, materiali, osebje, orodja, funkcije so medsebojno porazdeljeni in postanejo delo organizacije, združbe;

- zaključek s stradanjem nastane v primeru zelo povišanih stroškov projekta, zato se njegovo dokončanje ne izvede, lahko je prestavljeno na kasnejše obdobje, lahko pa se prekine.

Če so razmere normalne, se projekt zaključi, ko so cilji doseženi, rezultati projektnega dela zadovoljivi ter dokumentacija urejena. Pri tem je pomembno poročilo o poteku projekta, ki je sestavljeno iz dveh glavnih poglavij: ocena izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja (pri tem se ocenjujejo glavni procesi v projektu) in iz ocene stanja realizacije projekta (ali so bili posamezni rezultati projekta doseženi). Pri slednjem se primerja načrtovane, izvedene in potrjene rezultate posameznih faz projekta. V poročilu se primerja načrtovano in dejansko, pri tem pa je pozornost poleg projektnemu delu namenjena tudi njegovemu vodenju, prav tako pa tudi beleženju pridobljenih izkušenj, ki bodo v pomoč pri nadaljnjih projektih.

3 VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST PROJEKTA

Videli smo, da je vodenje del ravnanja, in že nakazali značilnosti vodenja ljudi v projektih, ko smo obravnavali tako vodenje kot projekte.

Osnova za dobro vodenje je ustrezno komuniciranje vodje s sodelavci ter njihovo motiviranje. Pri tem vodenje izvira iz osebnostnih lastnosti vodje. Sodelavci vodjo poslušajo zato, ker mu zaupajo in ga cenijo. S takšnim načinom dela vodja sodelavce spodbuja, da so pri delu ustvarjalni in samostojni.

3.1 VLOGA VODJE PRI KADROVANJU PROJEKTNE EKIPE

Člani projektne ekipe so izbrani glede na aktivnost, njeno trajanje in zahtevnost. Izbrani so lahko v podjetju ali izven njega. Zaradi narave projektnega dela so pomembne tudi osebnostne lastnosti članov ekipe. Člane ekipe je treba zbrati med tistimi kadri, ki so zaposleni v službah, katerih področja se projekt dotika. Izmed njih je treba izbrati seveda najboljše strokovnjake.

Sestavljanje projektne ekipe je pomembna veščina. Cilj je razporediti prave sodelavce na ustrezna delovna mesta, da bi pri delu dosegli čim večji uspeh in skladne medsebojne odnose. Zelo je pomembno, da so člani ekipe premišljeno izbrani ter da se med seboj tudi osebno ujemajo. Pripravljeni morajo biti na medsebojno sodelovanje, posamezniki in tudi ekipa kot celota. Če ekipa ni ustrezno sestavljena, posamezni člani prispevajo manj, kot so sposobni. Tudi odločitve takšne ekipe so manj premišljene in pogosto tudi neustrezne, zato lahko nastanejo težave. Andrejčič in drugi (1994, str. 126) navajajo, da disharmonija ekipe nastane tudi v primeru, če je kak njen član, ki je sicer nadarjen, postavljen na delovno

mesto, za katerega ni specializiran oziroma mu ne ustreza. Ko so člani ekipe izbrani, se jih razporedi, nato sledi usposabljanje in specializiranje.

Izvajalce izbiramo glede na tehnologijo, za katero je izdelan projekt, glede na splošno izobrazbo, poznavanje delovnih sredstev, učinkovitosti, odnose do sodelavcev. Delo, ki ga je treba opraviti, je odvisno od ravnotežja med sposobnostjo in znanjem – tudi iz dodatnega izobraževanja posameznika in povpraševanja. Pri razporejanju je treba upoštevati tudi značaj posameznika. Normalni viri pridobivanja članov projekta so enote podjetja, ki projekt uresničuje, ali pogodbeni dogovori. Pridobivanje zunanjih delavcev je primerno, če nimamo na voljo svojih strokovnjakov oziroma redkih specialistov.

3.1.1 Strokovna usposobljenost ekipe

Zahteva vsakega projekta je, da se za njegovo izvedbo angažira večje število kadrov, ki poznajo njegovo metodologijo in problematiko. Tako se poleg kadrov, ki so zaposleni znotraj organizacije, v projekt vključujejo tudi drugi kadri, ki so strokovnjaki različnih strok – glede na področje, ki ga projekt obravnava (Buble, 1981, str. 20). Ko je projekt zaključen, zunanji sodelavci odidejo, interni kadri pa so tisti, ki bodo rezultate projekta tudi v prihodnje negovali.

Da bi se naloge, določene v planu projekta, lahko izvedle, je treba zagotoviti ustrezne kadre. Kateri ljudje bodo kadrovani v projektno ekipo, je odvisno od več dejavnikov. Buble in drugi (1977, str. 99) navajajo štiri skupine posameznikovih zahtev:

- telesne,
- izobrazbene,
- karakterne in
- intelektualne. Pomembno je, da je oseba, ki je član ekipe, sposobna opraviti določeno delo oziroma nalogo kvalitetno in v skladu s standardi. Sposobnost za uspešno opravljeno delo pa je rezultat sposobnosti, znanja in motivacije vsakega posameznika posebej (Cerović, 2003, str. 535).

Dolžnosti izvajalcev del pri projektu so naslednje:

- razpoložljivost projektu v okvirih, določenih s pogodbo,
- sodelovanje pri planiranju za izdelavo podrobnosti,
- delo po opisu in planu del ter nalogu operativnega vodje,
- sprejemanje nalog izključno od vodje operative,
- zapisovanje opravljenih ur in poročanje o opravljenem delu,
- dajanje dokumentiranih predlogov sprememb in novih idej ter sodelovanje pri izdelavi vzorcev (Prusnik, 1992, str. 68).

Učinkovite ekipe iščejo in skušajo pritegniti v svoj krog sposobne posameznike. Pogostokrat se zgodi, da pri projektih delajo tudi predstavniki iz poslovnih funkcij (na

primer, če pride do krčenja proizvodnje). Ti so v ekipi učinkoviti, če le-ta zna vnovčiti moč in znanje vsakega od posameznikov. Vsakemu članu ekipe mora biti dana možnost za njegov razvoj (Adizes in drugi, 1996, str. 116). Na razpolago jim morajo biti dane tudi vse možnosti za uveljavitev njihovih lastnosti in znanja. Pomembno je dejstvo, da je pomembna usposobljenost vsakega člana ekipe posebej, cilji posameznikov pa morajo biti združljivi s cilji ekipe.

3.1.2 Osebno ujemanje članov ekipe

Člani ekipe morajo ustrezno strokovno poznati projekt, še posebej na področju tistih dejavnosti, ki jih bodo izvajali. Predvsem pa si morajo želeti delati v ekipi in sodelovati z drugimi. Poleg strokovnega dopolnjevanja članov ekipe je prav tako pomembno njihovo osebnostno ujemanje (Rozman, 2005, str. 25). Pomembno je osebno ujemanje posameznikov in tudi ujemanje z drugimi člani ekipe. Izrednega pomena je tudi ujemanje vodje s člani ekipe. Zelo pomembno pa je tudi to, da posamezno delovno mesto v ekipi zaseda oseba, ki s svojimi osebnimi značilnostmi izpolnjuje zahteve narave dela (Buble in drugi, 1977, str. 99).

Ugotovljeno je, da je za kvaliteto delovanja ekipe treba upoštevati posebnost strukture osebnostnih lastnosti skupine kot celote. Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, lahko sestavljajo stabilne in trajne ekipe, vendar so pri delu uspešnejše heterogenejše skupine.

Individualne lastnosti: agresivnost, samozaupanje, pobuda, zainteresiranost za individualne rešitve in samostojnost zmanjšujejo ekipno povezanost in s tem njeno učinkovitost. Socialno obnašanje zmanjšuje skupinsko motivacijo in tekmovalnost, vendar povečuje družabnost in družbeno interakcijo. Zrelost, prilagodljivost in upoštevanje drugih so pozitivno povezani z učinkovitim delovanjem ekipe.

Osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na učinkovitost ekipe, delimo na dve veliki skupini:

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje skupine,
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov.

V prvo skupino štejemo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: zaprtost, odprtost, družabnost, nedružabnost itd; v drugo skupino pa prištevamo predvsem znanja in druge zmogljivosti, ki pomagajo pri reševanju problemov (Lipičnik, 1996, str. 216).

Poleg posebnih karakteristik, ki jih mora imeti posamezen član ekipe, mora imeti tudi naslednje lastnosti:

- sposobnost logičnega razmišljanja,
- sposobnost abstrakcije,

- sposobnost za precizno delo,
- dobro splošno razgledanost,
- domišljijo,
- komunikativnost,
- mora biti spreten pogajalec (Buble, 1981, str. 21).

Možina (1994, str. 8-9) pravi, da imajo uspešne ekipe člane, ki se razlikujejo med seboj po svojih vlogah, in so tesno povezane z osebnostnimi lastnostmi članov. Razlikuje več vlog:

- **izvajalec** delovne naloge izvaja v skladu z dogovorjenimi smernicami sistematično in učinkovito;

- **usklajevalec** usklajuje metode in načine dela, ki jih uporabljajo člani ekipe, njihove prednosti in slabosti, da bi kar najbolje uporabili razpoložljive vire, kot so: znanje, sposobnosti itd;

- **oblikovalec** načrtuje poti in usmerja člane ekipe k postavljenemu cilju;

- **ustvarjalec** išče nove ideje in zamisli ter jih skuša uresničiti ter tako rešiti probleme, naloge;

- **raziskovalec** raziskuje in poroča o ugotovitvah ter navezuje stike v želji za boljše delo v ekipi;

- **ocenjevalec** analizira in ocenjuje probleme, in sicer tako, da bi bile odločitve čim bolj stvarne;

- **podpiralec** spodbuja posamezne člane ob njihovih naporih in ustvarja ugodno vzdušje;

- **pregledovalec** pregleduje možne dosežke in napake ter o tem obvešča člane ekipe.

V ekipi se morajo njeni člani vedno truditi, da se z dobrimi medsebojnimi odnosi, ki obvladujejo individualizem posameznikov, premagajo zaprtost in podzavestno odklonilnost posameznikov.

3.1.3 Proces ustvarjanja ekipe

Ko je naloga znana, se navadno vprašamo, kako naj jo rešimo. Za tem se sprašujemo, ali naj za njeno reševanje uporabimo individualno ali ekipno delo. Če se odločimo za slednje, je treba razjasniti naslednja vprašanja:

- kako veliko ekipo potrebujemo,

- ali bodo za izvedbo potrebni tudi zunanji sodelavci,
- ali se bo dala prednost strokovnjakom ali izkušenim poznavalcem del,
- kakšne kvalifikacije se od članov ekipe pričakuje,
- na kakšen način se bo naredil njihov izbor,
- kaj je treba storiti, da bi se ekipa formirala s čim več kvalificiranimi člani (Buble, 1981, str. 20).

Problem, ali kadrovati strokovnjake ali izkušene poznavalce, je najbolje rešiti s kombinacijo kadrovanja obojih.

Številčnost ekipe je dejavnik, ki na njeno uspešnost ne vpliva neposredno. Z velikostjo ekipe se spreminja njena moč, vendar njena učinkovitost ne raste sorazmerno s številom dodanih članov. Optimalna velikost ekipe ne presega sedem članov, saj se velike ekipe težko organizirajo za učinkovito delo, prav tako z naraščanjem ekipe rastejo možnosti za avtokratsko vodenje. Z naraščanjem članov v ekipi tudi upada občutek pripadnosti, hkrati pa v večjih ekipah pridejo navadno do izraza samo mnenja posameznikov, ki so bolj energični, v manjših ekipah pa ima vsak posameznik dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj.

Člani ekipe se procesa njenega nastajanja navadno niti ne zavedajo. Za njeno nastajanje velikokrat ni posebej predvidenega časa, ampak gre to največkrat na račun časa, predvidenega za reševanje naloge. Oblikovanje ekipe poteka v procesu socializacije ekipe: oblikovanje, spoznavanje, določanje pravil in norm, delovanje in zaključek dela (Rozman, 2005, str. 26).

Včasih se pokaže, da se posamezni sodelavci v ekipi med seboj ne ujemajo najbolje. Zato je primerno na začetku zbrati ekipo, ki se bo lahko prilagodila zahtevam in možnostim, kajti zelo tvegano je razbijati že oblikovane ekipe in zamenjavati njihove člane, kljub temu da so včasih, tudi iz drugih razlogov, potrebne dopolnitve ali zamenjave članov. Takrat je bolje, da nalogo ponovimo z novo ekipo.

Drugače pa je, če ekipi dodajamo nove člane. Ne samo da se v tem primeru novinci praviloma ne znajdejo v že utečenem delu, pač pa povzročijo popolno neformalno reorganizacijo ekipe. Proces nastajanja ekipe se začne na novo, ker prihaja do popolne prerazporeditve vlog, novega načina vodenja (Lipičnik, 1996, str. 220).

Lahko rečemo, da je ustrezna tista ekipa, ki zagotavlja, omogoča doseganje planiranih ciljev projekta.

3.2 VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU PROJEKTNE EKIPE

Pri vodenju projekta ima vodja na razpolago več možnosti motivacije svojih sodelavcev: plačilo, pohvalo in kritiko.

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo, zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje, hkrati pa vplivala na zavzetost za delo. Zelo pomembno dejstvo je, da na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva toliko samo višina plače, ampak predvsem **razlog** za plačilo (Lipičnik, 1996, str. 177). To pomeni, da se z večanjem plačila za delo delavčeva delavnost ne povečuje; zato je nujno, da ravnatelji iščejo druge poti, s katerimi zaposlene motivirajo za opravljanje dela .

Preko **pohvale** in **kritike** sodelavci ugotavljajo, kaj vodja od njih pričakuje. S pohvalo se pozitivno vpliva na njihovo aktivnost in učenje, stalna kritika pa aktivnost zadržuje in ustvarja negotovost. Da bi pohvala ali kritika ustrezno delovala, je treba upoštevati nekatere vidike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala ali kritika naj pride od neposredno nadrejenega;
- pohvalo ali kritiko zasluži (ne)zaželeno obnašanje osebe, ne pa sama oseba;
- pohvala ali kritika naj se pove na štiri oči;
- pohvala ali kritika naj bo izražena jasno in nedvoumno, neposredno po obnašanju.

Pri tem je pomembno, da vodja s kritiko zadržuje nezaželeno aktivnost članov ekipe, medtem ko s pohvalo, ki se lahko izreče tudi javno, informira ekipo o želenosti določenega obnašanja.

3.2.1 Motiviranje članov in ekipe

Vloga vodje v motivacijskem procesu je v ustvarjanju okolja, ki posameznika spodbuja k izvedbi aktivnosti, saj so le-te tesno povezane z njegovimi potrebami in cilji. Motiviranje sodelavcev je ena najpomembnejših nalog vodje. Le motiviran človek bo delo dobro opravil, ker ima veselje do dela in življenja in deluje izredno pozitivno na svojo okolico, ima veliko energije za delo, hkrati pa je prepričan v svoj uspeh. Naravnan je na prihodnost, preteklost pa mu služi le kot izkušnja za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh (Denny, 1997, str. 15).

Motivirati pomeni pripraviti nekoga, da nekaj naredi, ker to sam hoče narediti. Tesno sta med seboj povezani tudi motivacija in moč, zato lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Naloga vodje je, da sodelavce prepriča, da sprejmejo njegove zamisli. Če jih bo prepričeval proti njihovi volji, bodo še vedno istega mnenja. Prepričevati jih mora brez ukazovanja, na način, da se sami ogrejejo za njegov predlog.

Denny (1997, str. 17-29) navaja devet načel oziroma zakonitosti motivacije, ki naj bi jih projektni in poslovno – funkcijski vodje pri svojem delu upoštevali:

- **Za motiviranje moramo biti motivirani.** Nemogoče je motivirati nekoga, če sam nisi motiviran. Motiviran vodja je samo tisti, ki ima svoj cilj.

- **Za motivacijo je potreben cilj.** Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, zato je nemogoče, da bi bil kateri koli posameznik ali skupina ljudi ali ekipa motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Cilje si je nujno treba zastaviti, da se lahko upa, ker če ni upanja, lahko zaposlene prevzame malodušje.

- **Motivacija, ko jo enkrat vzbujena, ne traja dolgo.** Motivacija in navdušenje za delo nista trajni. Motiviranje naj bi bilo in mora biti stalen proces.

- **Za motiviranje je potrebno priznanje.** Oblika priznanja je prava pohvala, s katero priznavamo dosežke drugih, in jo lahko izreče le oseba, ki ni ozkosrčna. Če vodja to zakonitost krši, ne bo nikoli imel okrog sebe resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od pohvale, zahvalnega pisma, do občudovanja vaze z rožami. Ljudje se za priznanje borijo skoraj bolj kot za vsako drugo stvar v življenju.

- **Soudeležba motivira.** Z vključevanjem ljudi v uresničevanje ciljev se raven motivacije posameznika ali skupine močno zviša, saj ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot način, kako ravnajo z njim.

- **Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.** Če zaposleni vidi, da je uspešen, da napreduje in nekaj doseže, je vedno bolj motiviran, saj hoče samo še dlje. Če pa opazi, da nazaduje, bo motivacijo izgubil. Pomembnost tega je v spoznanju, zakaj in kako se nekdo počuti »na dnu«, to spoznanje pa potem pomaga ljudem, da njihova dejanja zopet postanejo motivirana in da ponovno najdejo in razvijejo načine napredovanja.

- **Izziv motivira samo takrat, ko imamo možnost za uspeh, zmago.** Pri tem ima izziv izreden pomen, saj lahko resnično zelo motivira. Ljudje po navadi zgrabijo priložnost, če se jih spodbudi, da naredijo nekaj, kar je vredno truda. Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore, in z odgovornostjo seveda mora priti zaupanje v uspeh.

- **Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.** Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran. Lahko ima »varovalko«, vendar ne vemo, pri kateri točki bo »pregorela«. Tako včasih ugotovimo, da se pač ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali k boljšemu delu. Učinkovit vodja si bo prizadeval nekoga

spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na različne načine, saj se zaveda, da je vsakogar mogoče pripraviti do tega, da opravi kakšno delo.

- **Pripadnost skupini motivira.** Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni.

Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Takšno vodenje je za ekipo, ki dela pri projektu, izrednega pomena. Motivirani vodja bo vodil in ne nujno priganjal; bo pokazal in ne nujno ukazal. Prav tako naj bi bila glavna pri motiviranju podpora, ne pa kontrola. Če pri motiviranju vodja ne bo upošteval ciljev, čustev in osebnih prepričanj svojih sodelavcev, bo učinek motiviranja le kratkotrajen.

3.2.2 Ocenjevanje uspešnosti članov in ekipe

Vsak projekt ima določene cilje. Za njihov dosežek so zaslužni delavci, ki v njem sodelujejo, vodja pa vpliva predvsem na uspešnost opravljenega dela in s tem tudi na kakovost, ki je lahko večja ali manjša, boljša ali slabša. Večji ali manjši, boljši ali slabši delovni rezultati oziroma delovna uspešnost nastajajo zaradi delovanja vrste dejavnikov, kot so boljša ali slabša opremljenost delovnega procesa, boljša ali slabša razvitost metod (tehnologije) in organiziranost delovnega procesa ter večja ali manjša delovna aktivnost delavcev.

Ravnatelj projekta nenehno ocenjuje uspešnost dela članov in njihovo vlogo v ekipi. To je temelj za eventualno individualno nagrajevanje posameznih članov, čeprav je nagrajevanje po navadi vezano bolj na ekipo kot celoto. Delovno uspešnost lahko merimo na tri načine (Jurančič, 1979, str. 12):

- delovna uspešnost posameznika,
- delovna uspešnost skupine na aktivnostih,
- delovna uspešnost celotne ekipe.

Podobno je smiselno ocenjevati tudi sodelovanje zunanjih izvajalcev, saj bo zato odločitev o njihovem vključevanju v nove projekte lažja in boljša.

Delovna aktivnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti za delo in njegove motiviranosti (Jurančič, 1979, str. 11). Motiviranost delavca za večjo delovno uspešnost je tem večja, čim večja in čim bolj neposredna je medsebojna povezanost med doseženimi rezultati dela in med interesi, ki jih delavec dosega iz dela in na podlagi dela.

Najpomembnejša nagrada za delavčevo uspešnost je nedvomno plača, ki je odvisna od zahtevnosti dela, obsega dela ter od sposobnosti delavca za opravljanje delegiranih aktivnosti. To pomeni, da bo delavec dosegal tem višjo delovno uspešnost, v čim večji

meri bo uveljavljena medsebojna povezanost med višino osebnega dohodka, izpolnjevanjem drugih motivacijskih dejavnikov in med ugotovljeno višino delovne uspešnosti.

Pri ekipnem delu vedno obstaja dilema, ali naj bodo nagrade za opravljeno delo ekipne ali individualne. Strinjam se z avtorji (Hayes, 1997, str. 146), ki zagovarjajo, da je potrebno upoštevati oba vidika. Osebne nagrade posamezniku pomenijo potrditev dobrega dela in zagotavljajo, da bo prispeval svoj maksimum pri delu v svoji ekipi. Istočasno pa ekipne nagrade povečujejo občutek pripadnosti in zavezanosti skupnemu cilju. Osnovna vodila pri postavljanju sistema nagrajevanja so torej (Picken, 1998, str. 47):

- cilji so jasni, razumljivi in izvajalci jih sprejemajo za svoje,
- nagrade so trdno povezane z izvedbo in želenim delovanjem,
- merjenje delovanja je jasno in razumljivo,
- povratna informacija o delovanju je takojšnja in nedvoumna,
- sistem nagrajevanja je pravičen,
- sistem nagrajevanja je fleksibilen in omogoča prilagajanje spremenjenim razmeram.

Ocenjevanje sodelavcev ima velike posledice za nadaljnjo pripravljenost sodelavcev za delo ter pogosto povzroča konflikte in stresne situacije. Pri ocenjevanju ravnatelj ocenjuje, v kolikšni meri so sodelavci izpolnili pričakovanja in kakšno nagrado so si zaslužili (Adizes in drugi, 1996, str. 306). S tovrstnim instrumentom lahko ločimo nekaj najboljših in nekaj slabših delavcev in za ostale ugotovimo, da dosegajo nekako normalen in pričakovan delovni rezultat.

3.2.3 Vloga nedenarnega nagrajevanja

Motivacija za delo je zelo pomembna, saj zaposlenemu pomaga uresničiti njegove cilje in cilje podjetja, združbe, v kateri je zaposlen. Tesno je povezana z aktivnostmi zaposlenega, z njegovim delom, saj mora biti za vsako aktivnost vzrok oziroma neka potreba, ki bo z aktivnostjo zadovoljena.

Pri sredstvih, ki motivirajo, morajo vodje ločiti tista, ki delavce neposredno spodbujajo k aktivnostim, od tistih, ki delavca šele posredno spodbudijo k delu. Spodbude k delu so lahko zunanje ali notranje. Še vedno pa je najmočnejša **materialna spodbuda,** vendar so pomembne tudi druge:

- priznanje,
- promocija,
- odlikovanje,
- samostojnost,
- osebni razvoj itd.; vse naštete spodbude lahko vodja projekta pri vodenju članov ekip tudi uporabi.

Pomembni **nematerialni dejavniki** stimulacije delavcev so tudi naslednji:

- dobri medsebojni odnosi,
- zanimivo delo,
- dobri nadrejeni,
- možnost napredovanja,
- pohvale in priznanja,
- skrb za dobro počutje,
- pomoč pri osebnih problemih.

Vsi našteti elementi ugodno vplivajo na delo delavcev, kajti posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb delavca. Vendar je treba razločevati med dejavniki, ki motivirajo neposredno, od tistih, ki šele posredno spodbujajo k delovni aktivnosti. V mehanizem motiviranja je treba šteti vse, kar vodi k aktivnosti, kar daje aktivnosti smer, intenziteto in trajanje. Da bi zaposleni dosegli večjo storilnost pri delu, morajo čutiti notranje zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljajo, kajti delavec, ki opravlja delo, ki ga zadovolji, je delavec, ki ga ne skrbi dejstvo, da se za to delo zahteva primerna količina in kvaliteta. To dosega z lahkoto, ker občuti možnost izražanja lastnih sposobnosti, možnost odločitve in izvršitve. Takšen človek precej prispeva k doseganju formalnih ciljev organizacije in povsem zadovolji svojo vlogo in delo (Možina, 1972, str. 84).

Delo v prijazni okolici z dobrimi sodelavci, s prijaznimi nadrejenimi je tako lahko veliko uspešnejše. Vendar je uspešnost samo ena izmed posledic takega dela. Tako delo je istočasno tudi nagrada, saj delavcu nudi vsestransko zadovoljstvo in so z njim zadovoljene njegove socialne potrebe, še posebej samouresničevanje. Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju še boljših delovnih rezultatov.

3.3 VLOGA VODJE PRI KOMUNICIRANJU V PROJEKTNI EKIPI

Komunikacijske aktivnosti so pomemben del izvajanja vsakega projekta. Posledice slabih komunikacij se lahko kažejo v padcu morale in nezadovoljstvu zaposlenih v projektu ter v raznih oblikah neformalnih pritiskov na ravnatelja oziroma vodjo projekta. Naloga vodje je, da zaposlenim posreduje informacije, potrebne za kakovostno izvedbo nalog, hkrati pa jih obvešča o napredovanju projekta v vseh fazah in jih tako posredno vključuje v projekt.

3.3.1 Značilnosti komuniciranja v ekipi

Pri projektnem delu so dobre, ustrezne komunikacije ključnega pomena. Z velikostjo in kompleksnostjo projekta se njihova pomembnost še povečuje. Odločitve na podlagi komunikacij, ki so sprejete na različnih nivojih projekta, imajo lahko močan vpliv na nadaljnji potek aktivnosti projekta, zato je nujno, da so pravilne. Pogoj za to pa je, da so

informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje konkretnih nalog, dostopne, prav tako pa mora vodja zaposlenim omogočiti dostop tudi do informacij o širšem kontekstu dela, kot so na primer cilji in napredek projektnega dela. (Naša naloga je… Pred sabo imamo projekt, ki vsebuje… Od nas je odvisno, ali bomo itd.). Zelo pomembno je, da so informacije ustrezne ter sporočene ob pravem času in na pravem mestu.

Za dober potek komunikacij v ekipi morajo biti izpolnjeni zlasti naslednji pogoji:

- medsebojno spoštovanje članov ekipe,
- prizadevanje za razumevanje drugih članov, vživetje vanje,
- odprtost odnosov med člani, odkritosrčnost (Rozman, 2005, str. 32).

Komuniciranje pri projektnem delu navadno poteka **vodoravno**, pri tem sodelujejo vsi člani ekipe. Za delo ekipe je zato značilno **komuniciranje po vseh kanalih,** ki ga lahko prikažemo z naslednjo sliko:

Slika 9: Komuniciranje v projektni ekipi med vsemi člani

Vir: Rozman, 2005, str. 32

Najpogostejši problemi v komuniciranju članov v ekipi pa so:

- nepripravljenost članov za izmenjavo informacij;
- vodja ekipe preveč komunicira s posameznimi člani oziroma z ožjim delom ekipe;
- vodja ne deluje demokratično, na primer na sestankih uveljavlja svoj hierarhičen položaj;
- člani ekipe ne povedo slabih novic, kar povzroča povečevanje problemov in posledično zahteva poseg hierarhije v reševanje;
- člani ekipe želijo, da bi le-ta delovala homogeno, zato velikokrat ne izrazijo svojih dvomov o ustreznosti poznavanja problemov ali o pravilnosti rešitev; tako pride do pojava »groupthink«, ko se člani drug na drugega zanašajo, da drugi mislijo, da je rešitev ustrezna. Posledica tega je, da ekipa sprejema slabe rešitve (Rozman, 2005, str. 32).

Zaradi demokratičnega vodenja projektov je komuniciranje med člani projektne ekipe sproščeno, **neformalno,** ni vnaprej določeno, zato tudi posega v področja, ki niso neposredno povezana z reševanjem konkretnih problemov ali sprejemanjem konkretnih odločitev. Komuniciranje v ekipi je pretežno **ustno** in velikokrat poteka v obliki sestankov. Ta način komuniciranja je eden temeljnih načinov ekipnega komuniciranja.

3.3.2 Vodenje sestankov

Sestanki projektne skupine so sredstvo za uspešno izvedbo projekta. Lahko privarčujejo veliko delovnega časa in prispevajo k boljšim rezultatom dela, če so vodeni primerno. Če so vodeni neprimerno, ne dajejo nobenih rezultatov; zgubi se pa lahko veliko časa (Oldcorn, 1990, str. 241).

Pri projektnem delu so sestanki največkrat sklicani zato, da člani projektne ekipe posamezniku pomagajo rešiti določen problem, ki ga sam ne zna oziroma ne zmore rešiti. Sestanka se navadno udeležijo tisti člani, ki bi kakor koli lahko prispevali k rešitvi nastalega problema. Manj ko je na sestanku prisotnih ljudi, manj časa navadno sestanek traja (Oldcorn, 1990, str. 246).

Cilj sestanka je s prisotnimi razrešiti določeno problematiko. Da bi bil sestanek čim bolj efektiven, se je nanj treba primerno pripraviti. Pozornost je treba posvetiti zlasti naslednjim dejavnikom:

- zagotoviti dovolj časa,
- utemeljiti razlog, zakaj je sestanek sploh potreben,
- pripraviti dnevni red sestanka,
- na dnevni red postaviti tisto problematiko, ki zahteva najhitrejše reševanje,
- določiti čas za vsako točko dnevnega reda,
- vsako točko dnevnega reda jasno obrazložiti,
- dnevnemu redu predložiti morebitne materiale,
- določiti vabljene – ljudi, ki so na sestanku neobhodno potrebni za reševanje nastale problematike,
- vabljenim določiti naloge, ki jih bodo na sestanku imeli (morebitni govori, prezentacije) (Oldcorn, 1990, str. 246).

Da bo vodenje sestanka uspešno, je treba upoštevati tudi naslednje:

- Sestanek se mora začeti ob točno določeni uri.
- Treba je skrbeti, da za posamezne točke dnevnega reda ne prekoračimo časa trajanja.
- Vodja in drugi udeleženci sestanka morajo biti pošteni.
- Vsak mora imeti priliko govoriti.
- Vodja mora znati utišati morebitne posameznike, ki se prepogosto javljajo za besedo oziroma svoje izjave ponavljajo.

- Vodja mora skrbeti, da se razpravljanje preveč ne oddalji od problematike posamezne točke dnevnega reda.
- Vprašanja, ki so predmet razprave, morajo biti dovolj jasna vsem udeležencem sestanka.
- Če je potrebno glasovanje, mora vodja poskrbeti, da je vsem članom jasno, čemu bodo namenili svoje glasove.
- Vodja ne sme dovoliti, da bi več oseb govorilo hkrati.
- Če med razpravljanjem pride do določenih zaključkov, je treba vsem navzočim povedati, kaj je potrebno narediti in do kdaj.
- Zaključki in pomembne izjave na sestanku se naj zapisujejo.

Vodja ne sme dovoliti, da bi se sestanek zavlačeval.

Udeleženci sestanka pa so dolžni:
- na sestanek priti pravočasno in ostati vse do zaključka,
- biti pripravljeni,
- pazljivo poslušati in sodelovati,
- razpravljati smiselni in disciplinirano,
- izogibati se ponavljanju vsebine in preobširnemu razglabljanju,
- če imajo posamezni udeleženci nove predloge in ideje, morajo biti pri njihovem posredovanju dovolj prepričljivi in jasni, hkrati pa ne smejo uveljavljati svojega mnenja z argumenti moči (Rozman, 2005, str. 35).

Pri demokratičnem vodenju sestanka je vodja le eden od udeležencev, ki ima enake pravice kot vsi preostali udeleženci. Naloga vodje sestanka je, da poda uvodno besedo. Na kratko pojasni vsebino, cilj in namen sestanka in potek razprave. Sledi uvodna razlaga, v kateri se podrobno opredeli problem, ki je v projektu nastal. Tega predstavi tisti izmed udeležencev projekta, ki ga najbolje pozna. Uvodna razlaga mora biti predstavljena razumljivo, da dobijo vsi udeleženci sestanka celovito informacijo o problemu. Uvodnemu delu sledi razprava, v kateri mora dobiti vsakdo možnost sodelovanja. Razpravo usmerja vodja sestanka. Na koncu razprave vodja skupaj s sodelujočimi oblikuje sklepe, v katerih je jasno in natančno opredeljeno: kdo je za kaj odgovoren, kako bo posameznik izpeljal posamezno nalogo in do kdaj. Tako vsak posameznik pozna svoje zadolžitve, hkrati pa je seznanjen z zadolžitvami sodelavcev.

Na koncu sestanka vodja povzame skupno delo ter pohvali posameznike, ki so največ prispevali k oblikovanju predlogov in stališč, hkrati pa poskrbi, da je zapisnik sestanka čim prej posredovan vsem udeležencem. Ta vsebuje:
- kraj in datum,
- oznako (redni, izredni, zaprti, odprti),
- popis prisotnih in odsotnih ter povabljenih članov in nečlanov in predstavnikov,
- kratek opis problematike in dokumentacija v prilogi,
- ekspertize in mnenja,

- pridržke in razlage o glasovanju,
- sprejete odločitve,
- določene naloge (Prusnik, 1992, str. 63).

Sestanke lahko sklicujemo po v naprej določenem urniku ali izredno. Udeleženci sestanka morajo pravočasno prejeti material za razpravo in vsebina mora biti podana tako, da si lahko vsak ustvari mnenje o problematiki. Število udeležencev mora biti v obvladljivih mejah. Udeleženci sestanka izberejo predsednika, ki rešuje vse konfliktne situacije. Zapisnik poteka sestanka in sklepe pripravimo tako, da so ustrezni za podpis in potrditev; čeprav sklepi vodstva ne zavezujejo, so mu samo v pomoč pri odločanju.

3.4 VODENJE PROJEKTNE EKIPE

Ključnega pomena za uspešno izveden projekt je ravnateljevanje, še zlasti pa vodenje. Če je vodenje dobro, se pokaže na članih ekipe. Ti so samozavestni, čutijo se pomembne, veliko jim pomenijo znanje in strokovnost ter osebnostne lastnosti sodelavcev, čutijo se kot del celote, delo jih zanima.

Pri vodenju projektne ekipe gre za vodenje v ožjem smislu. To se odraža v odnosu in komunikaciji s člani ekipe; vodja sodelavce usmerja k zastavljenim ciljem, jih motivira za delo in jim pomaga preko ovir (Bateman, Snell, 2002, str. 382).

Osnovna naloga vodje je odgovornost za ekipo, njeno vzdrževanje in vzgoja njenih članov. Vodja ne predstavlja hierarhično najviše določene osebe v ekipi, temveč predstavlja osebo, ki se ukvarja z doseganjem planiranih ciljev ter s potrebami članov ekipe (Oakland, 1999, str. 186).

Ekipni vodja mora biti odločen poznavalec medosebne komunikacije. Bistvo ekipnega dela in vodenja je dobra in kvalitetna komunikacija, brez katere se ekipa hitro spreminja ali v nepovezano množico ali v strogo hierarhizirano avtoritativno maso, v kateri prevladujejo enosmerne komunikacije. Tako se začne ekipa vse bolj ukvarjati sama s seboj, namesto da bi se ukvarjala s problemi, zaradi katerih obstaja. Zato marsikatera ekipa traja le malo časa, še manj časa pa dobro deluje. Zato je zelo pomembno, da vodja svojo ekipo vzdržuje, jo obnavlja in stalno servisira (Brajša, 1983, str. 168-169).

3.4.1 Značilnosti vodenja v projektih

Delo vodje projekta je zelo zahtevno, zato ga mora vodstvo organizacije izbrati z vso odgovornostjo. Osnovna naloga vodje je vodenje ekipe strokovnih sodelavcev. Znati mora spodbujati k skupnemu delovanju vse delavce za uresničitev projekta. Sposobnost vodenja se kaže tudi pri vzdrževanju medčloveških odnosov. Vodja projekta je praktično prvi

kupec izdelka organizacije, ki jo vodi, in izdelek je toliko kvaliteten, kot delavci, ki so ga izdelali (Prusnik, 1992, str. 67).

Za projekt so pomembne naslednje značilnosti vodje ekipe (Rozman, 2005, str. 30):

- s svojo prepričanostjo v pomembnost in zahtevnost projekta ter v doseganje ciljev projekta potegne člane za seboj,
- zna prikazati pomen projekta članom in drugim,
- nanj se člani ekipe lahko zanesejo, vedo, da dela v dobro vseh in mu zaupajo,
- zna obvladovati samega sebe *(angleško: management of self),* pozna svoje sposobnosti in slabosti in svoje napake tudi priznava.

Pri vodenju projektov vodja sodelavce povabi k odprti razpravi in jih spodbuja, da tudi oni prispevajo k temu, da bo naloga čim bolje opravljena. To mu uspe tako, da:

- zaposleni dobijo jasno začrtana in nenasprotujoča si merila. Vodja jim začrta okvir delovanja in pravila, na katera se lahko zanesejo – tako vedo, kaj se od njih pričakuje. (Na primer: Denarja za realizacijo projekta imamo… Pri delu bomo morali upoštevati… Na voljo bomo imeli štiri dodatne ljudi itd.)

- se zaposleni počutijo sprejete. Vodja z njimi ravna prijazno, jih posluša, vpraša jih o njihovih zamislih in občutkih ter spoštuje njihovo dostojanstvo. (Na primer: Če vas prav razumem, vi mislite, da… Po vašem mnenju je torej… Ti torej izhajaš iz itd.)

- zaposleni vidijo, da se od njih pričakuje ustvarjalnost in strokovnost. Vodja jih spodbuja k razmišljanju in iskanju ugodne rešitve. (Na primer: Mislite, da bi lahko pri tem… Koliko bi lahko prihranili, če bi… itd.)

Če vse navedeno vodja pri svojemu delu upošteva, mu ni treba več ukazovati. Z neposrednostjo, natančnim informiranjem in upoštevanjem mnenj svojih podrejenih ustvarja prijazno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in sprejete. V odnosih z zaposlenimi se osredotoča na objektivne okoliščine in ne dovoli, da se razprava razvije v osebne prepire.

3.4.2 Participativno vodenje

Okoliščine projekta se nenehno spreminjajo, zato je nujno, da je pozornost usmerjena na dano situacijo, ne na posameznega vodjo. Participativni vodja ima sposobnosti, da zna oceniti dano situacijo in se ji tudi z načinom vedenja in vodenja prilagoditi. Takšen način vodenja vsebuje navdih; s svojim načinom dela pa vodja sodelavce motivira – spodbuja, da bi dosegli čim višje cilje. Pri tem je vodenje projekta usmerjeno na nalogo in na sodelavce, ki sestavljajo projektno ekipo.

Participativno, demokratično vodenje projekta je nujno že zaradi narave projektnega dela. Za participativnega vodjo so značilne naslednje lastnosti (Rozman, 2005, str. 27, 30):

- vodenja ne gradi na položaju, temveč na osebnostih lastnostih;
- skupno organizira planiranje in kontroliranje rezultatov, izbiro načina dela pa prepušča članom;
- pomemben mu je vsak posameznik ekipe ter njegovo mnenje;
- spodbuja ekipno delo in sodelovanje ter graditev ustrezne kulture;
- participativni vodja spodbuja razpravo, dokler ni doseženo soglasje, ukrepa le izjemoma – če soglasja ni mogoče doseči ali če so zadeve nujne, nihče ni dokončen razsodnik;
- vodja daje ekipi vse potrebne informacije o poteku projekta;
- navzven deluje ekipa enotno;
- med člani ekipe vzpodbuja medsebojno pomoč pri delu;
- ustvarjalnost pri delu spodbuja s tehnikami ustvarjalnega razmišljanja;
- o konfliktih razpravlja in jih tudi razrešuje (bodisi skupaj ali posamično s posamičnimi člani);
- vodja je članom ekipe na razpolago, njegovo vodenje teži k čim manjši formalnosti odnosov;
- vodenje usmerja v zadovoljstvo, razvijanje in uveljavljanje zmožnosti članov;
- vodenje predpostavlja člane ekipe po teoriji Y – ljudje reagirajo tako, kot na njih vplivaš. Ljudje niso leni in nesposobni (zanje McGregor meni, da radi sodelujejo, zato razlaganje nalog in kontroliranje ni potrebno, velja samokontrola, meni, da prav ravnatelji s svojim načinom ravnanja naredijo delo manj zanimivo in s tem ljudi, ki so po mnenju McGregorja »rojeni« v skupini Y, preusmerjajo v skupino X);
- ravnatelj preprečuje povratno delegiranje (manj delavni člani prikažejo svoje delo kot preveč zahtevno, češ da bi ga lahko vodja opravil sam, če bi vodja na to pristal, bi bil preobremenjen, posamezni člani pa nedelavni, kar bi vplivalo na moralo ekipe);
- kritika vodje je konstruktivna in izrečena na ustrezen način (vodja pogosto uporablja pohvale in graje);
- komuniciranje je v glavnem ustno in poteka po načelu vseh kanalov;
- vodja člane vedno podpira v idejah in v njihovih prizadevanjih;
- motiviranje in nagrajevanje je vezano na ekipo in projekt kot celoto.

Pri participativnem vodenju se med vodjo in člani razvijajo odnosi, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti vodje in sodelavcev. Ti odnosi se ves čas dograjujejo; vanje se vključujejo številne ekonomske (plača, ugodnosti) in psihološke sestavine (podpora zaposlenih, upoštevanje njihovih želja, spoštovanje dosežkov) (Dimovski in drugi, 2005, str. 248). Participativni vodja poskrbi, da vsi zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo. Izkorišča celoten potencial delovne sile z zagotavljanjem smeri, informacij in virov ter pospeševanjem skupinskih procesov (Zoglio, 1994, str. 8).

3.4.3 Transformacijsko vodenje

Transformacijski vodja vzpodbuja dodaten napor s še večjim ustvarjanjem zaupanja in povišanjem vrednosti rezultatov za podrejene. Pri tem išče vzvode za motivacijo zaposlenih v njihovih potrebah po samopotrjevanju, ki je po Maslowu najslabše zadovoljena, zato imajo vodje priložnost izkoriščati kreativnost prav prek te komponente. Lahko rečemo, da je transformacijsko vodenje nasprotno transakcijskemu, pri katerem vodja ne navdušuje sodelavcev, temveč se ravna po pravilih. Je le posredovalec dogajanja; sporazumevanje med njim in zaposlenimi pa predstavlja dogovarjanje o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih bodo sodelavci dobili za uspešno opravljeno delo (Možina, Možina in drugi, 2002, str. 531).

Poleg **karizme** predstavljajo **pomembne elemente transformacijskega vodenja** še **inspiracija** zaposlenih, s katero vodja navdihuje visoka pričakovanja zaposlenim enostavno, **intelektualna stimulacija**, ki razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov ter **upoštevanje posameznika**, kjer vodja kaže osebno zanimanje za vsakega izmed članov projektne ekipe.

Karizmatične vodje zlahka prepoznamo, saj imajo neke vrste magnetno privlačnost, ki daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne moči, ki jih vzpodbuja, da so tudi sami polni moči in potencialov. Karizmatični voditelji v sebi združujejo določene značilnosti, kot so: optimizem, strastna predanost, čustveno izražanje in osebna skladnost. Karizmatičnemu vodju je življenje lepo. Problemom nikoli ne podlega in se nikoli ne vda. Stvarem, ki jih dela, se preda. S predanostjo delu navdihuje in motivira ljudi okrog sebe in je pri tem izredno prepričljiv. Zanje je značilno, da povsem specifično komunicirajo z ljudmi. Besedna sporočila utelešajo; komunikacija temelji na psihologiji in nevrologiji človeškega telesa in presega govorico telesa. Karizmatični vodja čuti, kaj govorijo njegove besede. Osnovni pogoj za oblikovanje osebne skladnosti pa je osredotočenost vodje v določen cilj, ki mu je strastno predan, ga vznemirja in usmerja. S takim ravnanjem karizmatični vodja gradi kredibilnost in spoštovanje med ljudmi.

Karizmatični vodja ima svoj slog vodenja:

- vodi brez prisile,
- ni tiran,
- je pravičen,
- ima jasno vizijo in cilje,
- s svojim samozavedanjem in globoko vero v svoje ideje prepriča tudi druge,
- zaveda se svojih zmožnosti,
- deluje na posameznike in na množice ter z njimi vzpostavlja nevidne vezi,
- ima pozitivno energijo, katere se zaveda,
- razmišlja pozitivno,
- ima lestvico vrednot,
- je izjemno komunikativen,

- zna prisluhniti,
- zna motivirati,
- navdihuje druge,
- se vedno zaveda, da je s svojimi karakternimi lastnostmi in s svojim vedenjem vzornik drugim,
- se jasno zaveda misije delovne organizacije, ekipe,
- je ambiciozen,
- spoštuje in upošteva druge,
- je lojalen,
- je obziren,
- se zaveda pomena duhovnosti, tudi svoje,
- verjame, ima vero,
- ima srčno kulturo,
- njegov zunanji videz odslikava njegovo »urejeno« notranjost (Kneževič, 2002 str. 180-181).

Inspiracijsko vodenje je tesno povezano s karizmatičnim (Šter, 2002, str.33). Za tistega, ki vodi inspiracijsko, pravimo, da pri podrejenih navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene enostavno. Karizmatični vodja inspirira zaposlene s tem, da prebuja njihova čustva, kar prinaša neintelektualne – čustvene kvalitete procesu vplivanja, kar je zlasti pomembno v obdobju, ko se ekipa sooča s problemi ali novimi izzivi.

V primerih, ko vodja pri podrejenih vzpodbuja razvijanje novih kreativnih in kakovostnih rešitev problemov predvsem z njihovo lastno domišljijo, razumevanjem in vrednotami, govorimo o **intelektualni stimulaciji** v vodenju. S tem vodja razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov. Po Yuklu (1981, str. 196) je način reševanja problemov s pomočjo intelektualne stimulacije še posebej pomemben v naslednjih situacijah:

- če je ekipa ogrožena (na primer od nasprotnikov ali konkurentov),
- ko obstajajo resni problemi (na primer zamude, neprimerna oprema),
- ko obstajajo velike motnje pri delu (na primer odsotnost zaposlenih, kvarjenje opreme),
- ko ima vodja zadostno avtoriteto, da je sposoben izpeljati spremembe in vzpodbuditi akcije, ki bi rešile resne težave.

Upoštevanje posameznika se odraža v dejanjih vodje, ko ta prepušča odgovornost zaposlenim, s čimer se kar najbolj izkoristijo sposobnosti in znanja vseh. Prepuščanje odgovornosti mora biti seveda izvedeno v tolikšni meri, kot jo zaposleni lahko obvladajo. Sem sodi tudi osebna pomoč vodje posamezniku, ki je lahko povezana z delom ali pa tudi ne (Bass, 1985, str. 81).

Po Bassu (1985, str. 20) lahko vodja transformacijo dosega na naslednje načine:

- s povečanjem stopnje zavesti o pomenu in vrednosti določenega rezultata ter načinu za dosego rezultata;
- s tem, da ljudi pripravi do tega, da presežejo lastne interese v dobro skupine, organizacije ali širše skupnosti;
- s spreminjanjem stopnje potreb po Maslowi lestvici ali širjenjem portfolia potreb in želja drugih ljudi.

Transformacijski vodja se ne zadovolji s trenutnim stanjem. Stvari nenehno spreminja, njegove spremembe in akcije pa vplivajo tudi na prenovo organizacijske kulture.

4 VLOGA VODJE PROJEKTA

Vodja projekta mora imeti potrebna pooblastila za vodenje, iz česar izhaja tudi odgovornost za izvedbo projekta. Imeti pa mora tudi ustrezno znanje: metodološko znanje, ki zajema poznavanje metodologije in metod dela, in specialistično znanje, ki zajema poznavanje konkretnega problema. Z vodenjem projektne ekipe se uveljavlja zamišljen plan. Pri projektih je vodenje še posebej pomembno, ker gre za ekipno delo in participativno vodenje. Da bo ekipa učinkovita, mora vodja nenehno skrbeti za ustrezno razpoloženje v njej. Počutje vsakega člana in vseh članov skupaj je zelo pomembno, ker omogoča ugodno naravnanost vseh glede na zadane naloge. Prijetno ozračje, ki omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanje, je garancija za uspeh; doseženi rezultat pa je vir nadaljnje motiviranosti. Poleg medsebojne pomoči je za učinkovito delo v ekipi potrebno tudi zaupanje, ki ga lahko gradi le participativni vodja. Če vlada zaupanje, je ekipa sproščena, člani si težave povedo in drug od drugega lahko vedno pričakujejo pomoč in nasvet.

Ravnatelj projekta je po položaju v organizaciji projekta najvišji in zato odgovoren za projekt, čeprav samo v okviru pooblastil, ki jih je prejel od ravnateljstva ali direktorja. Vodja projekta se izbere izmed vodilnih delavcev organizacije ali pa zunaj nje, odvisno od politike podjetja (Prusnik, 1992, str. 67). Pooblastila so tolikšna, da zagotavljajo nemoteno delo vodje za uspešno dokončanje projekta.

Osnovna naloga vodje je vodenje članov ekipe. Znati jih mora spodbujati k skupnemu delovanju za uresničitev projekta. S stimulativnim nagrajevanjem spodbuja kreativnost delavcev. Sposobnost vodenja se kaže tudi pri vzdrževanju medčloveških odnosov, saj so ti realni vzdrževalci organizacije projekta.

Glede na meje strokovne izobrazbe je primerno, da se vodja projekta zanese na strokovna mnenja drugih strokovnjakov pri odločanju v dvomljivih primerih, ko se ne more odločiti po svoji presoji.

Vodja projekta mora poznati organizacijo, ki uresničuje projekt in predmet projekta. Zadostuje pa tudi nepopolno poznavanje predmeta, ker je njegova naloga vodenje, ne pa poznavanje predmeta. Poznati mora teorijo in prakso vodenja, vrednotenja dela in ljudi ter razporejanje; biti mora komunikativen. Ni primerno, da je zaradi preobilice dela nedosegljiv ali da zaradi nezaupanja podvaja dela.

Vodenje projekta izvaja vodja projekta s projektno ekipo. Vodja in ekipa morata biti usposobljena za kreativno ekipno delo, poznati morata metode kreativnega iskanja primernih rešitev ter metode vrednotenja teh rešitev (Cleland, King, 1988, str. 827).

Delo vodje projekta obsega naslednja področja:

- vse organizacijske ureditve, ki mu zagotavljajo stalni pregled in upravljanje projekta, da ima nadzor nad vsemi dogodki in poteki, tudi iz zasebnega življenje posameznikov, če je ta ključnega pomena za projekt (bolezen, finančne težave);
- celotno področje varnosti od osebne do ekologije;
- tehnično administracijo (razne ponudbe, pogodbe, analize);
- vhodne vire (energija, surovine, sredstva, delavci);
- meritve in nadzor.

Vodja ima pri izvedbi projekta trojno vlogo:

- definirati in realizirati zastavljene cilje projekta (roki, stroški, učinki izvedbe aktivnosti projekta),
- oblikovati in vzdrževati ekipo,
- skrbeti za razvoj vsakega posameznika znotraj ekipe (Oldcorn, 1990, str. 172).

Vodje so ljudje, ki delajo prave stvari, managerji pa so ljudje, ki delajo pravilno. Za vodjo je pomemben smisel, vizija, cilji; za managerje pa čim učinkoviteje opraviti dnevne aktivnosti. Pravimo, da zaposleni za managerje delajo, medtem ko zaposleni z vodji delajo.

Že sama funkcija ravnatelja projekta, ki je zelo odgovorna, implicira na številne njegove pomembne lastnosti, kot so. sposobnost gospodarjenja s časom in sredstvi, sposobnost vodenja, komuniciranja, pogajanja, motiviranja, organiziranja, delovanja v ekipi, inovativnost, kreativnost, sposobnost vživljanja v določeno situacijo, ne da bi pri tem zanemaril vplive in danosti okolja, ter sposobnost čim objektivnejšega presojanja. Zaradi pogostih težav in konfliktov, ki se pojavljajo pri izvajanju projekta, mora biti ravnatelj projekta tudi stabilna, odločna osebnost z voljo za reševanje problemov. Znati mora sodelavcem jasno opredeliti naloge ter jim preko komuniciranja prikazati njihovo pomembnost in ciljno usmerjenost. Prav tako jih mora pri delu ves čas spremljati ter jih pravočasno in primerno nagraditi (motivirati).

Pomembne so še naslednje lastnosti ravnatelja projekta: primerno strokovno znanje o specifičnem področju projekta, sposobnost in pripravljenost za sodelovanje ter sposobnost

prepričevanja, medtem ko sposobnost strokovnega uveljavljanja spada med manj pomembne lastnosti (Florjančič, 1995, str. 254).

Slika 10: Ključne komponente učinkovitega ravnatelja

Vir: Cerović, 2003, str. 8

Učinkovit ravnatelj je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje na temelju, na katerem imajo njegovi sodelavci možnost in potencial za doseganje visokega nivoja rezultatov. Njegove karakteristike so naslednje štiri (Cerovič, 2003, str. 8-9):

- **Aktiven vodja** je ravnatelj, ki je hkrati vodja, za razliko od ravnateljev v širšem pomenu besede največ časa porabi za to, da »dela stvari na pravi način«, medtem ko vodja v ožjem pomenu besede največ svojega časa porabi za »delanje pravih stvari«. Pri tem je aktiven udeleženec, ne pasivni opazovalec. Poleg znanja in izkušenj ima tudi strast, zanos, in željo po doseganju visokih rezultatov.

- **Pozitivno delovno okolje** je ključna karakteristika efektivnega ravnatelja. Ta pa nastane takrat, ko ravnatelj ustvarja pogoje, da so zaposleni motivirani za doseganje dobrih rezultatov.

- **Možnost doseganja visokih rezultatov** ustvari tako, da so vsi zaposleni s svojim delom oziroma nalogo dobro seznanjeni; tudi z detajli.

- **Zavaruje potencial za doseganje visokih rezultatov.** Za dobro opravljeno delo ni dovolj, da obstajajo samo ustrezni pogoji za delo, temveč morajo obstajati tudi ustrezni potenciali, ki omogočajo, da se zadane naloge zaključijo s čim nižjimi stroški. Efektivni ravnatelj je tisti, ki zna pri zaposlenih poiskati motivacijske dejavnike, s pomočjo katerih lahko dosegajo dobre rezultate dela. Te navadno doseže z zanimivostjo dela, osebnim stilom vodenja, primernim odnosom do svojih sodelavcev ter z ustreznim nagrajevanjem.

Pri projektno orientiranem vodenju ali vodenju projektov gre za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor virov oziroma sredstev v specifičnem časovnem obdobju z jasnimi in enkratnimi cilji. Čeprav se tudi v projektnem okolju lahko uporablja nekatere kazalce uspešnosti in časovno enoto, pa je projektno vodenje strukturirano tako, da se lahko nadzoruje uporaba virov in sredstev glede na opravljeno delo, ki je bilo definirano v okviru projektne aktivnosti. Ta drugačen način gledanja se jasno zrcali tudi v drugačnih organizacijskih strukturah za projektno vodenje (Možina in drugi, 1994, str. 525). Pri vodenju projekta mora vodja ves čas spodbujati ustvarjalnost in inovativnost članov ekipe ter preprečevati ovire, ki bi negativno vplivale na omenjena procesa.

5 SKLEP

Ravnatelj postaja poklic, ki zahteva od ljudi, ki ga opravljajo, visoko stopnjo profesionalnosti, sposobnosti in takšnih osebnostnih lastnosti, s katerimi zmore biti kos vsakodnevnim poslovnim dogodkom. Vodenje se razlikuje od ravnateljevanja, je samo del ravnalne funkcije in je bolj neformalni organizacijski proces. Oseba, ki je vodja, se mora odlikovati po načinu vodenja. Zelo pomembne so osebnostne lastnosti (karizma) vodje. Biti mora odločen, močan, vztrajen in pogumen. Poleg tega mora imeti lastnosti, kot so: smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prilagodljivost, prijaznost, strokovnost, inteligenca, zvestoba, nadarjenost. Imeti mora veliko znanja in izkušenj, pedagoških sposobnosti, potreben pa je tudi talent za vodenje.

Projekti so si zelo različni po svoji velikosti in posledično po zahtevnosti njihovega ravnanja. Za vodenje projektov znotraj organizacij le-te velikokrat nimajo na voljo ustreznih kadrov, zato med svojimi zaposlenimi iščejo najprimernejše.

Projekt je enkratna dejavnost, v kateri sodelujejo različni strokovnjaki. Zaradi prepletenosti del si tudi medsebojno pomagajo. V večji meri so soodvisni. Ravnatelji ne poznajo aktivnosti projekta v podrobnostih, ker so le-te preveč specifične in jih poznajo le strokovnjaki – člani projektne ekipe, ki jih opravljajo. Posledica tega je, da je v projektih potrebno delegiranje na različnih področjih dela, zato lahko nastanejo veliki koordinacijski problemi. Zato tudi ni mogoče, da bi članom projektne ekipe ravnatelji oziroma vodje ukazovali, kaj naj naredijo, pomembneje je, da jih znajo navdušiti za samostojno delo. Zato vodje na podlagi osebnostne moči usmerjajo člane projektne ekipe v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom ter v rezultate.

Okoliščine projektov so specifične zaradi več vzrokov: kompleksnosti, negotovosti, neznanja/neznanstvenosti, novosti, težavnosti, zapletenosti in prepletenosti. Doseganje ciljev projektov pa je zelo povezano s tehniko njihovega vodenja.

Že sama narava projekta narekuje ekipno delo. Med člane projektne ekipe lahko štejemo vse, ki prispevajo čas, delo in svoje znanje ter sposobnosti. Ključnega pomena za izvedbo

projekta so zlasti ravnatelj projekta, izvedbena ekipa projekta in pogodbeni sodelavci. Pogosto jih s skupnim imenom imenujemo ekipa projekta. Ta je sestavljena začasno, članstvo v njej je kratkoročno, člani se med seboj vedno ne poznajo dobro. Cilj je doseči uspešen zaključek projekta v planiranem času z razpoložljivimi sredstvi.

Pri ekipnem delu je značilna visoka usmerjenost k ljudem in k delu, zato mora biti vodenje takšno, da vodja sodelavce inspirira, jim daje samozavest, da uveljavijo svoj način dela ter si pridobijo popolno svobodo delovanja v okviru zastavljenih ciljev. V ekipi se nekatere lastnosti posameznih članov potiskajo v ozadje, druge pa se spodbujajo in tako nastajajo nove vrednote. Sposobni vodje lahko s spodbujanjem, pomaganjem in zaupanjem članom ekipe dosežejo odlične rezultate ekipe in posameznikov. Najboljši rezultati dela se dosežejo, če so člani projektne ekipe razporejeni na ustrezna delovna mesta in glede na svoje ideje. Le takrat delajo navdušeno, to pa krepi zavest pripadnosti in zvestobe ekipi.

Za vodenje projektov je značilno demokratično ali participativno vodenje, pri katerem želi vodja povečati učinkovitost dela na način, da vključuje v odločanje tudi svoje sodelavce in jim nudi možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev. Tega pa ni mogoče doseči z avtoriteto. Tako vodja sodelavce za dosežene uspehe običajno javno pohvali, medtem ko o nepravilnostih pri izvajanju aktivnosti posameznega člana opozori brez prisotnosti ostalih. Za uspešno opravljeno delo so lahko projektni delavci materialno nagrajeni. Pri takšnemu vodenju se poveča pomen komuniciranja, ki ni več enosmerno, temveč vodoravno in krožno in poteka pretežno ustno. Odločitev vodja ne sprejema sam, temveč ob aktivnemu sodelovanju sodelavcev. Na ta način vodja zaposlene motivira. Pri tem uporabi tudi karizmo, s katero prepriča sodelavce in jih spodbuja, naj mu sledijo. Vloga vodje je v povezovanju, koordiniranju in organiziranju dela. Poudarek je na spreminjanju, ustvarjalnosti in inovativnosti, nadzor v projektnem delu pa je usmerjen predvsem v usposabljanje ekipe.

Dokazano je, da ni samo ena oblika vodenja učinkovita v vseh situacijah. Pri projektnem delu mora vodja vodenje znati prilagajati trenutnim razmeram. Na podlagi literature lahko z gotovostjo sklepam, da je vodenje projektov, ki se navadno odvijajo v turbulentnem okolju, najlažje izvedljivo s transformacijskim vodjem. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so gibljivejši, delajo z veseljem, so bolj prizadevni, zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate.

Projekti so velikokrat slabo vodeni prav zato, ker v njih določeni vodje pri svojemu delu uporabljajo avtokratičen način vodenja, kar je napačno; zato na podlagi navedenega sprejemam temeljno hipotezo, da je vzrok neuspešne izvedbe projektov pogostokrat v neustreznem vodenju. Prav tako je pomembno tudi dejstvo, da projektne ekipe praviloma delujejo na ravni, ko je nad njimi še ena ali več ravni vodenja. Zato se lahko dogaja, da je njihovo delovanje pod vplivom stila vodenja, ki prevladuje v organizaciji kot celoti, a ni vedno najboljše.

Razlike med sodelavci se pri izvajanju nalog vedno kažejo. Enako nalogo bodo opravili različni ljudje različno hitro in različne kakovosti. Da pa so rezultati dela vedno na zadovoljivi kakovostni ravni, je odgovoren vodja. Če je vodenje slabo, so tudi slabi, nizki delovni rezultati, prav tako je tudi nizka delovna morala. Vodja mora sodelavce znati motivirati za maksimalno prizadevanje v določeni smeri, postavljati visoke standarde strokovnega dela, hkrati pa mora tudi pokazati, da ta napor ni sam sebi namen, temveč služi kot sredstvo za uresničevanje cilja. Uporabljeni način vodenja mora vzbujati motivacijo. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Prav tako naj bi bila glavna pri motiviranju podpora, ne pa kontrola. Poleg materialnih motivacijskih dejavnikov je treba posvečati enako mero pozornosti tudi nematerialnim vidikom motiviranja. Zavedati se je treba, da je motivacija nestabilno stanje, zato jo je vodja dolžan neprestano vzdrževati. Za vzdrževanje le te pa je poleg delovnih izkušenj potrebno tudi ustrezno znanje.

Vodja bo med sodelavci priljubljen, če se le-ti ne bodo čutili podrejene ampak enakovredne člane. V skupino se vključuje kot enak med enakimi. Sodelavce mora znati spodbujati k delu, mora biti besedno spreten, znati mora vzpostavljati prijetne odnose in ne sme vsiljevati svojega mnenja. Da bo projekt uspešno izveden, mora biti vodenje takšno, da bo poleg doseganja planiranih stroškov, kakovosti in pravočasnosti izvedbe aktivnosti, zagotovljeno tudi hitro reševanje problemov in morebitnih konfliktnih situacij. To je edini pravi način vodenja projektov, s katerim lahko uresničimo zastavljene cilje.

LITERATURA

1. Adizes in drugi: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, 1996. 404 str.
2. Amos Julie-Ann: Starting to Manage. Plymouth: How to Books, 1996. 156 str.
3. Andrejčič R. in drugi.: Globalni in kadrovski management. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV, 1994. 401 str.
4. Basil C. Douglas: Leadership Skills for Executive Action. New York: American Management Association, Inc., 1971. 198 str.
5. Bass Bernard M: Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: A Division of Macmillian, Inc., 1985. 245 str.
6. Bateman S. Thomas, Snell Scott: Management: Competing in the New Area, 5. izdaja. Boston: McGraw – Hill, 2002. 610 str.
7. Benge J. Eugene: How to Manage for Tomorrow. Homewood: Irwin, 1975, 283 str.
8. Bennis W. G., Nanus B.: Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Haper Collins, 1985.
9. Bernik Igor in drugi: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV, 1999. 475 str.
10. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
11. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana: DDU Univerzum, 1983. 242 str.
12. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor: Doba, 1995. 157 str.
13. Buble Marin in drugi: Vrednovanje rada i raspodjela osobnih dohodaka. Zagreb: Informator, 1977. 309 str.
14. Buble Marin: Projektiranje organizacije, 2. izdaja. Zagreb: Informator, 1981. 212 str.
15. Burke Rory: Project Management: Planning and Control, 2. izdaja. Chichester: John Wiley and Sons, 1993. 390 str.
16. Cerović Zdenko: Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003. 850 str.
17. Certo Samuel: Principles of Modern Management: Functions and Systems. Dubuque (Iowa): WCB, 1980. 594 str.
18. Cleland David I., King William R.: Project Management Handbook, 2. izdaja. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988. 997 str.
19. Cornford Tony, Smithson Steve: Project Research in Information Systems. Houndmills: Macmillan Presss LTD, 1996. 177 str.
20. Česen A. Andrej: Gradivo za predmet Planiranje in kontroliranje projektov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 157 str.
21. Daft, Richard L.: Management, 3. izdaja. Fort Worth: The Dryden Press, 1994. 824 str.
22. Daft, Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behavior. Fort Worth: Harcourt College, 2001. 718 str.

23. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
24. Dimovski Vlado in drugi: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005. 387 str.
25. Donnelly H. James Jr., Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management, 9. izdaja. Chicago: Irwin, 1995. 719 str.
26. Dovžan Mitja: Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 76 str.
27. Florjančič Jože: Operativni management. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 483 str.
28. Goodwin Paul, Wright George: Decision Analysis for Management Judgment, 3. izdaja. Chichester: John Wiley and Sons, 2004. 477 str.
29. Hauc Anton: Organiziranje projekata. Zagreb: OOUR Novinsko – izdavačka kuća, 1982. 222 str.
30. Hayes Nicky: Successful Team Management. London: International Thompson Business Press, 1997. 230 str.
31. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard: Organizational Behavior, 8. izdaja. Cincinnati: South-Western College, 1998. 635 str.
32. Holt H. David.: Management: Principles and Practices, 3. izdaja. NJ: Prentice-Hall, 1993. 724 str.
33. Hughes Richard L., Ginnett Robbert C., Curphy Gordon J: Leadership. Boston: McGraw-Hill, 1999. 480 str.
34. Jurančič Ilja: Kvalitetno merjenje delovne uspešnosti. Kranj: Moderna organizacija, 1979. 95 str.
35. Karpati Tibor: Organizacija i vođenje poslova marketinga u organizaciji družbenog rada. Zagreb: Školska knjiga, 1977. 218 str.
36. Kavčič Bogdan in drugi: Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij. Ljubljana: Delavska enotnost in Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
37. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
38. Kerzner Harold: Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New Yersey: John Wiley and Sons, 2003. 891 str.
39. Kneževič A. Nuša: Oljka; o sporazumevanju in obnašanju tudi tako govorimo. Ljubljana: Didakta, 2002. 229 str.
40. Kneževič A. Nuša: Se znamo obnašati?. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2005. 291 str.
41. Kopelman R. E.: Managing Productivity in Organizations. New York: McGraw Hill, 1986.
42. Kotter J. P.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May – June, 1990. str. 103-111.
43. Lawton Alan, Rose G. Aidan: Organisation and Management in the Public Sector, 2. izdaja. London: Pitman, 1994. 256 str.
44. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: COPIS, 1996. 326 str.

45. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
46. Lukin Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
47. Luthans Fred: Organizational Behavior, 9. izdaja. Boston: McGraw-Hill, 2002. 644 str.
48. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. New York: John Wiley and Sons, 1995. 767 str.
49. Možina Stane: Delovni cilji in uspešnost podjetja. Maribor: Založba obzorja, 1972. 268 str.
50. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 354 str.
51. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
52. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
53. Možina Stane: Menedžment v izobraževanju. Modul: Vodenje notranje organizacije zavoda. Vodenje sodelavcev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1994. 54 str.
54. Možina Stane in drugi: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
55. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič A. Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja, 1995. 511 str.
56. Možina Stane in drugi: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
57. Naisbitt John, Aburdene Patricia: Re-inventing the Corporation. New York: Warner Books, 1986. 369 str.
58. Oakland John S.: Total Organizational Excellence: Achieving World – Class Performance. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 271 str.
59. Oldcorn Roger: Menadžment, 1. izdaja. Sarajevo: Svjetlost, 1990. 300 str.
60. Prusnik Alojz: Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1992. 109 str.
61. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
62. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
63. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica: POIS Radovljica, 1995. 276 str.
64. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior: Concepts – Controversies – Applications, 8. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, 1998. 675 str.
65. Robbins Stephen P.: Managing Today, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000. 650 str.
66. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior, 9. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001. 643 str.

67. Rosenau Milton D.: Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples, 3. izdaja. New York: J. Wiley, cop., 1998. 343 str.
68. Rost J. C.: Leadership for the 21st Century. Praeger – Greenwood Publishing, Westport, CT, 1991.
69. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
70. Rozman Rudi: Relationship between Management and Leadership. Oxford: EIASM, 2002. 15 str.
71. Russell Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2. izdaja. London: Prentice – Hall International, 1998. 837 str.
72. Schermerhorn John R.: Management, 6. izdaja. New York: Wiley, cop., 1999. 524 str.
73. Schermerhorn John R., Chappell David S.: Introducing Management. New York: John Wiley and Sons, 2000. 271 str.
74. Sikavica Pere, Novak Mijo: Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, 1993. 643 str.
75. Slevin Dennis P.: The Whole Manager. New York: AMA COM, 1989.422 str.
76. Šter Tatjana: Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 83 str.
77. Štivan Saša: Projektni management na področju razvoja informacijskih sistemov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 165 str.
78. Tichy Noel: The Teachable Point of View. Journal of Business Strategy, January-February, 1998, pp. 29-33.
79. Wainright Martin E.: Managing Information Technology: What Managers Need to know. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 716 str.
80. Wysocki K. Robert: Effective Project Management, 3. izdaja. Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 str.
81. Young Trevor L.: The Handbook of Project Management: Practice Guide to Effective Policies and Procedures. London: Kogan Page, 1996. 224 str.
82. Yukl Gary A.: Leadership in Organisations. London: Prentice Hall International, 1981. 340 str.
83. Zaleznik Abraham: Managers and Leaders: are They Different?. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 238 str.
84. Zoglio S. Willis: The Participative Leader. New York: Irwin, 1994. 96 str.

VIRI

1. Babcock G. Philip: Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged: a Merriam-Webster. Springfield: Merriam-Webster, 1993. 2662 str.
2. Bernot Natan: 1. uvod v projektno vodenje. Gradivo za tečaj vodenja projektov. Ljubljana: IBE, 1989. 48 str.
3. Česen A.: Izvlečki iz priročnika PMBOOK GUIDE. Gradivo za predmet planiranje in kontroliranje projektov. Trzin, Project Management Consulting, 1998. 67 str.
4. PMI BOOK, Besednjak z definicijami. Angleško – slovenski razlagalni slovar s področja projektnega vodenja – managementa. 2000. 16 str.
5. Prince Practitioner Series: Project initiation: a definitive guide. Oxford: NCC Blackwell, 1991. 60 str.
6. Rozman Rudi: Gradivo za predmet Management projektov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 36 str.
7. Rozman Rudi: Projektni management (Ravnanje projektov). Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 106 str.