

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NAGRAJEVANJA PROJEKTNEGA TIMA NA USPEŠNOST  
PROJEKTA**

Ljubljana, september 2011

RENATA KENDA

## **IZJAVA**

Študentka Renata Kenda izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Roberta Kašeta, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.9.2011

Renata Kenda

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NAGRAJEVANJE PROJEKTNEGA TIMA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Projektni tim in projekt.....	4
1.2 Nagrajevanje.....	5
1.3 Vrste nagrad .....	9
1.3.1 Denarne nagrade .....	9
1.3.2 Nedenarne nagrade .....	10
1.3.3 Nematerialne nagrade.....	11
<b>2 USPEŠNOST PROJEKTA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Opredelitev uspešnosti (projekta).....	11
2.2 Merila uspešnosti projekta.....	12
2.3 Dejavniki uspešnosti projektov .....	17
<b>3 KONCEPTUALNI MODEL NAGRAJEVANJA IN USPEŠNOSTI PROJEKTOV .....</b>	<b>20</b>
3.1 Individualno oz. skupinsko nagrajevanje projektnega tima ter uspešnost projekta.....	20
3.2 Izkušnje projektnega managerja in uspešnost projekta .....	21
3.3 Nagrajevanje visoko izobraženih (strokovnjakov) .....	22
3.4 Nagrajevanje projektnega tima in vpliv na uspešnost projekta .....	23
<b>4 METODOLOGIJA .....</b>	<b>24</b>
4.1 Pridobivanje podatkov.....	24
4.2 Analiza podatkov.....	24
4.3 Mere .....	25
<b>5 REZULTATI IN DISKUSIJA.....</b>	<b>28</b>
5.1 Splošni rezultati.....	28
5.2 Individualno oz. skupinsko nagrajevanje projektnega tima ter uspešnost projekta.....	35
5.3 Izkušnje projektnega managerja in uspešnost projekta .....	36
5.4 Nagrajevanje visoko izobraženih (strokovnjakov) .....	36
5.5 Nagrajevanje projektnega tima in vpliv na uspešnost projekta .....	36
5.6 Diskusija.....	37
5.7 Omejitve .....	43
<b>SKLEP.....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>48</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Mere za preverjanje hipotez .....	26
---	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Koristi in količina nagrade.....	6
Slika 2: Pogoji za uspešno timsko nagrajevanje.....	7
Slika 3: Skupne razsežnosti uspeha projektnega managementa in uspeha projektnega izdelka .....	13
Slika 4: Trikotniki projektnega managementa .....	15
Slika 5: Zgradba uspeha projekta .....	16
Slika 6: Faktorji (povezani s timom), ki vplivajo na stroške, plan in izvedbo projekta .....	18
Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev.....	28
Slika 8: Pretekle izkušnje anketirancev v vodenju projektov.....	29
Slika 9: Delež podjetij glede na posamezno klasifikacijo dejavnosti.....	30
Slika 10: Delež projektov glede na vrednost projekta.....	31
Slika 11: Delež podjetij glede na uspešnost projekta .....	32
Slika 12: Uporabljeni kriteriji za merjenje uspešnosti projekta .....	33
Slika 13: Uporaba različnih tipov denarnih nagrad .....	34
Slika 14: Uporaba različnih tipov nedenarnih nagrad .....	35
Slika 15: Uporaba različnih tipov nematerialnih nagrad.....	35

## UVOD

V organizacijah se izvaja ogromno delovnih nalog, ki skupaj težijo k uresničitvi zastavljene strategije oz. cilja, pri čemer se številne organizacije vedno bolj poslužujejo projektnega načina dela (Hyväri, 2006a, str. 216). Projektni management v zadnjih letih precej pridobiva na pomenu, predvsem zaradi hitro spreminjajočega se in včasih nepredvidljivega delovnega okolja. Kljub temu, da se beseda projekt v praksi zelo pogosto pojavlja, je to ime včasih pripisano tudi navadni delovni nalogi. Zato je pomembno, da že v uvodu na kratko opredelim osnovne značilnosti projekta, ki ga zaznamujejo: a) določen specifičen cilj, b) določen začetek in zaključek, c) omejena finančna sredstva, d) odvisnost od določenih resursov in e) multifunkcijskost (Kerzner, 2003, str. 2). Ena glavnih sestavin projektnega managementa pa je tudi timsko delo. Zaradi kompleksnosti delovnih nalog, le-te včasih ne morejo biti izvedene s strani posameznikov, zato se naloge loti skupina ljudi, ki ji pravimo tim.

Organizacije so bile v preteklosti velikokrat primerjane s stroji, enako je veljalo za ljudi (Marschak, 1955, str. 127), vendar je čas kaj kmalu pokazal, da ta primerjava ni dobra. Organizacije so se začele vse bolj zanimati tudi za t. i. mehki del, ki je morda neviden, vendar zelo pomemben. Nekatera podjetja se tega zavedajo, zato želijo, v zameno za dobro, kvalitetno opravljeno delo, svojim zaposlenim ponuditi nagrade in ugodnosti za zadovoljstvo na delovnem mestu ter s službo nasploh. Znano je namreč, da bodo zadovoljni zaposleni bolj produktivni, vsekakor pa ne smemo pozabiti, da to pozitivno vpliva tudi na samo delovno klimo v podjetju. V celotni sliki pa to vpliva tudi na večjo uspešnost podjetja.

Kot je razvidno iz uvodnih besed, bo v magistrski nalogi govora o nagrajevanju v projektnem managementu. Podrobneje pa me zanima nagrajevanje projektnega tima in vpliv na uspešnost projekta. Za poglobljeno razpravo je potrebno najprej posamezno preučiti tematiko nagrajevanja in uspešnosti projekta.

Številne raziskave so že pokazale, da nagrade in priznanja za dobro delo pomembno dopolnijo celoten sistem plač in nagrajevanja. Kljub temu, da niso vedno povezane z denarno vsoto, v sebi nosijo sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine (Zupan, 2009, str. 559).

V kolikor se vodstvo odloči za nagrajevanje projektnega tima, se lahko posluži različnih načinov, od tega, da projektni tim že vnaprej ve, da bo nagrajen za uspešno opravljeno delo, do tega, da tim ne pričakuje nagrade. Nagrada je lahko prav tako odvisna od uspešnosti projekta, vrednosti projekta, donosnosti projekta, lahko pa je zgolj fiksna. Nagrade se lahko razlikujejo po tem, da posamezniki tima prejmejo različne nagrade glede na njihov doprinos, ali pa so nagrade enake za vse člane tima. V literaturi obstajajo različne delitve nagrad, v nalogi pa bom uporabila naslednjo razdelitev: a) denarne, b) nedenarne in c) nematerialne nagrade (Zupan, 2009, str. 526).

Za preverbo povezave med nagrajevanjem projektnega tima in uspešnostjo projekta je potrebno opredeliti tudi uspešnost samega projekta ter njegova merila. Številni avtorji so preučevali vplive na uspešnost projekta (npr. Agarwal & Rathod, 2006; Baccarini, 1999; Belassi & Tukul, 1996; Belout & Gauvreau, 2004; Chow & Cao, 2008; Cooke-Davies, 2002), kljub temu pa pojem uspešnost projekta še vedno nima neke univerzalne opredelitve oz. merila. Največkrat so v literaturi kot osnovna merila omenjeni čas, stroški in kakovost (znani kot trikotnik projektnega managementa). V zadnjih letih so se začela pojavljati tudi druga, mehkejša merila kot so zadovoljstvo naročnika, zadovoljstvo zaposlenih, odnosi z odjemalci itd. Več kot o samem merjenju uspešnosti projekta je v literaturi napisano o dejavnikih, ki vplivajo na (ne)uspeh projekta. Različne študije so dejavnike razdelile v različne skupine, najbolj enostavno pa lahko dejavnike razdelimo na zunanje ter notranje. Zunanji dejavniki se nanašajo na okolje, trg in vse ostalo, kar obdaja podjetje. Notranji pa so vezani na projektne tim in celotno podjetje. Med notranjimi dejavniki sta bila podpora vrhnjega managementa in projektne vodja večkrat omenjena kot ključna akterja pri vplivu na uspešnost projekta.

Na podlagi raziskav so avtorji razvili tudi številne modele, ki prikazujejo vplive na končni rezultat projekta. Nikjer pa nisem zaznala nagrajevanja projektnega tima kot faktor vpliva na uspeh projekta. To je bila še dodatna iztočnica za moje raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na nagrajevanje projektnega tima in se glasi: **Ali nagrajevanje projektnega tima vpliva na uspešnost projekta.**

Ker je obravnavano področje precej široko, bom raziskovalno vprašanje razdelila tudi na podvprašanja, ki mi bodo pomagala bolje razumeti preučevani pojav:

a) Ali obstaja razlika med dvema različnima načinoma nagrajevanja, in sicer nagrajevanjem celotnega tima ali nagrajevanjem posameznika v timu?

Ker imajo izkušnje, izobrazba ter strokovna znanja projektne managerja ob pravilnem nagrajevanju prav tako velik pomen za uspešnost projekta, me zanima tudi naslednja povezava:

b) Imajo izkušnje projektne managerja pozitiven vpliv na uspešnost projekta?

c) Se delodajalci zavedajo pomembnosti strokovnjakov in višje izobraženih kadrov v projektne timu?

Glaven namen magistrske naloge je teoretično in empirično preučiti področje nagrajevanja projektnega tima ter uspešnosti projekta in posredovanje tega znanja podjetjem v praksi. Glaven cilj naloge pa je preverba ali nagrajevanje projektnega tima vpliva na uspešnost projekta.

Za doseg cilja je potrebno temeljito preučiti literaturo in dosedanje raziskave na področju nagrajevanja (projektnega tima) ter uspešnosti projekta, saj je teoretično poznavanje osnova za nadaljnje empirično delo in temelj, na katerega postavimo raziskovalno vprašanje (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 61).

Naloga je zato sistematično razdeljena na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu, ki zajema prvo in drugo poglavje, so podrobneje opisane dosedanje ugotovitve raziskovalcev, drugi del magistrskega dela pa je namenjen empirični preverbi na podlagi podatkov, ki sem jih za ta namen zbrala s pomočjo spletnega vprašalnika. Celotna naloga je sestavljena iz šestih poglavij.

*Prvo poglavje* se na naša na tematiko o nagrajevanju projektnega tima. Poleg tega je uvodni del sestavljen tako, da bralca pobližje seznani tudi s projektnim managementom, njegovimi značilnostmi in osnovnimi definicijami, za lažje razumevanje tematike. Podpoglavje o nagrajevanju na kratko opredeli sistem nagrajevanja in motivacijo, v nadaljevanju pa se podrobneje posveti timskega nagrajevanju in različnim tipom nagrad.

*Drugo poglavje* se v prvem delu nanaša na opredelitev samega pojma uspešnost projekta, v nadaljevanju pa se posveti merilom, s pomočjo katerih podjetja kategorizirajo projekt kot (ne)uspešen. Zadnji del drugega poglavja se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost projekta.

*Tretje poglavje* je namenjeno predstavitvi štirih hipotez, ki so sestavljene na osnovi predhodnih teoretičnih trditev in raziskav. Prva hipoteza se nanaša na individualno oz. skupinsko nagrajevanje v povezavi z uspešnostjo, namen druge hipoteze je preveriti, ali imajo izkušnje projektnega managerja pozitiven vpliv na uspešnost projekta, tretja hipoteza se nanaša na zavedanje podjetij o pomembnosti izobraženih kadrov, zadnja, četrta hipoteza pa preverja ali nagrajevanje vpliva na uspešnost projekta v obravnavanem vzorcu.

V *četrtem poglavju* je predstavljena metodologija, kjer je podrobneje opisano, na kakšen način sem pridobila podatke za analizo, katere statistične metode sem uporabila in zakaj sem izbrala te metode ter sam postopek analize.

*Peto poglavje* se nanaša na rezultate analize, diskusijo in omejitve. V prvem delu so predstavljeni splošni rezultati, ki se nanašajo na osnovne podatke anketirancev ter podjetij iz katerih prihajajo. V nadaljevanju sledijo rezultati posameznih hipotez. Skladno s predstavljenimi rezultati se nadaljuje tudi diskusija v kateri sem opisala doprinos celotne raziskave, tako na teoretičnem, kot tudi na praktičnem nivoju. Hkrati sem podala tudi nekaj iztočnic za nadaljnje raziskave na tem področju. V zadnjem delu petega poglavja pa sem predstavila tudi omejitve, s katerimi sem se srečala pri pisanju magistrske naloge.

V zadnjem, sklepnem delu naloge, sem povzela rezultate celotne analize in podala nekaj sklepnih misli.

# 1 NAGRAJEVANJE PROJEKTNEGA TIMA

V tem poglavju bom opredelila osnovne pojme projektne managementa, ki so pomembni za nadaljnjo razumevanje naloge, poleg tega pa se bom podrobneje posvetila tudi področju nagrajevanja, predvsem v (projektnih) timih.

## 1.1 Projektni tim in projekt

*»Posameznikova pripadnost k skupnemu dosežku – to je tisto, kar omogoča delovanje tima, delovanje podjetja, delovanje družbe in delovanje civilizacije.«<sup>1</sup>*

Vince Lombardi

**Timi** so zelo pomembni za uspeh organizacij v modernem gospodarstvu (Cohen & Bailey, 1997, str. 239), le-te se na time vedno bolj obračajo tudi pri oblikovanju pomembnih odločitev (Alnuaimi, Robert & Maruping, 2010, str. 204). Dokazano je, da uporaba timskega dela vpliva na produktivnost, zadovoljstvo odjemalcev, izboljšano varnost, nižje stroške in večje zadovoljstvo zaposlenih (McClurg, 2001, str. 73). Obstaja več podobnih opredelitev tima (npr. Cohen & Bailey, 1997, str. 241; Daft & Lane, 2008, str. 504; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008, str. 411; Quick, 1992, str. 3), Kozlowski in Ilgen (2006, str. 79) ga opredelita kot a) dva ali več posameznikov, ki b) družbeno vzajemno delujejo (iz oči v oči ali virtualno, kar je vedno bolj razširjeno), c) imajo enega ali več skupnih ciljev, d) so zbrani skupaj za izvedbo organizacijsko smotnih nalog, e) predstavljajo medsebojno odvisnost z upoštevanjem poteka dela, ciljev in rezultatov, f) imajo različne vloge in odgovornosti in g) skupaj vlagajo v organizacijski sistem, ki je obdan z ločnicami in povezavami k obsežnemu sistemu povezanosti in obkrožanju z nalogami.

Cohen in Bailey (1997, str. 241) razvrstita time v štiri skupine: a) delovni timi; b) paralelni timi; c) projektni timi in d) managerski timi (angl. *management teams*). V magistrskem delu se bom posvetila **projektnim timom**, ki so poleg sponzorja in ostalih deležnikov sestavni del projekta. Glavne značilnosti projektnih timov so: a) časovna omejenost, b) enkratni izloček (npr. nov izdelek oz. storitev, informacijski sistem v organizaciji ali nov obrat), c) njihove naloge so v večini primerov neponovljive in d) ko je projekt enkrat zaključen, se člani vrnejo nazaj v njihovo funkcijsko enoto ali pričnejo delati na novem projektu (Cohen & Bailey, 1997, str. 242). Pogosto se dogaja, da člani projektne tima prihajajo iz različnih strok in poslovnih enot, kar naznanja uporabo različnega strokovnega znanja. To pomeni, da so projektni timi tudi odlično orodje za izvajanje znanstvenih, tehnološko kompleksnih nalog (Taylor, 2010, str. 412).

---

<sup>1</sup> (angl. *Individual commitment to a group effort – that is what makes a team work, a company work, a society work, a civilization work*) (Brainy Quote – team, 2011)



Projektni tim je ena glavnih sestavin **projekta**, ki ga Rozman in Stare (2008, str. 7) opredelita kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu. Glavne značilnosti projekta (Project Management Institute, 2004, str. 5-6) so torej a) *začasnost* (vsak projekt ima določen začetek in zaključek), b) *unikaten izdelek, storitev oz. rezultat* in c) *postopno napredovanje* (angl. *Progressive Elaboration*) (npr. projekt se prične s pripravo dokumentacije in se postopno nadaljuje).

Na tem mestu je smiselno opredeliti tudi pojem **projektni management**, ki je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje organizacijskih resursov v relativno kratkoročnem obdobju, ki je bil osnovan za izvedbo specifičnih nalog in ciljev (Kerzner, 2003, str. 4).

## 1.2 Nagrajevanje

*»Pred nagrado mora biti tudi delo. Sadiš preden žanješ. Poseješ v solzah, da lahko kasneje žanješ veselje«.*<sup>2</sup>

Ralph Ransom

**Nagrada** (angl. *reward*) je vse (ne glede na obliko), kar da delodajalec delavcu poleg plače in je povezano z uspešnostjo (Zupan, Svetlik, Stanojevič, Možina, Kohont & Kaše, 2009, str. 643). S ciljem (p)ostati konkurenčne, organizacije razvijajo sisteme nagrajevanja, da bi zadovoljile zaposlene (Mathis & Jackson, 2011, str. 360). Sistem nagrajevanja (angl. *reward system*) je sestavljen iz vseh organizacijskih mehanizmov in strategij, uporabljenih za formalno priznanje zaposlenim za njihovo vedenje in uspeh. Vključuje vse vrste nagrajevanja, napredovanja in nalog; nederarne nagrade in priznanja, priložnosti za izobraževanje; oblikovanje in analizo delovnega mesta; oblikovanje organizacije in delovnih pogojev; kontrolo; družbeno omrežje; standarde uspešnosti in kriterije nagrajevanja; vrednotenje uspešnosti itd. (Milkovich, Newman & Gerhart, 2011, str. 664). Nagrade so podeljene na podlagi uspešnosti in ne spadajo v osnovno plačo zaposlenih (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2009, str. 311).

Kljub številnim pozitivnim rezultatom, ki jih prinaša nagrajevanje (Mathis & Jackson, 2008; Steen et al., 2009), nekateri avtorji pravijo, da nagrajevanje nima nobene pomembne povezave z managerjevo oceno uspešnosti, oceno uspešnosti s strani tima, produktivnostjo in procesno učinkovitostjo (Cohen & Bailey, 1997, str. 253). Na drugi strani pa naj bi bilo nagrajevanje že od obstoja organizacij znano kot glavni motivator za zaposlene, kot tudi pomembno orodje in strošek za organizacije (Werner & Ward, 2004, str. 201). Poleg motiviranja ima nagrajevanje močan vpliv tudi na učenje. Številne študije so pokazale, da je

---

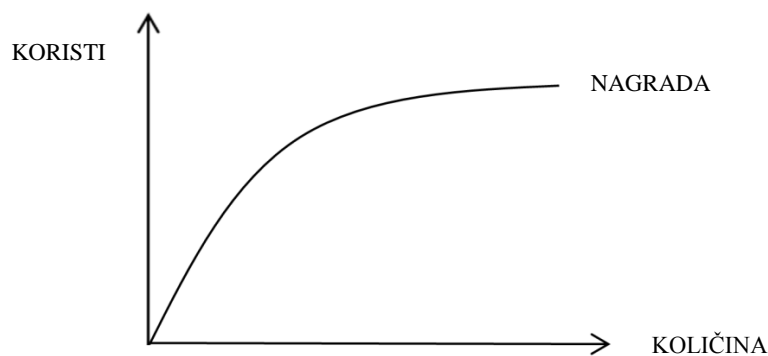
<sup>2</sup> (angl. *Before the reward there must be labor. You plant before you harvest. You sow in tears before you reap joy.*) (Thinkexist.com – reward, 2011)

pričakovanje nagrajevanja močno povezano z izboljšanjem delovnega učinka (Krebs, Boehler & Woldorff, 2010, str. 341). V projektnem managementu je nagrajevanje pomemben element ob zaključku projekta (Brown & Hyer, 2010, str. 342).

Vsekakor moramo pri uporabi nagrad paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo le-te učinkovite. Nagraditi moramo tiste dosežke, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja oz. v našem primeru za uspešen zaključek projekta. Zgraditi je potrebno kulturo uspešnosti, v kateri je jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanja zaposlenih. Poleg tega mora nagrada odsevati potrebe in želje nagrajenca, hkrati mora biti njena protivrednost primerna dosežku (Zupan, 2001, str. 212).

Spodbude s povezavo med uspehom zaposlenih in nagrado, motivirajo zaposlene (Pearsall, Christian & Ellis, 2010, str. 183). Motivacija, ki jo Mathis in Jackson (2008, str. 72) opredelita kot željo znotraj osebe, ki povzroča dejanja te osebe, se deli na dva dela, in sicer poznamo a) notranjo motivacijo (angl. *intrinsic motivation*) in b) zunanjo motivacijo (angl. *extrinsic motivation*). Notranja motivacija je ta, ki jo imajo zaposleni že sami po sebi. Zunanja motivacija pa je generirana na podlagi nagrad, ki jih bo določena oseba dobila ob opravitlu določene naloge (Armstrong, 2002, str. 56). Splošno velja, da večja nagrada vodi do večje zunanje motivacije, vendar je potrebno poudariti, da se z naraščanjem nagrade motivacija ne povečuje sorazmerno (Beel, 2007, str. 24). Primer je grafično prikazan v Sliki 1.



Slika 1: Koristi in količina nagrade



Vir: J. Beel, *Project team rewards – Rewarding and Motivating your Project Team*, 2007, str. 24.

Pri timskem delu se organizacije v večini primerov poslužujejo individualnega ali skupinskega nagrajevanja (Pearsall et al., 2010, str. 183). Obe varianti pa imata tudi svoje prednosti in slabosti. **Skupinsko nagrajevanje** se nanaša na nagrajevanje celotnega tima (vsi posamezniki v timu so enako nagrajeni, glede na output celotnega tima). Ta vrsta nagrajevanja je precej pogosta, saj je zelo enostavna. Pripomore k temu, da vsak posameznik stremi k najboljšemu rezultatu celega tima, posledično spodbuja sodelovanje med člani tima (Irlenbusch & Ruchala, 2008, str. 142). Pogoji, kdaj je timsko nagrajevanje uspešno in kdaj ne, so podrobneje prikazani v Sliki 2.

Slika 2: Pogoji za uspešno timsko nagrajevanje

 <b>Skupinsko nagrajevanje bo uspešno, če:</b>		<b>Skupinsko nagrajevanje bo neuspešno, če:</b> 
Je sodelovanje nujno za izvedbo naloge.	⇐ <b>Potreba po timskem delu</b> ⇒	Timsko delo ni potrebno za izvedbo naloge.
Individualna uspešnost ne more biti identificirana.	⇐ <b>Individualna uspešnost</b> ⇒	Uspešnost posameznika je jasno identificirana.
Management želi timsko delo.	⇐ <b>Podpora managementa</b> ⇒	Management vidi zelo malo koristi v timskem delu.
Sistem nagrajevanja je s strani zaposlenih prepoznan kot pravičen.	⇐ <b>Pravičnost nagrajevanja</b> ⇒	Sistem nagrajevanja je s strani zaposlenih prepoznan kot nepravičen.
Zaposleni sodelujejo pri postavljanju predlogov nagrad.	⇐ <b>Vložek zaposlenega</b> ⇒	Zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju predlogov nagrad.

Vir: R. L. Mathis & J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 2011, str. 407.

Vsekakor pa ima skupinsko nagrajevanje tudi negativno plat, saj lahko pride do pojava zastonjkarstva (angl. *free riding*), kar lahko posledično demotivira ostale člane tima (West & Markiewicz, 2004, str. 48). Zastonjkar je član tima, ki mu pripadajo vse ugodnosti tima (v tem primeru nagrada), kljub temu, da ni opravil svojih dolžnosti kot enakovreden član tima. Zastonjkarstvo nastane zaradi tega, ker člani tima niso enako predani za doseg cilja oz. se ne trudijo dovolj (Plunkett, Attner & Allen, 2008, str. 483). Irlenbusch in Ruschala (2008, str. 142) pravita, da je problem zastonjkarstva rešljiv z individualnim nagrajevanjem, s tem pa se strinja tudi Maurer (2010, str. 635), ki dodaja, da objektivne in merljive nagrade zmanjšujejo preračunljivo obnašanje, favoritizem, hkrati pa povečujejo zaupanje med projektnimi partnerji.

Pri **individualnem nagrajevanju** gre za nagrajevanje posameznikov v timu, glede na njihov doprinos k skupnemu dosežku. Te vrste sistem vsekakor spodbuja tekmovalnost med člani tima. Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon in Ilgen (2003, str. 572) pravijo, da tekmovalnost spodbuja učinkovitost in inovativnost, saj stimulira posameznike, da delajo bolje od svojih kolegov (npr. hitreje, pametneje, ceneje), to pa naj bi na dolgi rok pozitivno vplivalo na organizacijo. Poleg tega naj bi bili zaposleni z individualnim nagrajevanjem bolj zadovoljni (Pearsall et al., 2010, str. 183). Hkrati pa je lahko to dvorezen meč, saj oslabi timski napor (McClurg, 2001, str. 74) in posledično celoten pomen timskega dela. Pri individualnem nagrajevanju se poraja tudi vprašanje, kako (iz)meriti posameznikov doprinos, da bo nagrajevanje res pravično.

Vsekakor pa je možno hkrati uporabiti obe vrsti nagrajevanja, tako individualno kot skupinsko. Vendar pa je pri tem potrebna previdnost, saj je bil učinek nekaterih timov, pri

katerih so uporabili hibridni sistem nagrajevanja, precej skromen. Člani so se namreč osredotočili zgolj na pridobitev individualne nagrade, kar jih je odvrnilo od skupne naloge (Irlenbusch & Ruchala, 2008, str. 143).

Tematike o skupinskem in posameznem nagrajevanju tima se dotakneta tudi Mathis in Jackson (2008, str. 401), ki pravita, da razlika med enim in drugim načinom povzroča precej težav na področju spodbud. V kolikor vse člane tima nagradimo enako, bo to nepravilno za tiste, ki so bolj trdo delali, imajo boljše sposobnosti ali so jim bile zadane težje naloge. Poleg tega so zaposleni v timih pokazali precej nizko stopnjo zadovoljstva ob skupinskem nagrajevanju, v nasprotju s posameznim nagrajevanjem, ki ga vidijo kot bolj pravičnega. V nasprotju s tem pa Hertel, Konradt in Orlikowski (2004, str. 7) pravijo, da so številne raziskave pokazale, da lahko nagrajevanje celotnega tima ob previdni implementaciji pripomore k dobremu timskega vzdušju ter v timu pospešuje dojemanje odgovornosti in pomembnosti posameznikovega osebnega prispevka za uspeh celotnega tima. Nagrajevanje celotnega tima podpira tudi Heerkens (2002, str. 92). Da ni razlik na uspešnost tima, če ga nagradimo na ravni celote ali posameznika, pa menijo DeMatteo, Eby in Sundstrom (1998, str. 152), saj naj bi to dokazala večina študij. Saunier in Hawk (1994, str. 33) sta mnenja, da je v načrtovanje in vzdrževanje organizacije, ki deluje na podlagi timov, vredno investirati tako čas kot resurse, saj se na ta način sporoča, kaj je organizaciji pomembno in kaj je potrebno za doseg uspeha. Glede nagrajevanja je torej potrebno dobro razmisliti, kaj prinese v projektni tim najboljše koristi oz. kaj je najmanjše zlo. Kot pravi McClurg (2001, str. 74) mora biti sistem nagrajevanja sestavljen tako, da ojači napor tima.

Pri nagrajevanju je zelo pomembna tudi **vrednost nagrade**. Tako prevelike kot premajhne nagrade lahko v določenih situacijah povzročijo težave. V kolikor se zaposleni zelo trudi, naredi izjemen napredek in korist podjetju, ter na koncu dobi premajhno nagrado, sledi razočaranje. Taka nagrada je lahko sprejeta kot žalitev, posledično pa povzroči tudi to, da ta oseba v prihodnosti ne bo tako motivirana za delo kot je bila, kar pomeni, da bodo njeni rezultati in njen prispevek k uspešnosti podjetja slabši. Druga skrajnost so prevelike nagrade. Poleg tega, da lahko povzročijo konfliktna situacije oz. ljubosumje v timu oz. med sodelavci, je problem tudi to, da prevelika nagrada za opravljeno enostavno nalogo, povzroči pričakovanje ogromne nagrade za opravljeno kompleksnejšo nalogo. Kot pravi kitajski pregovor: »Prva nagrada je podeljena iz naklonjenosti, druga nagrada se smatra za zagotovljeno.« (Aguanno, 2004, str. 21-27). Pri podeljevanju nagrad je torej potrebno posvečati posebno pozornost vrednosti nagrade glede na opravljeno delo in prispevek. Taylor (2010, str. 413) svetuje, da se sistem nagrajevanja razvije že pred samim začetkom projekta, saj to še poveča motivacijo zaposlenih.

### 1.3 Vrste nagrad

Kljub temu, da številne organizacije smatrajo time kot pomemben del njihovega uspeha, je le malo takih, ki imajo urejen sistem nagrajevanja, ki spodbuja timski napor (McClurg, 2001, str. 73). Različni avtorji različno razvrstijo vrste nagrad. Cacioppe (1999, str. 326) jih razdeli v naslednje tri skupine: a) denar/premije (angl. *prize*)/darila, b) priznanja in pohvale (npr. naziv zaposleni meseca ali leta) ter c) razvoj/pooblaščenje (angl. *empowerment work*) (npr. napredovanje). Za potrebe magistrske naloge bo uporabljena naslednja razdelitev nagrad: a) denarne, b) nedenarne (npr. ura, materialni izdelki, večerja, piknik) in c) nematerialne (npr. pohvala, priznanje) (Zupan, 2009, str. 526).

Na tem mestu se mi zdi smiselno omeniti tudi vlogo države in njene davčne politike, ki vpliva na odločitve podjetij glede nagrajevanja zaposlenih. Slovenska država in njena davčna politika namreč nista naklonjeni sodobnim smernicam na področju plač in nagrajevanja. Slovenski davčni sistem močno podraži dobro ravnanje podjetja – nagrajevanje zaposlenih. Zaradi tega se včasih tudi sami zaposleni odpovejo bonitetam, ki jim pripadajo, iz enostavnega razloga, saj lahko zaradi tega padejo v višji davčni razred in posledično plačajo višji znesek dohodnine (Zupan, 2001, str. 23-25).

#### 1.3.1 Denarne nagrade

Kljub temu, da naj bi denarno nagrajevanje imelo precej omejeno moč pri motiviranju, vsaj na dolgi rok (Torrington, Hall & Taylor, 2008, str. 640), je ustrezno nagrajevanje pomembno za moralo in motivacijo zaposlenih (Kerzner, 2002, str. 315). Lipičnik (1998, str. 199) namreč pravi, da je denar močan, a ne edini motivator. Denar motivira vse tiste zaposlene, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Denar je posredno ali neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Pomembna je namreč njegova moč, saj lahko z njim dosežemo veliko (plačljivih) ciljev. Zupan (2009, str. 560) opiše prednosti kot tudi slabosti denarnega nagrajevanja. Denarne nagrade so zelo priljubljene, preproste, enostavno razumljive in se jih hkrati lahko uporablja tudi kot dodatno spodbudo. Na drugi strani pa niso obstojne, saj lahko denar hitro zapravimo in hkrati tudi hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. Denarne nagrade so tudi povsem običajne, saj delodajalcu ni potrebno razmišljati, kaj bo podaril, hkrati to tudi pomeni, da zaposlenim ne prinašajo neke globlje vrednosti. Še največja težava denarnih nagrad je ta, da jih je težko nadgraditi, saj lahko zaposleni za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Poleg tega pa lahko denarne nagrade postanejo samoumevne, kar pomeni, da je nagrada pričakovana in če je zaposleni ne dobijo, lahko ostanejo razočarani. Zupanova (2001, str. 184) tudi dodaja, da morajo biti denarne nagrade dovolj visoke in povezane z merljivimi cilji.

Člani projektnega tima so ob uspešnem zaključku projekta ali ob doseganju določenih mejnikov<sup>3</sup> projekta, tipično nagrajeni z denarnim plačilom. Plačilo lahko predstavlja *fiksni denarni znesek* na podlagi vloge v timu, na podlagi plače ali druge kalkulacije (Taylor, 2010, str. 412). Denarna nagrada pa je lahko tudi v obliki *solastništva v podjetju oz. delnic*, ter določenega *odstotka vrednosti projekta*.

Pri denarnem nagrajevanju projektnih timov se poraja tudi nekaj dejstev, ki razlikujejo nagrajevanje zaposlenih na projektih od ostalih zaposlenih (Kerzner, 2002, str. 315): a) *klasifikacija in opredelitev delovnega mesta* projektnega osebja ni vedno združljiva z ostalimi delovnimi mesti v podjetju; b) *dvojna odgovornost* in poročanje projektnega osebja sproža vprašanje, kdo naj ocenjuje uspešnost in kontrolira nagrajevanje; c) *osnove za finančne nagrade* je pogosto zelo težko uvesti, izmeriti in upravljati (težko je opredeliti kaj je »dobro opravljeno delo«); d) za nadurno delo, pogosta potovanja ali življenje izven domačega kraja je poleg denarnega nagrajevanja dobro imeti tudi *posebne nagrade*, ki se jih podeli na podlagi vnaprej določenih rezultatov.

### 1.3.2 Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade niso izplačane direktno v denarju, ampak gre za materialne dobrine ali storitve, ki imajo neko denarno vrednost. Nedenarne nagrade lahko predstavljajo izdelke z logotipom podjetja (npr. jakna, pisalo, kovček, nahrbtnik) ali izdelke, ki jih lahko izdeluje tudi podjetje samo (npr. prenosni računalnik, mobilni telefon), s tem podjetje širi tudi pripadnost svojih zaposlenih. Med nedenarne nagrade spadajo tudi storitve, kot so npr. potovanja, izleti, udeležba delavnic ter seminarjev, storitve za dobro počutje (angl. *wellness*), kosila ali večerje itd. Med nedenarne nagrade se lahko uvršča tudi dodatne dneve dopusta ter udeležbo na izobraževanjih in izpopolnjevanjih (Boselie, 2010), pogosto pa podjetja uporabljajo tudi npr. zlate ure, pisala, darila umetniške vrednosti, športne pripomočke (za golf ali tenis), knjige, poslovne kovčke, darila za člane družine in podobno (Zupan, 2001, str. 211). Nekatera podjetja imajo nedenarno nagrajevanje urejeno tako, da lahko zaposleni iz določenega kataloga izberejo, kaj želijo za nagrado. Glede na to, da imamo ljudje različne želje in je zadovoljiti želje oz. pričakovanja celotne skupine nemogoče, je to zelo dobrodošla ideja (How to Reward Project Teams, 2000).

Vsekakor so pri nedenarnem nagrajevanju zelo pomembna tudi praznovanja, pri katerih so prispevki posameznikov in celotnega tima javno prepoznavni. Ta so v večini primerov izvedena ob zaključku projekta, pri večjih projektih pa so primerna tudi ob zaključku posameznih mejnikov (Brown & Hyer, 2010, str. 342).

---

<sup>3</sup> Mejnik (angl. *milestone*) predstavlja določeno celoto zaključenih aktivnosti v projektu (Brown & Hyer, 2010, str. 205).

### 1.3.3 Nematerialne nagrade

Kot pove že samo ime nematerialne nagrade nimajo neke finančne vrednosti in jih ne moremo denarno ovrednotiti. Kljub temu to še ne pomeni, da niso pomembne. Pogost primer nematerialne nagrade je pohvala. Cohen (2006, str. 10) pravi, da je pohvala veliko bolj koristna od drugih materialnih in denarnih nagrad, saj na ta način zaposlenim pokažemo, da nam je resnično mar zanje, saj prepoznamo ter spoštujemo njihovo delo in čas. Avtorica med nematerialne nagrade uvršča tudi spoštovanje, prepoznanje (angl. *recognition*) in cenitev ter dodaja, da večina zaposlenih pogreša te vrednote. Pohvale pa so zelo redka nematerialna nagrada tudi v slovenskih podjetjih (Zupan, 2009, str. 559).

Twentier (1999) pravi, da dajemo ljudem s pomočjo pohval pomembno in trdno oporo. To pripomore tudi k povečanju sodelovanja, skupinskega dela, kakovosti in storilnosti. Hkrati zaposlenim vzbudimo tudi ponos do svojega dela. Avtor hkrati navaja, da če prepogosto hvalimo, lahko pohvala izgubi svojo moč, zaposleni pa lahko dobijo vtis, da vodja vedno pričakuje brezhibno opravljeno delo. Pri pohvali je pomemben tudi časovni vidik, in sicer je pomembno, da zaposlene pohvalimo čim prej po dosežku, saj se lahko kasnejša pohvala izkaže kot brezbržnost, ki hkrati zmanjšuje namen pohvale.

Nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo zaposlenih, vendar bodo le-te dolgoročno naleteli na slab odziv v kolikor ne bo učinka pri plači oz. denarju. Zato je priporočljivo, da se vse nagrade in priznanja zaokroži v zaključeno celoto s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 212).

## 2 USPEŠNOST PROJEKTA

### 2.1 Opredelitev uspešnosti (projekta)

*»Priti skupaj je začetek. Ostati skupaj je napredek. Delati skupaj je uspeh.«<sup>4</sup>*

Henry Ford

Ob zaključku projekta je ključno opredeliti tudi njegovo uspešnost. Daft in Lane (2008, str. 7-8) opredelita **učinkovitost** (angl. *efficiency*) kot uporabo minimalnih resursov za izvedbo želenega učinka, ter **uspešnost** (angl. *effectiveness*) kot stopnjo, ko organizacija doseže zastavljen cilj. Poleg tega opredelita tudi besedo, ki združuje učinkovitost in uspešnost (angl. *performance*). V slovenščini zanjo nimamo natančnega prevoda, naj povem, da se beseda »uspešnost« projekta v moji nalogi nanaša na angleško besedo *performance*<sup>5</sup>, kar pomeni, da vključuje tako učinkovito kot uspešno izvedbo projekta.

---

<sup>4</sup> (angl. *Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.*) (Cleland & Ireland, 2006, str. 423)

<sup>5</sup> V tuji literaturi se na tematiko uspešnosti projekta poleg besede *performance* uporablja tudi beseda *success*.

Baccarini (1999, str. 25) pravi, da konkretna opredelitev termina **uspešnost projekta** ne obstaja, prav tako ni opredeljene nobene metodologije, ki bi to merila. Da je koncept »uspešnost projekta« težko definirati, se deset let kasneje strinja tudi Ika (2009, str. 7) in doda, da večina avtorjev predpostavlja, da vsi vedo kaj pomeni »uspešnost projekta« in »neuspešnost projekta«. Baccarini (1999, str. 25) izpostavi dve sestavini uspešnosti projekta: a) *uspešnost projektnega managementa* (Ta se osredotoča na proces projekta ter uspešno dovršenost glede stroškov, časa in kvalitete. Osredotoča se tudi na to, kako je bil projekt upravljan.) in b) *uspešnost izdelka*<sup>6</sup> (Gre za uspeh končnega produkta projekta.). Na podlagi tega Van Der Westhuizen in Fitzgerald (2005, str. 158) opredelita uspeh projekta kot skupek uspešnosti projektnega managementa in uspešnosti izdelka.

## 2.2 Merila uspešnosti projekta

Kljub temu, da so študije o organizacijski uspešnosti v središču pozornosti že nekaj let, raziskave o uspešnosti projektov še niso našle nekega standardnega, skupnega stališča glede meril (Dvir, Raz & Shenhar, 2003, str. 90). Turner (2007, str. 111) opredeli dve komponenti, ki zadevata uspešnost projekta: a) kriterije za uspešnost projekta in b) faktorje za uspešnost projekta. *Kriteriji*, ki zadevajo uspešnost projekta, se nanašajo na merila (tako kvantitativna kot kvalitativna), na podlagi katerih je projekt opredeljen kot (ne)uspešen. Gre za odvisne spremenljivke, preko katerih se presoja ali je projekt dosegel uspešen izid ali ne. *Faktorji*, ki zadevajo uspešnost projekta, pa so tisti elementi projekta in njegovega managementa, ki lahko vplivajo na povečanje možnosti za uspešen izid. Gre za neodvisne spremenljivke preko katerih se lahko vpliva na uspešnost projekta. Agarwal in Rathod (2006, str. 359) opredelita kriterije za uspešnost glede na: a) interne značilnosti (stroški, čas, doseganje cilja) in b) zunanje značilnosti (zadovoljstvo naročnika z izložkom projekta).

Različni avtorji tako navajajo podobna merila, s katerimi se po navadi meri ali je bila izvedba projekta uspešna. Najpogostejša merila za opredelitev uspešnosti projekta so a) stroški, b) rezultat tehnične izvedbe in c) kvaliteta (Brown & Hyer, 2010, str. 8-9; Papke-Shields, Beise & Quan, 2010, str. 653). Veliko časa so stroški, čas in kvaliteta veljali za najbolj tipična merila uspešnosti projekta (Agarwal & Rathod, 2006, str. 359; Ika, 2009, str. 7), nato pa so se začeli pojavljati tudi drugi, prav tako pomembni dejavniki. Cao in Hoffman (2011, str. 155) med najpogostejša merila poleg stroškov dodajata še plan, tehnično izvedbo in zadovoljstvo odjemalca. Kljub temu, da je uspešnost projekta prepoznana kot multidimenzionalni parameter, številne organizacije za merjenje primarno uporabljajo zgolj stroške in merila za uspešnost plana.

Poleg vidika izvajalca je potrebno pri opredelitvi uspešnosti projekta upoštevati tudi vidik naročnika oz. uporabnika. Van Der Westhuizen in Fitzgerald (2005, str. 158) sta zato ostalim kriterijem dodala še zadovoljstvo projektnih deležnikov (angl. *stakeholder*) in kvaliteto

---

<sup>6</sup> Smiselno je, da v to kategorijo vključimo tudi storitve.

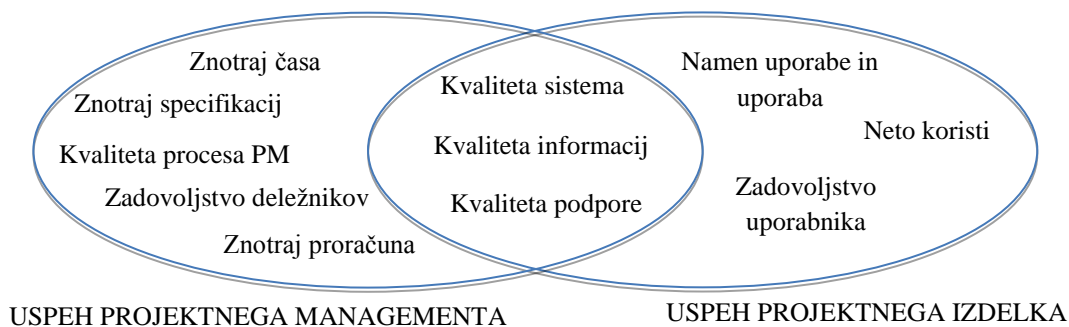


procesa projektnega managementa. Kerzner (2003, str. 6) poda precej obsežno, sodobnejšo opredelitev. Pravi, da uspešnost projekta vključuje izvedbo: a) v določenem časovnem obdobju; b) v okviru stroškov; c) v okviru primerne kvalitete oz. specifikacijske ravni; d) z upoštevanjem naročnika oz. uporabnika; e) z minimalnim ali vzajemnim strinjanjem glede spremembe področja delovanja (večje spremembe področja delovanja lahko negativno vplivajo na moralo zaposlenih); f) brez motenja glavnih delovnih tokov v organizaciji in g) brez spreminjanja korporacijske kulture.

Kerzner (2010, str. 27) navaja tudi merila, ki se nanašajo na uspešnost projekta s strani odjemalca. Slednja pravijo, da je odjemalec s projektom zadovoljen, ko: a) po že izvedenem projektu z njim sklenemo nov posel; b) nas kontaktira; c) izraža zadovoljstvo med in po zaključku projekta ter d) je projektni tim zadovoljen.

Kot sem že omenila v podpoglavju 2.1, se tudi drugi avtorji (npr. Anantatmula, 2010; Baccarini, 1999; de Wit, 1988; Ika, 2009; Munns & Bjeirmi, 1996; A. Shenhar & Dvir, 2007) strinjajo, da je zelo pomembno ločiti uspeh *projekta oz. njegovega izložka* in *projektnega managementa*. Shenhar, Dvir, Levy in Maltz (2001, str. 700) navajajo primer operne hiše v Sydneyju, kjer so bili stroški projekta kar petkrat višji od planiranih, projekt pa je trajal kar trikrat več časa od planiranega. Kljub temu je objekt postal zelo popularen in prepoznaven znak Avstralije. V tem primeru je bil torej izložek projekta uspešen, sam proces oz. projektne management pa ne. Podoben primer je tudi Fordov avtomobil Taurus (Ika, 2009, str. 7), projekt je bil uspešno izveden v okviru plana, ampak je sam izdelek doživel razočaranje na trgu. Agarwal in Rathod (2006, str. 359) si to delitev razlagata tudi kot notranje karakteristike, vezane na organizacijo projekta (stroški, čas in doseg cilja) in zunanje karakteristike, vezane na organizacijo projekta kot je npr. zadovoljstvo naročnika z izložkom. Van Der Westhuizen in Fitzgerald (2005, str. 161) sta grafično (Slika 3) prikazala merila, s pomočjo katerih si lahko pomagamo pri merjenju uspeha projektnega managementa in projektnega izdelka. Bistvo prikaza so trije elementi (kakovost sistema, informacij in podpore), ki so skupni tako projektne managementu kot izdelku.

*Slika 3: Skupne razsežnosti uspeha projektnega managementa in uspeha projektnega izdelka*



Vir: D. Van Der Westhuize & E. P. Fitzgerald, *Defining and measuring project success*, 2005, str. 161.

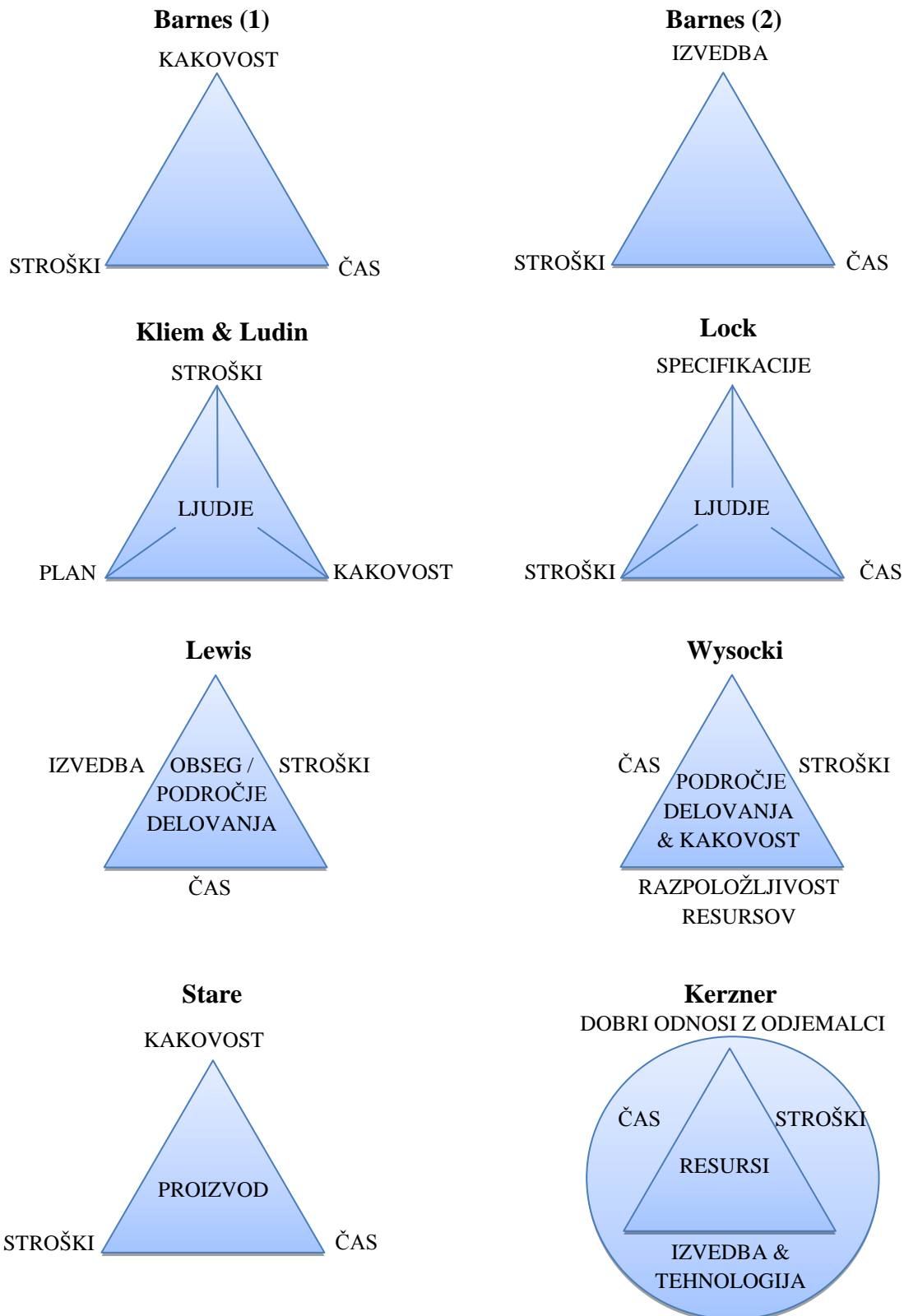
Pri opredelitvi uspešnosti se Brown in Hyer (2010, str. 8-9) ozreta nazaj, na opredelitev ciljev. Smiselno je namreč, da rezultat projekta primerjamo s planom, ki vodi do cilja projekta. V zvezi s cilji pa se v literaturi pogosto pojavlja že tradicionalna slika trikotnika projektnega managementa. Le-ta je sicer v literaturi poimenovan tudi omejitve projekta, cilji projekta, cilji projektnega managementa (Stare, 2011), trojna povezanost (Brown & Hyer, 2010, str. 9) ali železni trikotnik (Atkinson, 1999, str. 337). V nadaljevanju bom navedla pomembnejše verzije trikotnika projektnega managementa, ki se pojavljajo v literaturi. Trikotniki so grafično predstavljeni v Sliki 4.

Lock (2007, str. 21) predstavi štiri verzije trikotnikov projektnega managementa. Prvega je izumil Barnes v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in na posamezen kot trikotnika navedel kakovost, stroške in čas. S tem je želel pokazati, da so te tri sestavine medsebojno povezane. Kasneje je trikotnik izpopolnil in kvaliteto zamenjal z izvedbo (angl. *performance*)<sup>7</sup>. Kilem in Ludin sta v posamezen kot trikotnika umestila stroške, kakovost in plan, v sredino trikotnika pa ljudi. Podobno verzijo je izumil tudi Lock, le da je plan in kakovost zamenjal s časom in specifikacijami. Lewis (2002, str. 7-8) je na posamezne stranice trikotnika uvrstil izvedbo, stroške in čas, v sredino pa obseg oz. področje delovanja (angl. *scope*). Wysocki (2009, str. 12) je svoj trikotnik poimenoval trikotnik področja delovanja (angl. *scope triangle*). Na posamezni stranici se nahajajo čas, stroški in razpoložljivost resursov, v sredini pa področje delovanja in kakovost. Slovenski avtor Stare (2011) je v kote trikotnika uvrstil stroške, čas in kakovost, v sredino pa proizvod. Po mojem mnenju je najbolj izpopolnjena verzija trikotnika projektnega managementa Kerznerjeva (2003, str. 5), saj povzema najpomembnejše sestavine modelov drugih avtorjev (čas, stroški, resursi ter izvedbo in tehnologijo) in jih predstavi v skupni celoti, ki edina vključuje tudi odnos z naročnikom (v kolikor je ta prisoten), ki ne sme biti zanemarljiv.

---

<sup>7</sup> Kerzner (2010, str. 26) v tem primeru dodaja, da izraz *performance* vključuje kvaliteto, področje delovanja in tehnično izvedbo.

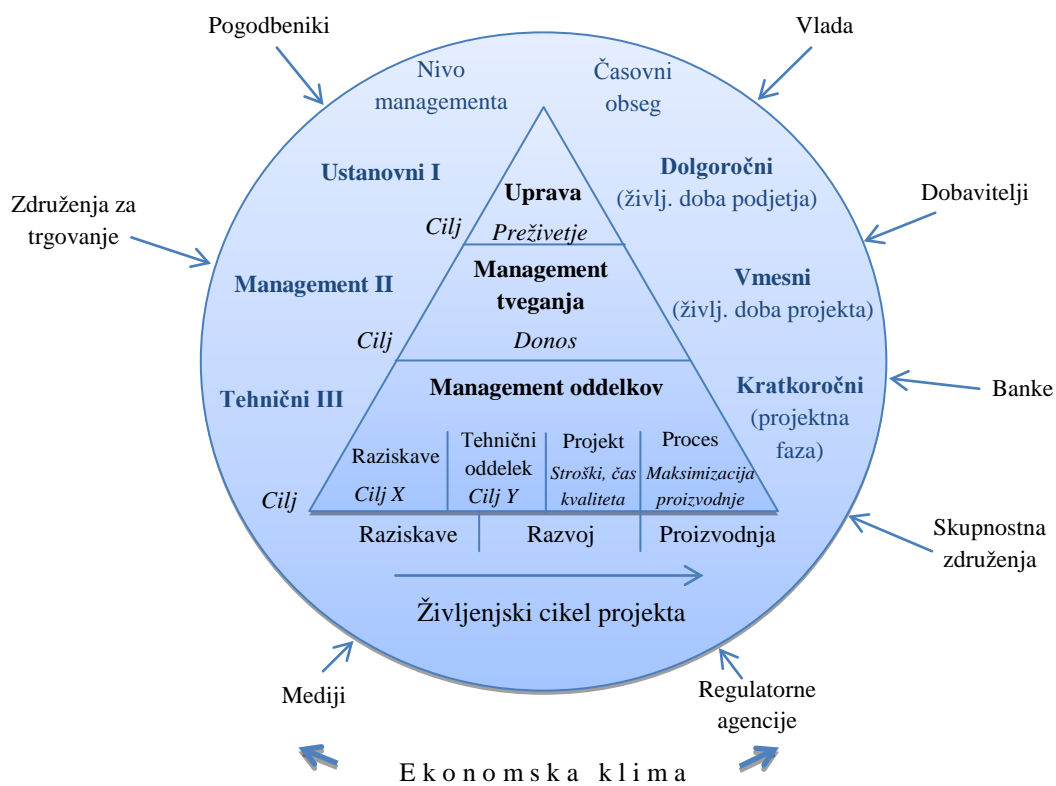
Slika 4: Trikotniki projektnega managementa



Viri: D. Lock, *Project management*, 2007, str. 21; J. P. Lewis, *Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition*, 2002, str. 7-8; R. K. Wysocki, *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, 2009, str. 12; A. Stare, *Projektni management*, 2010; H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 2003, str. 5.

De Wit (1988, str. 168) je šel še dlje in v svoji raziskavi prikazal zgradbo uspeha projekta (Slika 5). Model je bil osnovan na osnovi komercialnega razvoja naftnega področja iz vidika naročnika, vendar je lahko v osnovi uporaben tudi za neprofitne organizacije, hkrati se lahko z njim predstavi drug vidik, ne zgolj naročnikov. Trikotnik v sredini prikazuje naročnikovo organizacijo s tremi nivoji managementa. V najnižjem nivoju trikotnika je prikazan življenjski cikel projekta<sup>8</sup>. Krog loči naročnikovo organizacijo in sam projekt od okolja in zunanjega sveta. V okolju so prisotni dejavniki, ki vplivajo tako na uspešnost projekta kot na uspešnost same organizacije. V sliki se tudi jasno vidi, kako se cilji spreminjajo v odvisnosti od nivoja managementa in življenjskega cikla projekta.

Slika 5: Zgradba uspeha projekta



Vir: A. de Wit, *Measurement of project success*, 1988, str. 168.

V literaturi je omenjenih precej dejavnikov, ki jih lahko uporabimo pri merjenju uspešnosti projekta. Kljub temu je merjenje uspešnosti projekta zelo kompleksna zadeva, saj ima lahko beseda (ne)uspešnost pri različnih osebah različne pomena (Thomas & Fernández, 2008, str. 733). Isti projekt je namreč lahko uspešen za eno stran, ampak neuspešen za drugo stran. Uspeh projekta je prav tako tudi časovno odvisen, projekt je lahko danes uspešen, ampak jutri

<sup>8</sup> Konkretno podatke o ciljih naftnih raziskav in ciljih tehničnega oddelka sem v Sliki 5 zaradi lažjega razumevanja nadomestila s Cilji X in Cilji Y.

neuspešen. Kot pravi de Wit (1988, str. 169), je misel, da lahko nekdo objektivno oceni uspešnost projekta, iluzija.

### **2.3 Dejavniki uspešnosti projektov**

Raziskovalci se že od poznih šestdesetih let prejšnjega stoletja trudijo, da bi odkrili, kateri faktorji vodijo do uspešnega projekta (Cooke-Davies, 2002, str. 185). Že Pinto in Prescott (1988, str. 6-17) sta preučevala dejavnike, ki vplivajo na uspešnost projekta v posameznih fazah. Dokazala sta, da naslednji faktorji: poslanstvo, posvet s klientom, podpora vrhnjega managementa, odobritev s strani klienta, reševanje težav, načrt/plan in tehnične naloge, vplivajo na uspešnost projekta v posameznih fazah. Morris in Hugh (Munns & Bjeirmi, 1996, str. 82) pravita, da so za uspeh projekta ključni naslednji faktorji: realističen cilj, konkurenca, zadovoljstvo odjemalca, jasen cilj, donosnost, drugi udeleženci, razpoložljivost trga, proces implementacije in zaznana vrednost projekta. Taylor (2010, str. 411) meni, da je uspešnost projekta lahko tudi posledica oblikovanja uspešnega tima. Veliko faktorjev, ki vplivajo na uspeh projekta, pa je povezanih tudi z značilnostmi projektnih managerjev, kot so npr. znanje in izkušnje (Belassi & Tukel, 1996, str. 145).

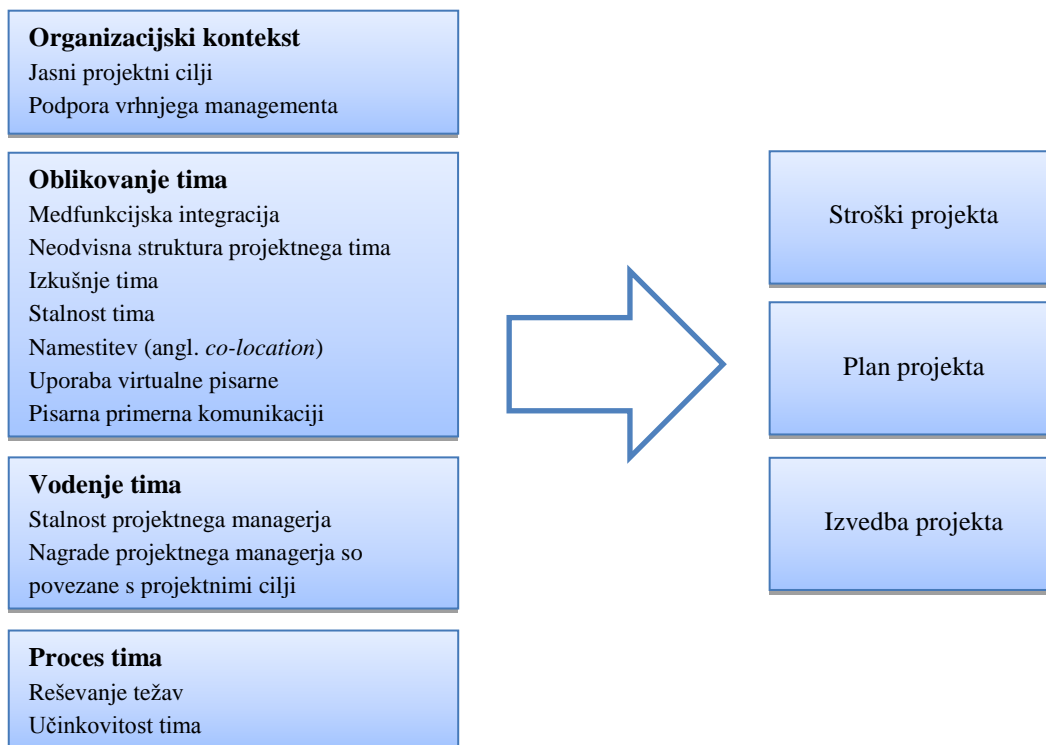
Scott-Young in Samson (2008, str. 752-761) sta ob preučevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projekta, sestavila model, prikazan na Sliki 6. Ta predstavlja trinajst faktorjev, razdeljenih v štiri skupine, ki vplivajo na stroške, plan in izvedbo projekta. Jasni cilji so pomembni zato, da projektni tim usmerimo v pravo smer, podpora vrhnjega managementa pa je ključen faktor uspeha projekta, predvsem v primerih, ko projekt potrebuje potrebne resurse za uspeh. Znano je, da oblikovanje tima vpliva na produktivnost, kljub temu pa je literatura o tem, kako izoblikovati kar najbolj uspešen tim, precej skopa.

Avtorja podata kar nekaj iztočnic o tem, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje uspešnega tima. Člani tima z različnim tehničnim znanjem pripomorejo k zmanjšanju rasti stroškov v projektu, zdrsov iz projektnega plana tako kot tudi iz celotnega projektnega cikla. Prav tako naj bi bilo pomembno, da so člani tima zadolženi zgolj za projekt in poleg projektnih zadolžitev ne opravljajo nalog tudi v svoji funkcijski enoti. Na ta način se izognemo tudi težavam, ki so prisotne pri dvojnem vodenju. Izkušnje članov tima so se prav tako izkazale za zelo pomemben dejavnik, ne samo v projektnih, ampak tudi v ostalih timih. Avtorja predlagata tudi stalnost tima, saj naj bi reorganizacija tima negativno vplivala na timsko učenje in upočasnila inovacije.

Namestitev tima je dolgo veljala za zelo pomembno sestavino uspešnosti tima, kljub številnim kritikam pa še vedno velja, da je med člani tima, ki so si lokacijsko blizu, zaznati porast komunikacije. Ob nenehnem tehničnem razvoju in napredku pa je postalo popularno tudi delo in komunikacija na daljavo. Dokazano je, da lahko geografsko ločeni člani tima sprejmejo boljše odločitve virtualno, kot pa člani tima na skupnem sestanku v živo. Avtorja tudi dodajata, da imata načrt in fizična oblika pisarne, ki pospešujeta komunikacijo med člani

tima, prav tako pomemben vpliv na uspešnost projekta. Tretja komponenta modela se nanaša na vodenje projektnega tima. Kot stalnost tima je pomembna tudi stalnost projektnega managementa, saj naj bi sprememba projektne vodje v času izvedbe projekta vodila v zmanjšanje uspešnosti. Med vodenje tima avtorja dodata tudi nagrajevanje projektne vodje in sicer naj bi povezava med zunanjimi spodbudami (angl. *extrinsic incentives*), projektним rezultatom in ROE izboljšala uspeh projekta. V zadnjo komponento sta avtorja uvrstila proces tima, saj pravita, da v literaturi temu ne posvečajo dovolj pozornosti. Sem sta uvrstila reševanje težav, ki se pojavljajo tekom projekta, saj reševanje težav na visoki ravni prav tako vpliva na uspeh projekta. Poleg tega sta dodala tudi učinkovitost tima, kjer gre za to, da tim verjame, da so skupaj lahko bolj uspešni. Verjeti v to in biti pripravljen trdo delati za skupno dobro tima, se kaže v večji produktivnosti in uspešnosti projekta. Avtorja tudi dodajata, da navedeni faktorji ne vplivajo na vse projekte enako, glede na situacije in tip projekta imajo različni faktorji tudi različen vpliv.

Slika 6: Faktorji (povezani s timom), ki vplivajo na stroške, plan in izvedbo projekta



Vir: C. Scott-Young & D. Samson, *Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries*, 2008, str. 753.

Belassi in Tukel (1996, str. 143) sta v svoji raziskavi faktorje, ki vplivajo na uspeh projekta, prav tako razporedila v štiri skupine, in sicer: faktorji vezani na projekt, faktorji vezani na člane projekta in projektne managerja, faktorji vezani na organizacijo ter faktorji vezani na zunanje okolje in odziv sistema.<sup>9</sup> Faktorji med temi skupinami so medsebojno povezani in

<sup>9</sup> Celoten model je podrobneje grafično prikazan v Prilogi 1.

lahko vplivajo en na drugega, kar lahko vodi v uspeh ali neuspeh projekta. Za razliko od modela na Sliki 5, sta Belassi in Tukel upoštevala tudi zunanje okolje.

Chow in Cao (2008, str. 964) sta preučevala projekte, ki se nanašajo na razvoj programske opreme in pri tem razvila model, ki vključuje faktorje vpliva na uspeh projekta. Faktorje sta razvrstila v pet skupin: a) organizacijski (predanost managementa, organizacijsko okolje in okolje tima), b) ljudje (spodobnost tima, vključenost odjemalcev), c) procesni (proces projektne managementa, proces definicije projekta), d) tehnični (programske tehnike, strategija dostave) in e) projektni (narava projekta, tip projekta, projektni plan). Vse faktorje sta nato grafično povezala do zaznanega uspeha projekta, ki vključuje kvaliteto, namen, čas in stroške.

Westerveldov (2003, str. 415) model projektne odličnosti (angl. *project excellence model*) je sestavljen iz 12 področij, ki igrajo glavno vlogo v projektu. Avtor pravi, da morajo biti za uspešen projekt odločitve na organizacijski ravni povezane s projektnimi cilji in zunanjimi faktorji projekta. Pri tem pa avtor opozarja, da so cilji projekta in zunanji faktorji lahko zelo različni od projekta do projekta. Model je razdeljen na dva večja dela, in sicer na organizacijo in na rezultate, pri čemer dajejo rezultati povratno informacijo organizaciji. Vsak od dveh delov se deli na ožjega in širšega. V širšem delu organizacije so pozicionirani vodenje in tim, politika in strategija, deležniki, resursi in pogodbene zveze. V ožji del organizacije pa je uvrščen projektni management, ki vsebuje načrtovanje, proračun, organizacijo, informacije, tveganje in kvaliteto. V ožjem delu rezultatov so uvrščeni projektni rezultati, ki se merijo s pomočjo časa, stroškov in kvalitete. Širši del rezultatov vključuje stranke, projektno osebje, pogodbene partnerje, uporabnike in deležnike.

Fortune in White (2006, str. 54-57) sta predstavila Model formalnega sistema (angl. *Formal System Model*). Formalni sistem v središču modela je sestavljen iz več podsistemov: a) sprejemanje odločitev, b) kontroliranje uspešnosti in c) niz podsistemov in elementov, ki izvršujejo naloge sistema in tako vplivajo na pretvorbo inputov v outpute. Pod sistemi so med seboj smiselno povezani, hkrati pa je v model vključeno tudi zunanje okolje. Dolgo časa je bil model uspešno uporaben za preučevanje neuspehov.

V opisanih modelih lahko najdemo precej dejavnikov vpliva na uspeh projekta, ki so skupni različnim avtorjem. Kljub temu, da so avtorji vsak po svojem sistemu dejavnike različno razporedili v skupine, so v večini uporabljali podobne ali celo iste dejavnike vpliva. Sem spadajo organizacijski dejavniki, med katerimi se pogosto pojavlja podpora vrhnjega managementa ter jasnost ciljev projekta. Poleg tega se v modelih pojavljajo tudi faktorji vezani na tim, faktorji vezani na projekt in njegove tehnične značilnosti. Poleg notranjih dejavnikov pa so bili v veliki meri vključeni tudi zunanji, kot npr. okolje. Kljub temu, da so se avtorji v večini navedenih modelov med drugim osredotočili tudi na tim, med faktorje vpliva na uspešnost projekta niso uvrstili nagrajevanja projektne tima. V kolikor se nagrajevanje

izkaže kot eden izmed dejavnikov vpliva, bi bila njegova umestitev smiselna v področje organizacije oz. podrobneje v področje projektnega tima.

### **3 KONCEPTUALNI MODEL NAGRAJEVANJA IN USPEŠNOSTI PROJEKTOV**

V nadaljevanju so opisane štiri hipoteze, na podlagi katerih bom preverila trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje projektnega tima in uspešnost projekta.

#### **3.1 Individualno oz. skupinsko nagrajevanje projektnega tima ter uspešnost projekta**

Raziskave kažejo, da ima skupinsko nagrajevanje več kot le motivacijski učinek, saj zaposleni takoj opazijo, kako se določene aktivnosti prilegajo drugim in tako izboljšajo sam proces in kvaliteto dela tima (Snell & Dean, 1994, str. 1115), saj skupinsko nagrajevanje spodbuja timsko delo in medsebojno pomoč, kar seveda vpliva na končni uspeh tima in v primeru projektnega managementa posledično na uspeh projekta.

Na drugi strani pa Barkley in Saylor (2001, str. 273) pravita, da je za spodbujanje timskega dela poleg timskega nagrajevanja pomembno tudi individualno nagrajevanje. Deepröse (2007, str. 98) pravi, da moramo nagraditi celoten tim za uspešen doseg cilja in vsakega posameznika (člana tima) za njegov prispevek k timu. Na ta način vodstvo pokaže, da se zaveda uspešnosti celotnega tima, hkrati pa poudari tudi pomembnost posameznih članov.

Vsekakor pa se tako pri skupinskem kot individualnem nagrajevanju pojavljajo slabosti, kot je zastojkarstvo pri skupinskem nagrajevanju in subjektivnost pri ocenjevanju individualnega nagrajevanja. Oboje lahko vodi v nezadovoljstvo članov tima in posledično njegovo neuspešnost.

V slovenskih podjetjih (Aero in Eti), ki jih je glede nagrad v projektne delu preučevala Zupanova (2001, str. 184) uporabljajo denarni sistem nagrajevanja. Člani tima prejmejo enak denarni znesek, medtem ko so vodje projekta deležni večjega deleža. Višina denarnega zneska je odvisna od zahtevnosti in uspešnosti projekta. V podjetju Aero pravijo, da je projekt uspešen zgolj takrat, ko si vsi člani tima enako prizadevajo, zaradi česar so tudi nagrade med člani tima (izvzemši vodjo) enake.

Glede na navedene trditve iz raziskav različnih avtorjev bi rada preverila, ali obstaja razlika med individualnim in timskim nagrajevanjem projektnega tima v povezavi z uspešnostjo projekta, zato postavljam Hipotezo 1.



*Hipoteza 1:* Skupinsko nagrajevanje projektnega tima ima v primerjavi z individualnim nagrajevanjem večji pozitivnejši učinek na uspešnost projekta.

### **3.2 Izkušnje projektnega managerja in uspešnost projekta**

Med dejavnike vpliva na uspešnost projekta so kot faktor vpliva zelo pogosto uvrščene tudi izkušnje projektnega managerja. Izkušnje so dragoceno znanje, ki se ga pridobi s praktičnim (plačanim ali neplačanim) delom na določenem področju.

Vloga projektnega managerja je pomembna pri motiviranju zaposlenih in ustvarjanju bolj uspešnega delovnega okolja (Anantatmula, 2010, str. 13). Že Pinto in Slevin (Belassi & Tukul, 1996, str. 145) sta dokazala, da je izbor projektnega managerja izrednega pomena, ta naj bi moral imeti tako tehnične kot tudi administrativne izkušnje. Njegova zavzetost in zmožnosti pa so še posebej pomembne v fazi planiranja in ob zaključevanju projekta. Ti faktorji pa ne vplivajo samo na uspeh projekta, temveč tudi na zadovoljstvo naročnika in sprejetje projekta. Atkinson (1999, str. 338) navaja, da je projektni manager odgovorna oseba za uspešno doseganje ciljev projekta. Posledično sledi, da je projektni vodja odgovoren za planiranje, organiziranje ter kontrolo na vseh nivojih in motiviranje vseh udeležencev za varen doseg cilja v dogovorjenem času, stroških in kvaliteti. Pogosto je tudi, da so večji projekti in projekti strateškega pomena pogosto pod nadzorom senior projektne managerjev (Ika, Diallo & Thuillier, 2011, str. 10). Starejši projektne managerji so vodje projektov, ki imajo bogatejše izkušnje. Za lažjo predstavo o nivoju izkušenj navajam zahteve za certifikacijo Senior projektne managerja pri združenju IPMA<sup>10</sup>. Pogoji za pristop k certifikaciji je vsaj pet let delovnih izkušenj na področju projektne managementa, od tega vsaj tri leta v funkciji vodenja kompleksnejših projektov (IPMA – Certification, 2011). Iz tega lahko jasno razberemo, da vodstvo bolj zaupa projektne managerjem z bogatejšimi izkušnjami. Vprašanje pa je ali gre tukaj za pretekle izkušnje vodstva na tem področju ali zgolj za predvidevanje.

Iz intervjujev, ki jih je v svoji raziskavi opravila Hyväri (2006b, str. 39), je razbrala, da se talent in izkušnje projektne managerja odražajo v (ne)uspehu projekta. Poleg tega dodaja, da potrebujejo mlajši projektne managerji bolj jasno organizacijo projektne managementa in opis dela v primerjavi s starejšimi projektne managerji.

V kolikor velja, da izkušnje projektne managerja vplivajo na uspeh projekta, je smiselno, da so senior projektne managerji upravičeni do večjih nagrad v primerjavi s projektne managerji z manj izkušnjami. V tem primeru me torej zanima, če izkušnje projektne managerjev v obravnavanem vzorcu vplivajo na uspešnost projekta. V ta namen postavljam Hipotezo 2, na podlagi katere bom ugotovila, ali je smiselno ločiti nagrajevanje manj in bolj izkušenih projektne vodij.

---

<sup>10</sup> IPMA – International Project management Association

*Hipoteza 2: Izkušnje projektnega managerja pozitivno vplivajo na uspešnost projekta.*

### **3.3 Nagrajevanje visoko izobraženih (strokovnjakov)**

V projektnem managementu so strokovnjaki iz različnih področij zelo pogosto člani projektnega tima (Zwikael & Unger-Aviram, 2010, str. 414). Zupan (2001, str. 248) pravi, da je strokovnjak zaposleni, ki ima veliko strokovnega znanja in visoke zmožnosti, ter je pri delu uspešen. Strokovnjak torej ne more biti vsak, ki pridobi več kot srednjo izobrazbo. Glede na to, da je na trgu omejeno število strokovnjakov, se zanje bije oster boj. Pri tem se torej lahko vprašamo kaj ponuditi strokovnjaku, da ne bo zbežal h konkurenci, ter kako nagraditi projektni tim sestavljen iz strokovnjakov. Pri najboljših strokovnjakih plača nikoli ni glaven vzrok za zamenjavo službe, na prvo mesto namreč postavljajo delovno okolje, ugled in prihodnje obete za razvoj in uspešnost podjetja, hkrati jih zanima tudi kakšni so sodelavci s katerimi bodo delali.

Drucker (Armstrong & Stephens, 2007, str. 435) je strokovnjaka oz. delavca z obilico znanja (angl. *knowledge worker*)<sup>11</sup> definiral kot osebo, ki ve več o svojem področju dela kot kateri koli drug zaposlen v organizaciji. Poleg tega se danes strokovnjaki smatrajo za zaposlene, katerih delo zahteva tudi veliko stopnjo izkušenj. Strokovnjaki igrajo zelo pomembno vlogo v podjetjih, zaradi česar se njihov delež v organizacijah povečuje. Raziskave napovedujejo, da bo v podjetjih do leta 2012 kar polovica zaposlenih strokovnjakov, medtem ko jih je bilo v preteklosti, pred dvajsetimi leti, zgolj četrtina. Ker je prispevek strokovnjakov v podjetjih izrednega pomena, je zelo pomembno tudi oblikovanje nagrajevanja strokovnjakov. Pri tem gre za privabljanje, obdržanje in motiviranje, pri čemer je potrebno pozornost posvetiti tudi posameznim potrebam zaposlenih.

Raziskava, ki jo je izvedel Tampoe (Armstrong & Stephens, 2007, str. 436) je pokazala štiri glavne motivatorje, ki zadevajo strokovnjake: a) *osebna rast* (priložnost za osebno rast in doseganje zelenega potenciala); b) *avtonomija dela* (delovno okolje, v katerem lahko dosežejo želene cilje v zvezi z zadanimi nalogami); c) *doseganje zadanih delovnih nalog* (občutek, da so delo opravili na visokem nivoju kvalitete, ter da je opravljena naloga izrednega pomena za organizacijo) in d) *denarne nagrade* (prihodek, ki simbolizira njihov prispevek k skupnemu uspehu). Pri strokovnjakih velja, da sta jim intelektualni izziv in možnost za nadaljnje učenje izrednega pomena.

Armstrong in Stephens (2007, str. 437-438) za strokovnjake predlagata nagrajevanje, ki bo vplivalo na njihovo motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Avtorja predlagata fokusiranje na nedelarne nagrade, kot je prepoznavanje dela, ki so ga opravili zaposleni,

---

<sup>11</sup> V slovenščini se kot prevod uporabljata tudi besedi umski delavec ali znanjski delavec.

priložnosti za rast, napredovanje in učenje, občutek, da jih delodajalec ceni, kot zadnje pa omenita tudi denarne nagrade.

Ker me zanima, ali je v slovenskem prostoru zaznati, da se podjetja zavedajo pomembnosti strokovnjakov, ki sodelujejo v raznih projektih, postavljam Hipotezo 3. Pri tej hipotezi sem za aproksimacijo strokovnjaka uporabila spremenljivko stopnje izobrazbe.

*Hipoteza 3:* Podjetja se zavedajo pomembnosti visoko izobraženih kadrov v projektnem timu in jih temu primerno tudi nagrajujejo.

### **3.4 Nagrajevanje projektnega tima in vpliv na uspešnost projekta**

Nagrade so lahko poleg dopolnitve sistema plač in nagrajevanja tudi močen motivator in učinkovito orodje vodenja (Zupan, 2009, str. 559). Poleg tega so nagrade tudi neka vrsta komunikacije, saj lahko vodstvo z njimi sporoča, kaj smatra v podjetju za pomembno (Cacioppe, 1999, str. 322). V kolikor torej vodstvo nagrajuje uspešno izvedene projekte, je zaposlenim jasno, da so uspešno izvedeni projekti za podjetje velikega pomena.

V preteklosti je bilo vodenje v projektnem managementu tehnično usmerjeno. V navadi je bila uporaba mehanističnega pristopa s fokusiranjem na rezultatih, doseganjem dogovorjenih časovnih rokov, finančnih planov in kontrolo končnega produkta oz. storitve. Šele kasneje so se začeli projektne vodje zavedati vpliva ravnanja z ljudmi pri delu, kamor je vključeno tudi nagrajevanje (Yang & Chen, 2009, str. 12585). Pri nagrajevanju gre namreč za spodbudo, ki je neke vrste povezava med uspehom (ki ga lahko definiramo kot korist delodajalca) ter samo nagrado (ki je korist za zaposlenega) (Pearsall et al., 2010, str. 183). V kolikor je delodajalec zadovoljen z izvedbo projekta in projektni tim zadovoljen z nagrado, lahko rečemo, da gre za win-win situacijo. Pri nagrajevanju ima delodajalec na izbiro več načinov nagrajevanja in vrst nagrad. Zaradi tega je zelo pomembno, da izbere način nagrajevanja, ki se bo med zaposlenimi izkazal za uspešnega. To med drugim pomeni tudi, da bodo zaposleni nagrado resnično sprejeli kot nagrado in bodo v njej videli hvaležnost delodajalca, ne pa zgolj nesmiseln strošek delodajalca ali neuporabno šaro – v kolikor gre za materialno nagrado. Posamezni zaposleni imajo namreč različne želje in pričakovanja, zaradi česar lahko različno dojamejo nagrado (Aime, Meyer & Humphrey, 2010, str. 61). V projektnem managementu je projektni tim pogosto nagrajen na osnovi: a) mejnikov v projektu, b) dokončanja projekta in c) dodane vrednosti (Parker, 2003, str. 132).

Številne raziskave kažejo, da je nagrajevanje zaposlenih pozitivno povezano z izboljšanjem delovnega učinka, kar posledično pomeni tudi boljšo uspešnost podjetij (npr.: Aime et al., 2010, str. 65; Ajila & Awonusi, 2004, str. 7; Krebs et al., 2010, str. 341; Rose & Manley, 2011, str. 765).

Ker je nagrajevanje pomembna sestavina tudi v projektne managementu, še posebej ob zaključku projekta (Brown & Hyer, 2010, str. 342), želim preveriti, ali ima nagrajevanje projektne tima vpliv na uspešnost projekta. V ta namen postavljam Hipotezo 4.

*Hipoteza 4:* Nagrajevanje projektne tima je pozitivno povezano z uspešnostjo projekta.

## 4 METODOLOGIJA

### 4.1 Pridobivanje podatkov

Podatki za raziskavo v magistrskem delu so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete, na katero so odgovarjali projektni vodje iz različnih slovenskih podjetij. Anketa, ki je prikazana v Prilogi 2, je bila razdeljena na dva sklopa, in sicer so se vprašanja v prvem sklopu nanašala na (zadnji, že zaključen, po obsegu večji) projekt, v drugem sklopu pa so vprašanja zadevala vodjo projekta in podjetje v katerem je vodja zaposlen/a. Elektronsko sporočilo s povezavo na spletno anketo je bilo razposlano na različna slovenska podjetja, za katera se je smatralo, da se ukvarjajo s projektne managementom oz. poslujejo s pomočjo uporabe projektov. Prav tako je bilo sporočilo poslano na naslov Slovenskega združenja za projektne management, ter na druge osebne kontakte. Pri razpošiljanju ankete je bila uporabljena metoda snežne kepe (angl. *snowball*), saj je nagovor v elektronskem sporočilu med drugim naprošal posredovanje ankete sodelavcem in znancem, ki se ukvarjajo s projektne vodenjem. Tovrstna metoda ni nova, saj je bila s strani raziskovalcev že uporabljena v raznih raziskavah (npr. Müller & Turner, 2007a, str. 26; Müller & Turner, 2007b, str. 302; 2010, str. 441). Posledično zaradi tega ni možno izračunati natančne stopnje odziva, je pa bila anketa iz moje strani poslana na več kot 300 različnih elektronskih naslovov. Pred tem je bila anketa tudi testirana glede same veljavnosti (angl. *validity*), in sicer tako, da sem anketo poslala petim kolegom iz Ekonomske fakultete. Ti so anketo testno rešili, hkrati sem jih povprašala tudi o tem, ali so jasno razumeli anketna vprašanja, ter če so pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika naleteli na morebitne težave. Anketa je bila aktivna slab mesec, in sicer od 28. maja do 24. junija 2011. V tem času je bilo zabeleženih 157 klikov na anketo, od tega je 65 oseb v celoti izpolnilo anketni vprašalnik.

### 4.2 Analiza podatkov

Podatki so bili za potrebe preverjanja hipotez analizirani s pomočjo statističnega programa IBM SPSS Statistics 19. Za preverjanje hipotez sem uporabila **kontingenčne tabele** (angl. *Crosstabs/Cross Tabulation/Contingency Table*), s katerimi sem preverjala povezanost med obravnavanimi spremenljivkami. Pri tej metodi gre za tabelo, ki predstavlja navzkrižno razvrstitev v tem primeru dveh (lahko pa tudi več) kategoričnih spremenljivk.<sup>12</sup> S

---

<sup>12</sup> Anketna vprašanja, ki so v magistrski nalogi vezana na preverjanje teh hipotez so imela možnost izbire zgolj enega od dveh, petih ali šestih ponujenih odgovorov.

kombiniranjem teh spremenljivk pridemo do različnih kategorij, ki jih lahko tabelarno uredimo (Field, 2009, str. 688, 783 ).

Pri tej metodi se pogosto uporablja **Pearsonov  $\chi^2$  kvadrat test** (angl. *Pearson's Chi-square test*). Ta nam pokaže ali obstaja povezava med dvema spremenljivkama (Cox, 2011). Temelji na enostavni ideji primerjave frekvenc opazovanih kategorij proti naključnim pričakovanim frekvencam teh kategorij (Field, 2009, str. 688). V kolikor imamo dovolj velik vzorec podatkov in se le-ti po teoriji verjetnosti normalno porazdelijo, je približek dovolj zanesljiv. Kot pravi Field (2009, str. 690), morajo biti pri uporabi Pearsonovega  $\chi^2$  kvadrata frekvence v posamezni celici večje od 5. Ker so bile v mojem primeru frekvence manjše od 5, sem se odločila za uporabo **Fisherjevega eksaktnega testa** (angl. *Fisher's exact test*), saj je primeren za uporabo na manjšem številu vzorčnih podatkov. Sicer obstajajo tudi drugi statistični testi, ampak je bila odločitev za analizo podatkov s tem testom najbolj elegantna rešitev. Ker imamo zgolj kategorične podatke npr. ne moremo uporabiti ANOVE, ki je izračunana s pomočjo sredin, ker pa so uporabljeni podatki v analizi dihotomni, nimajo prave aritmetične sredine. Tudi zaradi tega je metoda s kontingenčnimi tabelami boljša rešitev, saj temelji na analizi variance.

Fisherjev test zahteva dihotomne spremenljivke, to pomeni dve spremenljivki, vsaka izmed njih pa ima zgolj dve možnosti, med katerima anketiranec izbere odgovor. Ker tri vprašanja, ki sem jih želela uporabiti za analizo, niso ustrezala temu pogoju, je bilo potrebno te podatke urediti tako, da je matrika lahko ustrezala redu  $2 \times 2$ . V tem primeru sem **kodirala** podatke, kar je še posebej koristno pri združevanju ali kombiniranju skupnih enot. Obstoječe spremenljivke lahko prekoderamo same vase ali pa oblikujemo druge (nove) spremenljivke (Rovan & Turk, 2008, str. 69). Kodiranje podatkov pri posameznih rezultatih sem opravila z združevanjem posameznih spremenljivk, to pa je podrobneje predstavljeno v nadaljevanju, kjer so podrobneje opisana tudi anketna vprašanja, s pomočjo katerih sem pridobila podatke uporabljene v posamezni hipotezi.

### 4.3 Mere

V tem podpoglavju bom podrobneje predstavila mere s pomočjo katerih sem preverila hipoteze. Zaradi uporabe Fisherjevega testa je bilo potrebno nekatere spremenljivke kodirati, kar je podrobneje prikazano v Tabeli 1 ter opisano v nadaljevanju.

Tabela 1: Mere za preverjanje hipotez

Hipoteza	Odvisna spremenljivka		Neodvisna spremenljivka	
	Vprašanje	Kodiranje	Vprašanje	Kodiranje
Hipoteza 1 Skupinsko nagrajevanje projektnega tima ima v primerjavi z individualnim nagrajevanjem večji pozitivnejši učinek na uspešnost projekta.	Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	zelo neuspešno, neuspešno, srednje, uspešno, zelo uspešno	So imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja?	Da, Ne
		Neuspešno (zelo neuspešno, neuspešno, srednje) Uspešno (uspešno, zelo uspešno)		Enako
Hipoteza 2 Izkušnje projektnega managerja pozitivno vplivajo na uspešnost projekta.	Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	zelo neuspešno, neuspešno, srednje, uspešno, zelo uspešno	Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?	1 do 10, 11 do 20, 21 do 30, 31 do 40, 41 do 50, 51 ali več
		Neuspešno (zelo neuspešno, neuspešno, srednje) Uspešno (uspešno, zelo uspešno)		Manj izkušeni (1 do 10, 11 do 20, 21 do 30) Bolj izkušeni (31 do 40, 41 do 50, 51 ali več)
Hipoteza 3 Podjetja se zavedajo pomembnosti visoko izobraženih kadrov v projektnem timu in jih temu primerno tudi nagrajujejo.	Vaša izobrazba	osnovna šola, srednja šola, višješolska šola (dipl.), univerzitetna šola (univ. dipl.), magisterij (mag.), doktorat (dr.)	Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta?	Da, Ne
		Manj izobraženi (osnovna šola, srednja, šola, višješolska šola (dipl.)) Bolj izobraženi (univerzitetna šola (univ. dipl.), magisterij (mag.), doktorat (dr.))		Enako
Hipoteza 4 Nagrajevanje projektnega tima je pozitivno povezano z uspešnostjo projekta.	Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	zelo neuspešno, neuspešno, srednje, uspešno, zelo uspešno	Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta?	Da, Ne
		Neuspešno (zelo neuspešno, neuspešno, srednje) Uspešno (uspešno, zelo uspešno)		Enako

Legenda:  Prvotno stanje  Stanje po rekodiranju

Vprašanje glede uspešnosti projekta se je glasilo »Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?«. Na voljo je bilo 5 možnih odgovorov, od »zelo neuspešno« do »zelo uspešno«. Na

vprašanje je odgovorilo 51 oseb. Pri tem vprašanju je anketiranec lahko izbral enega izmed petih odgovorov: a) zelo neuspešno, b) neuspešno, c) srednje, d) uspešno in e) zelo uspešno. Podatke sem kodirala na ta način, da sem združila odgovore a), b) in c) v eno skupino in d) ter e) v drugo skupino. Prva skupina predstavlja neuspešne, druga pa uspešne projekte. Da sem med neuspešne projekte vključila tudi sredino, torej ne ravno neuspešne in ne ravno uspešne projekte, je botrovalo dejstvo, da je tak projekt na meji uspešnosti, zaradi česar ga ne moremo šteti kot uspešnega, kar je zelo pomemben podatek pri preverjanju tako prve kot tudi druge hipoteze.

Vprašanje, ki se je nanašalo na sistem nagrajevanja – »*Ali so imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja?*«, je imelo na voljo zgolj dva odgovora: a) da in b) ne, zato v tem primeru kodiranje podatkov ni bilo potrebno.

Izkušnje sem izmerila s pomočjo števila projektov, ki jih je v dosedanji karieri vodil anketiranec. Vprašanje se je glasilo: »*Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?*«. Možni odgovori pa so bili naslednji: a) 1 do 10, b) 11 do 20, c) 21 do 30, d) 31 do 40, e) 41 do 50 ter f) 51 ali več. Podatke sem kodirala tako, da sem skupaj združila prve tri in zadnje tri razrede. Osebe, ki so v svoji karieri vodile od 1 do 30 projektov, spadajo med manj izkušene, anketiranci, ki pa so vodili 31 projektov ali več, pa med bolj izkušene. Morda se zdi nepravilno, da osebo, ki ima za seboj izkušnje z vodenjem kar 30 projektov, prištejemo med manj izkušene, vendar je bila ta odločitev sprejeta na podlagi tega, da ne vemo za kakšne projekte je šlo, tako po uspešnosti, pomembnosti kot po časovnem trajanju. Če predvidevamo, da je bil povprečen projekt te osebe dolg 2 meseca, pomeni, da ima ta oseba skupno 60 mesecev izkušenj, kar skupno pomeni 5 let. Tega pa ne moremo primerjati z nekom, ki se s projektnim vodenjem ukvarja npr. celih 20 let. Na drugi strani pa ima lahko določena oseba nizko skupno število vodenih projektov ravno zaradi tega, ker so bili projekti daljši, lahko tudi več let, kar pa ne pomeni, da je oseba neizkušena. Predvsem zaradi slednjega razloga sem se odločila za presek med manj in bolj izkušenimi ravno na polovici vseh navedenih razredov.

Vprašanje o izobrazbi je imelo na voljo šest odgovorov: a) osnovna šola, b) srednja šola, c) višješolska šola (dipl.), d) univerzitetna šola (univ. dipl.), e) magisterij (mag.) in f) doktorat (dr.). Vseh odgovorov na to vprašanje je bilo 62. Podatke sem v dve skupini razporedila tako, da sem med nižje izobražene štela odgovore pod točko a), b) in c), med višje izobražene pa vse ostale, torej d), e) in f). Res je, da je višješolska izobrazba nadaljevanje srednješolske izobrazbe, ter da je zgolj za eno stopničko nižje od univerzitetne, vendar sem odločitev za naslednjo razvrstitev podrobneje opredelila v sprotnih opombah<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Kot je razvidno iz možnih odgovorov, ki so bili ponujeni anketirancu, nisem upoštevala prenove šolskega (bolonjskega) sistema, ki je v Sloveniji prvič začel veljati s šolskim letom 2005/06. Za to sem se zavestno odločila iz razloga, ker so prišli prvi diplomanti prenovljenega sistema na trg dela komaj pred tremi leti. Po tem sem sklepala, da so zaposlenih s tovrstno izobrazbo v podjetjih v veliki manjšini, še posebej, če upoštevamo visoko brezposelnost svežih diplomantov (izključujoč deficitarne poklice). Po izkušnjah sodeč pa se v podjetjih redko kdaj zgodi, da bo sveže zaposleni brez izkušenj že kar takoj pridobil funkcijo vodje projekta. Zaradi navedenih razlogov sem sklepala, da je delež zaposlenih s tovrstno izobrazbo tako nizek, da je tako podrobna

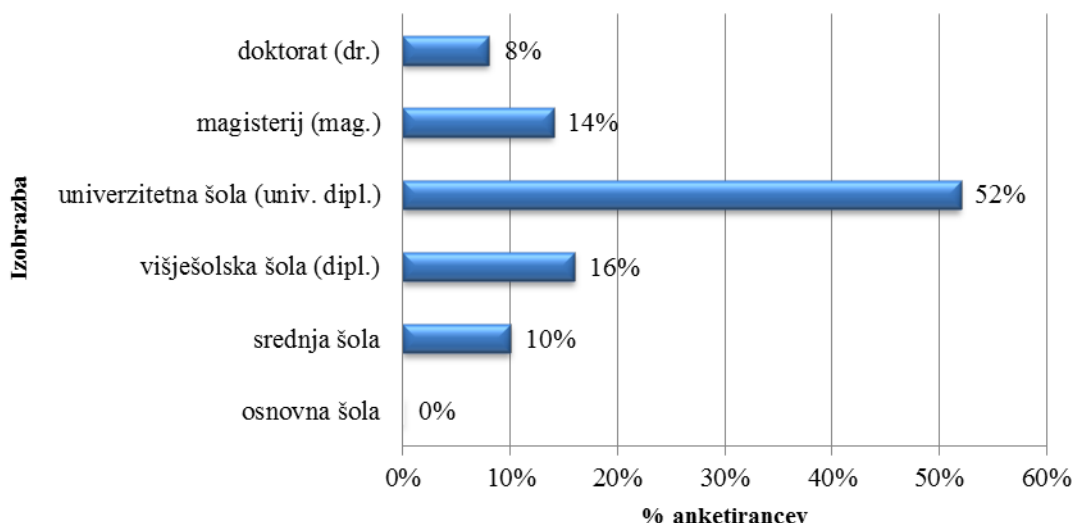
Pri vprašanju »Ali je bil projektni tim (vključno z vodjo) poleg redne plače tudi dodatno nagradjen ob zaključku projekta?«, me je zanimalo, ali je podjetje nagradilo projektni tim. V tem primeru sta bila možna zgolj dva odgovora, in sicer pritrdilni oz. nikalni, N vseh odgovorov pa je znašal 65.

## 5 REZULTATI IN DISKUSIJA

### 5.1 Splošni rezultati

V analizi je sodelovalo 65 vodij projektov iz različnih slovenskih podjetij. Od tega je bilo 68 % moških in 32 % žensk. Kot lahko vidimo iz Slike 7, je izobrazbena struktura anketirancev precej visoka, saj je najnižja stopnja izobrazbe srednja šola, prevladuje univerzitetna izobrazba, določen odstotek anketirancev pa ima opravljen magisterij ali celo doktorat.

Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev



Poleg tega so se določeni posamezniki tudi dodatno izobraževali na področju projektnega managementa, saj ima kar 9 oseb enega od IPMA certifikatov, 3 osebe imajo PMI<sup>14</sup> certifikat, 6 oseb pa je navedlo druga izobraževanja na tem področju, kot npr. notranja in zunanja izobraževanja v podjetjih, predavanja iz projektnega managementa na dodiplomskem in/ali podiplomskem študiju ter druga izobraževanja za področje projektnega vodenja ter

---

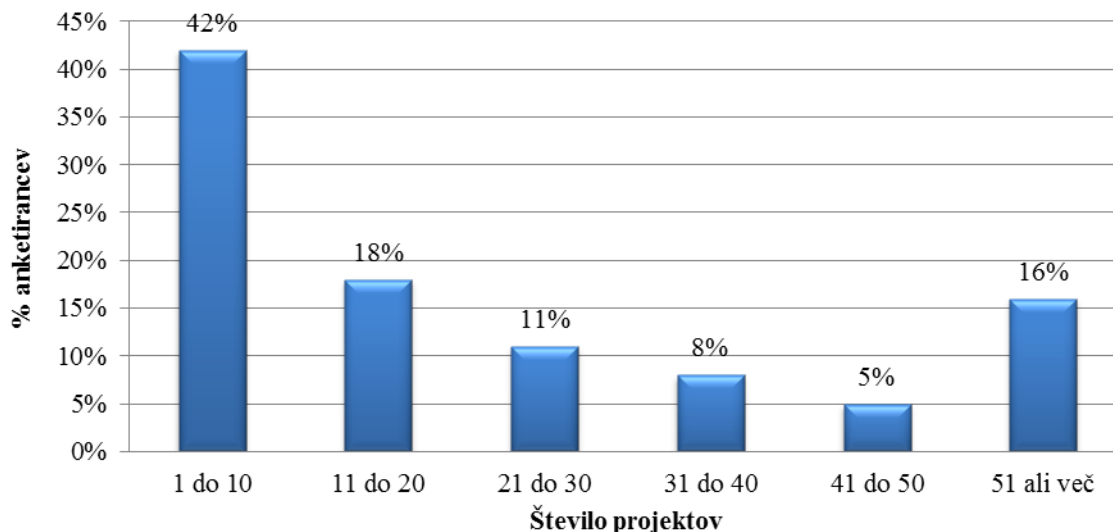
razčlenitev nesmiselna. Hkrati bi potem morala upoštevati tudi izobrazbe iz še starejšega sistema, torej višja in visoka šola. Če se vrnem nazaj na pred bolonjski šolski sistem in na bistvo, razloge zakaj sem zaposlene z višješolsko izobrazbo uvrstila v spodnji rang, naj povem, da je bila odločitev sprejeta na osnovi trajanja študija. Višješolski program pred prenovo ni bil časovno izenačen v trajanju študija, ampak je le-ta trajal leto manj. Poleg tega je bila v obdobju od leta 1995 dalje za vpis na univerzitetni študij potrebna matura, torej gimnazija oz. opravljen maturitetni tečaj, kar naj bi posledično pomenilo višji nivo znanja. Iz tega torej odločitev, da sem višješolsko izobrazbo uvrstila v spodnji nivo.

<sup>14</sup> PMI – Project Management Institute.



poznavanje in uporabo standardov PMBOK-a<sup>15</sup>. Poleg teoretičnega znanja in usposobljenosti, pa so me zanimale tudi praktične izkušnje anketirancev, ki so podrobneje prikazane v Sliki 8.

Slika 8: Pretekle izkušnje anketirancev v vodenju projektov



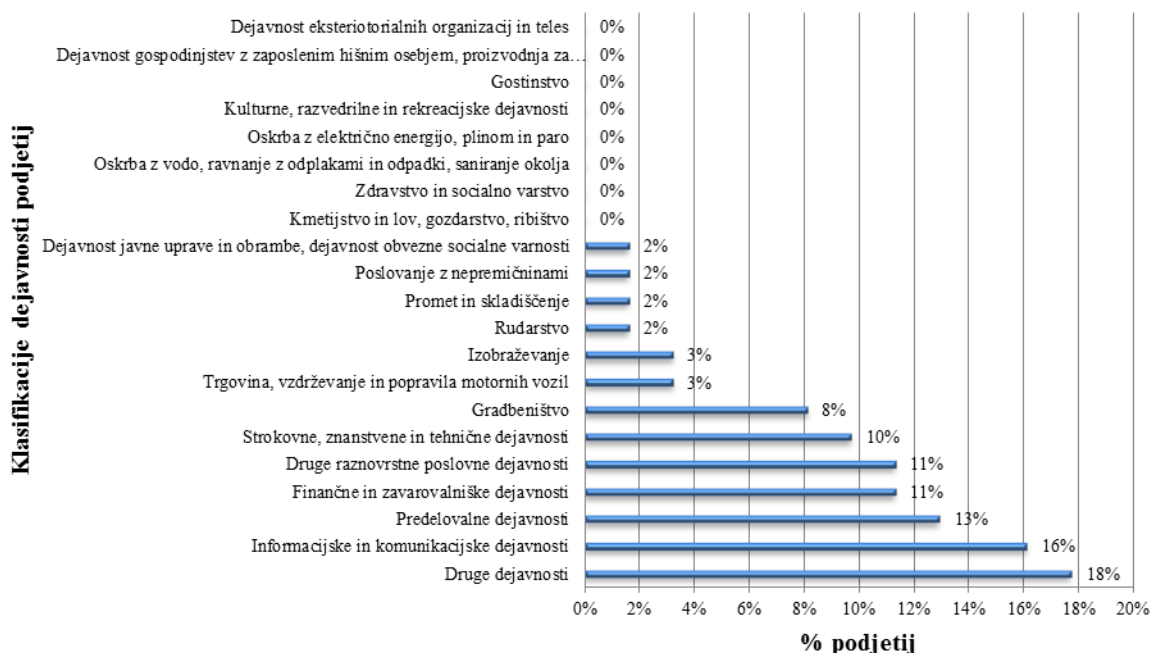
Vidimo lahko, da je bil delež anketirancev, ki so vodili od 1 do 10 projektov največji, nato so sledili anketiranci, ki so vodili od 11 do 20 projektov, precej velik delež, kar 16 % anketirancev pa je vodilo kar 51 projektov ali celo več, kar lahko pomeni zelo visok nivo izkušenj.

Anketiranci prihajajo iz različno velikih podjetij, v majhna podjetja (do 50 zaposlenih) je uvrščenih 47 % vseh anketiranih, v srednja (od 50 do 250 zaposlenih) 15 % in med velika podjetja (več kot 250 zaposlenih) 38 % anketiranih. Od teh je 23 % podjetij v javni lasti, 73 % v državni lasti, 4 % pa spada med mešana oz. so anketiranci kot tip organizacije navedli društvo. Klasifikacija dejavnosti podjetij, po SKD<sup>16</sup> iz leta 2008 (Statistični urad RS – Klasije, 2011), v katero spadajo podjetja, pa je podrobneje prikazana v Sliki 9.

<sup>15</sup> PMBOK (angl. *Project Management Body of Knowledge*) je vodnik v katerem so predstavljeni globalni standardi projektnega managementa (PMBOK, 2011).

<sup>16</sup> SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti.

Slika 9: Delež podjetij glede na posamezno klasifikacijo dejavnosti



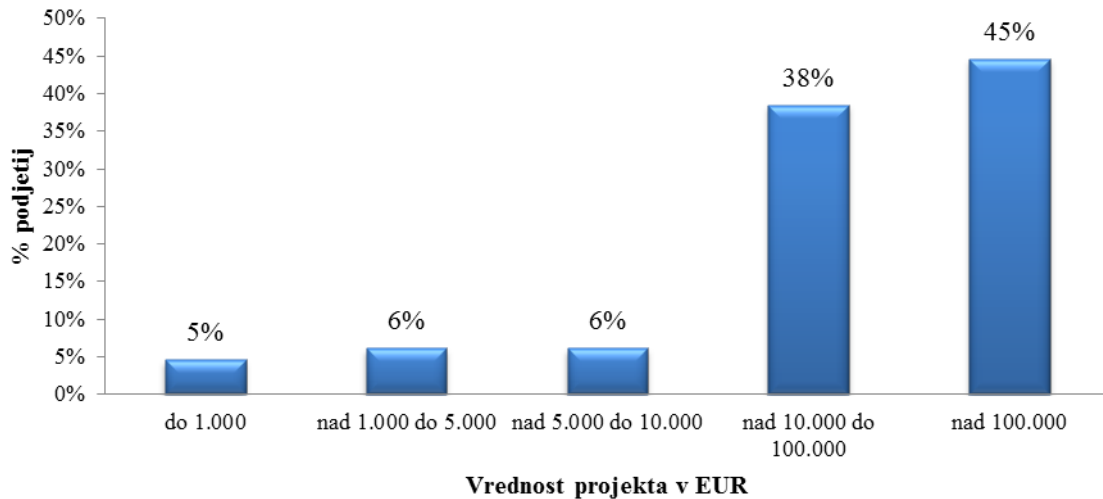
Iz Slike 9 je razvidno, da spada največji delež podjetij, kar 18 %, med druge dejavnosti, nato si sledijo informacijske in komunikacijske dejavnosti (16 %), predelovalne dejavnosti (13 %), finančne in zavarovalniške dejavnosti (11 %), druge raznovrstne poslovne dejavnosti (11 %), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (10 %) in gradbeništvo (8 %). Znatno manjši delež zavzemajo trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (3 %), izobraževanje (3 %) ter rudarstvo, promet in skladiščenje, poslovanje z nepremičninami ter dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti s posameznim deležem 2 %. Največji delež podjetij spada med druge dejavnosti, ki jih na tem mestu ne bomo podrobneje opredelili, jasno pa vidimo, da drugi največji delež zajemajo informacijske in komunikacijske dejavnosti, za katere je znano, da je projektni način dela nuja.

Projekti, na podlagi katerih so anketiranci izpolnjevali vprašalnik, so v povprečju trajali 11,6 mesecev, povprečno število članov posameznega projekta pa je bilo 20 oseb<sup>17</sup>. V 49 % je bil projekt interesen, v 51 % pa je šlo za zunanji projekt, torej sta bila izdelek oz. storitev kot izložek namenjena zunanjemu naročniku. Vrednost projektov se je gibala od pod 1.000 do več kot 100.000 EUR. Kot lahko vidimo iz Slike 10, je bila skoraj polovica projektov vrednih več kot 100.000 EUR, iz česar lahko sklepamo, da je bila večina projektov zelo dragih in posledično pomembnih, saj gre v tem primeru za zelo velike denarne vsote, še posebej če to povežemo s tem, da se slaba polovica podjetij uvršča med majhna podjetja (do 50 zaposlenih). Drugi največji delež projektov, skoraj 40 %, pa je imel vrednost med 10.000 in 100.000 EUR. V anketo so bili vključeni manj in bolj kompleksni projekti, kot npr.: organizacija ekskurzije,

<sup>17</sup> Izračun je bil opravljen z aritmetično sredino, torej: seštevek posameznih enot deljen s celotnim številom enot.

pridobivanje finančnih sredstev, napovedovanje proizvodnje, uvedba novih izdelkov ter gradnja novih objektov.

Slika 10: Delež projektov glede na vrednost projekta

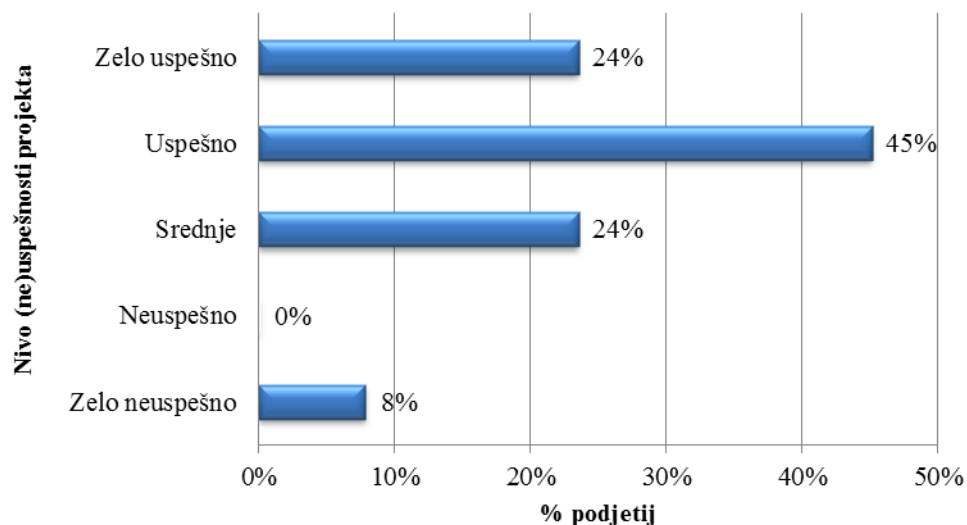


Poleg splošnih vprašanj, pa je anketa spraševala tudi o podatkih, ki se nanašajo na glavno tematiko magistrskega dela, in sicer o uspešnosti projekta in nagrajevanju. Kar 83 % vprašanih je odgovorilo, da merijo uspešnost zaključenega projekta, ostalih 17 % pa se z merjenjem uspešnosti projekta ne ukvarja, kar je presenetljivo. Zanimivo pa je tudi dejstvo, ki se nanaša na poslovnik o managementu projektov. Na vprašanje, ali ima podjetje izdelan poslovnik,<sup>18</sup> je tako pritrdilno kot nikalno odgovorilo 48,4 % vprašanih, 3,2 % pa jih o tem nič ne ve. Ali poslovnik pokriva nagrajevanje zaposlenih po zaključku projekta je pritrdilno odgovorilo 43,3 % anketiranih, 53,3 % je odgovorilo nikalno, 3,3 % vprašanih pa o tem nima informacij.

Projektne vodje pa sem vprašala tudi o uspešnosti izvedbe projekta, naj spomnim, da so se odgovori na vprašanja nanašali na zadnji, že zaključen, po obsegu večji projekt, kateremu so bili anketiranci vodja. Pri tem naj opozorim, da so na to vprašanje odgovarjali zgolj tisti, ki so pri vprašanju o tem, ali merijo uspešnost projekta odgovorili pritrdilno, torej 51 vprašanih. Odgovori, ki so podrobneje predstavljeni v Sliki 11, nam kažejo, da je bil delež projektov, ki so bili zelo neuspešni precej nizek, skoraj četrtnina projektov pa je bila srednje ali zelo uspešna. Največji delež, skoraj polovica projektov, pa je bila glede na odgovore anketiranih uspešnih.

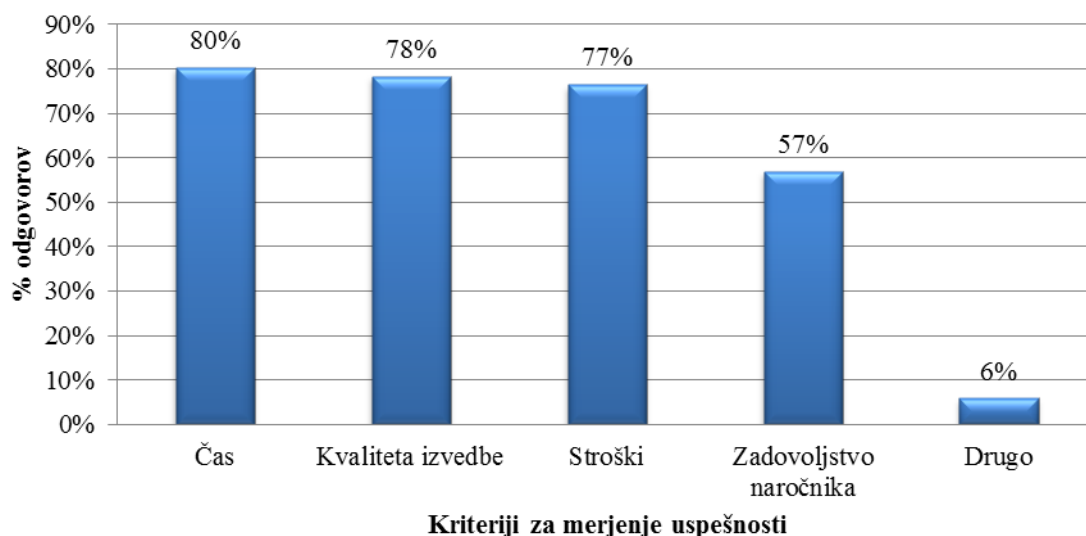
<sup>18</sup> Poslovnik je neke vrste interen pravilnik, ki zagotavlja enotno izvajanje projektov v podjetju.

Slika 11: Delež podjetij glede na uspešnost projekta



Vsi anketiranci, ki so ocenili uspešnost projekta, so anketo nadaljevali z vprašanjem, ki se je nanašalo na kriterije, s pomočjo katerih so lahko ocenili uspešnost. Na voljo je bilo pet odgovorov, med katerimi so lahko izbrali enega, lahko pa tudi vseh pet, v kolikor so uporabili vse navedene kriterije. Rezultati so podrobneje prikazani v Sliki 12, kjer kot glavni kriterij s kar 80 % odgovori prevladuje čas, kar pomeni, da je projekt izveden v okviru planiranega časovnega okvira. Naslednji kriterij, z 78 % vseh odgovorov je kvaliteta izvedbe, kar pomeni, da je izložek projekta (izdelek oz. storitev) v okviru dogovorjene kvalitete. Za odstotek manj odgovorov ima finančni okvir, pri čemer je glavno to, da je projekt izveden v okviru planiranih stroškov. Nekoliko manj odgovorov, 57 %, je bilo zabeleženih pri kriteriju zadovoljstvo naročnika, pri čemer je glavno to, da je naročnik zadovoljen z izdelkom oz. storitvijo. Zadovoljstvo naročnika so anketirani izmerili s pomočjo anket, evalvacijskih vprašanj, intervjujev, povratnih informacij predstavnikov naročnika ter potrjevanja mejnikov projekta s strani naročnika. Poleg tega so nekateri zadovoljstvo naročnika izmerili subjektivno, po občutku, drugi pa so zadovoljstvo naročnika uvideli, ko je bil le-ta pripravljen na novo skupno sodelovanje, nezadovoljstvo pa glede na število prijavljenih napak. Posebej pri internih projektih je bil jasen dokaz uspeha projekta s tem, ko se je podjetju povečala prodaja ter ko je podjetje pridobilo nove posle. Poleg štirih klasičnih meril uspešnosti, med katerimi so imeli možnost izbirati vodje, pa sem dodala tudi opcijo »drugo«, katero je izbralo 6 % vprašanih. Med druga merila so navedli število ur, ki jih je porabil tim, veselje do dela ter pripravljenost naročnika za nadaljnje sodelovanje.

Slika 12: Uporabljeni kriteriji za merjenje uspešnosti projekta



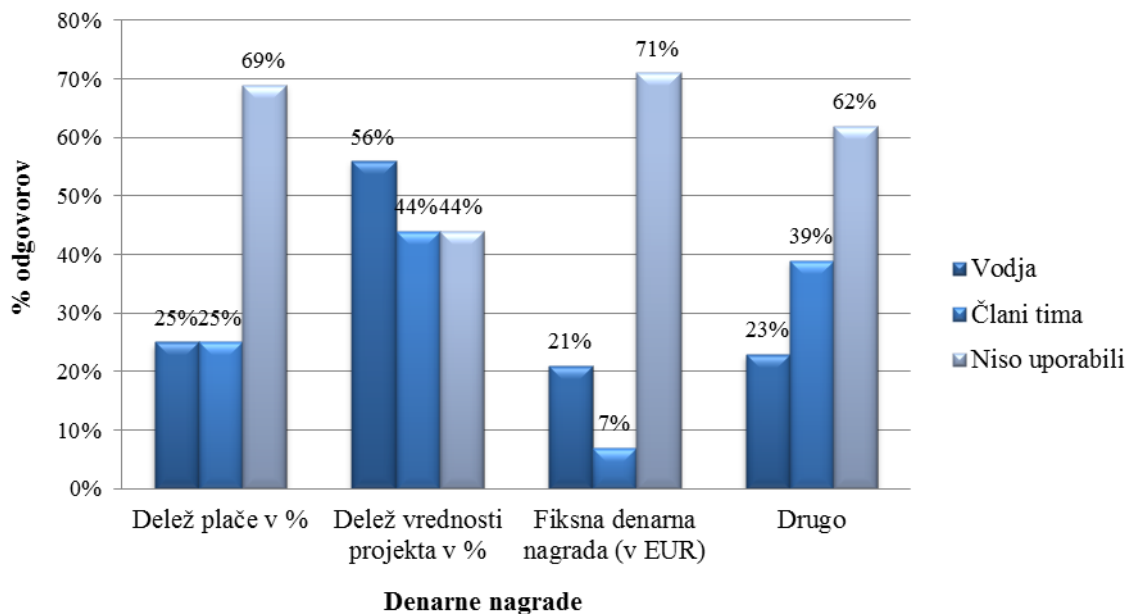
V nadaljevanju bom predstavila rezultate, ki se nanašajo na nagrajevanje projektnega tima. Na vprašanje, ali je projektni tim (vključno z vodjo) poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta, je pritrdilno odgovorilo 35 % vprašanih, nikalno pa 65 %. Ker so se vsa nadaljnja vprašanja podrobneje nanašala na sistem nagrajevanja, ki so ga uporabili pri obravnavanem projektu, so nanje odgovarjali zgolj tisti anketiranci, ki so pri tem vprašanju odgovorili pritrdilno. V 74 % je projektni tim že vnaprej vedel, da bo nagrajen, v ostalih 26 % je tim novico o nagradi prejel ob zaključku projekta. V vseh obravnavanih primerih je bila nagrada odvisna od uspešnosti projekta. V 65 % je bilo nagrajevanje med vodjo in ostalimi člani tima enako, v 35 % pa se je nagrajevanje med njimi razlikovalo. Zaradi večje odgovornosti so bili vodje posledično deležni večje nagrade. Zanimalo me je tudi, ali so bile razlike v nagrajevanju prisotne tudi med člani tima, izključujoč vodjo. Razlike so bile prisotne v 74 % projektov, nanašale pa so se na nivo odgovornosti, funkcijo v podjetju ter obseg dela. V ostalih 24 % projektov so bili člani tima nagrajeni enakovredno.

V nadaljevanju bom predstavila odgovore na vprašanja, ki so se nanašala na uporabo konkretnih tipov nagrad. Vprašanja so bila razdeljena na tri glavne kategorije nagrad, ki sem jih predstavila že v teoretičnem delu naloge, in sicer denarne, nedenarne in nematerialne. Prav tako so bila vprašanja formulirana tako, da je bilo iz odgovorov jasno razbrati, ali je nagrado prejel zgolj vodja ali tudi vsi ostali člani tima. Anketiranci, ki določene nagrade niso uporabili, pa so izbrali odgovor »nismo uporabili te vrste nagrade«.

V kategoriji denarnih nagrad so bili na voljo štirje odgovori med katerimi so izbirali anketiranci. Vodje, ki so zabeležili, da so kot nagrado uporabili delež plače v %, so nam zaupali, da je ta % znašal od 10 pa vse tja do 50 % vrednosti. Nagrade, ki so se nanašale na delež vrednosti projekta v %, so znašale od 2 do 40 % vrednosti projekta. Fiksne denarne nagrade pa so predstavljale zneske od 200 do 5.000 EUR. Tudi pri tem vprašanju so imeli

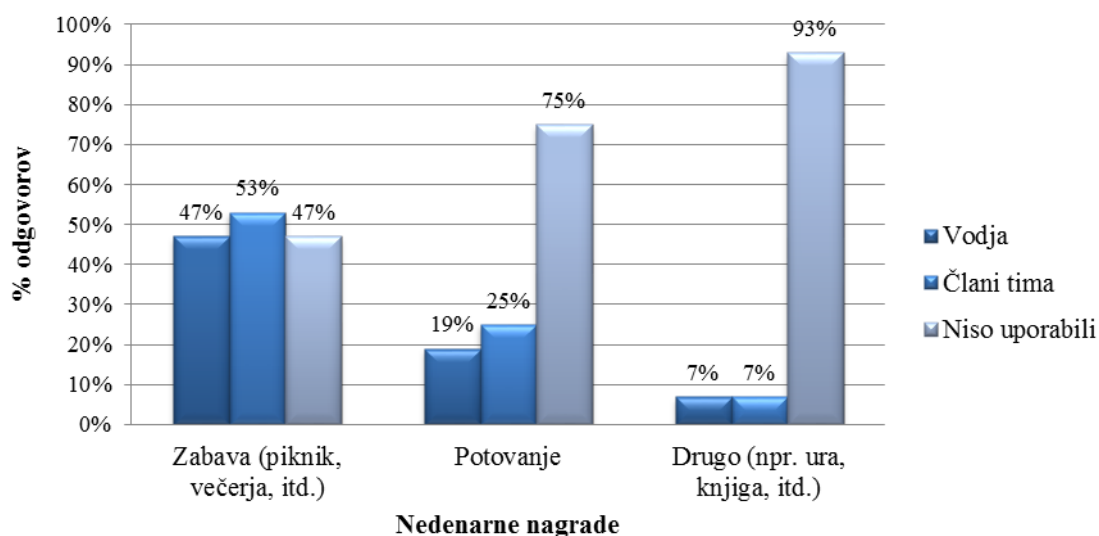
anketiranci možnost izbire »drugo«, kjer so navedli sistem denarnega nagrajevanja, ki ni bil med ponujenimi odgovori, ali pa so zgolj podrobneje obrazložili njihov sistem denarnega nagrajevanja kot npr. da so fiksni denarni znesek prejeli vsak mesec, do predaje projekta (pri tem lahko sklepamo, da je bilo izplačilo mesečne nagrade vezano na plan). Vsi rezultati, ki se nanašajo na vprašanje o denarnem nagrajevanju, so podrobneje predstavljeni v Sliki 13.

*Slika 13: Uporaba različnih tipov denarnih nagrad*



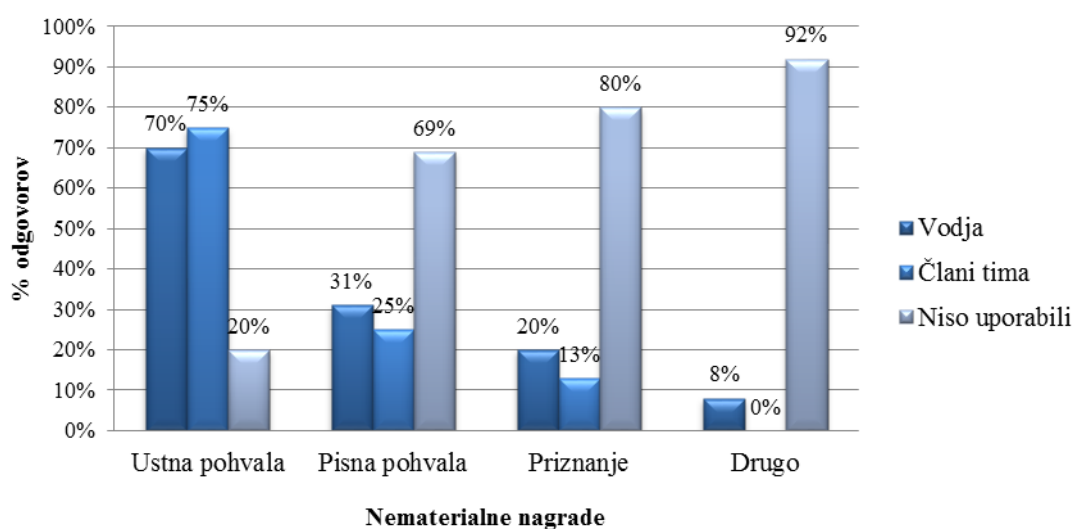
Naslednji tip nagrad se nanaša na nedenarne nagrade. Anketiranci so imeli možnost izbire med tremi ponujenimi odgovori, in sicer zabavo (sem uvrščamo razne piknike, večerje in skupna neformalna druženja tima), potovanje in drugo (sem spadajo razne materialne nagrade kot npr. knjige, ure, telefoni itd.). Podrobnejši prikaz odgovorov na to vprašanje je prikazan v Sliki 14.

Slika 14: Uporaba različnih tipov nedenarnih nagrad



V zadnji sklop pa so uvrščene nematerialne nagrade, med katere uvrščamo ustne in pisne pohvale, razna priznanja ter drugo. Podrobnejši prikaz rezultatov je viden v Sliki 15.

Slika 15: Uporaba različnih tipov nematerialnih nagrad



## 5.2 Individualno oz. skupinsko nagrajevanje projektnega tima ter uspešnost projekta

Skupinsko nagrajevanje projektnega tima ima v primerjavi z individualnim nagrajevanjem večji pozitivnejši učinek na uspešnost projekta.



Po opravljeni Crosstabs analizi ne morem trditi, da v obravnavanem vzorcu obstaja povezava med načinom nagrajevanja (individualno oz. timsko) in uspešnostjo projekta.  $\chi^2(1)=3,67$ ,  $p>0,05$ , pri čemer je  $p=0,077$ .

Hkrati moram pri tej hipotezi opozoriti na omejitve, ki se nanaša na število vzorca. Na vprašanje o sistemu nagrajevanja so namreč odgovarjali zgolj tisti, ki so navedli, da uporabljajo nagrajevanje. Teh pa je zgolj 35 %, kar pomeni 23 odgovorov. DePaulo (2000) namreč predlaga minimalno populacijo z vsaj 30 enotami. Ker je moja populacija manjša od predlaganega vzorca, se mi zdi smiselno, da delež tveganja povečam na 10 %<sup>19</sup>, saj z manjšim vzorcem tvegam, da populacija ni normalno porazdeljena, kar lahko vpliva na pojav napak. Če nato še enkrat povzamem rezultat analize, lahko trdim, da Hipotezo 1 lahko sprejmemo pri 10 % tveganju, saj je v tem primeru  $p<0.1$ .

### 5.3 Izkušnje projektne managerja in uspešnost projekta

*Izkušnje projektne managerja pozitivno vplivajo na uspešnost projekta.*

✘

Glede na rezultate Hipoteze 2, ne morem trditi, da obstaja povezanost med izkušnjami projektne managerjev, ki sem jih izmerila s pomočjo števila do sedaj vodenih projektov in uspešnostjo projekta.  $\chi^2(1)=0,64$ ,  $p>0,05$ ,  $p=0,331$ .

### 5.4 Nagrajevanje visoko izobraženih (strokovnjakov)

*Podjetja se zavedajo pomembnosti visoko izobraženih kadrov v projektne timu in jih temu primerno tudi nagrajujejo.*

✓

S Hipotezo 3 sem preverjala ali se podjetje zaveda pomembnosti strokovnjakov s tem, da jih nagrajuje. Po opravljeni Crosstabs analizi lahko trdim, da v obravnavanem vzorcu obstaja povezava med nagrajevanjem in izobrazbo projektne vodje.  $\chi^2(1)=7,89$ ,  $p<0,05$ ,  $p=0,007$ , zaradi česar lahko hipotezo sprejmemo.

### 5.5 Nagrajevanje projektne tima in vpliv na uspešnost projekta

*Nagrajevanje projektne tima je pozitivno povezano z uspešnostjo projekta.*

✘

Glede na rezultate po opravljeni Crosstabs analizi  $\chi^2(1)=0,03$ ,  $p>0,05$ ,  $p=0,559$ , v obravnavanem vzorcu ne obstaja povezava med nagrajevanjem projektne tima in uspešnostjo projekta, iz česar sledi, da ne morem sprejeti Hipoteze 4.

---

<sup>19</sup> Splošno uveljavljeno je, da se hipoteze postavlja pri stopnji tveganja  $\alpha=0,05$  (5 %). Več o tem, zakaj je temu tako, je napisano v Stiglerjevem članku (2008).



## 5.6 Diskusija

Če primerjamo končni rezultat Hipoteze 1 s teorijo, lahko rečemo, da se preučevani vzorec v določeni meri ujema s teorijo. Mnenja v teoriji so namreč deljena. Cacioppe (1999, str. 322-323) pravi, da v kolikor želimo, da bodo zaposleni delovali timsko, jih moramo tudi nagraditi timsko. Pri tem pa izpostavi tako skupinsko kot individualno nagrajevanje in dodaja, da je nagrajevanje lepilo, ki drži skupaj celoten tim. Mathis in Jackson natančno opredelita pogoje (glej Slika 2), pri katerih je timsko in individualno nagrajevanje uspešno. Iz slike lahko razberemo, da je v primeru, ko je timsko delo nuja za izvedbo naloge, primerno skupinsko nagrajevanje, kar seveda velja tudi v projektnem managementu. Vsekakor pa si nato sledijo še štirje pogoji (ali lahko identificiramo individualno uspešnost, ima timsko delo podporo s strani managementa, je s strani zaposlenih nagrajevanje prepoznano kot pravično in ali imajo zaposleni vlogo pri postavljanju predlogov nagrad), ki se lahko razlikujejo od podjetja do podjetja. Vsekakor je timsko nagrajevanje najenostavnejša izbira (Irlenbusch & Ruchala, 2008, str. 142) v primerjavi z individualnim nagrajevanjem, kjer je nagrajevanje osnovano na prispevku posameznika. Pri tem je torej potrebno tudi pravično merjenje posameznikovega prispevka, saj lahko pride v nasprotnem primeru hitro do konfliktov med zaposlenimi, kar lahko negativno vpliva na uspeh projekta. Vsekakor pa ima tudi skupinsko nagrajevanje slabost, ki se seveda izključuje z individualnim nagrajevanjem, in sicer zastojkarstvo, ki lahko nastopi v primeru skupinskega nagrajevanja.

Glede na odgovore ankete večina podjetij (74 %) v vzorcu uporablja skupinski način nagrajevanja, ki se je izkazal za uspešnejšega od individualnega. Na to, zakaj se je večina podjetij odločila za skupinski sistem nagrajevanja, lahko podamo več sklepov. Eden je ta, da so podjetja s skupinskim nagrajevanjem olajšala proces nagrajevanja in zato vsem članom tima podelila enako nagrado. Drugi sklep pa lahko povežemo tudi s slovensko kulturo. Zupanova (2009, str. 559) pravi, da je nagrajevanje v Sloveniji še precej redko, z razliko večjih uspešnih slovenskih podjetij. Poleg tega je to zelo odvisno tudi od kulture podjetja, kot tudi kulture naroda, Slovenci namreč nagrade pogosto pospremimo s precejšnjo mero nevoščljivosti. Morda se podjetja v obravnavanem vzorcu tega zavedajo, zaradi česar so to želela preprečiti s pomočjo skupinskega nagrajevanja ali z izogibanjem nagrajevanja na sploh. Ta razlog pa je lahko hkrati tudi razlaga za dobljeni rezultat Hipoteze 1. Uspešnost projektnih timov, pri katerih so uporabili individualno nagrajevanje, je bila lahko slabša iz tega razloga, ker člani tima niso delovali timsko. Morda so v timu nastale (lahko tudi nevidne) konfliktne situacije, ki so preprečevale ustvarjalno in uspešno nadaljnje delo. Te konfliktne situacije pa so lahko tudi posledica individualnega nagrajevanja v slovenskem okolju.

V literaturi je na temo individualnega in skupinskega nagrajevanja napisanih precej utemeljenih trditev, iz katerih lahko podjetja črpajo tiste načine nagrajevanja, ki se jim zdijo glede na njihovo panogo, tip zaposlenih in način dela najbolj učinkoviti. Glede na rezultate

Hipoteze 1, je vodstvo v obravnavanem vzorcu očitno ubralo prave poti, saj se je skupinsko nagrajevanje v tem primeru izkazalo za uspešno.

Glede na trditve in raziskave najdene v literaturi, je rezultat Hipoteze 2 presenetljiv, še posebej zato, ker je  $p$  vrednost precej večja od 0,05, kar še bolj potrди dejstvo, da je hipoteza zavrnjena. Kot lahko vidimo na Sliki 8, je največji delež anketirancev, skoraj polovica, vodil od 1 do 10 projektov v svoji celotni karieri, kar je bila najnižja izbira na lestvici možnih odgovorov. Avtorji, ki se ukvarjajo z dejavniki, ki vplivajo na uspeh projekta, dajejo vlogi projektne vodje precej veliko utež (npr. Anantatmula, 2010; Atkinson, 1999; Belassi & Tukel, 1996; Hyväri, 2006b). Wsocki (2009, str. 303) upošteva celo izkušnje celotnega tima in ne zgolj projektne vodje, ter dodaja da so le-te kritične za uspeh vseh vrst projektov. PMBOK (Project Management Institute, 2004, str. 39, 210) navaja, da je potrebno že v fazi planiranja resursov preveriti izkušnje tako vodje projekta, kot tudi ostalih članov tima, poleg tega avtorji dodajajo, da zna izkušen projektni manager projekt izvesti na več načinov in ne samo na enega.

Če dobljene rezultate povežemo z nagrajevanjem projektne vodje, pridemo hkrati do spoznanja, da je nagrajevanje projektnih managerjev glede na pretekle izkušnje nesmiselno, saj le-te nimajo vpliva na uspeh projekta.

Zakaj je analiza Hipoteze 2 pokazala rezultate, ki so kontradiktorni navedenim teoretičnim dognanjem, si lahko razlagamo na več načinov. Glede na visoko stopnjo izobrazbe anketirancev lahko odgovor poiščemo tudi v tem, da imajo anketiranci precej teoretičnega znanja, ki jim pri delu v praksi nedvomno koristi. Poleg tega imajo nekateri izmed njih opravljene certifikate iz področja projektnega managementa in dodatna izobraževanja na področju projektnega vodenja. Z dodatnim izobraževanjem na področju projektov se lahko udeleženci med drugim poučijo o najpogostejših pasteh, zaradi katerih se pogosto zgodi, da je projekt neuspešen. Druga razlaga za utemeljitev dobljenih rezultatov pa se nanaša na število vodenih projektov. Ne vemo namreč kakšne projekte so v preteklosti vodili vodje, ter kako uspešni so bili pri vodenju preteklih projektov. Gre se namreč za to, da so lahko vodje do sedaj že vodili npr. pet precej obsežnih, dolgo trajajočih projektov, pri čemer ne moremo reči, da oseba nima izkušenj. Poleg tega ne vemo, kako uspešno so vodje vodili projekte v preteklosti. Morda so pred tem naleteli na projekt, ki ni bil uspešno zaključen. Iz tega pa so se lahko naučili novih izkušenj in pasti, na katere je potrebno biti pozoren v prihodnosti, zaradi česar je bil lahko njihov zadnji projekt uspešnica.

Drugo razlago pa lahko tretiramo tudi kot slabost analize. Quiñones (2004, str. 129) namreč pravi, da je uveljavljena praksa merjenja izkušenj s pomočjo let, česar se v praksi držijo tako študenti kot profesionalni raziskovalci. Ker sem v mojem primeru izkušnje merila s pomočjo števila izvedenih projektov, sem lahko zaradi tega prišla do napačnih rezultatov, iz tega razloga, ker ne vemo, koliko časa je v povprečju trajal projekt v karieri posameznega anketiranca.

Glede na to, da je projektni management mlad, lahko kot tretjo razlago navedemo to, da na slovenskem trgu primanjkuje dobro izkušenih projektih vodij, zaradi česar podjetja zaposlijo tudi projektne vodje z manj izkušnjami. Poleg tega ne vemo, kako kompleksne projekte so ti vodje vodili. Podjetje lahko namreč sposobnost projektne vodje preizkusi tudi tako, da ga za začetek zadolži kot vodjo enostavnejšega projekta.

Strokovnjaki so zelo pomemben kader, saj so vir znanja za podjetje. V tem primeru je zelo pomembno skrito<sup>20</sup> ali tacitno znanje, ki ga imajo taki kadri zelo veliko. Celotnega tacitnega znanja ni mogoče kodirati v organizacijske dokumente, zato lahko podjetje ob odhodu teh strokovnjakov to znanje izgubi za vedno. Da bi podjetja to preprečila, morajo svojim zaposlenim ponuditi tisto, kar bo povečalo njihovo motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Med te dejavnike pa so med drugim uvrščene tudi denarne nagrade (Armstrong & Stephens, 2007, str. 436; Milne, 2007, str. 63). Poleg tega pa obstajajo tudi različni sistemi managementa človeških virov za zadržanje ključnih kadrov (Lepak & Snell, 1999). Strokovnjaki spadajo v kategorijo zaposlenih z znanjem, zato potrebujejo podjetja mehanizme, ki bodo spodbudili močna interesna nagnjenja v takih zaposlenih. Poleg tega je potrebna tudi pozitivna motivacijska klima in nizka stopnja fluktuacije. Gre torej za bolj dolgoročno zvezo kot kratkoročno, ki jo lahko imenujemo tudi transakcijska zveza (Rousseau, 1995). Podjetja bi morala močno investirati v motivacijo, opolnomočenje in razvoj kadrov, ki nosijo vitalno zdravje (Boxall & Purcell, 2011, str. 115). Eden izmed ciljev plač in sistema nagrajevanja je tudi rešitev problema, da so nekateri posamezniki uspešnejši od drugih. Zaradi tega je potrebno take posameznike dodatno nagraditi. Te težave naraščajo s kompleksnostjo dela, zaradi česar se seveda priporoča dodatno nagrajevanje strokovnjakov (Boxall & Purcell, 2011, str. 210).

Iz vsega povedanega in rezultatov Hipoteze 3, lahko vidimo, da se slovenska podjetja zavedajo pomena strokovnjakov. Vendar, če to isto hipotezo primerjamo z rezultati Hipoteze 4, lahko vidimo, da ti strokovnjaki očitno niso nagrajeni primerno. Po vsej verjetnosti njihovo »nagrajevanje« temelji na osnovni plači, kar je na kratek rok sprejemljivo, zelo problematično pa se to izkaže na dolgi rok. Ker so psihološke pogodbe<sup>21</sup> in njihovo spreminjanje dolgoročen proces, je pomanjkanje dolgoročnega nagrajevanja zaposlenih zelo problematično. Če gledamo arhitekturo človeških virov avtorja Lepaka in Snella (1999), spada tako obnašanje podjetij med drugačne tipe zaposlenih – zaposleni z delovno nalogo. Zanje je značilno nagrajevanje na kratek rok in rezultati usmerjeni k ciljem. Vsekakor pa je potrebno pri tem poudariti, da je narava projektne dela unikatna. Projektno delo lahko izraža dva ekstrema. V prvem primeru lahko član projektne tima dela na zelo malo projektih tekom celotne zaposlitve. V tem primeru je nagrajevanje na kratek rok smiselno in tudi dobrodošlo. Drugi

---

<sup>20</sup> Skrito ali tacitno je tista vrsta znanja, ki ni vidna in je globoko zakoreninjena v osebi, ki to znanje poseduje. Iz tega razloga je to znanje težko formalizirati in posredovati.

<sup>21</sup> Psihološka pogodba (angl. *psychological contract*) se nanaša na sklop pričakovanj, ki ji imajo zaposleni od delodajalca (plača), prav tako pa tudi delodajalec od zaposlenih (opravljeno delo) (Zupan, 2009, str. 529).

ekstrem pa je, ko zaposleni dela na zaporedju projektov, od vstopa v podjetje, do odhoda iz podjetja. V tem primeru predpostavljam, da mora podjetje graditi na dolgoročni pripadnosti zaposlenega, kar pomeni, da slovenska podjetja ne nagrajujejo zaposlenih pravilno. Da bi to dilemo razčistila na preučevanem vzorcu, bi potrebovala dodatne analize in intervjuje. Vseeno sem mnenja, da vse več delovnih nalog poteka v projektih, zato je bolj verjetna druga možnost. V tem primeru je sistem nagrajevanja slovenskih podjetij napačen, saj bo prišlo do neskladja med občuteno in dejansko psihološko pogodbo zaposlenih, kar lahko privede tudi do tega, da bodo ključni strokovnjaki podjetje zapustili. Gre se za to, da podjetje uresniči pričakovanja zaposlenih in zaposleni uresničijo pričakovanja podjetij (Watson, 1986, str. 119). Na tem mestu podjetjem svetujem naj bolje prilagodijo sistem nagrajevanja ključnim zaposlenim in naj ne »nagrajujejo« zaposlenih le na kratek rok in v okviru plače.

Naslednje zelo pomembno dejstvo, ki bi lahko spremenilo rezultate, je vzorec vprašanih. V mojem magistrskem delu sem se osredotočila le na projektne vodje. Avtorji pa svetujejo, da se pri analizi timov uporablja vzorec celotnega tima, torej bi morala vključiti tudi ostale člane tima (Mathieu et al., 2008, str. 459), čeprav težava v tem primeru ni najbolj očitna, saj naj bi bila opredelitev tipov nagrajevanja jasna za vse člane tima. Tako merjenje nagrajevanja bi nam pokazalo najpopolnejšo sliko, vendar je tudi zahtevnejše, časovno potratnejše in dražje. Hkrati dopuščam možnost, da lahko ostali člani tima drugače občutijo tipe nagrad (Grant, 2009; Wright & Nishii, 2004), prav zaradi nejasne opredelitve posameznih nagrad in tipov psiholoških pogodb.

Naslednja težava je v opredelitvi strokovnjaka, čeprav sem uporabila aproksimacijo za strokovnjaka stopnjo izobrazbe, temu v realnosti ni tako, saj sem stvari zelo poenostavila. Pri tem sem se namreč posluževala preverjanja preko stopnje izobrazbe, kar pa glede na trditve Zupanove (2001, str. 248) ne pomeni vedno, da je oseba strokovnjak. Moj prvotni cilj je bilo združevanje več spremenljivk v eno (stopnja izobrazbe, dodatna izobraževanje ter izkušnje), vendar mi SPSS take spremenljivke ni omogočil izračunati, saj nisem imela Exact Plugina. Debata, kdo je v realnosti strokovnjak, je odvisna od mnogih faktorjev, med drugim od kognitivnih in političnih elementov, ki potekajo v samem podjetju (Boxall & Purcell, 2011, str. 116).

Rezultat Hipoteze 4 je presenetljiv, veliko avtorjev, ki se ukvarja z nagrajevanjem (timov) namreč trdi, da je nagrajevanje ključno za uspešnost, tako tima kot v večji sliki tudi podjetja (npr. Beersma et al., 2003; Hertel et al., 2004; Krebs et al., 2010; Werner & Ward, 2004). Ker je osnovni del projekta tudi (projektni) tim, lahko trdim, da so vplivi nagrajevanja, ki se nanašajo na time (splošno), enaki tudi projektnim timom, kar posledično vpliva tudi na uspešnost projekta.

Na drugi strani pa nekateri avtorji, ki preučujejo dejavnike za uspeh projekta, nikjer ne omenjajo nagrajevanja kot dejavnika uspeha projekta (npr. Chow & Cao, 2008; Westerveld, 2003). Belassi in Tukul (1996) v enega izmed kompleksnejših modelov dejavnikov uspešnosti

projekta (glej Prilogo 1) ne vključujeta nagrajevanja kot enega izmed ključnih faktorjev uspeha projekta, vendar se strinjata, da napačno nagrajevanje negativno vpliva na uspešnost projekta. Na drugi strani Scott-Young in Samson (2008) delno priznavata pomen nagrajevanja, saj v njun model (glej Sliko 6) delno vključujeta nagrajevanja projektne vodje. Prav tako se zgolj na nagrajevanje vodje osredotoča Hölzle (2010). Vendar je tak sistem nagrajevanja lahko problematičen, saj nagrajujemo samo projektne vodje in s tem zanemarjamo druge člane, pri čemer lahko pride do podobnih konfliktov kot pri individualnem nagrajevanju (Irlenbusch & Ruchala, 2008; McClurg, 2001). Torej lahko vidimo, da imamo dve nasprotujoči si skupini avtorjev, ki imata dva različna pogleda na ključne faktorje uspeha (projektne) tima.

Dobljeni rezultati potrjujejo dognanja skupine avtorjev, ki ne izpostavlja pomena nagrajevanja, vendar menim, da je te rezultate potrebno jemati z rezervo. Prvič, očitno obstajata dve veliki teoretični skupini avtorjev. Prva poudarja pomen nagrajevanja v timih, ki vpliva na uspeh tima, druga pa nagrajevanja ne vključuje kot enega izmed ključnih faktorjev za doseganje uspeha projekta. Avtorji te skupine prihajajo večinoma iz projektne vodje, vendar kljub temu, da so njihovi modeli precej intuitivni in kompleksni, ni jasno kakšne instrumente mehkega dela ima na voljo projektne vodja oz. management pri motiviranju članov projektne tima. Menim, da to dejstvo lahko delno pripišemo mladosti področja projektne managementa in več kot očitni nemultidisciplinarnosti področja. Drugič, dobljeni rezultati lahko izpostavljajo tudi globlje kulturne razlike med narodi, saj so bile raziskave, na podlagi katerih so avtorji prišli do zgoraj navedenih rezultatov, opravljene v tujini, ki je lahko drugače dojemljiva za nagrajevanje v primerjavi s Slovenijo. Plače zaposlenih na projektih so lahko pretežno sestavljene iz variabilnega dela, ki predstavlja nagrade. Med drugim je velika razlika v nagrajevanju že med Evropo in ZDA<sup>22</sup>, npr. v ZDA se zaradi različne ureditve zdravstvenega sistema, zdravstveno zavarovanje in drugo zdravstveno varstvo smatra kot bonus prispevek, ki ga med drugim lahko ponudi delodajalec. Slovenija velja za zelo socialno državo – za primerjavo z drugimi državami si lahko npr. pogledamo proste dneve, ki pripadajo ženski ob rojstvu otroka. V drugih državah bo vsak prosti dan, ki ga bo zaposleni dobil na ta račun smatran kot bonus, medtem ko je pri nas to samoumevno. Zaradi tovrstnih in podobnih kulturnih razlik lahko pride do razlik v dojetju določenega pojma med različnimi narodi.

Tretjič, dobljeni rezultati so lahko odvisni tudi od slabo sestavljene ankete. Ker v anketo nisem vključila slovarčka izrazov, so si lahko anketiranci različno razlagali določene pojme, poleg tega sem odkrila tudi nekaj nekonsistentnih odgovorov med anketiranci. Ta problem bi lahko zelo elegantno rešili s polstrukturiranimi intervjuji. Četrto, tudi enostavna statistična analiza ankete prikazuje, da je le 35 % vprašanih zaposlene ob koncu projekta poleg plače dodatno nagradilo. V večini torej podjetja ne uporabljajo dodatnega nagrajevanja za projektne delo, ampak je le-to očitno »nagrajeno« z redno plačo. Ali gre tukaj za zavestno odločitev

---

<sup>22</sup> Plačni sistem in sistem nagrajevanja v ZDA je podrobneje prikazan tudi v knjigi Human Resource Management (Steen et al., 2009).

podjetij, ali je to zgolj praksa slovenskih podjetij, ki so se za tako politiko odločila zaradi nenaklonjenosti davčnega sistema nagrajevanju zaposlenih, ne vemo.

Glede na povedano, sem do rezultatov vseeno zadržana, saj menim, da je dober sistem nagrajevanja eden izmed ključnih motivatorjev in s tem tudi ključnih faktorjev uspešno zaključenega projekta.

V nadaljevanju bom podala nekaj smernic na podlagi opravljene analize, ki jih lahko podjetja uporabijo v praksi. Glede na dobljene rezultate ugotavljam, da je v slovenskem prostoru še precej možnosti za izboljšanje nagrajevanja projektnih timov. Kljub temu, da je nagrajevanju slovenska zakonodaja nenaklonjena, obstajajo tudi vrste nagrajevanja (npr. nematerialne), ki niso neposredno vezane na plačilo davka. Glede na rezultate ankete sem ugotovila, da večina vprašanih (65 %) ob zaključku projekta poleg plače ne prejme nobene dodatne nagrade. Na tej podlagi torej predlagam, da ob uspešnem zaključku projekta vodstvo projektni tim vsaj pohvali (najbolje osebno), zelo dobrodošla pa so tudi skupna neformalna druženja (npr. piknik ali večerja).

Vsekakor je eden izmed glavnih predpogojev pri nagrajevanju to, da zaposleni natančno vedo kaj se nagrajuje, ter da je rezultat dejanja, ki ga nagrajujemo, merljiv. Na podlagi rezultatov ankete sem ugotovila, da v podjetjih večine vprašanih (83 %) merijo uspešnost izvedenega projekta. Kljub temu, da gre za večino, je rezultat presenetljiv, saj ravno s podrobno analizo opravljenega projekta ugotovimo kaj smo delali prav in narobe, to pa bogati izkušnje, ki so v projektnem managementu ključne za izvajanje nadaljnjih projektov. Na tem mestu torej podjetjem, ki se ne ukvarjajo z merjenjem uspešnosti projektov predlagam, da uvedejo sistem vrednotenja, ki jim bo pomagal pri merjenju uspešnosti projektov. To pa je hkrati tudi predpogoj za učinkovit sistem nagrajevanja.

Sestavni del projektov so pogosto tudi strokovnjaki oz. zaposleni, ki imajo zelo veliko strokovnega znanja o določeni zadevi. Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da se podjetja, ki so sodelovala v anketi in nagrajujejo svoje zaposlene, zavedajo pomembnosti strokovnjakov, vendar jih nagrajujejo na napačen način. Njihovo »nagrajevanje« namreč temelji zgolj na osnovni plači. To je sicer na kratek rok sprejemljivo, ni pa zanesljivo na dolgi rok, saj podjetje s tem tvega beg strokovnjakov h konkurenci. Iz tega torej podjetjem predlagam bolj izpopolnjen sistem nagrajevanja, ki bo osredotočen tudi na zadržanje ključnih kadrov.

Čeprav je magistrska naloga zastavljena precej široko, kljub temu ponuja možnosti za nadaljnja raziskovanja. Kot prvo se lahko v nadaljnjih raziskavah izognemo nekaterim težavam, na katere sem naletela med pisanjem naloge in so podrobneje predstavljene v omejitvah (podpoglavje 5.7). Poleg tega se mi za globlje raziskovanje tematike zdijo smiselne tudi druge dopolnitve. Predlagam, da se analizo s pomočjo ankete opravi na številčnejšem vzorcu, ta pa lahko zajema tudi triangulacijo s pomočjo intervjujev, saj nam ta omogoča lažje

in poglobljeno razumevanje pridobljenih podatkov. Analizo lahko razširimo tudi v drugo, kulturno različno okolje in primerjamo dobljene rezultate. Morda pa bi se ti rezultati razlikovali že med različnimi panogami. Za primer lahko vzamemo npr. informacijske dejavnosti, kjer je razvoj, generiranje idej in pomen strokovnega osebja zelo velikega pomena in npr. gradbene dejavnosti, ki v razvoju niso tako hitro rastoče in v večji meri kljub unikatnosti opravljajo ponavljajoča se opravila. Dobljeni rezultati bi lahko razjasnili tudi morebitna vprašanja, s katerimi sem se soočala pri hipotezah, ki nista bili potrjeni.

## 5.7 Omejitve

Pri pisanju magistrskega dela sem naletela tudi na težave, ki jih bom strnila v poglavje o omejitvah, saj so le-te omejevale moje delo in končni rezultat naloge.

(1) *Anketni vprašalnik.* Začetek empiričnega dela naloge se je pričel pri snovanju anketnega vprašalnika. Pred strukturiranjem vprašalnika sem že predelala osnovno literaturo potrebno za teoretične del, poleg tega pa tudi gradivo, ki se nanaša na strukturiranje vprašalnika in analizo podatkov (npr.: Field, 2009; Saunders et al., 2009). Kljub temu sem pri analizi podatkov naletela na napake, ki so posledica slabo strukturiranega anketnega vprašalnika in premajhnega vzorca podatkov. Glede na statistično analizo, ki sem jo želela opraviti, sem glede na teoretične podatke zbrala zadostno število odgovorov,  $N=65$ . Ker pa sem v spletnem anketnem vprašalniku uporabila opcijo *if*, ki pomeni izpolnjevanje nadaljnjih anketnih vprašanj glede na podani trenutni odgovor določenega vprašanja, se mi je celotno število odgovorov pri določenih tematikah vprašalnika zmanjšalo. Tako so npr. na odgovor o uspešnosti projekta odgovarjali zgolj tisti, ki so v predhodnem vprašanju označili, da merijo uspešnost zaključenega projekta. Podoben primer se mi je pripetil v razdelku, ki se je nanašalo na konkretne tipe denarnih, nedenarnih in nematerialnih nagrad. Na ta vprašanja so namreč odgovarjali zgolj tisti anketiranci, ki so zabeležili, da je bil projektni tim poleg redne plače ob zaključku projekta tudi dodatno nagrajen, teh pa je bilo zgolj  $N=23$ . Postavitev vprašanj je sicer logična, oseba, ki ne nagrajuje, ne more zabeležiti kakšen tip nagrade uporablja. Je pa lahko takšna zadeva precej zavajajoča, v kolikor se v času anketiranja spremlja zgolj celotno število anketirancev in ne tudi odgovorov na posamezna vprašanja. Še ena slabost vprašalnika je bila ta, da je bila večina podanih odgovorov na vprašanja dihotomnih. Med drugim sem tri vprašanja o uporabi različnih tipov nagrad sestavila s pomočjo sistema tabele (angl. *Multiple Response Question*), pri kateri je možna izbira več odgovorov. Analiza tovrstnih podatkov pa je možna zgolj preko kodiranja v nominalne spremenljivke, kar precej zoži vrsto metod, ki jih lahko uporabimo za analizo. V kolikor bi vprašanja strukturirala drugače in npr. uporabila Likertovo lestvico, bi imela več možnosti za analizo dobljenih podatkov, npr. preko ANOVE. Glede na to, da je bilo elektronsko sporočilo s prošnjo o izpolnjevanju ankete poslano na več kot 300 elektronskih naslovov (izključujoč posredovana sporočila), pozitivno pa se je na izpolnjevanje ankete odzvala slaba petina, lahko med omejitve prištejem tudi čas v katerem se je izvajala anketa. Anketa je bila namreč aktivna v mesecu juniju, ko se nekateri zaposleni že odpravljajo ali pripravljajo na dopust. Kot eno

izmed omejitev pri anketnem vprašalniku bi vključila še morebitno nejasnost vprašanj, saj sama anketa ni vsebovala slovarčka, ki bi podrobneje razlagal pomen določenih besed. Da bi bil slovarček potreben sklepam zato, ker sem po podrobnejši analizi anketnih odgovorov odkrila nekaj nesmiselnih povezav (anketiranec je npr. z drugim odgovorom demantiral svoj prvi odgovor). Med zadnjo omejitev, ki zadeva vprašalnik, spada tudi dostop do anketirancev, saj sem pri tem uporabila metodo snežne kepe (angl. *snowball*), zaradi česar ne vem, koliko oseb je dejansko na svoj elektronski naslov prejelo anketni vprašalnik. Zaradi tega je posledično nemogoče izračunati stopnjo odziva.

(2) *Metodologija*. Prvotni plan analize povezave med nagrajevanjem projektnega tima in uspešnostjo projekta je bila uporaba multiple regresije – logistične regresije, ki glede na dane podatke ni bila mogoča. Odvisna spremenljivka je bila uspešnost projekta, neodvisne spremenljivke pa so bile denarne, nedenarne in nematerialne nagrade. Poleg tega sem želela kot kontrolne spremenljivke vključiti tudi trajanje projekta, vrednost projekta, izkušnje, izobrazbo in spol. Za glavno težavo se je izkazal premajhen vzorec, saj je 23 odgovorov pri posameznem tipu nagrajevanja občutno premalo za izvedbo tovrstne analize. Med drugim so bila sporna vprašanja o posameznih tipih nagrad narejenih na sistemu tabele. Rezultati tovrstnih vprašanj mi niso dopustili druge analize podatkov kot preko kodiranja v nominalne spremenljivke. Slabost ankete se kaže tudi v tem, da zaradi tega nisem mogla globlje uporabiti vprašanj, ki se nanašajo na posamezne tipe nagrad, razen z enostavnim grafom, kot je prikazano v Slikah 13, 14 in 15. Druga omejitev se nanaša na program za analizo podatkov, SPSS, pri katerem nisem imela na voljo dodatka Exact Plugin, ki bi mi omogočal analizo vseh štirih hipotez brez dihotomiziranja podatkov. S kodiranjem podatkov sem namreč skrčila bogatost odgovorov. Med drugim bi lahko za boljše razumevanje preučevanega pojava lahko izvedla triangulacijo s pomočjo strukturiranega intervjuja, za katero se nisem odločila. Tovrstni podatki bi mi lahko v določenih predelih bolje razjasnili dobljene rezultate.

(3) *Vzorec*. Za izvedbo regresije s tremi neodvisnimi spremenljivkami zadostuje za zanesljiv rezultat analize med 40 in 80 odgovorov (Field, 2009, str. 223). Na anketni vprašalnik je odgovorilo 65 oseb, ampak se je izkazalo, da je delež teh odgovorov neuporaben zaradi uporabe if metode. Zato je ena od omejitev tudi majhnost vzorca, hkrati je potem na mestu tudi vprašanje ali je v obravnavanem (zmanjšanem) vzorcu porazdelitev normalna.

(4) *Literatura*. Kljub temu, da je v magistrskem delu zajet dokaj velik spekter literature in virov, dopuščam dejstvo, da sem lahko spregledala kakšno temeljno delo na tem področju. Med drugim sem med preučevanjem teoretičnega dela naloge naletela tudi na problem dostopa do določenih gradiv, ki jih posledično nisem mogla vključiti v magistrsko nalogo.

(5) *Stopnja tveganja*. Zadnja omejitev se nanaša na stopnjo tveganja, ki sem jo uporabila pri Hipotezi 1. Navada je, da se za preverjanje hipotez uporablja stopnjo tveganja  $\alpha=0,05$ . V primeru Hipoteze 1 pa sem zaradi majhnega vzorca stopnjo tveganja povečala za 5 %, in sicer



je znašala  $\alpha=0,1$ . Kljub temu, da sem to upravičila tudi s teoretično razlago (DePaulo, 2000), lahko vseeno obstaja sum, da v tem primeru populacija ni normalno porazdeljena.

## SKLEP

Projektni način dela vedno bolj pridobiva na pomenu, saj se je v hitro spreminjajočem se okolju izkazal za uspešnega. Eden izmed glavnih resursov za uspešno izvedbo projekta pa je tudi projektni tim. Za skupno sodelovanje in stremljenje k dosežku cilja je ključna tudi motivacija članov tima, pri čemer ima najpogostejšo vlogo nagrajevanje. Glavna tematika magistrskega dela se nanaša na nagrajevanje projektnega tima in vpliv na uspešnost projekta. Poleg preučevanja relevantne literature pa me je zanimalo tudi dejansko stanje v praksi, zaradi česar sem izvedla empirično analizo na vzorcu zaposlenih projektne vodij iz različnih slovenskih podjetij. Pri tem sem se poslužila preverjanja štirih hipotez, ki sem jih analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS, pri čemer sem uporabila metodo Crosstabs in Fisherjev eksaktni test.

Teoretičen prispevek naloge se odraža v tem, da sem tuje ugotovitve na področju nagrajevanja projektnega tima in uspešnosti projekta preizkusila na slovenskih tleh in s tem preverila, če se enako odražajo tudi v našem okolju. Slovenske razmere so bolj kompleksne, saj ponekod kažejo drugačne rezultate od teorije projektnega managementa. To lahko pripišemo metodološkemu delu (anketa) po vsej verjetnosti pa tudi kulturnim razlikam, ki so edinstvene za Slovenijo. Praktični prispevek naloge vidim v poglobljeni raziskavi vpliva nagrajevanja na uspeh projekta. Poleg tega, da so lahko ti rezultati zanimivi za akademike, morda tudi odskočna deska za nadaljnje, poglobljene raziskave na tem področju, so lahko uporabni tudi v praksi. Vsako podjetje, ki se ukvarja s projektnim managementom, si želi, da bi bili vsi njegovi projekti uspešni, vendar na žalost temu ni vedno tako. Morda bodo managerji v tem delu uvideli eno izmed metod kako le-to izboljšati, ki bi lahko bila uporabna tudi v njihovi praksi.

S prvo hipotezo sem preverjala ali skupinsko nagrajevanje pozitivneje vpliva na uspešnost projekta v primerjavi z individualnim nagrajevanjem. Hipoteza je bila sprejeta pri povečani stopnji tveganja (10 %), vzrok za to odločitev pa je bil manjši vzorec podatkov. Glede na rezultate hipoteze lahko vidimo, da ima v slovenskih podjetjih skupinsko nagrajevanje pozitivnejši vpliv na uspeh projekta v primerjavi z individualnim nagrajevanjem. Ali je vzrok v tem, da je skupinski tip nagrajevanja bolj razširjen zaradi enostavnosti uporabe, se podjetja bojijo konfliktov, ki lahko nastopijo ob nepravilnem individualnem nagrajevanju ali vzrok za dobljene rezultate tiči kje druge.

Druga hipoteza se je nanašala na izkušnje projektne vodje in je preverjala ali le-te pozitivneje vplivajo na uspeh projekta. Glede na to, da dajejo avtorji, ki se ukvarjajo z dejavniki uspešnosti projektnega managementa izkušnjam precej velik pomen, je bilo nepričakovano, ko je bila ta hipoteza zavržena. Razloge za to sem iskala v tem, da imajo

anketiranci precej visoko izobrazbo, iz česar sledi, da imajo tudi precej teoretičnega znanja. Med drugim imajo nekateri opravljena tudi dodatna izobraževanja in celo certifikate na področju projektnega vodenja. Vsekakor pa ostaja vprašanje kako kompleksni so bili projekti, ki so jih vodili, saj lahko majhno število vodenih obsežnih in kompleksnih projektov prav tako prinese bogate izkušnje.

Tretja hipoteza je preverjala ali se podjetja zavedajo pomembnosti višje izobraženega kadra. Pri tem sem imela s terminom višje izobražen kader v mislih strokovnjake. Ali je oseba strokovnjak sem izmerila s pomočjo vprašanja o stopnji izobrazbe, zavedanje podjetja za pomembnost strokovnjakov pa z nagrajevanjem le-teh. Glede na to, da je bila hipoteza sprejeta, lahko trdimo, da se podjetja zavedajo ključnega pomena strokovnjakov, zaradi česar so izbrali nagrajevanje kot eno izmed metod za zadovoljstvo in obdržanje strokovnjakov v podjetju. Kljub temu pa glede na podrobnejšo analizo (ter predvsem zaradi zavrnitve Hipoteze 4) sumim, da ti strokovnjaki niso nagrajeni na pravilen način. Nagrade, ki jih uporabljajo v podjetjih, so namreč primerne za kratek rok, vsekakor pa ne na dolgi rok, še posebej, če je cilj podjetja čim manjša fluktuacija strokovnjakov.

Zadnja, četrta hipoteza, se je nanašala na glavno tematiko magistrskega dela, saj je preverjala, ali nagrajevanje projektnega tima pozitivno vpliva na uspešnost projekta. Ta hipoteza ni bila sprejeta, kar je precej presenetljivo glede na trditve in raziskave različnih avtorjev, predvsem tistih, ki se ukvarjajo z ravnanjem z ljudmi pri delu, ki smatrajo nagrajevanje kot glavnega igralca v procesu motivacije zaposlenih, ki posledično pozitivno vpliva tudi na uspešen končni rezultat, tako tima kot posledično tudi podjetja, v tem primeru pa projekta. Kljub temu pa imamo v tem primeru tudi nasproten breg strokovnjakov iz področja projektnega managementa, ki v raziskavah o dejavnikih vpliva na uspeh projekta ne omenjajo nagrajevanja. Avtorji, ki v svojih raziskavah omenijo nagrajevanje v projektne timu, pa se osredotočajo zgolj na projektno vodjo in ne na celoten tim. S širšega vidika je zato pogled na celotno zadevo precej kontradiktoren. Razloge za zavrnitev hipoteze sem iskala v mladosti projektnega managementa, kulturni raznolikosti (raziskave, ki sem jih vzela za primerjavo so bile opravljene v tujini) ter slabo strukturiranemu anketnemu vprašalniku.

Na podlagi izvedene analize lahko strnem naslednje ključne ugotovitve magistrskega dela. (1) Nagrajevanje je v obravnavanem vzorcu podjetij prisotno v manjšini, saj večina obravnavanih podjetij člane projektnega tima »nagradi«<sup>»</sup> zgolj s plačo. Ugotovila sem, da je na tej točki še veliko možnosti za napredek v tej smeri, vendar obstaja v slovenskih razmerah velika omejitev na tem področju tudi davčna zakonodaja. (2) Hkrati sem bila presenečena, da določen delež podjetij (kljub temu, da v manjšini) sploh ne meri uspešnosti projekta. Tukaj prav tako ne sledimo napotkom strokovnjakov, ki pravijo, da je evalvacija zaključenega projekta ključna faza procesa projektnega managementa. (3) Podjetja se v projektne managementu sicer zavedajo pomembnosti strokovnjakov, ki jih nagrajujejo, vendar vse kaže, da to počno na napačen način.

Analizo, ki sem jo opravila v magistrskem delu, je možno razširiti oz. dopolniti. Pri tem predlagam opravljanje analize na številčno večjem vzorcu, s predhodno natančno preučitvijo strukture vprašalnika za izvajanje izbrane analize. Vsekakor bi bila za boljše razumevanje pridobljenih rezultatov dobrodošla tudi triangulacija s pomočjo intervjujev. Med drugim bi bilo zanimivo preverjati podatke iz dveh kulturno razlikujočih si držav in preveriti, ali ima kultura vpliv na dojetje nagrad in njihovo motivacijo k večjemu trudu za boljši uspeh projekta. Med drugim pa bi bila analiza smiselna tudi med različnimi panogami, predvsem na področju panog, kjer imajo pomembno vlogo strokovnjaki (npr. informacijske dejavnosti) in na področju panog, kjer strokovnjaki nimajo ključnega pomena za razvoj podjetja (npr. gradbeništvo).

## LITERATURA IN VIRI

1. Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International Journal of Project Management*, 24(4), 358-370.
2. Aguanno, K. (2004). *101 Ways To Reward Team Members for \$20 (or Less!)*. Ontario: Multi-Media Publications.
3. Aime, F., Meyer, C. J., & Humphrey, S. E. (2010). Legitimacy of team rewards: Analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness of team incentive designs. *Journal of Business Research*, 63(1), 60-66.
4. Ajila, C., & Awonusi, A. (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 7-12.
5. Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
6. Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22.
7. Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
8. Armstrong, M., & Stephens, T. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd.
9. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
10. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
11. Barkley, B. T., & Saylor, J. H. (2001). *Customer-driven project management: Building quality into project processes* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
12. Beel, J. (2007). *Project Team Rewards - Rewarding and Motivating your Project Team*. Scotts Valley: CreateSpace LLC.
13. Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
14. Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
15. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
16. Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
17. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.
18. *Brainy Quote – team*. Najdeno 6. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.brainyquote.com/quotes/keywords/team.html>
19. Brown, K. B., & Hyer, N. L. (2010). *Managing Projects: A Team-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
20. Cacioppe, R. (1999). Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322-331.

21. Cao, Q., & Hoffman, J. J. (2011). A case study approach for developing a project performance evaluation system. *International Journal of Project Management*, 29(2), 155-164.
22. Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971.
23. Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project management: strategic design and implementation* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Professional.
24. Cohen, S. (2006). Compliment your staff with nonmonetary rewards. *Nursing Management*, 37(12), 10-14.
25. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
26. Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
27. Cox, J. (2011). Cross-tabulation Example. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu  
[http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=48&ved=0CE8QFjAHOCg&url=http%3A%2F%2Fwww2.cob.ilstu.edu%2Fjecox%2FMarketing%2520Research%2520Materials%2FCrosstabulation%2520Example%2520Interpretation.doc&rct=j&q=crossstabulation&ei=IjJATu-7AYOF-wbr8ISzAQ&usq=AFQjCNE3XyFZduuC5xmtIkK\\_8Hz7CfImig](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=48&ved=0CE8QFjAHOCg&url=http%3A%2F%2Fwww2.cob.ilstu.edu%2Fjecox%2FMarketing%2520Research%2520Materials%2FCrosstabulation%2520Example%2520Interpretation.doc&rct=j&q=crossstabulation&ei=IjJATu-7AYOF-wbr8ISzAQ&usq=AFQjCNE3XyFZduuC5xmtIkK_8Hz7CfImig)
28. Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *Management* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
29. de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
30. Deeproose, D. (2007). *How to recognize & reward employees: 150 ways to inspire peak performance* (2nd ed.). New York: Amacom Books.
31. DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. *Research in organizational behavior*, 20, 141-183.
32. DePaulo, P. (2000). Sample size for qualitative research Najdeno 19. avgusta 2011 na spletnem naslovu  
<http://www.quirks.com/articles/a2000/20001202.aspx?searchID=215035&sort=5&pg=1>
33. Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95.
34. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE publications Ltd.
35. Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65.
36. Grant, R. M. (2009). *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Wiley.
37. Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.
38. Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(1), 1-28.
39. Hölzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28(8), 779-786.
40. How to Reward Project Teams. (2000). *Harvard Management Update*, 5(7), 6.

41. Hyväri, I. (2006a). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24(3), 216-225.
42. Hyväri, I. (2006b). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31-41.
43. Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
44. Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2011). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof.
45. *IPMA - Certification*. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipma.ch/certification/Requirements/Pages/LevelB.aspx>
46. Irlenbusch, B., & Ruchala, G. K. (2008). Relative Rewards within Team-Based Compensation. *Labour Economics*, 15(2), 141-167.
47. Kerzner, H. (2002). *Project Management* (8th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
48. Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (8th ed.). New Jersey: Wiley & Sons Inc.
49. Kerzner, H. (2010). *Project Management: Best Practices: Achieving Global Excellence* (2nd ed.). New Jersey: Wiley.
50. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
51. Krebs, R. M., Boehler, C. N., & Woldorff, M. G. (2010). The influence of reward associations on conflict processing in the Stroop task. *Cognition*, 117(3), 341-347.
52. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 31-48.
53. Lewis, J. P. (2002). *Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition* (2nd ed.). New York: Amacom American Management Association.
54. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Lock, D. (2007). *Project management* (9th ed.). Aldershot: Gower.
56. Marschak, J. (1955). Elements for a theory of teams. *Management Science*, 1(2), 127-137.
57. Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 409-476.
58. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12th ed.). Mason: Thomson.
59. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South - Western Cengage Learning.
60. Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629-637.
61. McClurg, L. N. (2001). Team rewards: How far have we come? *Human Resource Management*, 40(1), 73.
62. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). New York: Mc Graw Hill.
63. Milne, G. (2007). Motivating the knowledge worker to perform. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03252010-132245/unrestricted/dissertation.pdf>

64. Müller, R., & Turner, J. R. (2007a). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
65. Müller, R., & Turner, R. (2007b). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
66. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
67. Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
68. Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650-662.
69. Parker, G. M. (2003). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
70. Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 183-191.
71. Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
72. Plunkett, W. R., Attner, R. F., & Allen, G. S. (2008). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations* (9th ed.). Mason USA: Thomson South-Western.
73. *PMBOK*. Najdeno 21. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>
74. Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (3rd ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
75. Quick, T. L. (1992). *Successful team building*. New York: Amacom Books.
76. Quiñones, M. A. (2004). Work Experience: A Review and Research Agenda. V C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 19, str. 328). West Sussex: Wiley.
77. Rose, T., & Manley, K. (2011). Motivation toward financial incentive goals on construction projects. *Journal of Business Research*, 64(7), 765-773.
78. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
79. Rován, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Prentice Hall.
82. Saunier, A. M., & Hawk, E. J. (1994). Realizing the potential of teams through team-based rewards. *Compensation & Benefits Review*, 26(4), 24-33.
83. Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.
84. Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business Press.
85. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.

86. Snell, S. A., & Dean, J. J. W. (1994). Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1109-1140.
87. Stare, A. (2010). Projektni management. Najdeno 27. junija 2011 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/page/11/>
88. Statistični urad RS. - Klasje. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
89. Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). *Human Resource Management* (2nd Canadian ed.). Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
90. Stigler, S. (2008). Fisher and the 5% level. *Chance*, 21(4), 12-12.
91. Taylor, T. (2010). The Challenge of Project Team Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 42(5), 411-419.
92. Thinkexist.com – reward. Najdeno 30. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://thinkexist.com/quotations/reward/>
93. Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742.
94. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
95. Turner, J. R. (2007). Project Success and Strategy. V J. R. Turner (Ed.), *Gower handbook of project management* (4th ed.). Aldershot: Gower Publishing Company.
96. Twentier, J. D. (1999). *Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
97. Van Der Westhuizen, D., & Fitzgerald, E. P. (2005). Defining and measuring project success. V *European Conference on IS Management, Leadership and Governance* (str. 157-163). Reading UK: Academic Conferences Limited.
98. Watson, T. J. (1986). *Management, organisation, and employment strategy: new directions in theory and practice*. London: Routledge.
99. Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.
100. West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
101. Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
102. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2004). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. Paper presented at the *What next for HRM?* conference. Rotterdam: Erasmus University.
103. Wsocki, R. K. (2009). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (5th ed.). Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
104. Yang, T., & Chen, C.-W. (2009). An incentive pay system for project management based on responsibility assignment matrix and fuzzy linguistic variables. *Expert Systems with Applications*, 36(10), 12585-12591.
105. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
106. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (Eds.), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
107. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
108. Zwikael, O., & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421.

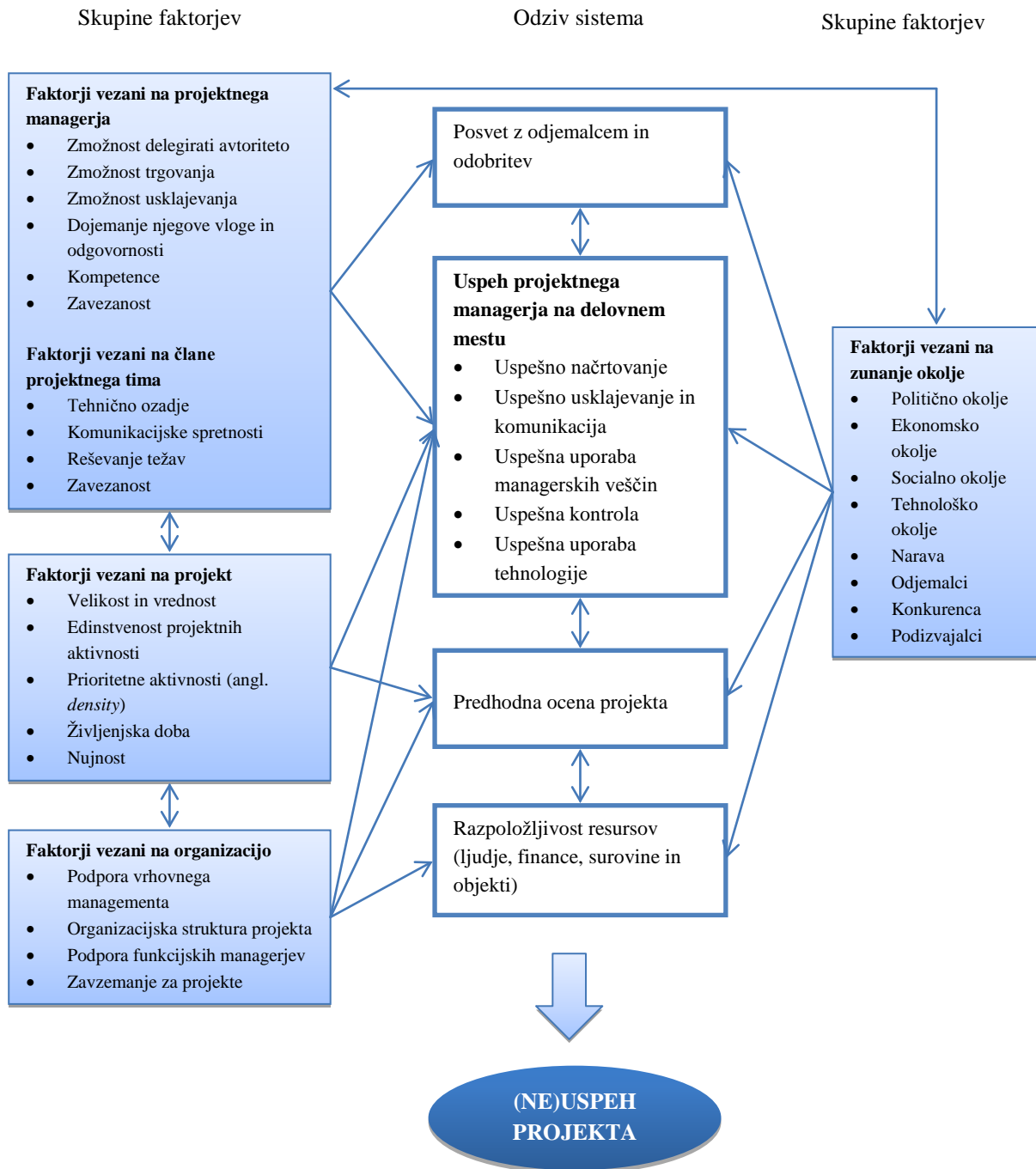


## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kritični faktorji (ne)uspeha v projektih .....	1
Priloga 2: Anketa.....	2
Priloga 3: SPSS rezultati Hipoteze 1 .....	6
Priloga 4: SPSS rezultati Hipoteze 2.....	7
Priloga 5: SPSS rezultati Hipoteze 3.....	8
Priloga 6: SPSS rezultati Hipoteze 4.....	9

# Priloga 1: Kritični faktorji (ne)uspeha v projektih



Vir: W. Belassi & O. I. Tukel, *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*, 1996, str. 144.

## Priloga 2: Anketa

Spoštovani, sem študentka magistrskega programa Ekonomske fakultete in trenutno pišem magistrsko nalogo z naslovom *Vpliv nagrajevanja projektnega tima na uspešnost projekta*. Raziskavo bom opravila na podlagi popolnoma anonimne ankete, namenjene projektним vodjem, pri kateri potrebujem Vašo pomoč. Anketa je zelo kratka, izpolnjevanje vam bo vzelo 5 minut.

V kolikor potrebujete dodatne informacije sem dosegljiva na e-mailu \_\_\_\_\_ .

Že vnaprej se Vam najlepše zahvaljujem za Vašo pomoč.

Lep pozdrav, Renata Kenda

Anketa je namenjena zgolj projektним vodjem. Pri odgovarjanju na prvi sklop vprašanj se navezujete na zadnji, že zaključen, po obsegu večji projekt kateremu ste bili vodja.

### PROJEKT IN NAGRAJEVANJE PROJEKTNEGA TIMA (Prvi sklop)

Navedite simbolično ime projekta.

Kdaj se je projekt začel in končal?

Navedite število oseb, ki so sodelovale na projektu (projektni tim).

Je bil projekt interesen (v podjetju) ali zunanji (za zunanjega naročnika)?

- Interen  
 Zunanji

Vrednost projekta v EUR

- do 1.000  
 nad 1.000 do 5.000  
 nad 5.000 do 10.000  
 nad 10.000 do 100.000  
 nad 100.000

Ali merite uspešnost zaključenega projekta?

- Da  
 Ne

Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Zelo<br>neuspešno | 2 -<br>Neuspešno      | 3 -<br>Srednje        | 4 -<br>Uspešno        | 5 - Zelo<br>uspešno   |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kako ste izmerili uspešnost zaključenega projekta?

- Finančno (je v okviru predvidenih stroškov)
- Časovno (je v predvidenem časovnem okviru)
- Kvaliteta izvedbe (izdelek / storitev je v okviru dogovorjene kvalitete)
- Zadovoljstvo naročnika (naročnik je zadovoljen z izdelkom / storitvijo) Kako ste to izmerili? \_\_\_\_\_
- Drugo: \_\_\_\_\_

Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta.

- Da
- Ne

Je projektni tim vedel, da bo nagrajen že pred pričetkom projekta?

- Da
- Ne

Je bila nagrada odvisna od uspešnosti projekta?

- Da
- Ne

Ali je za člane tima in vodjo veljal enak sistem nagrajevanja?

- Da
- Ne

Kakšne so bile razlike v sistemu nagrajevanja med člani tima in vodjo?

Ali so imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja?

- Da
- Ne

Kakšne so bile razlike v sistemu nagrajevanja med člani tima (izključujoč vodjo)?

Katero denarno nagrado je prejel projektni tim?

	Vodja	Člani tima	Nismo uporabili te vrste nagrade
Delež plače v % ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delež vrednosti projekta v % ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiksna denarna nagrada (v EUR) v znesku cca. ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katero nenedenarno nagrado je prejel projektni tim?

	Vodja	Člani tima	Nismo uporabili te vrste nagrade
Zabava (piknik, večerja itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo (npr. ura, knjiga, itd.) ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katero nematerialno nagrado je prejel projektni tim?

	Vodja	Člani tima	Nismo uporabili te vrste nagrade
Ustno pohvalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pisno pohvalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priznanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SPLOŠNA VPRAŠANJA (Drugi sklop)

Vaš spol

- Moški  
 Ženski

Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?

- 1 do 10  
 11 do 20  
 21 do 30  
 31 do 40  
 41 do 50  
 51 ali več

Vaša izobrazba

- osnovna šola  
 srednja šola  
 višješolska šola (dipl.)  
 univerzitetna šola (univ. dipl.)  
 magisterij (mag.)  
 doktorat (dr.)

Imate katerega od navedenih certifikatov oz. drugo izobrazbo iz področja projektnega managementa?

- IPMA certifikat. Katerega? \_\_\_\_\_  
 PMI certifikat. Katerega? \_\_\_\_\_  
 Drugo: \_\_\_\_\_  
 Ne

Podjetje, v katerem ste zaposleni se uvršča med

- majhna (do 50 zaposlenih)  
 srednja (od 50 do 250 zaposlenih)  
 velika (več kot 250 zaposlenih)

Izberite klasifikacijo dejavnosti podjetja v katerem ste zaposleni.

- KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO  
 RUDARSTVO  
 PREDELOVALNE DEJAVNOSTI  
 OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO  
 OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA  
 GRADBENIŠTVO  
 TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL  
 PROMET IN SKLADIŠČENJE  
 GOSTINSTVO  
 INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI

- FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
- POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
- STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
- DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
- DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
- IZOBRAŽEVANJE
- ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
- KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
- DRUGE DEJAVNOSTI
- DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
- DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

Podjetje v katerem ste zaposleni, je v

- javni / državni lasti
- privatni lasti
- Drugo: \_\_\_\_\_

Imate v podjetju izdelan poslovnik o managementu projektov?

- Da
- Ne
- Ne vem

Ali poslovnik pokriva tudi področje nagrajevanja zaposlenih po zaključku projekta?

- Da
- Ne
- Ne vem

## **REZULTATI RAZISKAVE**

V kolikor Vas zanimajo rezultati ankete lahko v spodnje okence vpišete vaš e-mail naslov, kamor vam bom poslala rezultate moje raziskave (predvidoma konec poletja). Za vse dodatne informacije mi lahko pišete na e-mail \_\_\_\_\_ .

### Priloga 3: SPSS rezultati Hipoteze 1

CROSSTABS  
 /TABLES=Q9\_kodirano BY Q16  
 /FORMAT=AVALUE TABLES  
 /STATISTICS=CHISQ  
 /CELLS=COUNT  
 /COUNT ROUND CELL.

#### Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Renata\Desktop\Renata\04\_Magistrska\_naloga\Anketa\SPSS\_Anketa\Podatki\_anketa.sav

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? * Ali so imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja?	20	30.3%	46	69.7%	66	100.0%

#### Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? \* Ali so imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja? Crosstabulation

Count

		Ali so imeli vsi člani tima (razen vodje) enak sistem nagrajevanja?		Total
		Da	Ne	
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	Neuspešno (od 1 do 3)	6	0	6
	Uspešno (4 in 5)	8	6	14
Total		14	6	20

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3.673 <sup>a</sup>	1	.055		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1.916	1	.166		
Likelihood Ratio	5.313	1	.021		
Fisher's Exact Test				.115	.077
Linear-by-Linear Association	3.490	1	.062		
N of Valid Cases	20				

a. 3 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.80.

b. Computed only for a 2x2 table



## Priloga 4: SPSS rezultati Hipoteze 2

CROSSTABS  
 /TABLES=Q9\_kodirano BY Q23\_kodirano  
 /FORMAT=AVALUE TABLES  
 /STATISTICS=CHISQ  
 /CELLS=COUNT  
 /COUNT ROUND CELL.

### Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Renata\Desktop\Renata\04\_Magistrska\_naloga\Anketa\SPSS\_Anketa\Podatki\_anketa.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? * Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?	50	75.8%	16	24.2%	66	100.0%

### Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? \* Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?

#### Crosstabulation

Count

		Koliko projektom ste bili vodja v vaši karieri?		Total
		Od 1 do 30	Od 31 do 51 ali več	
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	Neuspešno (od 1 do 3)	13	3	16
	Uspešno (4 in 5)	24	10	34
Total		37	13	50

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.643 <sup>a</sup>	1	.423		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.208	1	.648		
Likelihood Ratio	.669	1	.413		
Fisher's Exact Test				.508	.331
Linear-by-Linear Association	.630	1	.427		
N of Valid Cases	50				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.16.

b. Computed only for a 2x2 table

## Priloga 5: SPSS rezultati Hipoteze 3

```
CROSSTABS
  /TABLES=Q24_kodirano BY Q11
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

### Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Renata\Desktop\Renata\04\_Magistrska\_naloga\Anketa\SPSS\_Anketa\Podatki\_anketa.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Vaša izobrazba * Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta.	62	93.9%	4	6.1%	66	100.0%

### Vaša izobrazba \* Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta. Crosstabulation

Count

		Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta.		Total
		Da	Ne	
Vaša izobrazba	osnovna, srednja ali višješolska	10	6	16
	univerzitetna, magisterij ali doktorat	11	35	46
Total		21	41	62

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7.891 <sup>a</sup>	1	.005		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6.263	1	.012		
Likelihood Ratio	7.605	1	.006		
Fisher's Exact Test				.012	.007
Linear-by-Linear Association	7.764	1	.005		
N of Valid Cases	62				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.42.

b. Computed only for a 2x2 table

## Priloga 6: SPSS rezultati Hipoteze 4

```
CROSSTABS
/TABLES=Q9_kodirano BY Q11
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

### Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\Renata\Desktop\Renata\04\_Magistrska\_naloga\Anketa\SPSS\_Anketa\Podatki\_anketa.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? * Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta.	51	77.3%	15	22.7%	66	100.0%

### Kako je bil projekt izveden po vaših merilih? \* Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta. Crosstabulation

Count

		Projektni tim (vključno z vodjo) je bil poleg redne plače tudi dodatno nagrajen ob zaključku projekta.		Total
		Da	Ne	
Kako je bil projekt izveden po vaših merilih?	Neuspešno (od 1 do 3)	6	10	16
	Uspešno (4 in 5)	14	21	35
Total		20	31	51

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.029 <sup>a</sup>	1	.865		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.029	1	.865		
Fisher's Exact Test				1.000	.559
Linear-by-Linear Association	.028	1	.867		
N of Valid Cases	51				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.27.

b. Computed only for a 2x2 table