UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PROJEKTNOMO VODENJE IN NAGRAJEVANJE PROJEKTNIH TIMOV

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2009
MOJCA SPANŽEL
IZJAVA


Ljubljana, dne 10.09.2009

Podpis: ______________________
KAZALO

1 UVOD ........................................................................................................................................1

2 PROJEKTNOMENEDŽMENT.................................................................................................4

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI ................................................5
    2.1.1 Definicija projekta ........................................................................................................5
    2.1.2 Značilnosti projekta .......................................................................................................6
    2.1.3 Vrste projektov .............................................................................................................7
    2.1.4 Življenjski cikel projekta ..............................................................................................9

2.2 PROJEKTNIMENEDŽMENT ...........................................................................................10

2.3 VKLJUČITEV PROJEKTA V ORGANIZACIJO PODJETJA ........................................14
    2.3.1 Projekt v poslovnofunkcijski organizaciji .................................................................15
    2.3.2 Projektna organizacija ................................................................................................16
    2.3.3 Projektnomatrična organizacija .................................................................................17
    2.3.4 Čista projektna organizacija .......................................................................................19
    2.3.5 Timska organizačjska oblika .......................................................................................20

2.4 USPEŠNO DELOVANJE PROJEKTNEGA TIMA ..........................................................21

2.5 VODENJE IN NADZOR PORTFOLIA PROJEKTOV .......................................................26
    2.5.1 Vodenje projekta ..........................................................................................................26
    2.5.2 Kontrola projekta .........................................................................................................27
    2.5.3 Projektna pisarna .........................................................................................................29

3 NAGRAJEVANJE PROJEKTNIH TIMOV ......................................................................31

3.1 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE .................................................................32
    3.1.1 Motivacijske teorije ....................................................................................................33

3.2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH ..................................................................................41
    3.2.1 Sistem plač in nagrajevanja .......................................................................................41
    3.2.2 Vrste nagrad in njihov vpliv na motivacijo posameznika .........................................46

3.3 POSEBNOSTI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV ........50
    3.3.1 Motiviranje članov projektne skupine .......................................................................51
    3.3.2 Značilnosti in načini nagrajevanja projektnega tima ...............................................52
    3.3.3 Nagrajevanje strokovnjakov ......................................................................................54
    3.3.4 Nagrajevanje v projektnomatrični organizacijski strukturi ....................................56
4 ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV ...............................................................57

4.1 PROJEKTNO VODENJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU PREVENT GLOBAL .................................................................................................................................58

4.1.1 Kratka predstavitev podjetja Prevent Global ..........................................................58

4.1.2 Projektno vodenje .......................................................................................................61

4.1.3 Nagrajevanje projektnih timov ..................................................................................65

4.2 PROJEKTNO VODENJE IN NAGRAJEVANJE V KONKURENČNEM PODJETJU .........................................................................................................................66

4.3 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI OBSTOJEČIH SISTEMOV ..........68

4.3.1 Rezultati anketne raziskave ......................................................................................68

4.3.2 Prednosti obstoječih sistemov .................................................................................73

4.3.3 Slabosti obstoječih sistemov ..................................................................................74

5 PREDLOGI SPREMEMB PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV V PODJETJU PREVENT GLOBAL ..................................................77

5.1 PREDLOGI SPREMEMB PROJEKTNEGA VODENJA ........................................77

5.2 PREDLOGI SPREMEMB NAGRAJEVANJA PROJEKTNEGA DELA ...........82

6 SKLEP .............................................................................................................................84

7 LITERATURA IN VIRI .....................................................................................................86
KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Človeške in delovne značilnosti projektnega dela

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vloga anketiranih v podjetju
Graf 2: Število projektov, pri katerih trenutno sodelujejo zaposleni
Graf 3: Udeležba izobraževanj na temo projektni menedžment
Graf 4: Pregled ocen trditev o motivaciji
Graf 5: Pregled ocen trditev o nagrajevanju

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilno zaporedje faz v življenjskem ciklu projekta
Slika 2: Pregled področij znanja projektnega menedžmenta in procesov menedžmenta v projektih
Slika 3: Vključevanje projekta v obstoječo poslovno-funkcijsko obliko
Slika 4: Projektna organizacija
Slika 5: Projektomatrična organizacija
Slika 6: Poslovno-projektna ali čista projektna organizacija
Slika 7: Timska organizacijska oblika
Slika 8: Demingov krog
Slika 9: Temeljni motivacijski proces
Slika 10: Hierarhija potreb A. Maslowa
Slika 11: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo hierarhijo potreb in Herzbergovo dovfaktorsko teorijo
Slika 12: Osnovni vedenjski krog
Slika 13: Osnovni model plač in nagrajevanja
Slika 14: Sestavine sistema plač in nagrajevanje
Slika 15: Struktura plač v podjetju
Slika 16: Model sedmih dejavnikov zavezanosti podjetju (Hewitt Associates)
Slika 17: Organizacijska shema podjetja Prevent Global, d. d.
Slika 18: Splošni schematski prikaz časovnega poteka planiranja projekta
1 UVOD


Z razširitvijo portfolija izdelkov je narastlo tudi število projektov, poleg tega postajajo projekti in s tem tudi projektni menedžment kompleksnejši ter zahtevnejši. Uspeh projektov je močno odvisen od uspešnega delovanja projektnega tima (Pavlica, Pavlica & Janc, 2007), zato mora projektni vodja zelo skrbno izbrati sodelavce pri projektu. Na cilj


Namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih prispevkov s področja projektnega vodenja in motiviranja zaposlenih izboljšati sistem projektnega vodenja ter vzpostaviti sistem nagrajevanja projektnih timov. V podjetju Prevent Global, d. d., sicer že obstaja sistem projektnega vodenja in nagrajevanja, vendar se v zadnjem času ni prilagajal novim tržnim razmeram in spremembam v podjetju. Z izboljšanim sistemom projektnega vodenja in predvsem motiviranja zaposlenih bi se izboljšali konkurenčnost podjetja in učinkovitost poslovanja, predvsem pa bi bilo večje zadovoljstvo zaposlenih.

Cilji magistrskega dela so:
- Analizirala bom različne sisteme projektnega vodenja in nagrajevanja. Analiza bo temeljila na različnih teoretičnih predpostavkah v primerjavi z obstoječim sistemom projektnega vodenja in motiviranja zaposlenih v podjetju.
- Ugotoviti nameravam, katere oblike motiviranja zaposlenih so najučinkovitejše. Dejstvo je, da morajo biti prilagojene posamezni skupini zaposlenih ter usklajene s cilji in z organiziranostjo posamezne organizacije.
- V magistrskem delu želim poiskati način, kako v čim krajšem času, ob čim manjših stroških in s čim manjšimi stroških in s čim manjšimi organizacijskimi težavami kakovostno dokončati projekt, ter opozoriti na pomembnost motivacije za uspešnost podjetij.

Magistrsko delo temelji na preučevanju, kritičnem ovrednotenju in sintezi strokovne literature in raziskav o projektnem vodenju in motiviranju zaposlenih. Preučila sem strokovno literaturo tako domačih kot tujih avtorjev. Pomemben del literature so tudi članki v specializiranih strokovnih revijah in razna izobraževanja, ki sem se jih udeležila tako doma kot v tujini. Pri magistrskem delu sem uporabila tudi znanje, pridobljena v času študija na magistrskem programu KMBA, ter praktična znanja in izkušnje, ki sem jih pridobila v podjetju pri vsakodnevnom delu.

nagrajevanja zaposlenih, v katerem je opredeljen sistem plač in nagrajevanja, s poudarkom na različnih vrstah nagrad in njihovi motivacijski moči. Na koncu poglavja so izpostavljene posebnosti motiviranja in nagrajevanja projektnih timov ter strokovnjakov, in sicer kot posebne skupine, ki je sestavni del projektnih timov in jo je treba zaradi njene specifikale tudi posebej obravnavati.

V četrtem delu magistrske naloge sem najprej na kratko opisala podjetje Prevent Global ter obstoječa sistema projektnega vodenja in nagrajevanja. Kot eno izmed orodij preučevanja sem uporabila primerjalno zgledovanje (angl. Benchmarking), ki sem ga izvedla med primerljivimi podjetji v avtomobilski industriji in s katerim sem na primeru ugotovljenih dobrih praks lahko predlagala spremembe obstoječega sistema podjetja. Prav tako sem v podjetju preučila sistem nagrajevanja projektnega tima ter med člani projektnih timov izvedla anketo o ustrezenosti obstoječega sistema nagrajevanja ter najuporabnejših oblikah nagrajevanja. Upoštevajoč te podatke sem opravila analizo prednosti in slabosti obstoječih sistemov, kar je tudi podlaga za peto poglavje, v katerem so podani predlogi sprememb obstoječih sistemov, ki naj bi jih podjetje upoštevalo za zadržanje konkurenčne prednosti na trgu.

2 PROJEKTNO VODENJE

Značilnost sodobnega sveta so nenehne spremembe in globalizacija, trg postaja vse zahtevnejši, konkurenca vedno ostrejša. Eno izmed orodij oziroma ena od strategij podjetij za uspešno prilagajanje vse ostrejšim razmeram na trgu je tudi projektnoprocessni pristop kot predvsem način, s katerim podjetja zagotavljajo zadovoljevanje kupčevih oziroma naročnikovih potreb, sledenje novim proizvodnim in razvojnim trendom ter delovanje v skladu s predpisanimi standardi in z veljavno zakonodajo. Podjetje z uvedbo projektnoprosesnega pristopa uvaža enoto metodologijo, standardizacijo in sistematično delo, z njegovo uporabo pa doseže večjo specializacijo in fleksibilnost.

Čeprav podjetja uvajajo projektnoprosesni pristop in projektano vodenje šele v zadnjih desetih letih, je projekt kot časovno omejena operacija toliko kot človeško delo (Hauc, 2002, str. 11). Največje dosežke je človek ustvaril prav s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša. Njihov namen je bil vselej ustvariti nekaj novega (npr. egipčanske piramide, Kitajski zid, Eifflov stolp itd.), prav tako kot danes, ko želimo s projektnim načinom dela ohraniti konkurenčnost in zagotoviti dolgoročen obstoj podjetja.

Čeprav kar nekaj slovenskih avtorjev za angleško besedno zvezo »Project Management« uporabljaj slovenski prevod »ravnanje projektov«, sem se odločila, da bom v okviru magistrskega dela uporabljala besedno zvezo »projektni menedžment« ter za ravnatelja projekta »projektni menedžer«. Ker pa sta v podjetju Prevent Global uveljavljeni izraza
projektno vodenje in vodja projekta, ju bom uporabljala v tistem delu magistrskega dela, ki se nanaša izključno na Prevent Global.

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Danes poteka tako v podjetjih kot tudi v družbi nasprotno večje število enkratnih nalog in procesov, ki za uspešno izvedbo zahtevajo visoko stopnju usklajevanja povezanih aktivnosti. Za opredelitev projekt ali ne, ni pravila, zato Cleland (Rozman & Stare, 2008, str. 36-37) predlaga uporabo večjega števila kriterijev, na podlagi katerih bi bila odločitev o projektnih lažja. Kriteriji se navezujejo na značilnosti projekta, ki so v nadaljevanju tudi podrobneje opisane, in so povezani z obsegom dejavnosti oziroma s številom aktivnosti, z obsegom potrebnih sredstev, s številom zaposlenih ter trajanjem dejavnosti. Bolj je dejavnost kompleksna, večja kot je prepletenost aktivnosti, več kot je vključenih strokovnjakov, več razlogov je za organiziranje projekta. Ko se podjetje odloča, ali neko dejavnost organizirati kot projekt, je prav razmislak o velikosti in enkratnosti dejavnosti ter o prepletenosti in različnosti sodelujočih ključnega pomena. Vsak projekt pa naj bi pripomogel k razvoju, rasti in večji konkurenčnosti ter tako zagotovil boljše strateške pozicije podjetja (Hauc, Kovač & Semolič, 1993, str. 152).

2.1.1 Definicija projekta

ali storitev razlikujeta od drugih v vsaj določenih značilnostih. Z vidika podjetja je projekt kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotovila sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski ciklus in potekajo kot zaporedja posameznih faz (Cleland, 1997, str. 2).

Haučeva (2007, str. 223) definicija projekta je naslednja:
- To je časovno omejen proces; za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi menedžment, ki »skrbi« za ta proces in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektnem menedžmentu.
- Projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da menedžment teh programov naroča projekte projektnemu menedžmentu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektnim menedžmentom ter ožje o povezanosti menedžmenta projekta kot naročnika s projektnim menedžerjem.
- Projekt zagotavlja neposredne ekonomske in druge učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička.
- Projekt je treba usklajevati tako s strateškimi ali z drugimi cilji, nato izvedbo s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) menedžmentom in projektnim menedžmentom, še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta.
- Projekt naj bi se izvedel v čim krajšem času, z nizkimi stroški ter ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti.
- Projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta.

Po vseh opredelitvah projekta različnih avtorjev lahko projekt definiramo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega sta značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem pa tudi časovna omejenost celostne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev ter sredstev v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 7).

### 2.1.2 Značilnosti projekta

storitev, ki še ni bil izdelan oziroma proizvedena v povsem enaki obliki (povzeto po Rozman & Stare, 2008, str. 7–10).

Po Haucu (2007, str. 29) ima projekt naslednje značilnosti:
- ciljna usmerjenost,
  Razlika med projektnimi cilji in cilji podjetja je časovna omejitev. Z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi cilji projekta, se proces konča.
- časovna determiniranost,
  To značilnost lahko zasledimo v vseh definicijah projekta in je nedvomno eden od osnovnih elementov za opredelitev projekta.
- enkratnost,
  Te značilnosti ne smemo povezati s posameznimi projektnimi aktivnostmi, temveč s celotnim projektom in z njegovim izvajanjem, ki vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov.
- novost,
  Tovrstna značilnost je povezana z določenimi projekti.
- kompleksnost,
  Gre za značilnost, ki jo zelo težko natančno opredelimo. Kompleksnost je subjektivna zaznava in manj obsežna merilo.
- projektni finančni proračun,
  Vsak projekt velikokrat nima neposredno določenega proračuna. Organizacijski projekti so primer, ko sredstva niso eksplcitno navedena. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projektmi.
- pravna in organizacijska pripadnost.
  To je značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela.

Iz zgoraj navedenega lahko zaključimo, da je projekt dejansko enkratna dejavnost, ki se nikoli ne ponovi. Je proces ustvarjanja nečesa novega, kar v takšni obliki še ni obstajalo. Projekt ne sovпадa s kontinuiranim poslovanjem in proizvodnjo, ju pa na različne načine dopolnjuje. Ima svoj začetek in konec in je ciljno usmerjen h končnemu produktu ali storitvi oziroma ga lahko opišemo tudi kot proces doseganja ciljev. Projekt je dejansko nekakšen vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno.

2.1.3 Vrste projektov

Ker je uporaba projektov v praksi zelo razširjena, razlikujemo več vrst projektov, ki imajo določene specifičnosti. Delimo jih po namenu, obsegu, težavnosti, načinu izvedbe, glede na učinek projekta (proizvod ali storitev) in glede na naročnika projekta.
Glede na način načrtovanja ciljev in izvedbe, stopnjo vpliva na druge projekte in glede na število ponovitev delimo projekte na (povzeto po Madžarac & Vrečko, 2007):

- **determinirane**, za katere je značilno, da se lahko cilji določijo ob pripravi zagona projekta, plan projekta se korigira do konca projekta, vodenje projektov pa je pretežno usmerjeno v doseganje ciljev projekta v planiranem trajanju, v okviru planiranih stroškov in kakovosti, npr. projekt tehnološke posodobitve proizvodnje, projekt informatizacije poslovanja;

- **stohastične**: projekti, katerih cilji se prilagajajo oziroma spreminjajo med projektom, njihova realizacija pa je manjša, končni rezultati se lahko precej razlikujejo od zastavljenih, npr. razvojno-raziskovalni projekti;

- **interno primarne**: projekti, ki s svojim parcialnim ali končnim rezultatom pogojujejo začetek, nadaljnje izvajanje ali zaključek drugih projektov v okviru nekega strateškega ali drugega programa projektov v podjetju, npr. kadrovskega projekt, ki se mora izvesti za potrebe projektov razvijanja novih izdelkov, ker obstoječi kader ne obvlada vseh potrebnih znanj;

- **eksterno primarne**: velja enako kot za interno primarne, le-da gre tu za projekte, ki se ne izvajajo v podjetju, čeprav le-to lahko v njih sodeluje, npr. projekt skupne čistilne naprave, v katerem sodeluje več podjetij;

- **enkratni projekti**: čeprav so za podjetja veliki projekti, saj z njimi dosegajo pomemben strateški in poslovnin učinek in so povezana z velikimi vlaganji, zelo pomembni, se za njih redkeje odločijo, npr. projekt uvajanja novega proizvodnega programa, ki bo zagotovil občutnejše povečanje tržnega deleža;

- **multiprojektne procese**, za katere je značilno, da se pojavljajo večkrat in stalno, so si po načinu izvedbe podobni ter se izvajajo na skupnih strateških ali projektnih področjih, v podjetju pa tvorijo multiprojektno okolje, npr. projekti razvoja in projekti osvajanja tržišč;

- **programe projektov**, ki sestavljajo ciljno usmerjen kompleksen proces izvajanja posameznih logično, med seboj povezanih projektov, ki imajo skupnega naročnika, praviloma enotno organiziran način financiranja, več investitorjev in tudi izvajalcev.

Wheelwright in Clark predlagata proizvodnim podjetjem razvrstitev projektov v štiri skupine, ki se med seboj razlikujejo po stopnji inovativnosti izdelka in procesa, s katerim ga pridobivamo (Bastič, 2002, str. 27). Te skupine so:

- projekti, usmerjeni v izboljšanje izdelkov; to so kratkoročni projekti, ki ne zahtevajo skoraj nobene spremembe v procesih, v katerih se ti izdelki izdelujejo,

- projekti, usmerjeni v invencije, ustvarjajo popolnoma nove izdelke,

- projekti, usmerjeni v razvoj in proizvodnjo novih izdelkov,

- raziskovalno-razvojni projekti.

Obstoj podjetja je povezan z uspešnostjo projektov, usmerjenih v izboljšanje izdelkov, svoj dolgoročen razvoj pa si podjetje omogoči s projekti novih izdelkov in z invencijami. Zato
je zelo pomembno oblikovanje optimalnega portfelja projektov, ki omogoči podjetju dolgoročno konkurenčno sposobnost na trgu.

2.1.4 Življenjski cikel projekta

Projektni menedžerji ali organizacije lahko razdelijo projekte na faze, s čimer zagotovijo boljšo kontrolo vodstva in ustrezné povezave s tekočim poslovanjem izvajalske organizacije. Življenjski cikel projekta definira faze, ki povezujemo začetek projekta z njegovim koncem (Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 19), hkrati pa nam omogoča spremljati izvedbo projekta z vidika časa in stroškov (Bastić, 2002, str. 29).

Življenjski cikli projekta običajno določijo (Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 20):
- kakšno delo naj se opravi v posamezni fazi,
- kdaj naj v vsaki fazi ustvarimo izdelke in kako naj se vsak izdelek pregleda, overi in validira,
- kdo naj bo vključen v posamezno fazo,
- kako kontrolirati in odobravati posamezno fazo.

2.2 PROJEKTNI MENEDŽMENT

S pojmom menedžment se v vsakdanjem življenju pogosto srečujemo. Lipovec (1987, str. 136-137) opredeljuje menedžment kot organizacijsko funkcijo in proces, ki:
- omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- vso svojo nalog v oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- svojo nalog izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določena ravnanja).

Če poiščemo v literaturi opredelitve projektnega menedžmenta, ugotovimo, da ga postavljajo avtorji ob bok Lipovčevi opredelitvi splošnega menedžmenta, saj ga Rozman in Stare (2008, str. 30-31) opredelita kot:
- proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela,
- proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja,
- proces odločanja.


Ameriški Inštitut za projektni menedžment (PMI) opredeljuje projektni menedžment kot veščino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski ciklus projekta z uporabo sodobnih menedžerskih tehnik za doseganje naprednega postavljenih strateških in operativnih ciljev glede obsega, stroškov, časa, kakovosti in zadovoljitve potreb in pričakovanj udeležencev projekta (Cleland, 1997, str. 7). Vse to pa zahteva uravnoteženje količine, časa, cene, kakovosti in različnih potreb ter pričakovanj zainteresiranih za uresničitev projekta ter identifikacije njihovih zahtev.

Projektni menedžment lahko pojasnimo tudi kot koncepcijo vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov sta problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z
vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2007, str. 224).

Glede na vse zapisano torej lahko zaključimo, da je projektni menedţment sklop faz, s katerim izpeljemo projekt od njegovega začetka do konca. Uspešnost projektnega menedţmenta je odvisna prav od uspešnosti izvedbe teh faz.


Sledi faza uveljavljanja projekta, ki vključuje predvsem:

- kadrovanje,
  Pomeni rekrutiranje ali oblikovanje projektne ekipe, pri čemer je treba upoštevati dosedanje delo in izkušnje članov tima. Zavedati se je treba, da je uspeh projektov odvisen prav od projektnega tima (Rozman & Stare, 1993, str. 198).
- vodenje,
  Vodja projektnega tima oziroma projektni menedţer mora na sodelujoče vplivati tako, da opravijo vse potrebne aktivnosti za dosego projektnih ciljev (Rozman & Stare, 1993, str. 212).
- komuniciranje,
- motiviranje.
  Le z zadostno motivacijo in ustreznim sistemom nagrajevanja doseţe projektni menedţer popolno sodelovanje članov projektnega tima za realizacijo zastavljenih projektnih ciljev. Pomemben je motiviranje tako posameznika kot celotnega projektnega tima ves čas trajanja projekta.

Podrobnejši opis posameznih aktivnosti, ki sestavljajo fazo uveljavljanja projekta, sledi v nadaljevanju.
Ves čas trajanja projekta poteka faza **kontroliranja** projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 32). Njen namen je sprotno spremljanje poteka projekta, zgodnje sporočanje identifikacije zahtevanih spreemb in s tem izogibanje poznim spreembam, v primeru odstopanj pa hitro in pravočasno sprejemanje potrebnih ukrepov za dosego zastavljenih ciljev (APQP, 1994, str. 3).


**Slika 2**: Pregled področij znanja projektnega menedžmenta in procesov menedžmenta v projektih

<table>
<thead>
<tr>
<th>PROJEKTNI MENEDŽMENT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje integracije projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- priprava projektne listine</td>
</tr>
<tr>
<td>- opredelitev obsega projekta</td>
</tr>
<tr>
<td>- razvoj načrta projektnega vodenja</td>
</tr>
<tr>
<td>- vodenje in menedžment izpeljave projekta</td>
</tr>
<tr>
<td>- spremljanje in nadziranje poteka dela pri projektu</td>
</tr>
<tr>
<td>- celovito kontroliranje spreemb</td>
</tr>
<tr>
<td>- zaključevanje projekta</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje obsega projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- planiranje obsega</td>
</tr>
<tr>
<td>- opredeljevanje obsega</td>
</tr>
<tr>
<td>- strukturirana členitev dela</td>
</tr>
<tr>
<td>- verificiranje obsega</td>
</tr>
<tr>
<td>- kontroliranje spreemb obsega</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje časa projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- opredeljevanje aktivnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>- razvrščanje aktivnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>- ocenjevanje potrebnih virov</td>
</tr>
<tr>
<td>- ocenjevanje trajanja aktivnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>- pripravljanje terminskega plana</td>
</tr>
<tr>
<td>- kontroliranje terminskega plana</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje kakovosti projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- planiranje kakovosti</td>
</tr>
<tr>
<td>- zagotavljanje kakovosti</td>
</tr>
<tr>
<td>- kontroliranje kakovosti</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Človeški viri v projektnem menedžmentu</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- planiranje človeških virov</td>
</tr>
<tr>
<td>- pridobitev projektnega tima</td>
</tr>
<tr>
<td>- razvoj projektnega tima</td>
</tr>
<tr>
<td>- vodenje projektnega tima</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje stroškov projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- ocenjevanje stroškov</td>
</tr>
<tr>
<td>- razporejanje stroškov</td>
</tr>
<tr>
<td>- kontroliranje stroškov</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ovladovanje oskrbovanja projekta</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>- planiranje oskrbovanja</td>
</tr>
<tr>
<td>- planiranje zbiranja ponudb</td>
</tr>
<tr>
<td>- izbiranje vira</td>
</tr>
<tr>
<td>- zbiranje ponudb</td>
</tr>
<tr>
<td>- spremljanje pogodbe</td>
</tr>
<tr>
<td>- končanje pogodbe</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kot je razvidno iz slike 2, so procesi menedžmenta razdeljeni kar na devet področij, za njihovo celovito obvladovanje pa je potrebna široka paleta znanj. Določena področja so v naslednjih poglavjih magistrskega dela tudi podrobneje opisana.

Odgovornost projektnega menedžmenta se nanaša predvsem na cilje projekta, roke izvedbe in stroške (Hauc, 2002, str. 258-259). Iz tega posledično izhajajo tudi naloge projektnega menedžmenta, ki so:
- programiranje ciljev projekta v skladu s cilji projekta, kot jih je opredelil naročnik projekta;
- planiranje projekta;
- organiziranje izvajanja v smislu organizacije projekta, komuniciranje, vzpostavitev pretoka informacij;
- lansiranje oziroma zagon izvajanja projekta, predvsem organizacija prvih oziroma zagoskih projektih ali seznemanje ob začetku projekta ter vnaprej dogovorjenih kontrolnih seznanjenj;
- kontrola izvajanja;
- naloge v zvezi z ekonomiko projekta: navezujejo se predvsem na planiranje in nadzor nad stroški projekta, financiranje projekta ter poslovni izid projekta;
- naloge v zvezi s kakovostjo izvedbe: pomenijo predvsem ukrepanje ob nedoseganju kakovosti izvedbe oziroma rezultatov projekta.

Kot navaja Podlipnik, Vovk in Rebernik (2002, str. 12), so pogoji za uspešen projektni menedžment:
- stalno usposabljanje in izobraževanje projektnih menedžerjev,
- izgradnja in uporaba projektnega informacijskega sistema,
- uvajanje projektnega motiviranja,
- uvajanje projektne organizacijske kulture,
- zagotovitev stalne povezanosti s splošnim menedžmentom.

Rezultati uspešnega projektnega menedžmenta pa so učinkovito vođenje, kontrola in izvajanje projektov, obvladovanje stroškov ter zagotavljanje kakovosti in donosnosti.

neponovljive, poleg tega pa je njihovo usklajevanje zaradi večje prepletenosti, povezanosti in medsebojne odvisnosti zahtevnejše. Projektna struktura je začasna, po končanem projektu se opusti, saj se za nove projekte oblikuje nova struktura. V izvedbo posameznih aktivnosti so vključeni strokovnjaki z različnih področij in iz različnih enot podjetja, povezani v projektni tim, v katerem potekajo komunikacije vsestransko, odnosi med njimi pa so nehierarhični. Če upoštevamo dejstvo, da so v projektni tim vključeni strokovnjaki, ki vedo več kot projektni menedžer, projektni menedžment zajema predvsem vodenje timov in usklajevanje dela njihovih članov.

Projektni menedžment je danes v mnogih organizacijah označen kot dragocena »pot napredovanja«, kot tudi pot za pridobitev koristnih izkušenj znotraj organizacije. Projektnim menedžerjem omogoča dobro planiranje in kontrolna orodja. Tri osnovne gonske sile projektnega menedžmenta so:
- naraščanje zahtev po kompleksnih, porabnikom prilagojenih izdelkih in storitvah,
- eksponentno naraščanje znanja ljudi,
- globalno proizvodno-potrošniško okolje.

Glavni cilj projektnega menedžmenta pa je specificirano izvajanje znotraj načrtovanih stroškov in terminskih planov (Meredith & Mantel, 2000, str. 21).

## 2.3 VKLJUČITEV PROJEKTA V ORGANIZACIJO PODJETJA

Projektni menedžment bo lahko učinkovit le pri dobro strukturirani in organizirani projektni organizaciji. S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za vodenje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmogljivosti za izvajanje projektov (Hauc, 2007, str. 327). Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti (finančna sredstva, ljudje, oprema), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Čeprav so si avtorji pri opisovanju značilnosti oblik organizacijskih struktur zelo enotni in pri tem ugotavljajo, da v praksi ne obstaja idealna oblika, mora projektna organizacija zagotoviti najustreznejše zmogljivosti projektnega menedžmenta.

Hobbs in Menard (Rozman & Stare, 2008, str. 154) ugotavljata, da literatura o ravnanchu s projekti navaja v glavnem tri alternative organizacije oziroma umestitve projekta v organizacijo podjetja:
- uvrstitve projektov v obstoječo poslovno-funkcijsko organizacijo,
- čisto projektno strukturo,
- projektnomatrično strukturo.

Po njujem mnenju je umestitev projekta v obstoječo organizacijo odvisna od organizacije podjetja, razpoložljivosti sredstev in zmogljivosti zaposlenih, kulture združbe in narave
ravnalnega sistema ter od dejavnikov projekta, kot so strateški pomen projekta, velikost projekta, novosti in inovacije, kompleksnost okolja, razpoložljiva sredstva in čas.

V podjetjih se lahko izvaja tudi več projektov hkrati in tako govorimo o večprojektnih organizacijah v okviru obstoječe organizacije. Treba pa je paziti, da projektno organizacijo res vključimo v obstoječo organizacijo ter da ne pride do pojava »organizacije v organizaciji«.

2.3.1 Projekt v poslovnofunkcijski organizaciji


*Slika 3: Vključevanje projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko obliko*

![Diagram](image.png)


Slabosti te organizacije so kaţejo predvsem v nemotiviranosti sodelavcev za sodelovanje pri projektih, saj zanje to angažiranje prinaša dodatno, pogosto zahtevnejše delo. Prav tako

Smiselnost takšne organizacije projektov je predvsem v manjših podjetjih, kjer potekajo projekti manjšega obsega, pa tudi njihovo število je nizko, opravljajo pa dejavnosti posamezne poslovne funkcije ali štабnih oddelkov.

2.3.2 Projektna organizacija

Projektno organizacijo uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno organizacijsko strukturo. Cilj projektnega oddelka je, da se projekt izpelje v predvidenem času z določenimi stroški ter v skladu z željami naročnikov (Lipičnik, 1998, str. 55).


Prednosti projektne organizacijske strukture so naslednje (Rozman & Stare, 2008, str. 160):
- Projektni menedžer v celoti odgovarja za projekt in ima enaka pooblastila kot poslovno-funkcijski menedžerji in se z njimi ne usklajuje, ampak sodeluje z nadrejenimi menedžerji.
- Člani projektne ekipe so odgovorni samo projektnemu menedžerju.
- Če je več podobnih projektov, se ekipa spremeni v stalno ekipo.
- Člani projekta se poizvedijo s projektom in se ukvarjajo samo z njim – s tem je zagotovljen celovit pristop k projektu.
- Projektni menedžer in članci tima hitro reagirajo na zahtevane spremembe.
- Časovna in stroškovna odgovornost je jasno opredeljena.
- Boljša sta izkoristek človeških zmožnosti in koordinacija projekta.
Kljub velikim prednostim, ki jih ima projektna organizacija, se pri njenem uveljavljanju pokažejo težave zaradi nasprotij med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov (Lipičnik, 1998, str. 56). Najpogosteje se pojavi nevarnost vodstvene hipertrofije z določanjem vodstvenega osebja za projektne menedžerje poleg že obstoječega linijskega vodstva, kar lahko povzroči zmedo na določenih organizacijskih ravneh zaradi konfliktih navodil (Možina et al., 1994, str. 389). Ker člani projektnih timov niso stalni, se kmalu pojavijo težnje po ustanovitvi stalnih projektnih timov, poleg tega pa se zelo hitro izoblikuje potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne prostore. V projektni organizaciji obstaja velika nevarnost, da bodo projektni menedžerji razočarani zaradi nerealno postavljenih projektnih ciljev.

2.3.3 Projektnomatrična organizacija

Projektnomatrična struktura, ki jo prikazuje slika 5, je dejansko kombinacija funkcionalne in čiste projektne organizacije in je najbolj pogosta organizacijska rešitev menedžmenta projektov v podjetju. Ti projekti se organizacijsko povežejo med seboj, zato je bistvo projektnomatrične organizacijske strukture, da so poslovno-funkcijske enote stalne in da so člani projektne skupine ali tima v teh enotah redno zaposleni, pri projektnih pa delajo le po potrebi (Rozman et al., 1993, str. 161). S tem se nakazuje problem dvojne odgovornosti,

Projektnomatrična organizacija omogoča razvoj znanja na obeh področjih ter hitro prilagajanje in večjo fleksibilnost ljudi, pri izvedbi določenih nalog pa združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovnofunkcijskih področij in vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop. Prav tako zahteva timsko delovanje organizacije, kar pa ob nepoznavanju in nezrelosti organizacij za takšno delovanje ne vodi do želenih rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 57).

Osnovni pogoj za uspešno projektnomatrično organizacijo je pravočasno in natančno planiranje vseh dejavnosti in vseh kapacitet, potrebnih za izvedbo (Rant, Jeraj & Ljubič, 1995, str. 28). Ker je pri večjem številu projektov njihovo usklajevanje ter usklajevanje s
poslovnimi funkcijami zelo zahtevno, je projektnomatrična struktura primerna predvsem za izvedbo večjega števila manjših projektov.

2.3.4 Čista projektna organizacija

Določena podjetja opravijo večino svoje dejavnosti v obliki projektov. Ti projekti so večjega obsega, se ne ponavljajo, v njem pa so povezane vse poslovne funkcije (Rozman, 2008, str. 166). Organizacija v tem primeru oblikuje t. i. čisto projektno organizacijo, ki se najpogosteje uporablja, če so – kot omenjeno – projekti relativno veliki in pomenijo veliko vrednost na enoto, če so kritični nekateri vidiki projekta, kot so npr. stroški, dobavni roki, ali če obstaja za to zahteva kupca (Rant et al., 1995, str. 29).

Čista projektna organizacija, ki je prikazana na sliki 6, je pravzaprav samostojna organizacija projektnega menedžmenta. Tako nastopa kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Vodstvo te organizacije prevzame za projekt polno odgovornost. Projektni sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta (Hauc, 2002, str. 269) in so za to obdobje premeščeni iz poslovnofunkcijskih oddelkov k projektu. Po zaključitvi projekta se začasna organizacija običajno razpusti, sodelavci se vrnejo v poslovnofunkcijski oddelek ali pa se vključijo v delovanje naslednjega projekta.

Slika 6: Poslovno-projektna ali čista projektna organizacija

Projekti so samostojni in ugotavljanje njihove uspešnosti je razmeroma enostavno, kar štejemo med prednosti te oblike organiziranosti. Projektni menedžer je pri svojem delu
neodvisen in ima popolno avtoriteto nad projektnim timom. Zaradi relativno preproste 
linijske strukture in vezanosti zaposlenih izključno na naloge projekta je omogočena velika 
fleksibilnost in možnost hitrega odzivanja, hkrati pa je komunikacija zaradi krajših 
komunikacijskih poti lažja in hitrejša. Ker se odvija v organizaciji več projektov hkrati, 
poteka med njimi zelo dobra medsebojna pomoč in izmenjava izkušenj. Slabosti čiste 
projektne organizacije, se kažejo v vprašanju prioritet ter pri nadzoru nad sredstvi, zelo 
velika pa ostaja tudi problematika zaposlitve po zaključku projekta. V organizacijah, kjer 
se je uveljavila čista projektna organizacija, se je pokazala tudi velika nevarnost 
avtoritativnega vodenja.

2.3.5 Timska organizacijska oblika

V projektno organiziranih organizacijah se na določenih področjih začnejo projekti 
pogosto ponavljati. Sodelavci, ki so bili vključeni v projekt ter so opravljali svoje delo 
delno v projektu delno v poslovni funkciji, zaradi povečanega števila projektov preidejo v 
stalni projektni tim. Vsak posamezen projekt vodi projektni menedžer, več projektov pa 
koordinira menedžer projektov ali timov. Organiziranost v projektnih ekipah in med njimi 
je vodoravna. V tem primeru gre za začetno obliko vodoravne ali procesne organizacije, v 
kateri sodeluje vrsta ekip, ki lahko vključuje tudi uporabnike. V primeru vključevanja v 
ekipo uporabnikov, dobaviteljev in podobnih govorimo o organizaciji brez jasno določenih 

Slika 7: Timska organizacijska oblika

Timska organiziranost omogoča hiter odziv na spremembe ter ciljno usmerjenost h kupcu, zaposlenim omogoča strokovni razvoj ter širši pogled na organizacijske cilje. Vendar mora podjetje zelo veliko vlagati v razvoj organizacijske kulture in prakse timskega dela, hkrati pa zaposlit ustrezen projektne menedžerje, da v podjetju ne prihaja do konfliktov zaradi njihovih lastnih interesov zaradi pozicij moči. Timska organizacijska struktura se pojavlja v hitrostnočnih organizacijah na področju razvoja novih proizvodov, v proizvodnji proizvodov za določenega uporabnika, ali investicijskih projektih ipd.

**2.4 USPEŠNO DELOVANJE PROJEKTNEGA TIMA**

V organizacijah se lahko projekti izvajajo individualno, skupinsko ali timsko. Individualno delo pri projektih poteka v primeru majhnih, enostavnih in nezahtevnih projektov, pri katerih posameznik opravi vse delo sam. Skupinsko delo pri projektu se uporablja za izvedbo obsežnejšega in zahtevnejšega projekta, ki je razdeljen na posamezne, med seboj ločene naloge. Člani skupine so podrejeni projektnemu menedžerju, vsak posameznik samostojno opravi del naloge in za njegovo realizacijo nosi individualno odgovornost. Člani projektne skupine se sestanejo le zato, da ugotovijo naloge, si jih razdelijo in jih nato samostojno opravijo. Med njimi ne potekata komunikacija in medsebojno motiviranje, ni usmerjenosti na naloge ostalih članov projektne skupine.


- Vložen napor je večji v timu, saj prisotnost drugih članov prispeva k večji motiviranosti in učinkom dela.
- Zadovoljstvo članov je večje zaradi potrebe po pripadanju in druženju.
- Hitrejše je pridobivanje znanja in sposobnosti druženja članov.
- Večja je prožnost pri delu, saj člani izvajajo več del hkrati.
- Monotonost dela je manjša.

Slabosti timskega dela pa so:

- Linijski ravnalci izgubljajo moč, zato se bojijo izgube statusa ali celo zaposlitve.
- Posamezniki, ki pridobijo prednosti s članstvom v ekipi, le-to izkoriščajo, medtem ko sami niso pripravljeni ponuditi vseh svojih sposobnosti, znanja in napor. 
- Stroški usklajevanja ekipe so pogosto večji od hierarhičnega usklajevanja. 

Timsko delo ponuja prednosti le, če ima tim predvsem delovne in človeške značilnosti, ki so navedene v spodnji preglednici.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Človeške značilnosti</th>
<th>Delovne značilnosti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- vključevanje članov v projekt in pripadnost timu,</td>
<td>- predanost projektu v strokovnem smislu,</td>
</tr>
<tr>
<td>- sposobnost usklajevanja različnih mnenj,</td>
<td>- usmerjenost v izpolnitev ciljev projekta,</td>
</tr>
<tr>
<td>- učinkovitost komuniciranja,</td>
<td>- pripravljenost članov na spremembe,</td>
</tr>
<tr>
<td>- želja po skupnem dosežku,</td>
<td>- pomembnost kakovosti projekta,</td>
</tr>
<tr>
<td>- ustrezno vzdušje v ekipi,</td>
<td>- sposobnost povezovanja različnih znanj,</td>
</tr>
<tr>
<td>- medsebojno zaupanje,</td>
<td>- predvidevanje naslednjih faz v projektu,</td>
</tr>
<tr>
<td>- pripravljenost na učenje,</td>
<td>- hitrost reševanja problemov,</td>
</tr>
<tr>
<td>- vključevanje projekta v podjetje.</td>
<td>- sinergije med člani kot posledica različnih znanj in sposobnosti.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Projektni menedžer je odgovoren za pravočasno izvedbo projekta v skladu z zastavljenimi cilji, podcilij ter razpoložljivimi količinami virov (Bastič, 2002, str. 36).
- prizadevanje za dokončanje dela,
- poznavanje dela menedžerja ter področja, na katero se nanaša projekt,
- sposobnost preprečevanja konfliktov tako med člani projektnega tima kot tudi med drugimi,
- ustrezno vodenje zaposlenih,
- sposobnost dela pod pritiskom in v stresnih situacijah.

Pomembna vloga projektnega menedžerja zahteva od njega posedovanje širokega obsega znanj in sposobnosti ter drugih osebnostnih lastnosti. Potrebna znanja se nanašajo predvsem na njegove dosedanje izkušnje pri uresničevanju projektov, kar si projektni menedžer najprej pridobi z ustreznim šolanjem in usposabljanjem, nato pa z menedžmentom pri manjših projektih. Potrebno je tudi poznavanje tehničnega ali strokovnega predmeta projekta, poznavanje metod in orodij za vodenje in nadzor projekta ter znanje s področja poslovanja. Zlasti pomembne so menedžerjeve sposobnosti, kamor štejemo vodstvene sposobnosti, ki temeljijo na osebnosti moči, sposobnosti učinkovitega reševanja konfliktov, komuniciranja, motiviranja, organiziranja in umirjanja konfliktnih situacij. Projektni menedžer mora imeti tudi menedžerske sposobnosti, ki vključujejo poznavanje in sposobnosti strateškega načrtovanja, organiziranja, razvijanja sposobnosti zaposlenih in kontroliranja. Vloga projektnega menedžerja naj bi bila organizacija, koordinacija, preverjanje, spodbujanje – motiviranje, skratka na projekt bi moral gledati z razdalje in osebam, ki projekt direktno izvajajo, nuditi pomoč pri iskanju informacij, če se »izgubijo« (Pavlica et al., 2007, str.3).

Projektni menedžer je lahko le tisti, ki ima izkušnje pri podobnih projektih, znanje in sposobnosti projektnega menedžerja nasploh, sposobnosti vodenja projekta in pozna vsebino področja projekta. Empirične raziskave (Rozman & Stare, 2008, str. 186) so pokazale, da si za uspešno izvedbo projektov po pomenu sledijo naslednje sposobnosti projektnih menedžerjev:
- komuniciranje (aktivno poslušanje, prepričevanje),
- organiziranje (načrtovanje, analiziranje, postavljanje ciljev),
- tvorjenje projektne ekipne (motiviranje, ustvarjanje vzdušja),
- vodenje (predstavljanje vizije, energičnost, optimizem),
- tehnično poznavanje projekta in izkušnje.

Nekateri avtorji (Kerzner, 1998, str. 7–10) izpostavljajo pomembnost kakovosti odnosa med projektnim menedžerjem in funkcijskimi oziroma linijskimi menedžerji. Dejstvo namreč je, da projektni menedžer direktno ne nadzira nobenega od virov podjetja, ki so potrebni za izvedbo projekta, kot so delovna sila, denar, tehnologija, prostor … Te vire praviloma nadzirajo funkcijski menedžerji, projektnemu menedžerju pa je dovoljeno razpolaganje z viri in nadzor nad njimi le za čas trajanja projekta. To pomeni, da je uspešnost projekta zelo odvisna od:
- sposobnosti projektnega menedžerja, da razvije dobre vsakodnevne delovne odnose s tistimi funkcijskimi menedžerji, ki neposredno dodeljujejo vire njegovemu projektu,
- sposobnosti funkcijskih zaposlenih za istočasno poročanje (odgovornost) tako funkcijskemu kakor projektnemu menedžerju.

Kot je že zgoraj opisano, sestavlja delovno mesto menedžerja projektov skupaj zelo visokih zahtev. Podjetja, v katerih se izvaja veliko projektnega dela, se zaradi pomembnosti uspešno izpeljanih projektov odločijo za profesionalizacijo tega delovnega mesta. Uspešnost pri menedžmentu projektov je lahko kasneje tudi odskočna dorama za napredovanje na visoka menedžerska mesta v podjetju.


Poleg ustreznega strokovnega znanja močno vpliva na uspešno delovanje tudi osebnostno ujemanje članov projektnega tima. Belbin (Kragelj, 2002, str. 6) je razdelil devet vlog v projektnem timu, ki tvorijo uspešen projektni tim. To ne pomeni, da mora biti tim sestavljen iz devetih članov, ampak lahko posamezni člani združujejo več vlog. Te vloge so:
- snovalec: je vir originalnih idej, domiseln, rad dela sam zase, ima malo interesa za izvedbo;
iskalec virov: zbira informacije in raziskuje, je odprt do drugih, vendar mu navdušenje hitro uplahne – ni vztrajen;
koordinator: zrel in samozavesten vodja skupine, ki dobro pooblašča in spodbuja odločanje, hkrati pa dobro načrtuje in določa prioritete;
tvorec: visoko motiviran, dominanten, napet, odprt do drugih;
ocenjevalec: skrbno in objektivno presoja, preprečuje napačne odločitve, vendar je počasen pri odločanju in ni sposoben motivirati drugih;
sodelavec: zaveda se potreb posameznikov, posluša in vzdrţuje odnose v timu, komunikativni, kooperativen in prilagodljiv;
izvajalec: sistematičen in metodološki praktik, ki spreminja načrte v uporabno obliko, odkrit in pošten, vendar manj prilagodljiv;
dovrševalec: vesten in odgovoren, obseden z redom, spoštuje roke in stvari vedno dokonča, nerad prelaga delo na druge;
strokovnjak: ozko specializiran in izjemno strokovni ekspert, ki obvlada dragocene tehnične veščine in ima kompleksne izkušnje.

Uspešni timi imajo prisotnega izrazitega novalca v timu, mentalne sposobnosti v timu pa so različno porazdeljene. Značilno je tudi, da imajo vsi člani sposobnost prilagajanja manjkajočim vlogam. Zelo pomembne pa so lastnosti vodje tima.


2.5 VOĐENJE IN NADZOR PORTFOLIA PROJEKTOV


2.5.1 Vođenje projekta

Ob zagonu projekta definiramo namen in cilje projekta ter aktivnosti za dosego le-teh (angl. Plan), nato načrtovano izpeljemo v praksi (angl. Do), v času poteka projekta spremljamo oziroma preverjamo ujemanje dejanskih rezultatov s planiranimi (angl. Check), če odstopajo, pa ustrezno ukreplamo (angl. Act). Te aktivnosti sicer potekajo med izvajanjem projekta, ključnega pomena pa je končna ocena uspešnosti projekta, saj na podlagi te definiramo preventivne in korektivne ukrepe za dopolnitev baze znanja podjetja, ki se bo uporabljala za izboljšave pri prihodnjih projektih.

2.5.2 Kontrola projekta


Izvajalce moramo že ob začetku projekta seznaniti z vsemi informacijami in s kontrolnimi poročili, ki jih bodo morali pripraviti. Po Haucu (2002, str. 237) morajo kontrolne informacije oziroma poročila vsebovati:
- izvedbo aktivnosti v skladu s projektnim planom,
- podatke o doseženih delnih ali končnih rezultatih posameznih aktivnosti,
- napoved motenj in sprememb,
- plan obremenitve virov (v primeru, če le-teh ni dovolj),

- druge podatke, ki so pomembni za potrebe vodenja projekta.

Vodstvo projekta izvede analizo kontrolnih poročil, in sicer:

- kontrolo izvedbe v planiranih rokah – kontrola časa,
Je osnova za oceno izvedbe, analizo odstopanj in merjenje produktivnosti. Običajno se prikazuje v obliki odstotkov načrtovane izvedbe aktivnosti. V praksi se za merjenje časa najpogosteje uporablja gantogram, iz katerega je razvidno časovno odstopanje med načrtovanimi in dejanskim zaključkom posamezne aktivnosti.

- kontrolo izvedbe glede na predvidene stroške – kontrola stroškov,
Vsebuje zbiranje vseh stroškov, ki so nastali ob izvedbi načrtovane projekta. V praksi so uveljavljeni različni načini zbiranja stroškov, in sicer kumulativno in znotraj posameznega obdobja, glede na mesto nastanka, na ravni aktivnosti ali po posameznih vrstah stroškov.

- controlo kakovosti,
Delimo jo na kontroliranje izvedbe v primerjavi z načrtovanim rezultatom (vsebina in opredelitev ciljev projekta) ter kontroliranje kakovosti rezultatov – ali je funkcionalnost tudi kakovostno izvedena. Že v fazi načrtovanja projekta določimo odgovorne za kontroliranje kakovosti projekta, odgovorne za potrditev posameznih faz, termine za kontrolo kakovosti ter vsebino in posebne zahteve kakovosti.

Kontrola izvajanja projektov mora poleg kontrole izvajanja projekta po planu vsebovati tudi upoštevanje morebitne spremembe vhodne strategije projekta, spremembe projektnih ciljev, vplive iz okolja, spremembe naročnika projekta idr., ki lahko močno vplivajo na potek in zaključek projekta.

Med orodja za učinkovito controlo štejemo kontrolne sestanke, ki morajo biti redni in se izvajajo na določeno časovno obdobje – najpogosteje enkrat na teden. Na teh sestankih se spremlja izvajanje projekta in ugotavlja stanje projekta. Spremljanje izvajanja projekta ni le naloge projektne menedžerja, ampak zadolžitev celotnega projektnega tima, spodbuja pa sodelujoče pri projektu k zgodnejšemu odkrivanju problemov, kar posledično vodi k hitrejšemu ukrepanju in s tem manjšemu vplivu težav na izvedbo projekta.

Projektni menedžer pripravi enkrat na mesec oziroma glede na dogovorjeni plan kontrolno poročilo projekta, v katerem poroča nadrejenim o realizaciji ključnih dogodkov, o dosegi mejnikov projekta, o porabi planiranih sredstev, o doseganju projektnih ciljev in s tem povezani verjetnosti izvedbe projekta ter doseženih rezultatih projekta.

Eno izmed bistvenih orodij za učinkovito controlo je oblikovanje projektnega informacijskega sistema, ki je integriran z informacijskim sistemom celotnega poslovnega sistema. Namen izgradnje informacijskega sistema za podporo projektne menedžmentu je zagotoviti vsem, ki so vključeni v vodenje in upravljanje projektov, čim več koristnih informacij, ki bodo omogočale čim hitrejše odločanje. Z vidika projektnega menedžmenta bi moral informacijski sistem za podporo projektne menedžmentu

V praksi so v uporabi različne oblike informacijske in dokumentacijske podpore projektom. Najpreprostejša rešitev je vzpostavitev statične spletno strani, s katero je omogočeno obvladovanje posamičnega enostavnega projekta. Slabosti te rešitve sta, da je onemogočeno povezovanje več projektov in da zahteva veliko vzdrževanja. V primeru več manjših projektov je primernejša rešitev uporaba dinamičnega spletnega mesta, ki omogoča uporabnikom zadostno izmenjavo informacij, preprosto uporabo in določeno mero nadzora. Zahtevnejše specialne informacijske rešitve za podporo projektnim informacijskim sistemom uporabljajo za osnovo različne dokumentacijske ali sistemene »workflow«. Njihova prednost je v tem, da podpirajo vse ravnine projektnega dela, mogoče je vpogled v projekt s poljubnega mesta, omogočajo vođenje in upravljanje večjega števila projektnih obdobj in načrtovanje večjega števila projektov, dajejo zelo dobro zaščito podatkov, omogočajo povezavo z orodji za mrežno načrtovanje in so zelo prilagodljive. Slabost je predvsem v tem, da so te rešitve precej kompleksne in zato tudi drage, zahtevajo sistemsko administracijo (obvezna projektna pisarna ali projektni tajnik) ter so primerne zlasti za dobro strukturirana okolja (podjetja) z ustrezno formalizacijo (npr. organizacijski predpis o projektnem delu) in za projekte, ki so si strukturno dokaj podobni (povzeto po Skok & Kern, 2002, str. 4).

2.5.3 Projektna pisarna

Projektno pisarno ustanovi podjetje v primeru istočasnega poteka večjega števila projektov. Glavne zadolžitve projektne pisarne so:
- administrativna podpora: zagotavlja, da so vse aktivnosti ustrezno dokumentirane, dokumenti pa posredovani vsem ključnim udeležencem v projektu, skrbi za pravočasno pripravo podatkov za poročanje;
- skrbništvo procesov, standardov in metodologij: je kot centralna knjižnica, hkrati pa ima pregled nad novostmi in spremembami, ki se dogajajo na tem področju;
- skrbništvo projektnega informacijskega sistema: centralizirano uvažanje in vzdrževanje programske opreme;
- nadzor projektov v smislu nadzora časa, stroškov in učinkov;
- spremljanje/kontroliranje projektov;
- menedţment/koordiniranje projektov;
- izobraţevanje projektnih menedţjerjev in drugih članov tima, vzdrţevanje visokega nivoja znanja ter priprava posameznih izobraţevanj;
- svetovanje in mentorstvo članom projektnega tima ter drugim oddelkom v podjetju, če se soočijo z vodenjem projekta;
- analize projektov, in sicer za ugotavljanje učinkovitosti procesov projektnega menedţmenta ter ugotavljanje obstoja področij, ki jih je treba izboljšati;
- vključuje se v izbiro projektnih menedţjerjev (povzeto po Stare, 2007).

V projektno pisarno se stekajo vsi projektni podatki in so v njej arhivirani. Projektna pisarna ne vodi projektov, ampak svetuje pri vodenju, izvaja analize opravljenih del in jih posreduje vodstveni strukturi, ki je tudi uporabnik njenih storitev.

Pred uvedbo projektnih pisarn se podjetje treba natančno definirati, kako bo le-ta umeščena v dosedanjo organizacijo, katere funkcije bo opravljala in kakšna pooblastila bo imela ter kdo bodo njeni zaposleni. Za njeno uvajanje pa je priporočljivo najeti zunanjega strokovnjaka, ki bo kot neobremenjen in objektiven svetovalec uvedel v obstoječo organizacijo podjetja. Njena uvedba pa bo uspešna le tedaj, če jo bo podprlo najvišje vodstvo.

Poznamo tri vrste projektnih pisarn in za vse lahko rečemo, da so nastale zaradi potreb po izboljšavah procesa v organizacijah, ki še niso imele razvite nobene strukture. Prednosti projektnih pisarn so predvsem v urejenosti in preglednosti poslovanja, poenostavitvi procesov, razbremenjenosti zaposlenih in niţjih stroških. Slabosti sta dolgo uvajanje zaradi sprememb načina mišljenja ter neprijeten občutek, da so sodelavci ves čas pod nadzorom. V primeru neupoštevanja pravil projektnih pisarn lahko pride do pravega kaosa (Pavlica et al., 2007, str.8).

Za upravljanje večjih, kompleksnih projektov se uporablja projektna kontrolna pisarna, ki se osredotoči na en sam obsežen projekt, sestavljen iz več terminskih planov, ki so integrirani v en skupni terminski plan. Vodi jo programski menedţer, ki je odgovoren za integracijo vseh terminskih planov, potreb po virih in stroških, zagotoviti pa mora tudi, da celoten program uresniči zastavljene cilje glede rokov, mejnikov in izdelkov.

Če obstaja potreba po integraciji večjega števila projektov različnih velikosti, ki zahtevajo precej več virov in kompleksno integracijo tehnologij, se podjetja odločijo za uvedbo divizijske projektno pisarno. Le-ta zagotavlja tako ponovljivost kot tudi veliko višji nivo učinkovitosti v upravljanju z viri med projekti. Podjetju omogoča ugotoviti, kje obstaja pomanjkanje virov, in hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev, ali najeti ali zaposliti nove vire.
Tretja oblika projektne pisarne pa je **korporacijska projektna pisarnica**, ki skrbi za vodenje in upravljanje portfelja projektov in vodstvu omogoča vpogled v celotno stanje projektov cele korporacije na enem mestu (povzeto po Crawford, 2000, str. 2).

Kot navaja Kerzner (2004, str. 278), poleg že omenjenih poznamo še **projektno pisarno za ravnanje s kupci**. Ta tip projektne pisarne je namenjen boljšemu ravnovanju in komunikaciji s kupci. Običajni kupci oziroma projekti so zaradi boljšega upravljanja in odnosov s kupci združeni skupaj. Istočasno lahko obstaja več projektnih pisarn za ravnanje s kupci, delujejo pa lahko kot začasne organizacije. Dejansko to pomeni organizacijo v organizaciji.

Ne glede na tip projektne pisarne lahko zaključimo, da je za uspešnost vodenja projektov velikega pomena način organiziranosti v podjetju, saj le-ta daje celovito podporo projektнемu menedžmentu, ki je temelj za uspešno vodenje projektov.

**3 NAGRAJEVANJE PROJEKTNIH TIMOV**


V nadaljevanju bom najprej s pomočjo literature pojasnila pojem motivacije ter opredelila različne motivacijske teorije, ki jih lahko menedžer uporabi kot enega izmed pričakov za razumevanje posameznikovega vedenja ter kot osnovo za vzpostavitev učinkovitega sistema nagrajevanja. Nato bom v poglavju Nagrjevanje zaposlenih opredelila celovit sistem plač in nagrajevanja, posebej pa vrste nagrad in njihovo motivacijsko moč. Ker pa je rdeča nit magistrskega dela projektno delo, bom na koncu opisala posebnosti motiviranja in nagrajevanja projektnih timov ter dodala še nagrajevanje strokovnjakov kot ene izmed ključnih skupin pri projektnem delu v podjetju.
3.1 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacija je zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman et al., 1993, str. 236). V literaturi lahko zasledimo različne definicije motivacije, vsem pa so skupni trije elementi motivacije, in sicer (Steers & Porter, 1983, str. 5–8):


3. **Vztrajnost** – motivirani ljudje vztrajajo pri dosegi svojega cilja in ne odnehajo ob prvem znamenju težav oziroma ob prvih ovirah.


- **primarne biološke potrebe** – le-te izhajajo iz fizioloških potreb organizma in vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje;
- **primarne socialne potrebe** – potreba po uveljavljanju, družbi, simpatiji, po spremembi;
- **sekundarni motivi** – interes, stališča, navade; so individualni in pridobljeni med celim življenjem ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.


*Slika 9: Temeljni motivacijski proces*

![Slika 9: Temeljni motivacijski proces](image)


32
Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi je posebej treba izpostaviti (Lipičnik, 1998, str. 162-163):

- razlike med posamezniki – zaradi individualnih značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interes, ljudi motivirajo različne stvari;
- lastnosti dela – so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo ter določajo potrebne zmožnosti za opravljanje posameznih nalog;
- organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Da bi menedžer lahko uspešno deloval ter motiviral posameznike, mora upoštevati vse tri zgoraj naštete dejavnike in njihov vpliv na uspešnost pri delu.

Če na kratko povzamem, ima motivirana oseba dovolj usmerjene energije, da želi z določeno stopnjo vztrajnosti izvesti aktivnosti, ki bodo zadovoljile nastalo potrebo. O tem, kako vplivati na motivacijo, pa obstaja več motivacijskih teorij, ki jih bom opisala v nadaljevanju.

3.1.1 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije poskušajo pojasniti vzroke za vedenje ljudi in se ukvarjajo s procesi, ki jih človekovo vedenje povzroča. Motivacijske teorije lahko razdelimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije ali teorije potreb temeljijo na preučevanju potreb oziroma motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja oziroma poskušajo odgovoriti na vprašanje, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju. Med teorije potreb štejemo Maslowo teorijo, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Adelferjevo teorijo in McLellandovo teorijo.


3.1.1.1 Teorija A. Maslowa

Abraham Maslow, klinični psiholog, je leta 1954 razvil motivacijsko teorijo, v kateri zagovarja hierarhično delitev potreb, ki so prikazane na sliki 10. Potrebe je razdelil na pet nivojev:
1. **Fiziološke potrebe** sestavljajo temeljne človeške potrebe – potreba po hrani, vodi, dihanju, spanju – in le če so te potrebe zadovoljene, lahko človek preživi, zato so te potrebe pred vsemi drugimi. Če človek nima zadovoljenih osnovnih fizioloških potreb, se ne pojavi potreba po zadovoljitvi višjega nivoja potreb. Veliko teh potreb je mogoče zadovoljiti z ustreznim plačo, ki jo zaposleni dobi za opravljeno delo.

2. **Potreba po varnosti** nastaja zato, ker smo ljudje drug od drugega zelo odvisni. Sem sodijo varnost pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve, pridobljenega položaja in ustrezone varnostne razmere. Te potrebe se pojavijo takoj po zadovoljitvi fizioloških potreb.

3. **Potreba po pripadnosti in ljubezni** – ko so zadovoljene fiziološke potrebe in potreba po varnosti, se pojavi potreba po pripadnosti in ljubezni, povezana je z željo posameznika po stiku, komunikaciji in tudi s tem, da je priznan in cenjen.

4. **Potreba po ugledu in samospoštovanju** se pojavlja pri vseh ljudeh in sodi med potrebe višjega reda. Razdelimo jih lahko v dve kategoriji. V prvo kategorijo spada želja po moči, dosežkih, sposobnostih, neodvisnosti in svobodi, v drugo pa želja, da nas drugi spoštujemo, želja po dobrem slovesu, statusu, pozornosti, pomembnosti in priznanju. Če so te potrebe zadovoljene, se poveča posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti in počuti se cenjen, spopaden in samozavesten. V nasprotnem primeru se pri njem pojavijo občutek nezaupanja v lastne sposobnosti, manjvrednosti, nemoči in šibkosti.

5. **Potreba po samouresničevanju** je najvišja raven potreb in se pri posamezniku pojavlja šele takrat, ko so vse predhodne potrebe v določenem odstotku zadovoljene. Potreba po samouresničevanju težijo k temu, da posameznik dela to, kar je sposoben, da izpolni in uresniči svoje potenciale in s tem razvije svojo lastno osebnost ter individualne sposobnosti.

**Slika 10: Hierarhija potreb A. Maslowa**

Maslow razlaga (1954, str. 100), da se pojavljanje in zadovoljevanje potreb začne čisto na dnu piramide. Ko je do neke mere zadovoljena osnovna oziroma pomembnejša potreba, se pojavita potreba višjega nivoja. Za njen pojav ni potrebna 100-odstotna zadovoljitev osnovne potrebe in tudi moč pojava potrebe višjega nivoja ni stototna, ampak je moč potrebe
nižja. Z večanjem zadovoljenosti osnovne potrebe naraščata moč in pomembnost potrebe višjega nivoja. Ko je potreba do določene ravni zadovoljena, pa posameznika tudi ta ne motivira več. Potrebe višjega nivoja se pojavijo šele takrat, ko so zadovoljene potrebe nižjega nivoja.


3.1.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija


Herzberg je tudi ugotovil, da noben od naštetih dejavnikov ni samo higienik ali samo motivator, ampak so ti dejavniki kombinacija obeh. Ločeval pa jih je tudi glede na dolžino časovnega obdobja, znotraj katerega dejavnik usmerja vedenje posameznika. Higieniki naj bi imeli krajši časovni učinek motivacije, medtem ko naj bi motivatorji dalši časovno obdobje motivirali posameznika, seveda v odvisnosti od vsakega posameznika ter od dejavnikov okolja.
Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna zaradi ločevanja motivacijskih faktorjev in jim s tem daje dve orodji za motiviranje – motivatorje, s katerimi izzove pri zaposlenih aktivnosti, in higienike, s katerimi odstrani nepotrebne napetosti in usmeri aktivnost zaposlenih v delo. Da ne bo zaposleni v svojem delovnem okolju nezadovoljen, bo menedžer izboljšal higienike, če pa bo želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje.

3.1.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija

Adelfer je predlagal tristopenjsko teorijo potreb in tako dopolnil Maslowo in Herzbergovo teorijo s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Povezava med vsemi trema teorijami je prikazana na sliki 11.

Slika 11: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Adlerferjeve ERG-potrebe</th>
<th>Maslowa hierarhija potreb</th>
<th>Herzbergova dva faktorja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>RAZVOJ</td>
<td>SAMOURESNIČITEV</td>
<td>MOTIVATORJI</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SAMOSPOŠTOVANJE sebe in drugih</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>POVEZAVA</td>
<td>PRIPADNOST IN LJUBEZEN</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OBSTOJ</td>
<td>VARNOST</td>
<td>HIGIENIKI</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FIZILOŠKE POTREBE</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Adelferjevo motivacijsko metodo imenujejo tudi ERG-teorija (angl. *Existence-Relatedness-Growth*). Potrebe je razvrstil v tri skupine, in sicer:

1. **potrebe po obstoju ali eksistencialne potrebe** – nanašajo se na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev; fiziološke in materialne potrebe;
2. **potrebe po pripadnostni** – povezovanju z drugimi, družbene potrebe po stikih;
3. **potrebe po osebnostnim razvoju** – vključujejo potrebo po rasti in razvoju ter samouresničitvi.

Zadovoljevanje zgoraj našteti potreb ni strogo hierarhično. Posameznika lahko istočasno motivirajo potrebe na različnih ravneh. Prav tako lahko zadovoljuje potrebo višje stopnje, čeprav potreba nižje stopnje ni zadovoljena, lahko se celo pojavijo potrebe vseh treh
skupin istočasno. Posamezniki se lahko torej ob zadovoljevanju potreb poljubno pomikajo po hierarhični lestvici navzgor in navzdol. Adelferjeva teorija upošteva tudi individualne razlike med ljudmi ter vpliv okolja, izobrazbe in družinskih vezi na prioriteto zadovoljevanja potreb.

3.1.1.4 McClellandova motivacijska teorija

McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene z določenimi kulturnimi dejavniki, med katere spada tudi vpliv televizije, družine in družbe. Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, ki bosta to potrebo zadovoljila. Potrebe so razdeljene na tri sklope:

1. **Potreba po dosežkih** se pojavi pri posameznikih z željo opravljati delo, ki jim pomeni izziv. Posameznik želi biti učinkovit ter doseči več kot drugi. Rad je v situacijah, kjer je osebno odgovoren za rezultate, zanj pa je največjega pomena povratna informacija o opravljenem delu.


3. **Potreba po moči** je želja po ugledu, simbolih moči, nadzoru ter čustvene in vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Predstavlja primarni motivator menedžerjev. Takšna oseba navadno zaseda položaj vodje, celo predsednika države.

3.1.1.5 Teorija pričakovanja


1. **Valenca** predstavlja privlačnost cilja oziroma vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradi za določeno dejanje. Valenca je lahko pozitivna (nagrade, plače) ali negativna (kazni, znižanje plač, stagnacija), njena vrednost se giblje od +1,00 do –1,00, pri čemer ima nevtralna vrednost nekega dejanja vrednost 0.

2. **Instrumentalnost** pomeni povezanost med dvema ciljema oziroma posameznikovo oceno verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic in rezultata.
S tem pojom definiramo tudi zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 40). Posameznik je za določeno vedenje motiviran do takšne mere, kolikor subjektivno pričakuje, da bo njegov vloženi napor pripeljal do dosege nekega izida, ki je lahko povišanje plače, zahvala s strani vodstva ali napredovanje. Vrednost instrumentalnosti in pričakovanja se giblje od 0 do +1,00.

3. **Pričakovanje** predstavlja temeljni pojem teorije pričakovanja in je posameznikova subjektivna ocena, da bo določena naloga izvedena. Če se posameznik čuti sposobnega za izvedbo nekega dela, bo v to delo vložil maksimalen trud, saj je tudi njegovo pričakovanje visoko. Če pa se ne čuti sposobnega, pa k izvedbi določene naloge sploh ne bo pristopil. Posameznik pa tudi pričakuje, da bo večje prizadevanje pripeljalo na koncu tudi do večjega zaslужka.


3.1.1.6 **Teorija cilja**


Najpomembnejši zaklučki teorije cilja so (Hodgetts, 1991, str. 143):
- Specifični in natančno določeni cilji bodo močneje vplivali na izboljšanje storilnosti zaposlenih kot splošni cilji.
- Cilji, postavljeni zaposlenim, četudi so težko uresničljivi, a še vedno realno dosegljivi, vodijo do boljših rezultatov oziroma večje storilnosti zaposlenih kot cilji, ki so premalo podjetno zastavljeni.
- Kadar je cilj edinstven ali neobičajen ter posameznik ni prepričan, kako ravnati, se lahko vložen napor v delo še poveča. Vendar je velika verjetnost padca natančnosti pri delu in zato se lahko pojavi frustracija ob nedosegajanju ciljev, kar vodi v manjšo storilnost in do negativnega učinka motivacije.
- Pomembno je, da zaposleni dobijo povratno informacijo o svojem delu – o uspešnosti pri dosegajanju ciljev in glede na njihovo uspešnost bi jih bilo treba ustrezen nagraditi.
- Poleg individualnih je treba določiti tudi skupinske cilje, saj lahko le-to pripomore k večji produktivnosti.
- Če želimo, da bi povečali delavčeve storilnost, mora le-ta cilje sprejeti. To dosežemo najlažje na način, da zaposleni sodelujejo pri zastavljanju ciljev. Elementi teorije ciljev so pomembno izhodišče za ciljno vodenje (angl. Management by Objectives) in tudi učinkovito motiviranje delavcev, pri katerem se poslovnih ciljih in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002, str. 95).

3.1.1.7 Teorija enakosti

delovnega mesta, večanju avtonomnosti in samostojnosti ter potrjevanju dosežkov s strani menedžmenta ne deluje motivacijsko, če se ne poveča nagrada za delo (Hodgetts, 1991, str. 145).

3.1.1.8 Skinnerjeva teorija okrepitve


Menedžerji lahko z različnimi tehnikami spremenijo vedenje zaposlenih. Med tehnike prištevamo pozitivno okrepitev in negativno okrepitev ali izogibanje. S pozitivno okrepitvijo, ki vsebuje raznovrstne nagrade, povečamo možnost nastopa želenega vedenja posameznika z uporabo za njih pozitivnih posledic. Z negativnimi okrepitvami, med katere prištevamo razne kazni, pa želimo posameznike odvrniti od neželenega vedenja. Z učenjem s pomočjo posledic želi podjetje povečati želeno in zmanjšati neželeno vedenje zaposlenih, le-ti pa na podlagi pravil, navodil in ciljev podjetja ugotovijo, kakšno naj bo njihovo vedenje na delovnem mestu ter kakšne posledice jim bo le-to prineslo.

**Slika 12: Osnovni vedenjski krog**

![Diagram osnovnega vedenjskega kroga](Vir: Lipičnik, 1998, str. 176.)

Glede na pregled motivacijskih teorij in njihove delitve na vsebinske in procesne teorije lahko zaključim, da so s stališča menedžmenta in posebej vođenja slednje mnogo bolj
uporabne, saj dajejo prednost kontroliranemu in usmerjenemu delovanju posameznika. Medtem ko vsebinske teorije pojasnjujejo vedenje in motivacijo z različnih vidikov, se procesne osredotočijo na dinamičnost samega procesa motiviranja in njegov vpliv na posameznika. Upoštevajo tudi vpliv zavestnega odločanja posameznika in njegovih pričakovanj ter so kot takšne bolj uporabne za menedžerje, ki želijo ustrezno motivirati svoje zaposlene.

3.2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH


3.2.1 Sistem plač in nagrajevanja

zaposlenih v podjetju. Ustrezen sistem nagrajevanja je pomemben tako za podjetje kot za zaposlene, saj uspešno upravljanje sistema delovne uspešnosti, nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju povzroči demotiviranost, slabe medsebojne odnose, poglablja nezaupanje in utegne celo sproščiti odhod tistih kadrov, ki so za organizacijski razvoj in uspešnost najbolj pomembni (Gruban, 2003, str. 3).

Pri oblikovanju sistema si lahko pomagamo z osnovnim modelom plač in nagrajevanja (glej sliko 13), ki ga predlagata Milkovich in Newman (1996, str. II). Ko se podjetje odloči za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja, mora najprej določiti cilje, ki jih z njim želi izpolniti.

Osnovni cilji so:
- učinkovitost, v kateri je zajeto tudi povečevanje uspešnosti delavcev;
- enak položaj zaposlenih, ki naj bi bil zagotovljen z upoštevanjem prispevkov zaposlenega in njegovih potreb;
- zagotavljanje kakovosti;
- upoštevanje potreb strank;
- nadzor stroškov dela;
- skladnost z zakonskimi določili.

Zgoraj našteti cilji so osnova za oblikovanje sistema ter jih po uvedbi uporabljamo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema plač in nagrajevanja. Štirje temelji sistema plač in nagrajevanja so prikazani na levi strani modela. Politika nagrajevanja mora biti notranje skladna, zunanje konkurenčna, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika v vsebovati mora ustrezne načine za izvedbo.

**Notranja urejenost** dejansko obsega strukturo delovnih mest in primerjavo med njimi, opis potrebnih znanj in spretnosti za zasedbo le-teh ter se nanaša na presojanje o njihovem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se tako določi glede na relativno pomembnost dela, potrebne spretnosti in znanje, ki je za določeno delovno mesto zahtevano, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije. Zaposleni so tako motivirani za dodatne odgovornosti, za pridobivanje novih spretnosti ter za izobraževanje. Na ta način podjetje s posrednim vplivom doseže višjo učinkovitost zaposlenih in s tem učinkovitost celotnega podjetja.

**Zunanja konkurenčnost** pomeni odločitev delodajalca o plači glede na konkurenco. Delodajalci se zavedajo, da denar kljub vsem teorijam o njegovem vplivu na motiviranje pritegne zaposlene in zato nekateri delodajalci v boju s konkurenzi za pridobitev čim boljšega kadra definirajo višjo plačo, s katero sodelavce v prvi vrsti privabijo in jih nato tudi želijo zadržati. Ne smemo pa pozabiti vpliva stroškov dela na cena storitev in proizvodov, ki mora biti ves čas konkurenčna.

**Prispevki zaposlenih** – ob vzpostavljanju sistema mora delodajalec sam določiti razmerje med uspešnostjo zaposlenih in senioriteto. Razmerje namreč bistveno vpliva na odnos in vedenje zaposlenih in posledično na njihovo učinkovitost in dojemanje pravičnosti.


V osrednjem delu modela so prikazane različne tehnike plač in nagrajevanja, ki jih podjetje uporablja za dosego zastavljenih ciljev sistema plač in nagrajevanja. Če se na primer podjetje odloči, da bo pri prispevku zaposlenih poudarek na uspešnosti, mora najti način,


V odnosu zaposleni–delodajalec se torej vzpostavijo določena vzajemna pričakovanja. Zaposleni pričakuje od delodajalca ustrezno plačo, priznanje za dobro delo, nagrade v odvisnosti od njegovih prizadevanj, možnosti za napredovanje, ustrezno usposabljanje,

3.2.2 Vrste nagrad in njihov vpliv na motivacijo posameznika

Ljudje za svoje dobro opravljeno delo želijo nagrado, ki pa na zaposlene in njihovo motivacijo za delo vpliva različno (Armstrong & Murlis, 1996, str. 47). Nagrada lahko deluje kot:

- cilj, kadar si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ki ga pravzaprav ne bi potrebovali, in pomeni merilo njihove uspešnosti;
- instrument za izvedbo različnih aktivnosti pri ljudeh, ne da bi si oni to želeli;
- simbol moči, saj si določeni posamezniki za denar kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo, in to je zanje prestiž;
- vajeti, saj lahko z ljudmi, ki imajo manj denarja, manipuliramo, ker so pripravljeni za denar storiti marsikaj; ob tem seveda ne moremo govoriti o motivaciji, ampak o manipuliranju.


3.2.2.1 Notranje in zunanjne nagrade

osebnega interesa, kreativnosti in inovativnosti. Dolgoročno takšen način dela podjetju ne koristi, zato prevladuje menjenje, da so zunanjne nagrade le kratkoročni, ne pa tudi dolgoročni motivator. Dejansko zunanjne nagrade spodkopavajo notranjo motivacijo, ker se ljudje čutijo nadzorovane in manipulirane, svoje delo pa dojemajo kot necenjeno – še posebej takrat, ko gre za zahtevna dela. Medtem pa lahko z notranjimi motivatorji, kot so ponos nad dobro opravljenim delom, priložnost za osebnostno rast ter večja odgovornost za uspešno opravljeno delo, dosežemo dolgoročen in kontinuirano izboljšanje procesa dela.

Če se vrnemo na vsebinske motivacijske teorije, lahko zapišemo, da z zunanjimi nagradami zadovoljimo le nižji nivo potreb, medtem ko z notranjimi zadovoljimo tudi najvišje opredeljene potrebe. Čeprav so zunanjne nagrade zelo pomembne, dobri menedžerji pogosto zaposlene motivirajo z notranjimi nagradami. Zavedajo se namreč, da so najbolj talentirani in inovativni zaposleni redko motivirani izključno z nagradami, kot so denar ali razne ugodnosti, in ponavadi iščejo zadovoljstvo v delu samem. Seveda pa morajo menedžerji dobro opredeliti, kakšne potrebe ima posameznik, in ga v skladu z njimi tudi ustrezen motivirati in nagraditi. Dobro bi bilo upoštevati tudi menjenje Alfia Kohna, ki svetuje menedžerjem: »Zaposlene plačajte dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da pozabijo na … denar.« (Gruban, 2008, str. 44).

### 3.2.2.2 Finančne nagrade

Vsako podjetje svoj sistem plač prilagodi svojim značilnostim ter postavljenim ciljem. Plače in druge finančne nagrade pomenijo zaposlenim obliko finančnega nagrajevanja. Lipičnik (1998, str. 208-209) je opredelil strukturo plač v podjetju v obliki plačilne piramide, ki je prikazana na sliki 15. Zapisal je, da naj bi osnovna plača, ki je fiksna ter je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti delavca, obsegala le del celotnega izplačila zaposlenemu, medtem ko naj bi bil preostali del sestavljen iz:

- plače za posebne zmožnosti oziroma posebna znanja, kot so znanja tujih jezikov, posebne ročne spremembe, itd.;
- plače, odvisne od življenjskih stroškov, s katero želijo podjetja omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrade za zvestobo – senioriteto;
- nagrade za požrtvovalnost, kot so nadure, izmensko delo, dežurstvo;
- plačila za nedelo v času bolniške ali dopusta;
- nagrade za uspešnost, s katero ocenjujemo uspešnost posameznika in je povezana z uspešnostjo organizacije. Ločimo program delitve prihankov ali Gain Sharing ter program delitve dela dolžica ali Profit Sharing.
Slika 15: Struktura plač v podjetju

DeCenzo in Robbins (1998, str. 397–402) opredeljuje finančne nagrade kot nagrade, ki lahko zaposlenem izboljšajo finančno stanje. Finančne nagrade so lahko posredne, kot so popusti pri nakupih, plačani dopusti, osebno finančno svetovanje, ali neposredne kot plača, delitev dobička in delitev prihrankov. Podjetje dodeli zaposlenemu nagrade na podlagi spodaj naštetih kriterijev:

- kriterij članstva – zvišanje plače zaradi dviga življenjskih stroškov, prilagoditev razmeram na trgu, dodatek na delovno dobo, plačilo glede na stopnjo izobrazbe, udeležba v dobičku;
- kriterij uspešnosti – plačilo po učinku, bonus za skupinsko uspešno delo, provizije ...

Med finančne nagrade spadajo tudi ugodnosti pri delu, kot so prispevki za življenjsko zavarovanje, prispevki za pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega vozila idr. V zadnjem času so popularne ugodnosti, kot so programe hujšanja, klubi zdravega življenja, skrb za otroke, predčasno upokojevanje, osebno finančno svetovanje. Del teh ugodnosti lahko podjetje izplača zaposlenemu v gotovini kot del zasluženega denarja ali pa dejansko porabljenih sredstev.

Vpliv finančnih nagrad na motivacijo zaposlenega najlažje razložimo s pomočjo motivacijskih teorij. Maslow je v svoji teoriji hierarhije potreb opredelil denar kot motivator z omejeno močjo. Z denarjem lahko zadovoljimo le potrebe nižje ravnih, kot so

Teorija pričakovanja spada med procesne teorije in opredeljuje denar kot močan motivator, če so zadovoljeni naslednji pogoji (Newstrom & Davis, 1993, str. 159):
- valenca: nagrada mora biti privlačna oziroma dovolj visoka;
- instrumentalnost: zaposleni mora čutiti povezavo med vedenjem oziroma dejanjem in ciljem (nagrado), do katerega ga bo le-to pripeljalo;
- pričakovanje: zaposleni se mora čutiti sposobnega za realizacijo zadane naloge.

Za motiviranje zaposlenega mora torej le-ta videti jasno povezavo med svojim vedenjem in nagrado, ki pa ji mora pripisovati določeno vrednost.


3.2.2.3 Nefinančne nagrade

- pohvale, priznanja in graje; medtem ko graje največkrat delujejo kot negativen motivator, so pohvale in priznanja med zaposlenimi zelo pozitivno sprejete, vendar nimajo dolgoročnega pozitivnega učinka (Zupan, 2001, str. 212), ampak jih je
morda pametno skupaj z drugimi nagradami sestaviti v zaokroženo celoto plačilnega sistema in nagrajevanja;
- tekmovanje med sodelavci ali celo s samim seboj vpliva na spreminjanje rezultatov dela in celo preseganje ciljev;
- konfliktna situacija lahko nastopa kot pozitiven motivator v primeru, ko pripelje do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih;
- sodelovanje pri delu sproži v zaposlenih občutek skupinske pripadnosti in tesne povezave pri sodelavcih, kar lahko povzroči povečanje delovnega učinka;
- možnost napredovanja,
- odgovornost,
- možnost soodločanja,
- možnost osebnega in intelektualnega razvoja ter razvoj kariere.
Kot sem že večkrat omenila, morajo menedžerji tudi pri opredeljevanju nefinančnih nagrad še posebej upoštevati želje in potrebe posameznika, saj je lahko v nasprotnem primeru učinek teh nagrad negativen.

Zaposleni si v današnjem času zadovoljstvo in uspeh zamišljajo na različne načine – boljše ravnovesje v zasebnem življenju, več prostega časa, upoštevanje in uresničevanje njihovih idej, strokovni razvoj, nekateri želijo biti upoštevani in primerneje obravnavani, nekateri pa želijo slišati od svojih delodajalcev več pohval in priznanj, zato je tudi nefinančno nagrajevanje pomemben del uravnoteženega sistema plač in nagrajevanja.

3.3 POSEBNOSTI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV

Sodelovanje v projektnem timu prinaša zaposlenemu dodatno delo, ki ga je treba, če hočemo, da bodo zaposleni za njegovo realizacijo motivirani ter ga dobro opravili, nagraditi. Motiviranje in nagrajevanje projektnih timov imata svoje posebnosti, predvsem zato, ker deluje v projektnih timih večje število zaposlenih, ki jih je treba motivirati. S tem pa ni mišljena motivacija samo za uspešno realizacijo njihovega dela, ampak tudi za sodelovanje z drugimi člani skupine ter njihov doprinos k skupni uspešni realizaciji projekta. Čeprav lahko v literaturi zasledimo, da naj bi bilo že delo v projektnem timu nagrada za zaposlenega ter da delo v skupini zelo pozitivno vpliva na posameznika, saj odpravlja njegovo socialno osamitev, povečuje njegovo samozavest in njegov občutek varnosti (Rozman et al., 1993, str. 213), morajo menedžerji pri motiviranju in vzpostavljanju sistema nagrajevanja poleg zelo dobrega poznavanja potreb posameznika upoštevati še kulturno okolje, v katerem podjetje deluje. Projektni timi imajo še dodatno posebnost, in sicer sodelovanje strokovnjakov, za katere veljajo v primerjavi z ostalimi skupinami zaposlenih še dodatne zahteve, ki jih je treba, tako pri motiviranju kot pri nagrajevanju, upoštevati.
3.3.1 Motiviranje članov projektnih skupin

Na uspešnost in zavzetost posameznika in tudi celotnega projektnega tima pri opravljanju dodeljenega projektnega dela v največji meri vpliva njegova motiviranost (Rozman, 1993, str. 213). Člani projektnega tima so pripravljeni vložiti v delo maksimalno količino energije in se truditi nad zgornjo mejo svojih sposobnosti, če so motivirani s pravim motivom (Treven, 2001, str. 140). Pomembno je, da se pri motiviranju projektnega tima osredotočimo ne samo na motiviranje posameznika, ampak tudi na motiviranje celotnega tima.

Velik pomen za uspešno delovanje tima je sestava projektnega tima – velikost tima, znanja, ki jih imajo člani, ter njihove uravnotežene timske vloge, o čemer sem pisala v poglavju 2.4. Zanimivo je, da prav proces nastajanja tima, med katerim se med člani tima vzpostavijo prvi kontakti, tako močno vpliva na uspešno delovanje tima. Dokler proces nastajanja tima ni končan, tim ne deluje s polno učinkovitostjo, saj se namesto s svojimi nalogami ukvarja sam s sabo (Zupan, 2001, str. 77). Zato določene organizacije spodbudijo njihovo nastajanje z različnimi dejavnostmi, kot so programi preživetja v naravi, posebni treningi in skupno reševanje problemov, ki pa dejansko vplivajo samo na proces nastajanja tima in s cilji delovanja tima v podjetju nima nobene zveze.

Ključna oseba, ki motivira člane projektnega tima tako pred začetkom izvajanja projekta kot tudi med njegovo izvedbo, je projektni menedžer. Le-ta lahko vpliva na določene dejavnike, ki so odločilni za motivacijo članov projektnega tima, na določene, kot so višina osnovne plače, socialna varnost v podjetju in delovno okolje, pa neposrednega vpliva nima. Prav zato mora dobro poznati člane projektnega tima, njihove potrebe in njihove individualne želje ter v skladu z njimi uporabiti različna orodja za motiviranje. Čeprav so projektni menedžerji pravzaprav odgovorni za izpolnjevanje višjih potreb po Maslowi piramidi, morajo biti seznanjeni s stopnjo zadovoljvanja primarnih potreb članov projektnega tima, in v primeru, da le-ta ni ustrezna, takoj ukrepati, saj, kot sem že večkrat zapisala, se po Maslowi teoriji potrebe višjega nivoja pojavijo šele, ko so primarne potrebe zadovoljene. Ker pa govorimo o motiviranosti v projektnem timu, kjer sodelujejo večinoma strokovnjaki na posameznih področjih, menim, da so njihove primarne potrebe zadovoljene ter da se projektni menedžer »ukvarja« resnično samo s potrebami višje stopnje. Pri tem se je treba zavedati, da med različnimi člani projektnega tima obstajajo različne potrebe, ki se lahko med trajanjem projekta spreminjajo, zato naj jih projektni menedžer prepozna in jih smiselno poveže s projektnimi nalogami. Določeni člani bodo bolj uspešni (motivirani), če bodo samostojno opravljali zahtevnejše in obsežnejše naloge, saj jim tovrstno delo prinaša izziv in osebno zadovoljstvo.

Za boljšo motiviranost članov tima je treba poskrbeti že na začetku projekta ter jih natančno seznaniti s projektnimi cilji ter pomenom projekta za naročnika. Še boljše pa je, če projektni člani sodelujejo pri oblikovanju projektnih ciljev. Na začetku projekta mora
projektni menedžer podati tudi natančna navodila za delo, ki morajo biti razumljiva vsem članom projektnega tima. Pomembno je tudi, da so člani projektnega tima ves čas trajanja projekta seznanjeni z rezultati svojega dela, kot orodje pa naj projektni menedžer uporablja tako pohvale kot graje. Z zadovoljevanjem potrebe po pohvali vplivamo na aktivnost članov, s kritiko pa aktivnost zadržimo. Sodelavec, ki od svojega nadrejenega nikoli ne sliši pohvale, postane negotov, medtem ko sodelavec, ki nikoli ne sliši graje, razvije nerealno sliko o samem sebi (Rozman et al., 1993, str. 214). Seveda pa mora projektni menedžer tako pohvalo kot grajo izreči na podlagi dejstev, saj je v nasprotnem primeru učinek demotivacijski.


3.3.2 Značilnosti in načini nagrajevanja projektnega tima


- čas: naloge, dosežene po planu;
- finance: dejanski izdatki, dobiček glede na napoved;
- kakovost: natančnost, zadovoljstvo kupca;
- razvoj: investiranje v timsko delo, znanje.

Pri članih tima ocenimo prispevek vsakega posameznika k dosežkom tima in merimo:
- učinek: rezultati glede na cilje;
- ocenjevanje: ocena, ki jo podajo nadrejeni, člani tima in kupci; poleg splošne ocene prispevka projektnega člana pri uresničevanju zastavljenih nalog je pomembna tudi ocena njegovega obnašanja in sodelovanja pri timskem delu;
- samoocenitve: ocenjevanje sebe kot posameznika in kot člana tima;
- dodana vrednost: prispevek zunaj posebnih dolžnosti.

Zelo pomembna je tudi ocena projektnega menedžerja, in sicer njegova učinkovitost pri zagotavljanju podpore timu in njegovi usmeritvi. Za vsakega projektnega menedžerja je tudi pomembno, da ob končanju projekta oceni lastno učinkovitost in uspešnost.

- ob kontrolnih točkah, ki so vnaprej določene,

Projektni tim pregleda realizacijo zastavljenih ciljev in morebitna odstopanja ter če so realizirani, prejme projektni tim nagrado. V primeru odstopanj pa se nagrada zamrzne do naslednjega kontrolnega sestanka ali celo do zaključka projekta. S sprotno kontrolo

53
lahko pravočasno odkrijemo odstopanja od zastavljenih ciljev in pridobimo možnost za ukrepanje ter celo spreminjanje postavljenih ciljev.
- ob zaključku projekta,
Na podlagi zaključnega poročila projekta, ki ga poda projektni menedžer in iz katerega je razvidno, ali so zastavljeni projektni cilji doseženi, se določi nagrada.
- na osnovi dodane vrednosti podjetja.
Projekti se glede na prispevek k doseganju ciljev podjetja, kot so npr. povečanje dobička, povečanje prihranka, razvrstijo v razrede, na podlagi katerih nato določijo nagrade projektnemu timu.

Nagrade, ki jih prejme projektni tim, so lahko denarne ali needenarne, bistveno pa je, da z njimi motiviramo člane projektnega tima. Vsako podjetje izbere svoj način nagrajevanja, ki temelji na poznavanju potreb zaposlenih, presoji in izkušnjah vodstva. Sistem nagrajevanja in določitev tako denarnih kot nedenarnih nagrad je treba zaposlenim predstaviti, da bodo natančno seznanjeni z njegovim delovanjem. Hkrati jim je treba rezultate nagrajevanja natančno prikazati ter se s tem izogniti morebitnim zapletom in nejasnostim, ki lahko povzročijo demotivacijo.

Kljub kratkoročnemu motivacijskemu učinku denarnih nagrad osebno menim, da bi morali biti projektni menedžerji ter člani projektnega tima nagrajeni z denarnimi nagradami, seveda v kombinaciji z nedenarnimi nagradami. Višino nagrade določi uprava podjetja in smiselno je, da je višina nagrade odvisna od zahtevnosti projekta. Če je projekt zahteven in ključno vpliva na cilje podjetja, bi morala biti nagrada višja kot v primeru enostavnejših in krajiških projektov. Višino nagrade pa je treba ves čas usklajevati z rastjo plač v podjetju. Poleg denarnih izplačil štejemo med denarne nagrade razna izplačila bonusov, udeležbo pri dobičku in delniško lastništvo, čeprav so te oblike nagrajevanja bolj povezane z nagrajevanjem menedžerjev in strokovnjakov kot samih projektnih timov.

Velikega pomena za nagrajevanje projektnih timov so nefinančna priznanja in nagrade. Mednje štejemo razna osebna darila, privilegije, kot so plačane počitnice in uporaba raznih športnih objektov, strokovna izobraževanja tako doma kot v tujini, omogočeno delo od doma, sodelovanje pri zahtevnejših projektih, dodatno opremo, kot je uporaba službenega vozila in prenosnega računalnika, in razne skupne dogodke, kot so pikniki, izleti, novoletne zabave, proslave, športne dejavnosti in drugo. Zelo pomemben del nefinančnega nagrajevanja so tudi priznanja in pohvale, pri čemer je treba paziti, da se izročijo na pravilen način, saj je lahko drugače njihov učinek ravno nasproten.

### 3.3.3 Nagrajevanje strokovnjakov

V projektnih timih sodelujejo tudi strokovnjaki, ki so z vidika sistema plač in nagrajevanja večkrat čisto posebej obravnavani. Za podjetje so vir konkurenčne prednosti in ker jih na trgu delovne sile primanjkuje, se podjetja zelo trudijo jih pritegniti in obdržati, saj lahko le


Slika 16: Model sedmih dejavnikov zavezanosti podjetju (Hewitt Associates)

Priložnosti:
- rast in razvoj
- napredovanje
- vključenost

Kakovost življenja:
- fizične delovne razmere
- čas/delo/življenje

Vodenje:
- verodostojnost
- zaupanje

Odnosi:
- sodelavci
- menedžerji
- kupci

Kultura in poslanstvo:
- pomen poslanstva
- vrednote in vedenje

Plače in nagrajevanje:
- plača, plačilo za uspešnost
- ugodnosti

Delo:
- pomembnost
- izziv
- status/ponos


Plače strokovnjakov so sestavljene iz osnovne plače in iz gibljivega dela. Osnovna plača je v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih dokaj visoka, saj mora podjetje strokovnjake na nek način pritegniti in jih tudi zadržati. Osnovno plačo določi podjetje na podlagi
vrednotenja zmožnosti in glede na vrednost dela na trgu dela. Gibljivi del plače je povezan z uspešnostjo in ga lahko razdelimo na dva dela, in sicer sta to:
- nagrada, povezana z uspešnostjo projekta, saj je za strokovnjake značilno njihovo delovanje v projektnih timih;
- nagrada, povezana z uspešnostjo podjetja, h kateri strokovnjaki prispevajo pomemben delež.

Za strokovnjake je zelo pomembno napredovanje in podjetja uporabljajo sistem kariernih lestvic za strokovnjake ali pa karierni pasove. Velik pomen pripisujejo strokovnjaki tudi nefinančnim priznanjem in ugodnostim, kot so javna priznanja, osebna pisma menedžerjev, udeležba dodatnih izobraževanj, ki niso vključena v plan rednih izobraževanj, sodelovanje pri projektih v tujini, plačila šolnin, uporabo najboljše tehnologije, sodelovanje z visoko usposobljenimi sodelavci, podpiranje skupnih dogodkov. V zadnjem času podjetja za svoje zaposlene organizirajo otroško varstvo v prostorih podjetja, razne oblike rekreacije, varstvo starejših, zdravstvene storitve. Zelo pomemben del nefinančnega nagrajevanja so tudi priznanja in pohvale. Dolgoročno motiviranje strokovnjakov zagotavlja tudi nagrade v delnicah in delniških opcijah ter posebne награде за вестово.

3.3.4 Nagrajevanje v projektomatrični organizacijski strukturi

Najpogostejša organizacijska oblika, v katero je vključeno tudi projektno vodenje, je projektomatrična organizacijska struktura. Kot sem že zapisala v poglavju 2.3.3., je za projektomatrično organizacijsko strukturo značilno predvsem dvojno delo zaposlenih. Zaposleni delujejo v svoji poslovnofunkcijski enoti, kjer odgovarjajo poslovnofunkcijskemu menedžerju, ki poleg delitve del in nalog skrbi za nagrajevanje zaposlenih. Občasno pa sodelujejo tudi v projektnih timih, kjer so podrejeni projektnemu menedžmentu, ki vodi projektni tim in predlaga – glede na dogovorjene kriterije – njegovo nagrajevanje. Dejansko so zaposleni v dvojni vlogi in tudi podvrženi dvojnemu vodenju, zato je usklajeno delovanje poslovnofunkcijskega ter projektnega menedžerja bistvenega pomena, saj lahko le na tak način preprečita negativne učinke dvojnega vodenja, ki pa pri zaposlenih nedvoumno vnašajo zmedo in povzročajo razne konflikte.

Zaposleni, ki delujejo v obeh funkcijah, morajo biti nagrjeni tako za svoje redno delo v okviru poslovnih funkcij kot za projektno delo. Nagrada zaposlenih za delo v poslovnih funkcijah je sestavljena iz zahtevnosti njihovega dela, individualne uspešnosti pri delu in povezave z rezultati oddelka ali podjetja. Zahtevnost dela je tako kot pri nagrajevanju projektnega dela povezana z izobrazbo, izkušnjami, odgovornostjo, napori pri delu in delovnim okoljem. Zahtevnejše delo opravlja zaposleni, višja je njegova nagrada, ki pa mora biti usklajena tudi s kolektivno pogodbo in ceno dela na trgu. Individualna uspešnost pri delu je v največji meri odvisna od obsega in kakovosti opravljenega dela, samostojnosti pri delu in samoinicinativnosti. Tretji del nagrade v poslovnih funkcijah pa pomeni povezavo z rezultati oddelka in podjetja, saj imajo dejansko vsi zaposleni vpliv na to. Nagrado v
poslovno-funkcijski enoti predlaga poslovnofunkcijski menedžer, časovni okvir pa je odvisen od dogovora v podjetju.


- Večji del izhaja iz zahtevnosti dela: glede na izkušnje je zahtevnost dela v poslovni funkciji enaka kot za delo pri projektu. Smiselna je razdelitev porabe ur v poslovni funkciji in pri projektu ter s tem povezana tudi višina nagrade.
- Razni dodatki (za stalnost, delovno dobo, nadurno delo …) so določeni z zakoni in s pogodbami.
- Individualna uspešnost je prav tako sestavljena iz dveh delov in jo oceni vsak menedžer posebej.
- Uspešnost dela celotnega projektnega tima pa je povezana s skupno nagrado projektñemu timu, ki jo odobri naročnik projekta na predlog projektnega menedžerja ter je odvisna od uspešnosti projekta. Če je zaposleni član več projektnih timov, je treba to ustrezno upoštevati.

Seveda pa so denarne nagrade le del motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, bistven del pa so nedenarne nagrade in ugodnosti – kot sem že zapisala v prejšnjih poglavjih.

Lahko zapišem, da je delo pri projektu dodatno delo za zaposlene ter da jih je treba za to delo tudi ustrezno nagraditi. Za dobro motivacijo zaposlenih je treba nagrajevanje v poslovni funkciji povsem ločiti, bistveno pa je dobro sodelovanje poslovnofunkcijskega in projektñega menedžerja tako na področju nagrajevanja kot na področju usklajevanja delovnih nalog. Zaposleni morajo biti tako s cilji in pričakovanji kot s sistemati nagrajevanj obeh menedžerjev ustrezno seznanjeni.

4 ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV

Prevent je uvedel projektprocesni pristop pred približno desetimi leti ter se s tem odzval na tržno situacijo in prilagodil svoje poslovanje kupcem in zahtevanim standardom v avtomobilski industriji. Način projektnega vodenja je povzel po podjetjih Chrysler in General Motors, ki sta leta 1994 razvili metodo, imenovano APQP (angl. Advanced Product Quality Planning), v prevodu Vnaprejšnje planiranje kakovosti izdelka. Kasneje so tudi druga avtomobilska podjetja definirala svoje zahteve glede projektnega vodenja,
vendar večjega odstopanja od metode APQP ni. Navsezadnje pa je osnova vsem avtomobilskim proizvajalec standard ISO TS 16949, kateremu so prilagojene zahteve in posledično tudi interni predpisi podjetij v avtomobilski industriji.

4.1 PROJEKTN TO VODENJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU PREVENT GLOBAL


4.1.1 Kratka predstavitev podjetja Prevent Global


Podjetje dosega visoko kakovost svojih izdelkov, ki jo zagotavlja z nenehnim prilagajanjem trgu in inovativnostjo. Leta 2001 je podjetje med prvim v Sloveniji osvojilo standard ISO/TS 16949, ki je pogoj za delovanje v avtomobilski industriji, hkrati pa se ponaša tudi s standardom ISO 9001 ter z zahtevko stalnega izboljševanja, vgrajeno v samo politiko kakovosti. Ker dobavlja avtosedežne prevleke tudi za kupce, ki izvažajo svoje avtomobile na Kitajsko, je pridobilo tudi CCC-certifikat, prav zdaj pa potekajo aktivnosti...
za pridobitev standarda ISO 14 000. Preventova konkurenčna prednost je fleksibilnost
dobav kupcu, saj je proizvodnja sposobna reagirati na 30-odstotna nihanja v naročilih. Ta
se je še povečala z izgradnjo skladišč v bližini proizvodnih obratov kupca Volkswagen v
Wolfsburgu in Emdu, od koder lahko dobavljamo izdelke le nekaj ur po njihovem
naročilu. Lahko bi rekli, da je s tem Prevent postal tudi VW-jev strateški dobavitelj.
Podjetje doseglo visoko kakovost svojih izdelkov, ki jo zagotavlja z nenehnim
prilagajanjem trgu in inovativnostjo. S širitvijo je podjetje veliko vlagalo v sodobno
šivalo opremo (stroje in avtomate), na področju IT podpore pa je uvedlo sistem CAD
CAM, s katerim so on-line povezane vse družbe ter razvojni centri s centralo v Slovenj
Gradcu, AutoCad in Catio za izdelovanje konstrukcijskih risb, razvoj prevlek s pomočjo
3D-koncepta ter enoten informacijski sistem SAP R3. V zadnjih letih poslovanja je
podjetje v svojo strategijo zapisalo tudi diverzifikacijo in tako svoje poslovanje razširilo na
druge dejavnosti. Del izmed njih je povezan z avtomobilsko industrijo (kaširanje tekstilij,
proizvodnja sukancev in trakov, izdelava kalupirane ter rezane pene, sestavljanje
avtomobilskih sklopov), drugi del pa sega na področje kovinarske, lesne in gradbene
dejavnosti ter logistike.
Prevent je v preteklih letih prejel kar nekaj nagrad in priznanj tako na regionalni kot tudi
na državni ravni. Leta 2002 je prejel priznanje srebrna gazonja kot dinamično
podjetje, ki hitro raste, se bliskovito razvija, intenzivno zaposluje in je vedno korak pred konkurenco.
Podjetje je v zadnjih letih doživelo veliko rast, ki se kaže tako v številu zaposlenih kot v
novih kupcih, novih trgih ter tudi v vseh finančnih kazalnikih in z dvigom deleža na
evropskem trgu na 17 %. V zadnjem letu pa je tako kot pri vseh podjetjih, ki imajo
svojo dejavnost usmerjeno v avtomobilsko industrijo, zaznati velik upad naročil in s tem
povezane finančne težave.

Skupino Prevent sestavljajo Prevent Global, d. d., ki skrbi za strateško usmerjanje razvoja
celotne skupine, in podjetja, ki so lastniško povezana. V Skupini Prevent je združenih 51
podjetij v enajstih državah, s skupaj 8900 zaposlenimi. Na prvi pogled bi za organizacijsko
shemo lahko dejali, da ima Prevent Global, d. d., strogo funkcijsko organizacijsko
strukturo (glej sliko 17). Če pa pogledamo posamezna področja poslovanja podrobnije,
ugotovimo razlike glede na stopnjo centralizacije temeljnih procesov oziroma funkcij.
Razlike izhajajo vsebinsko iz obsega dejavnosti posameznih poslovnih področij in
zgodovinsko iz organske rasti podjetja v zadnjih letih. Torej ima Prevent Global, d. d., v
danem trenutku organizacijsko strukturo, ki je po svoji vsebini kombinacija funkcijske in
divizijske organizacijske strukture. Za vsa področja poslovanja pa velja osredotočenost na
kupce in zavezanost k doseganju visoke kakovosti na vseh področjih poslovanja. Za sektor
ASP (Avtomobilne sedežne prevleke) je značilna visoka stopnja centraliziranosti.
Centralizirani so vsi temeljni procesi (trženje, razvoj, planiranje proizvodnje, nabava,
prodaja, logistika), razen za proizvodne družbe, kjer zaradi geografske oddaljenosti to ni
več smotrno. Vendar so tudi te družbe s centrale vodene in močno nadzorovane. Pri
navedenih proizvodnih družbah lahko opazimo geografski princip, ki razvoj in
proizvodnja sledita kupcem in se globalizirata
Ob trenutni stopnji centraliziranosti bi bila dana organizacijska struktura ob strogem funkcijskem razmišljanju neučinkovita. Zato je bila maja 2001 izvedena reorganizacija Preventa Globala, d. d., z namenom ustvariti formalne horizontalne povezave med oddelki. Prejšnja stroga linijska organiziranost je zaradi hitre rasti podjetja že začela kazati tipične
slabosti funkcjske organizacijske strukture, kot so preobremenjenost hierarhije, slab pretek informacij med oddelki, slabo usklajevanje dela med oddelki, izgubljanje časa itd. Z novo organizacijo so bile te pomanjkljivosti odpravljene.


4.1.2 Projektno vodenje

V Preventu potekajo različne vrste projektov, in sicer:
- razvojni projekti, ki so vezani na izdelek avtosedežnih prevlek;
- projekti prenosa proizvodnje, kjer se – največkrat zaradi ekonomskih razlogov – prenaša serijski izdelek avtosedežnih prevlek z ene na drugo proizvodno družbo;
- informacijski projekti, povezani z uvedbo ali s prenovo informacijskega sistema;
- investicijski projekti, ki obsegajo vzpostavitev in zagon nove ali razširitev obstoječe proizvodne lokacije.

Za vse naštete projekte je točno opisan postopek delovanja, vendar so predvsem investicijski projekti ter projekti informacijskega značaja zelo specifični ter razpisani bolj poredko. Razpiše jih predsednik uprave, ki določi tudi projektnega vodja in projektni tim. Zaradi specifik se vključeni zunanj sodelavci. Projektni vodja poroča direktno upravi, njegovo nagrajevanje pa je urejeno z individualno pogodbo.

Najpogosteje se na Preventu odvijajo prav razvojni projekti, zato je njihova izvedba najbolje definirana in tudi nadzorovana. Naloge razvojnih projektov so razvoj in uvedba izdelka v proizvodnjo ali v primeru zunanjega razvojnika samo uvedba izdelka v proizvodnjo; uvedba nove tehnologije, novih strojev v proizvodnjo ali uvedba novih kakovostnih metod. Kot sem že zapisala, je osnova projektnega vodenja povzeta po metodi APQP. Ta metoda vsebuje način definiranja in zastavljanja korakov, ki so potrebni za zagotavljanje, da bo izdelek zadovoljil kupca (APQP, 1994, str. 2-3). Cilj je pospešena komunikacija med vsemi sodelujočimi, da zagotovimo pravočasno zaključitev vseh zahtevanih korakov. S projektnim pristopom zagotovimo:
- usmerjanje virov za zadovoljevanje kupca;
- zgodnje sporočanje identifikacije zahtevanih sprememb;
- izogibanje poznim spremembam,
- pravočasno zagotavljanje kakovostnih izdelkov z minimalnimi stroški.
Tudi na Preventu se v procesu projektnega vodenja uporabljajo načela Demingovega kroga, opisanega v poglavju 2.5.1. Izkušnje iz že zaključenih projektov s pridom uporabljamo pri vodenju novih projektov ter s tem zagotavljamo kontinuiran proces stalnih izboljšav. Zelo pomembna pri projektom vodenju je podpora vodstva, saj lahko le tako dosežemo pravočasno in uspešno izvedbo projektov.

Projektne aktivnosti se začnejo odvijati na pobudo naročnika projekta, ki je praviloma vodja programa (angl. Key account Manager) ali izjemoma vodja razvoja. Časovni potek planiranja projekta je razviden iz slike 18.

*Slika 18: Splošni schematski prikaz časovnega poteka planiranja projekta*

Prevent nima organizirane projektno pisanje, za sistem projektnega vodenja, nadzor nad projekti in strokovno pomoč projektom vodjem je odgovoren vodja projekti. Projektni vodje so večinoma izkušeni razvojniki, ki zelo dobro poznavajo tako proces razvoja izdelka kot tudi proces proizvodnje, poleg tega pa imajo široke spektre znanja tudi s področja vodenja timov in znanja tujih jezikov ter so izjemno fleksibilni, kar pomeni, da se pogosto udeležujejo tudi sestankov pri kupcih v tujini oziroma po potrebni za določen čas delujejo v

Vodja razvoja pripravi razpis projekta, v katerem opredi:
- sestavo projektnega tima,
- naloge projektnega tima,
- predviden čas trajanja projekta,
- teža projekta in način poročanja,
- v skladu z zahtavo standarda ISO TS 16949 pooblastilo projektnemu vođi za zastopanje kupčevih interesov oziroma delovanje v skrbi za zadovoljstvo kupca.

Pri sestavi projektnih timov je poudarek na multidisciplinarnosti in tako so v projektne time vključeni predstavniki razvoja, nabave, prodaje, distribucije, službe kakovosti ter predstavniki proizvodnje. V projektini tim je vključenih do deset zaposlenih z različnih področij delovanja, drugi zaposleni pa so v projektni tim vključeni po potrebi. Projektini tim sestavijo vodje posameznih oddelkov, ki najbolje poznajo tako obremenitev zaposlenih kot njihove zmožnosti za sodelovanje v projektu. Pred leti je bilo med zaposlenimi, ki sodelujejo v projektnih timih, izvedeno tudi testiranje, s katerim so določili osebno lastnosti in vloge v timih po Belbinu. Na žalost sestava projektnih timov glede na dočlene vloge v timih nikoli ni zaživelva. Naloge projektnega tima so odvisne od vrste projekta. V primeru razvojnih projektov je naloga razvoj in uvedba izdelka v proizvodnjo; v primeru, da je razvojnik kupec, je naloga uvedba izdelka v proizvodnjo, itd. Naloge projektnega tima skupaj določita naročnik in vodja razvoja. Nalogi vodje in članov projektnega tima sta pravočasna in kakovostna realizacija zastavljenih projektnih nalog, ki je tudi v skladu s predvidenimi stroški, ter izpolnitev projektnih ciljev.

Pri opredelitvi predvidenega časa trajanja projekta je na podlagi izkušenj obveljalo pravilo, da je projekt zaključen tri mesece po začetku proizvodnje. Ugotovili smo namreč, da z začetkom proizvodnje vsi zastavljeni projektini cilji se ne morejo biti doseženi, namen projektov pa tudi ni, da se nek izdelek uvede v proizvodnjo, s težavami pri serijski proizvodnji pa se nato ukvarja proizvodnja sama. V primeru spremembe začetka proizvodnje oziroma morebitne spremembe trajanja projekta je le-ta razvidna iz terminskega plana projekta oziroma mesečnega poročila. Na razpisu projekta je napisana tudi teža projekta. Projekti so glede
na obseg in stopnjo različnosti razdeljeni v osem skupin. Vsaka skupina ima določeno stopnjo teža projekta:

1. nova lokacija, poslovna odličnost;
2. nova tehnologija + nov izdelek;
3. popolnoma nova družina izdelkov, procesni timi, uvajanje novega standarda;
4. popolnoma nova družina izdelkov manjšega obsega;
5. popolnoma nov izdelek;
6. preselitev ali razširitev proizvodnje;
7. posebni model;
8. novi stroji, nove metode.

Glede na težo projekta so projektni vodje prejemali mesečne nagrade, kar bom opisala v poglavju Nagrajevanje. Glede na težo projekta pa so se tudi določali projektni vodje, ki so svoje delo začeli z vodenjem manj zahtevnih projektov oziroma projektov nižje stopnje. Če so bili pri tem uspešni, so lahko kasneje prevzeli vodenje zahtevnejših projektov oziroma projektov višje stopnje. Takšen sistem se je uporabil tudi kot del nedenarne motivacije.

**Spremljanje uspešnosti projekto**v se izvaja enkrat na mesec na sestankih, kjer vodje projektov poročajo o uspešnosti projekta ter o porabljencih stroških. Uspešnost projekta merimo z realizacijo posameznih faz ter barvno oceno – zeleno, rumeno in rdeče ter z uspešnostjo realizacije mejnikov. Status zelena pomeni, da poteka projekt po planu, status rumeno pa, da so sicer manjša odstopanja od načrta, vendar kupec ni ogrožen. Če ima projekt status rdeče, to pomeni kritično situacijo, in takrat je takoj sklican sestanek direktorjev sektorjev, na katerem vodja projekta predstavi vzroke za status in plan akcij za normaliziranje stanja. V terminskem planu so že vnaprej določeni tudi trije mejniki in za vsakega od njih so opredeljenci pogoji za realizacijo, s čimer je pogojeno tudi nadaljevanje projekta. V primeru neizpolnjevanja pogojev mejnika je potrebna za nadaljevanje projekta posebna odobritev uprave, ki pa mora biti podprta s terminskim planom akcij za uspešno nadaljevanje in realizacijo projekta.

Predlog razpisa projekta odobrita direktor razvoja in predsednik uprave. Ko je projekt razpisan, se takoj sestane projektni tim in izdela terminski plan projekta ter stroškovnik projekta in definira cilje projekta. Hkrati se člani time dogovorio za pogostost sestankov. Ti so najpogosteje enkrat na teden, v primeru izjemnih situacij tudi pogostejše. Za izdelavo terminskega plana projekta se uporablja standardiziran obrazec, v katerem so opredeljene posamezne faze projekta, odgovorne osebe za realizacijo le-neh (po delovnih mestih) ter mejniki projekta. V skladu z veljavnim internim predpisom ima vodja projekta v primeru posebnih kupčevih zahtev, novih tehnik ali metod pri zagotavljanju kakovosti izdelka pravico spremeniti obstoječi terenovske plan ter dodati, razširiti ali spremeniti posamezne aktivnosti. Ko projektini tim izdela vse tri dokumente, jih posreduje v potrditev vodja razvoja in upravi. Po potrditvi se nato v SAP-sistemu odpre novo stroškovno mesto projekta in vodja projekta vnese potrjene planirane stroške. Le-ti se vodijo glede na veljaven kontni plan. Vodja projekta je podpisnik vseh nastalih stroškov in je hkrati tudi
dolžan spremljati porabo stroškov. V primeru odstopanj mora pripraviti obrazložitev ter predložiti upravi predlog novega stroškovnika.

Projekti navadno potekajo brez večjih zapletov. Do odstopanj od terminskega plana prihaja zaradi zamikanja kupčevih terminov, kar pa vodje projektov vpišejo v poseben obrazec, kjer opredelijo vzrok za odstopanje, predviden ukrep ter predlog novega datuma za realizacijo posamezne faze. Prav tako ne prihaja do pogostega neizpolnjevanja pogojev za realizacijo posameznih mejnikov. Če pa že, je vzrok zamik terminov s strani kupca.

Naloge projektnega vodja so poleg izdelave in spremljanja realizacije terminskega plana projekta:
- sodelovanje pri definiranju projektnih ciljev;
- izdelava stroškovnika in spremljanje porabe planiranih sredstev;
- zastopanje kupčevih interesov oziroma delovanje v skrbi za zadovoljstvo kupca;
- izvajanje aktivnosti po terminskem planu projekta, za katere je naveden kot odgovorna oseba;
- koordinacija in vodenje projektnega tima;
- priprava mesečnih pregledov uspešnosti projekta;
- priprava zaključnega poročila projekta;
- redno poročanje vodji razvoja o uspešnosti projekta;
- redno sklicevanje sestankov projektnega tima ter predlog novih datumporaveja;
- motiviranje članov projektnega tima;
- informiranje članov tima ter vodje oddelkov o poteku projekta;
- vodenje projektno dokumentacije in njeno upravljavanje.

Naloge članov projektnega tima pa so kakovostno opravljanje nalog, definiranih v terminskem planu projekta, kooperativno sodelovanje v projektu ter predvsem uspešno koordiniranje dela v poslovno-funktionalni enoti ter pri projektu.

Ob zaključku projekta pripravi projektni vodja zaključno poročilo projekta z realizacijo na začetku zastavljenih projektnih ciljev ter poročilo o porabljih stroških. Na Preventu se kar pogosto dogodi, da zastavljeni projektni cilji niso doseženi. Cilja, ki največkrat odstopata od zastavljenih, sta produktivnost v proizvodnji in stanje reklamacij v PPM-ih (angl. Part Per Millions), z realizacijo drugih ciljev pa ni večjih težav. V primeru nedoseganja proizvodnih ciljev mora direktor družbe pripraviti poseben terminski plan ukrepov, ki ga v potrditev posreduje članu uprave, zadolženemu za proizvodnjo, ter mu mesečno poročati o realizaciji – do doseženega zastavljenega cilja.

4.1.3 Nagrajevanje projektnih timov

Prevent je imel do sredine leta 2008 vzpostavljen sistem nagrajevanja projektnega vodenja, nato pa je uprava ukinila. Dogovor je bil, da uprava pripravi nov sistem nagrajevanja, vendar se to na žalost ni uresničilo. Odločila sem se, da vseeno opišem dotedanji oziroma

Ob uvedbi sistema nagrajevanja so se mesečno nagrade izplačevalo redno mesečno, skorajda lahko rečem po avtomatizmu, zato se je vodstvo podjetja odločilo, da mora vodja razvoja glede na dejansko stanje projektov, dosego predpisanih mejnikov in skladnosti projektne dokumentacije presoditi, ali je projektni vodja upravičen do mesečne nagrade ali ne, ter predlog posredovati v odobritev upravi. S tem ukrepom je postalo nagrajevanje pravičnejše, nagrade niso bile več izplačane avtomatično vsak mesec, poleg tega pa je ta ukrep pozitivno vplival na motivacijo projektnih vodij. Posledično se je izboljšala tudi realizacija zastavljenih projektnih ciljev.

V razvojnem oddelku se je sčasoma uvedlo tudi nedenarno nagrajevanje projektnih vodij in članov projektnih timov, kar pa v drugih oddelkih ni bilo vpeljano. Za nagrado po dobro opravljenem projektnem delu so se člani in vodje projektov lahko udeležili posebnih izobraževanj (npr. zunanjih strokovnih izobraževanj) in tečejev tujih jezikov, organizirani so bili obiski strokovnih sejmov v tujini (npr. avtomobilskih salonov v Parizu in Frankfurtu), zaposlenim je bila omogočena uporaba dodatne opreme, kot so službeni telefonii in prenosni računalniki, do neke mere je bil omogočen tudi fleksibilen delovni čas. Ker zaposlene posamezne vrste nagrad različno motivirajo, je na določen del zaposlenih nedenarno nagrajevanje vplivalo zelo pozitivno in mu zvišalo motivacijo, kar se je odražalo pri uspešnosti projektov, določen – manjši del zaposlenih pa je naštete ugodnosti začel izrabljati.

4.2 PROJEKTNO VODENJE IN NAGRAJEVANJE V KONKURENČNEM PODJETJU

V konkurenčnem podjetju, ki deluje prav tako kot Prevent v avtomobilski industriji, tudi poteka poslovanje na podlagi projektno procesnega pristopa. Podjetje je del mednarodnega koncerna s sedežem v tujini in posluje v 17 državah ter zaposluje 8000 sodelavcev po vsem svetu. Podjetje zaposluje v Sloveniji okrog 250 ljudi ter deluje kot proizvodno podjetje brez lastnega razvoja. Na sedežu koncerna se glede na pridobljene nominacije s strani kupca odločijo, katera proizvodna družba bo interna nominirana za uvedbo in proizvodnjo določenega izdelka. Na podlagi informacije, ki jo podjetje dobi s strani vodstva koncerna,

Nagrajevanje članov in vodje projektnega tima je denarno in se izvaja ob kontrolnih točkah. Kontrolne točke so običajno mesečne in tako prejmejo člani projektnega tima na mesec denarno nagrado v višini do 90 EUR. Višina nagrade je odvisna od zahtevnosti projekta ter od realizacije oziroma stanja projekta ob kontrolnih točkah. Koordinator projektnega tima ob pridobitvi delovnega obiska za dodatno delo pri projektu dodatno denarno nagrado v višini do 90 EUR, seveda v odvisnosti od zahtevnosti projekta. Višina nagrade določita direktor družbe in vodja projektov. Do mesečne nagrade za projektne delovnike niso upravičeni delavci z individualno pogodbo, delavci s posebnimi pooblastili, kakor tudi delavci, katerih primarno delo je delo pri projektih. Ob uspešnem zaključku projekta se lahko članom projektnega tima izplača nagrada v višini ene delavčeve osnovne plače. Kriteriji za določitev višine nagrade so:

- udeležba pri projektu/stevilo opravljenih ur 50 % nagrade,
- samoiniciativnost 30 % nagrade,
- inovativnost 20 % nagrade.

Vodja projektov glede na zapisane kriterije poda predlog o višini nagrade, ki jo odobri direktor družbe. Prav tako organizira podjetje ob uspešnem zaključku projekta interna predstavitev produkta ter manjšo zakusko za člane tima in širši krog zaposlenih.
4.3 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI OBSTOJEČIH SISTEMOV

Za lažje opredelitev prednosti in slabosti obstoječih sistemov projektnega vodenja in sistema nagrajevanja sem med zaposlenimi v podjetju Prevent izvedla anketo, katere glavni namen je bil ugotoviti:

- splošno stanje na področju projektnega dela in nagrajevanja;
- motiviranost zaposlenih;
- ustreznost obstoječega sistema projektnega vodenja in nagrajevanja;
- najustreznejše oblike nagrajevanja.

Vodilo za sestavo anketnega vprašalnika mi je bila domača in tuja literatura s področja projektnega vodenja in ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, ter izkušnje, ki jih imam s področja projektnega dela, pri čemer sem upoštevala tudi cilje magistrskega dela. Anketni vprašalnik sem razdelila na štiri sklope. Prvi del vprašalnika zajema splošna vprašanja o projektnem delu. Drugi sklop vprašanj je bil namenjen motivaciji zaposlenih, tretji sklop pa nagrajevanju projektnih timov. V zadnjem – četrttem – sklopu pa so imeli anketiranci moţnost, da zapišejo svoje predloge za izboljšanje obstoječih sistemov projektnega vodenja in nagrajevanja.

Pri raziskavi sem uporabila strukturiran anketni vprašalnik. Večina vprašanj je zaprtega tipa, anketiranci so morali obkroţiti enega od navedenih odgovorov, in sicer 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – samo deloma se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam, pri določenih vprašanjih pa so našteli svoje predloge. Anketni vprašalnik je bil distribuiran preko elektronske pošte vodjem oddelkov, vodjem projektov ter članom projektnih timov. Pomembno je, da so bili v anketo zajeti zaposleni iz različnih oddelkov ter različni nivoji zaposlenih, saj lahko le tako dobimo pregled celotnega stanja projektnega vodenja. Razdeljenih je bilo 27 vprašalnikov, vrnjenih pa 16 ali 59,26 %. Podatki zaradi premajhnega vzorca sicer niso reprezentativni, vendar pa zadoščajo za namene tega magistrskega dela.

4.3.1 Rezultati anketne raziskave

V prvem delu anketnega vprašalnika so splošna vprašanja o projektnem delu ter usposobljenosti zaposlenih zanj. Iz prvega grafa je razvidno, da je večina anketiranih projektnih vodij ali članov projektnih timov, drugi sodelujoči pa so strokovnjaki in vodje posameznih oddelkov.
V grafu 2 je prikazano število projektov, pri katerih trenutno sodelujejo zaposleni. Kar 50 % vseh anketiranih sodeluje pri treh ali več projektih, 25 % jih je vključenih v dveh projektih, skoraj 19 % jih sodeluje pri enem in le 6 % anketiranih zdaj ne deluje v nobenem projektu.

Zaposleni se strinjajo s trditvijo, da imajo za vodenje oziroma sodelovanje v projektnih timih zadostno znanje in izkušnje ter so trditev ocenili s povprečno oceno 3,81. Kot je
razvidno iz grafa 3, je velika večina – kar 74 % zaposlenih – svoje izkušnje pridobila na internih izobraževanjih, le 26 % pa se jih je udeležilo strokovnih delavnic zunanjih izvajalcev. To so večinoma vodje projektov, ki so v razvoju zaposleni že dalšje časovno obdobje in vodijo zahtevnejše projekte.

_Graf 3: Udeležba izobraževanj na temo projektni menedžment_

![Graf 3: Udeležba izobraževanj na temo projektni menedžment](image)

_Vir: Anketni vprašalnik._

Drugi sklop vprašanj je namenjen _motivaciji zaposlenih_, v katerem so se anketiranci opredelili o vplivu posameznih dejavnikov na njihovo motivacijo za uspešno delo. V povprečju so bile zapisane trditve ocenjene z oceno 3,40, ocene posameznih trditev pa so razvidne iz grafa 4. Zaposleni se strinjajo s prvo trditvijo, ki pravi, da so seznanjeni s cilji projekta, v katerem sodeluje oziroma ga vodijo. Le en zaposleni se s trditvijo sploh ne strinja. Vzrok za takšen odgovor lahko iščemo najprej pri projektnem vodji, ki svojega projektnega tima očitno ni zadosti informiral oziroma je določen del nalog opravil sam, kar je pogost pojav pri projektnem vodenju. Tudi ocena druge trditve, ki v povprečju znaša 3,31, je pokazatelj tega. Člani projektnih timov se le deloma strinjajo s trditvijo o sodelovanju pri definiranju projektnih ciljev. Čeprav so določeni kazalniki projektnih ciljev vnaprej določeni, bi moral projektni tim skupno določiti njihovo ciljno vrednost. Zaposleni se strinjajo z realism do postavljenih projektnih ciljev, prav tako soglašajo s trditvijo o jasni definiciji njihovih nalog v projektu in seznanjenosti z njimi; trditev so tako ocenili s povprečno oceno 3,38. Zaposleni se strinjajo tudi s peto trditvijo, da je preverjanje uspešnosti projektov dovolj pogosto, medtem ko so z uspešnostjo svojega dela le deloma seznanjeni in je povprečna ocena šeste trditve samo 2,94. Še vedno je visoka zavzetost za dobro in kakovostno delo, poleg tega pa so zaposleni motivirani tudi za projektno delo, kar se je pokazalo z oceno 3,31. Delno se strinjajo le z deveto trditvijo, ki pravi, da imajo na razpolago vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravijo svoje delo.
V tretjem sklopu vprašanj so anketiranci izražali svoje strinjanje s trditvami o nagrajevanju dobrega dela v poslovnofunkcijski enoti in pri projektu ter se opredelili za vrsto nagrajevanja, ki ima največji vpliv na njihovo motivacijo. Rezultati, prikazani v petem grafu, so bili po pričakovanju slabši, skupna ocena je 2,39. Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo, da je dobro delo v podjetju ustrezno nagrajeno, kar je posledica ukinitve tako sistema nagrajevanja projektnega dela kot tudi dejstva, da predlog sistema nagrajevanja dela v poslovnofunkcijskih enotah nikoli ni bil realiziran in uveden. Še nižje – z oceno 2,06 je bila ocenjena naslednja trditev, da so zaposleni zadovoljni z nagrado, ki jo prejemajo za vodenje oziroma sodelovanje v projektu. Ker je bilo v podjetju uvedeno nedenarno nagrajevanje le v oddelku razvoja, v drugih oddelkih pa ne, je povsem tudi razumljivo nestrinjanje z naslednjo trditvijo, da podjetje poleg denarnih uporablja tudi nedenarne nagrade; ta trditev je bila tudi najnižje ocenjena, in sicer z oceno 2,00. 25 % anketiranih, ki se je s trditvijo delno strinjalo, je kot oblike nedenarnega nagrajevanja, ki ga podjetje uporablja, zapisalo možnost sodelovanja v projektnih timih, udeležbe na tečajih tujih jezikov in udeležbe na dodatnih izobraževalnih o vodenju projektnih timov. Zaposleni se ne strinjajo s trditvama, da jih motivira samo denarno ali samo nedenarno nagrajevanje. Obe trditi so ocenili z oceno 2,88. Iz tega lahko sklepamo, da je najbolj optimalen sistem nagrajevanja prav kombinacija denarnega in nedenarnega nagrajevanja.
V četrtem sklopu vprašanj so zaposleni najprej oznali sistem projektnega vodenja in sistem nagrajevanja ter podali svoje predloge za izboljšanje. Sistem projektnega vodenja, ki ga trenutno uporablja Prevent, so ocenili kot dober in trditvi pripisali povprečno oceno 3,25. Zapisali pa so kar nekaj pomanjkljivosti obstoječega sistema, in sicer:
- za spremljanje projektov ni ustrezne organizacije, kot je npr. projektna pisarna;
- vodenje projektov ni poenoteno za vsa področja delovanja, ampak samo za razvojne projekte;
- vodstvo ne podpira projektov, med posameznimi vodji oddelkov prihaja do trenj;
- projektno vodenje in arhiviranje dokumentacije ni podprto z ustreznim informatičnim sistemom;
- projektno vodenje ne sledi izboljšavam, ampak so interni predpis in obrazci že nekaj let nespremenjeni;
- projektni vodje in člani projektnih timov nimajo ustreznega znanja za vodenje oziroma sodelovanje v projektnih timih, saj se zaposleni zadnjih nekaj let niso udeležili nobenega zunanjega izobraževanja;
- z racionalizacijo števila zaposlenih in optimizacijo stroškov se je pojavil problem pomanjkanja dobrega kadra;
- odgovornosti in pristojnosti projektnega vodje in članov tima niso natančno definirane;
- projektni vodja ne vodi tima, ampak sam operativno opravlja posamezne projektne naloge;
- posledično nastajajo v timu ter med posameznimi službami konflikti, pravega timskega dela ni;
- člani projektnega tima nimajo na razpolago potrebne dokumentacije, poleg tega pa niso seznanjeni z rezultati svojega dela;
- zaposleni za delo pri projektih niso ustrezno motivirani;
- podjetje nima ustreznega sistema nagrajevanja.

Zaposleni se niso strinjali s trditvijo, da je trenuten sistem nagrajevanja ustrezen in motivacijsko vpliva na zaposlene. Ocenili so ga z oceno 1,94, kar je tudi najnižje ocenjena trditev celotne ankete. Zapisali pa so tudi nekaj predlogov za nagrajevanje projektnega vodenja, ki pa so odraz že zapisanega dejstva, da različne ljudi motivirajo različne nagrade:
- uvesti je treba nagrajevanje tako rednega dela kot dela pri projektu;
- ob uspešnem zaključku projekta mora biti nagraven celoten projektni tim;
- v primeru predhodnega končanja projekta ter doseganja zastavljenih ciljev naj dobi projektni tim dodatno nagrado;
- nagrada naj bo vnaprej določena, prav tako morajo biti povsem jasni in vnaprej določeni kriteriji nagrajevanja;
- višina nagrade naj bo odvisna od zahtevnosti projekta (teže);
- višina nagrade posameznega člana tima naj bo odvisna od udeležbe posameznika pri projektu ter od njegove angažiranosti;
- v primeru projektov prihranka naj bi projektni tim nagradili z določenim % prihranka;
- podjetje naj uvede tako denarno nagrado kot nedenarne oblike nagrajevanja (pohvala, kritika – če je potrebna, simbolične nagrade, javna priznanja).

Eden izmed predlogov pa je bil, da nagrade za projekte niso potrebne, ker je nagrada že samo sodelovanje pri projektu.

4.3.2 Prednosti obstoječih sistemov

Za sistem projektnega vodenja, ki je v uporabi v Preventu, lahko zapišem, da ustreza kupčevim zahtevam ter zahtevam standarda ISO TS 16949, kar je ena izmed največjih prednosti obstoječega sistema. Sistematiziran interni predpis natančno opредeljuje posamezne postopke za uspešno izvedbo projekta, ključni obrazci – kot npr. terminski plan, stroškovnik, cilji projekta idr. – so standardizirani, prav tako sta vpeljana nadzor nad projekti in sistem poročanja. Projektno vodenje ima podporo najvišjega vodstva. Čeprav je sistem projektnega vodenja povezan s projektnomatrično strukturo, vodje projektov temu niso podvrženi, saj je vodja razvoja njihov nadrejeni tudi v poslovno-funkcijski enoti. S tem se izognemo dvojnemu vodenju, ki je zagotovo največja pomanjkljivost te organizacijske strukture. Zelo dobro je vpeljan tudi sistem Demingovega kroga oziroma proces stalnih izboljšav, saj so le zadosti izkušeni vodje projektov nominirani za vodenje najzahtevnejših projektov, pri čemer uporabljajo bogate izkušnje iz vodenja enostavnijših projektov. V oddelku razvoja so prav tako zelo pogosto organizirane delavnice, na katerih vodje projektov ob nadzoru vodje razvoja pregledujejo ustreznost projektne dokumentacije in se izobražujejo o internih postopkih dela ter pri tem izmenjujejo izkušnje in oblikujejo
predloge za izboljšanje določenih internih obrazcev ali celo postopkov. Eden izmed razlogov za organiziranje delavnice je tudi dejstvo, da sodeluje Prevent z različnimi kupci in z njimi je povezana tudi specifična projektnega vodenja. V preteklosti se je tudi rotacija vodij projektov med programi izkazala za pozitivno, vendar je takšna oblika mogoča ob zadostnem številu ustreznega kadra. Na splošno lahko zapišem, da so projektni vodje strokovno zelo dobro usposobljeni, imajo zadosti znanja o projektnejem vodenju, poleg tega pa naj še enkrat omenim njihovo fleksibilnost ter znanje tujih jezikov, ki je gotovo eno izmed ključnih znanj v sodobnem poslovnem svetu.

Prednosti obstoječega sistema nagrajevanja ni, saj ga zdaj na Preventu ni. Če pa ocenim prejšnjega, je bila glavna prednost nagrajevanje projektnih vodij – tako denarne kot tudi nedenarne oblike nagrajevanja. Večina projektnih vodij je bila zelo motivirana za projektno delo in čeprav danes sistema nagrajevanja ni, so – kot je razvidno tudi iz anketnega vprašalnika – zaposleni še vedno motivirani tako za delo v poslovnofunkcijskih enotah kot tudi za delo pri projektih.

4.3.3 Slabosti obstoječih sistemov

Prva slabost obstoječega sistema projektnega vodenja se kaže pri sestavi projektnega tima. Člane projektnega tima izbere vodja poslovnofunkcijske enote glede na obremenitev zaposlenih, pri čemer vodja projektnega tima nima nobenega vpliva na izbiro. Tudi definicija osebnostnih lastnosti po Belbinu, ki so bile določene s testiranjem, se ne uporabljajo. To pomeni, da sestava projektnega tima velikokrat ni optimalna, člani tima nimajo zadostnega znanja za sodelovanje v timu, kar večkrat privede do raznih konfliktov in do preobremenitve vodje projekta, ki v želji po uspešni realizaciji projekta začne sam opravljati operativne naloge. V sklopu racionalizacije se je v zadnjih dveh letih skoraj popolnoma ukinila udeležba zunanjih izobraževanj, kar se pozna predvsem na kakovosti dela. Še vedno so organizirana interna izobraževanja, ki temeljijo na razlagi projektnega načina dela, ni pa ustreznih izobraževanj o timskem delu. Čeprav so naloge in odgovornosti v terminskem planu jasno opredeljene, prihaja v projektnih timih do napačnega prepričanja, da je projektni vodja odgovoren tudi za dejansko realizacijo večine zastavljenih nalog v smislu, da jih mora on uresničiti. Člani projektnih timov in tudi vodje posameznih sektorjev se premalo zavedajo dejstva, da projektni vodja koordinira in motivira delovanje projektnega tima in posamezne naloge delegira, ne pa da jih sam tudi izvaja. V zadnjem času se je na žalost razvilo tudi neko splošno prepričanje, da je vodja tima dejansko odgovoren za vse aktivnosti v zvezi s projektom. Zaradi tega prihaja med člani projektnih timov pogosto do sporov, zaradi katerih se morajo vključiti celo direktorje sektorjev. Ob uvedbi projektnega vodenja so vodje projektov imeli vse pristojnosti in vsa pooblastila za delegiranje nalog in vodenje timov, vendar je ta pristojnost z leti splahnila. Problem se pojavlja tudi v številu ustreznega kadra, saj so nekateri dobri sodelavci v zadnjih letih prostovoljno zapustili podjetje, nekaj pa jih je izgubilo delo zaradi racionalizacije poslovanja. Kot posledica tega je večje število zaposlenih udeleženih v več
projektnih, kar pomeni povečan obseg dodatnega dela. Določeni oddelki pa so celo tako
okrnjeni, da dela pri projektu enostavno ne opravijo, čeprav so odgovorni za posamezne
aktivnosti. Na Preventu ne obstaja evidenca obremenjenosti zaposlenih v smislu evidence
porabljenih ur za redno delo ter za delo pri posameznem projektu, kar bi gotovo
pripomoglo k boljšemu načrtovanju dela zaposlenih.

Naslednja problematika se pojavlja pri izdelavi terminalskega plana projekta ter stroškovnika
in pri definiranju ciljev projekta, ki jih razen stroškovnika največkrat izdela kar projektni
vodja sam, saj člani projektnih timov nimajo ustreznega znanja za sodelovanje pri izdelavi
dojenih dokumentov. Vsi našteti dokumenti se izdelajo in kasneje ažurirajo s sistemom MS
Excel, kar pomeni dodatno obremenitev za vodjo projekta, saj mora enkrat na mesec
priraviti poročila in ažurirati terminske plane ročno. V primeru dobre informacijske
podpore, ki pa je na Preventu ni, bi lahko bili dokumenti vodeni v enotnom informacijskem
 sistem, kjer bi se nahajala vsa projektna dokumentacija in bi bila na razpolago vsem
uporabnikom in – kar je najbolj pomembno – bila bi ves čas ažurna. Projektni vodje ter
v dogovorih oddelkov bi imeli ves čas nadzor nad stanjem projekta, porablenimi stroški in
obremenitvijo resursov. Z uvedbo ustreznega informacijskega sistema bi rešili tudi
problem arhiviranja. Glede stroškov pa moram zapisati, da dejanskega nadzora nad vsemi
projektima stroški ni. Čeprav tim na začetku projekta pripravi stroškovnik ter ga preda
upravi v potrditev, so v njega vključeni le stroški potovanj, pisarniškega materiala, v
primeru lastnega razvoja so zajeti še stroški materiala, porabljenega za razvoj izdelka. Ni
pregleda nad stroški razvojnikov v tujini (skupno da, razdeljeno po projektih),
nadniznane porabe časa in material in v proizvodnji, porabljeneh ur zaposlenih – stroški
indirektnega dela, neznani so stroški telefonov, izrednih prevozov … Čeprav se stroški
vodijo v SAP-sistemu in se njihova poraba mesečno spremlja in primerja s planirano, niso
zajeti vsi dejanski stroški, poleg tega niso dosledno upoštevani podpisniki stroškov (stroške
naj bi odobril samo vodja projekta), pri knjiženju pa večkrat prihaja do knjiženja na
napačno stroškovno mesto.

Spremljanje uspešnosti projekta oziroma poročanje poteka enkrat na mesec in čeprav je iz
ankete razvidno, da zaposleni menijo, da je preverjanje uspešnosti projektov dovolj
pogosto, moram iz izkušenj zapisati, da trditev le delno drži. V terminskem planu projekta
so sicer zapisane posamezne aktivnosti, vendar vse aktivnosti ne morejo biti zavedene, in
tako se večkrat zgodi, da ima projekt sicer »zeleni« status, v resnici pa npr. manjka en
vgradnega material in prevleke zaradi tega ne moremo dobaviti kupcu. Poleg tega so projekti
tako dinamični in tako odvisni od kupca, da se lahko že v enem tednu statusa projekta
popolnoma spremeni. Čeprav so organizirani mesečni sestanki, bi bilo treba za
najzahtevnejše projekte uvesti pogostejše poročanje ter tudi poročanje na višjem nivoju –
nivoju uprave.

Velika pomanjkljivost je tudi nedoseganje zastavljenih projektnih ciljev. Zapisala sem, da
projektni cilji največkrat niso doseženi v proizvodnji ter da v primeru nedoseganja ciljev
direktor družbe pripravi poseben terminski plan ukrepov, ki ga posreduje članu uprave, zadolženemu za proizvodnjo v potrditev, ter mu mesečno poročati o realizaciji – do doseženega zastavljenega cilja. Pri definiranju ukrepov je pogost pojav definiranja akcij, za katere so odgovorni zaposleni iz različnih sektorjev, ki z zapisanimi nalogami sploh niso seznanjeni. Prav tako ni doslednosti pri spremljanju realizacije definiranih planov aktivnosti in tako se določeni nedoseženi projektni cilji vlecjo še dolgo v serijski proizvodnji.

Glavna slabost uvedenega sistema nagrajevanja je bilo nagrajevanje samo projektnih vodij, ne pa tudi celotnega tima. Tako člani projektnih timov niso bili nagrjeni za dodatno delo pri projektu in s tem so bili tudi definitivno slabše motivirani. Poleg tega pa je nagrajevanje (denarno ali nedenarno) tudi povratna informacija zaposlenemu o kakovosti njegovega dela. Odziv zaposlenih na to temo je viden tudi v ankетnem vprašalniku, in sicer kot nestrinjanje s trditvijo o seznanjenosti z uspešnostjo dela. Denarne nagrade, ki so jih prejemali projektni vodje, so bile izplačane mesečno, ne pa tudi ob uspešnem zaključku projekta oziroma ob posebnim wključku projektu. Prav tako merila za nagrajevanje niso bila jasna postavljena kot npr. v konkurenčnem podjetju, kjer je nagrada sestavljena iz treh pozicij, med njimi pa obstaja tudi odstopcovana porazdelitev. Tako nagrada ni odvisna od subjektivne ocene vodja razvoja, ampak je povsem jasno opredeljena. Tudi nedenarne oblike nagrajevanja so bile uvedene samo za projektno vodje, njihova dodelitev pa je bila zopet prepustičena subjektivni oceni vodje razvoja in direktorja razvoja. Seveda pa je bila najslobodna poteza vodstva ukinitev obstoječega sistema nagrajevanja ter obljuba o uvedbi novega, ki pa v dobrém letu še ni bila realizirana.

Zaključim lahko, da je iz napisanega razvidno, da je sistem projektnega vodenja in nagrajevanja »živac stvar, ki potrebuje nenehno prilagajanje, tako novim zahtevam kupcev kot tudi na novo nastalim tržnim razmeram ter okolju, v katerem podjetje deluje, in navsezadnje tudi zaposlenim. Takšno prilagajanje pomeni spremembe v obstoječem sistemu, kar pa med zaposlenimi ali vobodim velikokrat povzroča nezadovoljstvo. Šele čez čas, ko se izkažejo prednosti novega sistema, ga zaposleni sprejmejo in ga začno uporabljati. Tudi na Preventu se je sistem projektnega vodenja in nagrajevanja le občasno prilagajal novim tržnim razmeram in mogoče bi bil čas, da vodstvo razmisli o koreniti spremembi le-tega. Obstojec sistem ima sicer veliko prednosti, skozi leta delovanja pa so se pokazale tudi nekatere pomanjkljivosti. Navsezadnje pa je veliko zapisanega v internih predpisih, ki pa se – zaradi nedoslednosti izvajalcev – ne upoštevajo, kar povzroča določeno stopnjo nezadovoljstva med zaposlenimi. Glavno vlogo v uspešnosti podjetja pa ima vodstvo, ki naj bi z ustreznimi metodami in sistem delovanja ter nagrajevanja motiviralo zaposlene za dobro delo.
5 PREDLOGI SPREMEMB PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV V PODJETJU PREVENT GLOBAL

Pri oblikovanju predlogov sprememb obstoječega projektnega vodenja in nagrajevanja projektnega dela sem upoštevala teoretična spoznanja strokovne literature, rezultate analize obstoječih sistemov ter izsledke anketne raziskave, opisane v četrtem poglavju, zahteve standardov avtomobilske industrije, želje kupcev in stanje na trgu ter v konkurenčnih podjetjih. Izoblikovani predlogi temeljijo tudi na izkušnjah – dolgoletnem delu na področju projektnega vodenja ter dobrem poznavanju kupcev in njihovih zahtev.

5.1 PREDLOGI SPREMEMB PROJEKTNEGA VODENJA

Na podlagi ugotovitev svoje raziskave sem oblikovala naslednje predloge sprememb projektnega vodenja:
- izboljšati stanje projektne kulture podjetja in zagotoviti podporo vodstva;
- uvesti projektno pisarno;
- vpeljati enotni informacijski sistem;
- izboljšati pretok informacij;
- zagotoviti ustrezen kader za potrebe projektnega vodenja;
- zagotoviti stalno usposabljanje in izobraževanje projektnih vodij in članov projektnih timov;
- izboljšati komunikacijo in sodelovanje v projektnih timih;
- izboljšati realizacijo zastavljenih projektnih ciljev.

podjetja ter njegova vključitev v vizijo in poslanstvo podjetja, saj navsezadnje s projektnoprosesnim pristopom zagotavljamo konkurenčnost podjetja ter ustrezno prilagajanje kupcem. Treba bi bilo tudi definirati osnovna načela projektnega dela, jih zapisati in z njimi seznaniti zaposlene ter jih javno izobesiti po podjetju. Ker na Preventu četrtletno izhaja interno glasilo, bi bilo smiselno tudi preko tega medija seznanjati zaposlene s projektnim vodenjem, in sicer kateri projekti trenutno potekajo v podjetju in kakšen je njihov status. Ob zaključku projekta pa se lahko poroča tudi o uspešnosti projekta ter objavi javna pohvala, če so pričakovani rezultati doseženi. S takšnim načinom bi zaposlene bolj informirali o pomembnosti projektnega delovanja, jim ga približali ter dosegli večjo angažiranost članov projektnih timov. Seveda pa mora biti takšno mišljenje in delovanje najprej podprto s strani vodstva. Če zagotovimo boljšo projektno kulturo na najvišjšem hierarhičnem nivoju, se bo le-ta hitro razširila tudi navzdol po vseh ravneh. S tem bi tudi zagotovili podporo vodstva na vseh nivojih, ki pa mora biti prisotna v vseh fazah projektnega vodenja. Tesno sodelovanje projektnega in najvišjega menedžmenta bi omogočilo hitro ozdajanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta. Vodstvo podjetja in naročnik projekta pa bi se morala bolj aktivno vključiti v spremljanje projektov, posebej tistih, ki so za podjetje ključnega pomena. Čeprav poteka spremljanje uspešnosti projekta enkrat na mesec, bi bilo treba uvesti pogostejše spremljanje najzahtevnejših projektov, poleg tega pa bi vodje projektov morali poročati upravi in naročniku projekta, ki sedaj na mesečnih pregledih sploh ne sodeluje.


Naloge projektne pisarne bi bile naslednje:
- podpora projektom pri načrtovanju, planiranju in spremljanju uspešnosti projektov;
- dosledno vključevanje najboljših praks za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti pri izvajanju projektov;
- nadzor nad razpoložljivostjo virov v celotem podjetju in s tem zagotovitev uporabe le-teh na širšem področju delovanja;
- podpora pri planiranju in nadzoru nad stroški;
- administrativna podpora projektom v smislu ustreznosti dokumentacije ter njihove pravočasne distribucije vsem ključnim udeležencem v projektu;
- priprava internih postopkov projektnega vodenja v skladu s standardi, z metodologijami in zahtevami kupcev, ki jih je treba aktualizirati v skladu z novimi zahtevami;
- organizacija izobraževanj projektnih vodij in članov projektnih timov;
- svetovanje in mentorstvo;
- centralizirano uvajanje in vzdrževanje programske opreme.
Zaradi specifične posameznih kupcev bi bilo smiselno razmisliti tudi o uvedbi projektnih pisarn za ravnanje s kupci, kjer bi bili združeni projekti glede na posameznega kupca. Takšna organiziranost bi bila namenjena boljšemu ravnanju in komunikaciji s kupci, hkrati pa večjemu upoštevanju specifičnih kupčevih zahtev.

V projektni pisarni bi bili zaposleni naslednji kadri:
- vodja projektna pisarna;
- organizator projekta, ki bi opravljal nalogo skrbnika sistema projekta, sodeloval pri planiranju in spremljanju poteka projekta, pripravljal analize in poročila o izvedbi projekta;
- administrativni strokovnjak, katerega naloga bi bila upravljanje projektne dokumentacije in njeno arhiviranje;
- strokovnjak za informacijsko podporo, ki bi projektnim vodjem in članom projektnih timov svetoval pri upravljanju z enotnim informacijskim sistemom ter skrbel za njegovo brezhibno delovanje;
- strokovnjak za nadzor, ki bi skrbel za ustreznost dokumentacije v skladu s predpisanimi standardi ter oblikoval interne postopke delovanja.

Vodja projektne pisarne bi bil dejansko direktor projektne organizacije. Sam ne bivodil nobenega projekta, ampak bi opravljal nadzor nad vsemi projekti, komuniciral z vodstvom posameznega projekta in vodstvom podjetja, upravljal in nadziral vire, potrebne za uspešno realizacijo projekta, ter uspešno vodil projektno pisarno v smislu delegiranja in koordiniranja nalog. Za svoje delo bi odgovarjal neposredno najvišjemu vodstvu podjetja – upravi. Ker na Preventu del teh nalog že opravlja vodja razvoja, bi bilo smiselno razbremeniti ga ostalih nalog, ki jih opravlja v sklopu poslovnofunkcijske enote, ter ga postaviti za vodjo projektne pisarne. Enako velja tudi za ostala zgoraj navedena mesta, ki bi jih lahko zapolnili z interno prerazporeditvijo kadrov, saj v podjetju deluje kar precej strokovnjakov, ki bi brez težav izvajali omenjene naloge. Še enkrat pa naj poudarim podporo vodstva, ki bi jo – za uspešno delovanje – potrebovali v veliki meri.

Vodja projektne pisarne bi se moral aktivno vključiti tudi v sestavo projektnega tima. Čeprav je projektni vodja že sedaj imenovan v sodelovanju naročnika projekta in vodja razvoja, kar bi ostalo tudi v prihodnje nespremenjeno, druge člane projektnega tima sedaj določijo vodje posameznih oddelkov. Da bi se izognili morebitnim konfliktom v delovanju projektnega tima ter sestavili najbolj optimalen tim – predvsem z vidika strokovnosti; – predlagam, da vodja projektne pisarne ter projektni vodja pripravita predlog projektnega tima, z upoštevanjem strokovnosti projektnih članov in osebnostnih lastnosti po Belbinu,
ter ga predložita v potrditev vodjem oddelkov in naročniku projekta. Pot potrditvi z njihove strani pa lahko stečemo vse aktivnosti po zaporedju, definiranem v internem predpisu.


Za uspešno delovanje sistema projektnega vodenja je potreben ustrezen kader, ki se mora zavedati svojih nalog ter pomena uspešnega delovanja za podjetje. Zaposleni, ki sodelujejo v projektih, morajo imeti kompetence s področja vodenja, timskega dela, motiviranja sodelavcev, biti morajo sposobni reševanja nastalih konfliktov in kriz, ki se pojavijo v času trajanja projekta, imeti morajo veščine samoobvladovanja in vztrajnosti. Njihovo delovanje mora biti usmerjeno v rezultate in biti predvsem učinkovito, pri čemer morajo upoštevati zapisane vrednote podjetja ter etična merila, ki veljajo v družbi. Seveda pa morajo biti za področje, na katerem delujejo, tudi ustrezen strokovno usposobljeni. Ustrezen kader je v današnjih razmerah zelo težko zagotoviti, saj podjetja zaradi – predvsem stroškovnega –prilagajanja zahtevam trgom najprej reducirajo število zaposlenih ter njihove plače. Podobno stanje je tudi na Preventu, kjer je v zadnjih nekaj letih podjetje
iz različnih razlogov zapustilo kar nekaj vrhunskih strokovnjakov, ki so delovali na področju projektnega vodenja. V podjeto je ostala le še peščica dobrih kadrov, ki pa se zaradi preobremenjenosti dobesedno utapljajo v delu in kot posledica tega se zelo hitro pojavijo razne napake ter manj kakovostno opravljeno delo.

Kadre, s katerimi podjetje trenutno razpolaga, bi bilo treba najprej ustrezno motivirati, o čem bom pisala v nadaljevanju, ter jim zagotoviti primerno USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE. Prav tako bi bilo treba okrepititi obstoječe strukture z novimi – zunanjimi kadri. Kot sem že zapisala med slabosti obstoječega sistema, se niheče od zaposlenih že nekaj časa ni udeležil nobenega zunanjega izobraževanja strokovnjakov. Potrebna bi bila udeležba tako izobraževanj s področja projektnega vodenja kot vodenja projektnih timov, s katerim bi projektni vodje obnovili in dopolnili svoje znanje. Ob zadostnem številu ustreznega kadra pa bi bila ponovno omogočena rotacija projektnih vodij med posameznimi programi, ki se je že v preteklosti izkazala za zelo uspešno. Še vedno pa bi morali nadaljevati z internimi delavnicami za projektne vodje, opisanimi v poglavju 4.3.2. Prav tako bi bilo dobro razmisliti o imenovanju projektnih vodij tudi z drugih področij delovanja kot npr. iz prodaje ali kakovosti, saj vsi projekti le niso vezani na razvoj izdelka in včasih projektni vodje malo preveč ozko spremljajo »svoj« projekt.

Seveda pa bi bilo potrebno izobraževanje in usposabljanje s področja projektnega in timskega dela organizirati za vse člane projektnih timov, saj njihovo nepoznavanje timskega dela ter določenih osnovnih pravil projektnega dela večkrat povzroči nerealizacijo posameznih projektnih aktivnosti in posledično preobremenjenost projektnega vodenja, ki skuša te naloge sam realizirati. Na takšen način bi preprečili neuspešnost projektov in preobremenjenost projektnih vodij ter izboljšali KOMUNIKACIJO IN SODELOVANJE V TIMIH.

Kot eno izmed velikih pomanjkljivosti obstoječega sistema sem zapisala tudi nedoseganje zastavljenih projektnih ciljev. Čeprav je iz rezultata ankete razvidno, da so projektni cilji dokaj realno postavljeni, saj so usklajeni s kupčevimi zahtevami ter je bilo trajanje projekta ravno zaradi nedoseganje ciljev podaljšano na tri mesece po začetku proizvodnje, se nedoseganje projektnih ciljev pojavlja predvsem na področju proizvodnje. Kot ukrep bi moralo vodstvo natančno definirati vzroke za odstopanje ter v skladu z ugotovitvami tudi ukrepati. Če je vzrok v preostro postavljenih ciljih, bi moral projektni vodja s kupcem doseči dogovor o manj zahtevnih ciljih vsaj v prvem letu proizvodnje. Če pa leži vzrok v internih procesih proizvodnje, pa bi bilo treba optimirati in izboljšati le-te. Prav tako pa bi moralo biti vodstvo podjetja bolj dosledno pri spremljanju realizacije definiranih terminskih planov za dosego projektnih ciljev.
5.2 PREDLOGI SPREMEMB NAGRAJEVANJA PROJEKTNEGA DELA

Trenutno v podjetju ni vzpostavljen sistem nagrade v poslovnofunkcijskih enotah ter prav tako ne za dodatno delo pri projektih. Čeprav so – glede na rezultate ankete – zaposleni zavzeti za delo v poslovnofunkcijskih enotah ter motivirani za delo pri projektih, bi bila motivacija zagotovo višja, če bi Prevent uvedel sistem nagrade v poslovnofunkcijskih enotah ter prav tako za dodatno delo pri projektih. Ker je tema mojega magistrskega dela področje projektnega dela, bom v nadaljevanju opisala predlog nagrade v poslovnofunkcijskih enotah ter prav tako za dodatno delo pri projektih.

Sistem nagrade v poslovnofunkcijskih enotah bi moral biti uveden tako za projektne vodje kot za člane projektnih timov. Na začetku bi bilo treba jasno opredeliti merila za nagrade v poslovnofunkcijskih enotah ter z njimi se zaposleni v anketi strinjali s trditvijo o jasnosti definiranih nalog, bi bilo treba vodje projektov in člane projektnih timov ponovno podrobno seznaniti z njihovimi nalogami in odgovornostmi. Prav tako bi jih bilo treba vsaj ob vnaprej določenih kontrolnih točkah ter ob koncu projekta se opozarjati na uspešnost za posameznico.

Sistem nagrade v poslovnofunkcijskih enotah bi moral biti uveden tako za projektne vodje kot za člane projektnih timov. Na začetku bi bilo treba jasno opredeliti merila za nagrade v poslovnofunkcijskih enotah ter z njimi se zaposleni v anketi strinjali s trditvijo o jasnosti definiranih nalog, bi bilo treba vodje projektov in člane projektnih timov ponovno podrobno seznaniti z njihovimi nalogami in odgovornostmi. Prav tako bi jih bilo treba vsaj ob vnaprej določenih kontrolnih točkah ter ob koncu projekta se opozarjati na uspešnost za posameznico.

Nagrade projektnemu timu bi se izplačevale mesečno in ob zaključku projekta. Predlagani kriterij za mesečno izplačilo nagrade projektnemu timu je vodja in članom projektnega tima:
- zahtevnost naloge/teža projekta 50 % nagrade,
- uspešnost projekta 30 % nagrade,
- skladnost dokumentacije 20 % nagrade.


Ob zaključku projekta bi prejeli člani projektnega tima nagrade za uspešno zaključen projekt na podlagi naslednjih kriterijev:
- uspešnost projekta 50 % nagrade,
- udeležba pri projektu 30 % nagrade,
- sodelovanje v timu 20 % nagrade.

V sklopu uspešnosti projekta bi bili ocenjeni:
- doseženi cilji projekta,
- čas, v katerem je bil projekt zaključen,
- stroški, porabljeni za projekt,
- kakovost zaključenega projekta, merjena z zadovoljstvom internega in eksternega kupca.

Z udeležbo pri projektu je mišljeno število opravljenih ur, ki jih je posamezen član projekta porabil za projektno delo. Pregled bi bil z uvedbo aplikacije v SAP-sistemu poenostavljen, saj bi bili vsi podatki zbrani na enem mestu. Zelo pomembna ocena je ocena sodelovanja v timu, ki bi jo podali vodja in tudi drugi člani projektnega tima, ocenjevali pa bi prispevek posameznega člana projektnega tima k realizaciji zastavljenih ciljev, njegovo sodelovanje pri timskem delu ter njegovo obnašanje. Višina denarne nagrade ob zaključku projekta bi lahko bila višina ene osnovne plače zaposlenega.

Vodja projektnega tima bi bil ob zaključku projekta ocenjen po naslednjih kriterijih:
- uspešnost projekta 60 % nagrade,
- vodenje tima 30 % nagrade,
- rast prihodkov podjetja 10 % nagrade,

pri čemer bi se zadnji kazalnik upošteval le ob uvedbi strateških projektov. V primeru posebnih dosežkov, kot sta npr. realizacija projekta pred predvidenim rokom in uvedba projekta ob bistveno nižjih stroških, ter v primeru, da bi podjetje z uvedbo projekta ustvarilo velik prihranek, bi projektni tim prejel dodatno nagrado – po dogovoru z upravo.

Pri uvedbi sistema nagrajevanja se ne smemo osredotočiti samo na denarne nagrade, ampak predlagam uvedbo tudi nedenarnega nagrajevanja za vse člane tima. V teoretičnem delu naloge sem zapisala, da različne zaposlene motivirajo različne nagrade, kar se je izkazalo tudi v anketi, saj se zaposleni niso opredelili le za eno vrsto nagrad (denarne : nedenarne). V preteklosti je na Preventu že potekalo nedenarno nagrajevanje za projektne vodje, ki se je pri večini zaposlenih izkazalo kot pozitivno, zato bi ga vključili tudi v nov sistem nagrajevanja. Seveda pa ne bi nagrajevali samo projektnih vodij, ampak vse člane projektnega tima.Projektni vodje bi za vodenje zahtevnejših projektov prejeli v uporabo prenosni službeni računalnik s kartico za dostop do interneta, mobilni telefon ter službeno vozilo po potrebi. Omogočeno bi jim bilo tudi delo od doma, seveda v skladu s potrebami in z možnostmi ter ob vnaprejšnjem dogovoru. Za vodenje enostavnjejših projektov teh ugodnosti ne bi omogočali. Ob uspešnem zaključku projekta bi podjetje organiziral skupno kosilo za celoten projektni tim, v internem glasilu pa bi objavili javno pohvalo. Uspešne člane projektnih timov bi nagrajevali še z udeležbo zunanjih strokovnih izobraževanj ter raznimi tečaji tujih jezikov. Uvedli bi tudi letno ocenjevanje najboljših projektnih timov in nagrada za najboljši projektni tim bi bila ogled avtomobilskega salona. Še vedno pa bi obdržali dobro prakso napredovanja projektnih vodij, ki najprej začnejo
svoje delo z vodenjem enostavnejših projektov, ob uspešnem delu in zadostnem znanju in izkušnjah pa napredujejo v vodje zahtevnejših projektov, kar tudi sodi med oblike nedenarnega napredovanja.

6 SKLEP

Podjetja se na tržne spremembe odzivajo na različne načine. Nekatera so poiskala svoje konkurenčne prednosti v fleksibilnosti in visoki produktivnosti proizvodnje, druga v kakovosti svojih izdelkov. Vsem pa je skupen cilj hitro prilagajanje spremembam, da bi zmogla ostati v koraku s konkurencijo. Prevent se je na spremenjene tržne razmere odzval z uvedbo projektnoprocesnega pristopa, s katerim je prilagodil poslovanje predvsem zahtevam kupcev. Kot pa se spreminjajo zahteve kupcev, okolja in zaposlenih, se morajo prilagajati in izboljševati tudi načela projektnoprocesnega pristopa, kar pa se v zadnjih letih na Preventu na žalost ni.

Ob uvajanju projektnega vodenja ali sprememb obstoječega sistema morajo podjetja najprej definirati, katere vrste projektov pri njih potekajo, se odločiti za način vodenja ter jih vključiti v organizacijsko strukturo podjetja. V literaturi so navedene različne organizacijske strukture v podjetjih, kjer izvajajo projektni menedžment, in vsaka od njih ima svoje prednosti in slabosti. Pomembno je, da se ob uvedbi projektnega menedžmenta natančno definirajo naloge in pristojnosti projektnih menedžerjev ter se na takšen način izogne morebitnim težavam. Bistveno je tudi sodelovanje poslovno-funkcijskih in projektnih menedžerjev, ki za svoje uspešno delovanje potrebujejo tudi podporo vodstva. Projektni menedžerji so izbrani na podlagi njihovega znanja, ki mora biti zelo široko in pokrivati široko paleto znanj, od znanja komuniciranja, organiziranja, motiviranja in vodenja do strokovnega znanja. Podrobno morajo biti seznanjeni s cilji podjetja ter z vplivom projekta na njegovo poslovanje. Pri uspešnem uvajanju projektov pa niso pomembni samo projektni menedžerji, ampak tudi projektni timi. Na uspešno delovanje vpliva tako sestava projektnega tima kot velikost projektnega tima, ki mora biti že takoj na začetku seznanjen s svojimi nalogami in cilji projekta. Za boljšo delovanje in motivacijo pa jih je treba ves čas trajanja projekta podrobnost seznanjati z rezultati dela in njihovo uspešnostjo.

pravična, razvidna mora biti njihova povezava z uspešnostjo dela. Zaposleni morajo biti o uspešnosti svojega dela ustrezno informirani. V primeru projektnega dela, ki prinaša zaposlenim dodatno delovno obremenitev, pa mora podjetje uvesti tudi nagrajevanje projektnega dela, ki mora biti odvisno od uspešnosti ter od zahtevnosti dela. V primeru izjemnih dosežkov ob projektnem uvajanju pa bi bilo smiselno projektne time še dodatno nagraditi.

Obstojec sistem projektnega vodenja na Preventu ima svoje prednosti in slabosti, ki so zapisane v četrtem poglavju. Podjetje bi moralo uvesti nekatere spremembe v obstojec sistem ter pri tem upoštevati tudi določene ugotovitve iz strokovne literature in uvesti dobre prakse iz drugih podjetij. Danes velika večina sodobnih podjetij vodi in nadzoruje potek projektov z enotnim informacijskim sistemom in s projektnimi pisarnami, z uvedbo katerih si zagotovijo enovit sistem projektnega vodenja, skladen z zahtevami kupcev in standardov, ter transparentnost projektnih podatkov. Ključnega pomena za uspešno poslovanje, za motivirane zaposlene ter ustrezen sistem projektnega menedžmenta ter njegovega nagrajevanja pa sta delovanje in podpora vodstva.
7 LITERATURA IN VIRI


**VIRI**

1. Interna dokumentacija podjetja Prevent Global d.d.


PRILOGA 1 : ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVACIJI IN NAGRAJEVANJU PROJEKTNEGA DELA

1. SPLOŠNA VPRAŠANJA

1.1. Navedite tip dela, ki ga v podjetju opravljate:

☐ vodstvo
☐ vodja projekta
☐ strokovnjak
☐ član tima

1.2. Navedite število projektov, ki jih trenutno vodite oz. v njih sodelujete:

☐ treh ali več
☐ dveh
☐ enem
☐ nobenem

1.3. Se strinja ste s trditvijo, da imate za vodenje projekta oz. sodelovanje v projektnem timu zadostno znanje in izkušnje:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

1.4. Katerih izobraževanj za vodenje oz. sodelovanje v projektu ste se že udeležili:

☐ formalnih (pridobitev licence)
☐ strokovnih delavnic zunanjih izvajalcev
☐ internih izobraževanj
☐ drugo (navedite):
☐ nobenih

2. MOTIVACIJA

2.1. Seznanjen sem s projektnimi cilji projekta, v katerem sodelujem / ga vodim:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.2. Sodeloval sem pri definiranju projektnih ciljev:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.3. Projektni cilji so realno zastavljeni in jih je mogoče realizirati:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.4. Moje naloge v projektu so jasno definirani in z njimi sem seznanjen:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.5. Preverjanje uspešnosti projekta je dovolj pogosta:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.6. Z uspešnostjo svojega dela sem ustrezno seznanjen:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

2.7. Moji sodelavci in jaz smo zavzeti za dobro in kakovostno delo:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se  
3 – samo deloma se strinjam  
4 – strinjam se  
5 – popolnoma se strinjam.

2.8. Za projektno delo sem motiviran:

1 – sploh se ne strinjam  
2 – ne strinjam se  
3 – samo deloma se strinjam  
4 – strinjam se  
5 – popolnoma se strinjam.

2.9. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo:

1 – sploh se ne strinjam  
2 – ne strinjam se  
3 – samo deloma se strinjam  
4 – strinjam se  
5 – popolnoma se strinjam.

3. **NAGRAJEVANJE**

3.1. Dobro delo je v podjetju ustrezno nagrajeno:

1 – sploh se ne strinjam  
2 – ne strinjam se  
3 – samo deloma se strinjam  
4 – strinjam se  
5 – popolnoma se strinjam.

3.2. Z nagrado, ki jo prejemam za projektno vodenje oz. sodelovanje v projektu sem zadovoljen:

1 – sploh se ne strinjam  
2 – ne strinjam se  
3 – samo deloma se strinjam  
4 – strinjam se  
5 – popolnoma se strinjam.

3.3. Podjetje uporablja poleg denarnih nagrad tudi nedenarne:

1 – sploh se ne strinjam  
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.
Naštej katere: ______________________________________________________

3.4. Za delo na projektu me najbolj motivirajo denarne nagrade:
1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

3.5. Za delo na projektu me najbolj motivirajo nedenarne nagrade (razne ugodnosti, pohvale in priznanja):
1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

4. PREDLOGI

4.1. Sistem projektnega vodenja, ki ga trenutno uporablja podjetje, ocenjujem kot dober:
1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinjam se
5 – popolnoma se strinjam.

4.2. V čem je največja pomanjkljivosti obstoječega sistema projektnega vodenja (navedi):
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

4
4.3. Sistem nagrajevanja, ki ga trenutno uporablja podjetje, ocenjujem kot ustrezen, saj motivacijsko vpliva na zaposlene:

1 – sploh se ne strinjam
2 – ne strinjam se
3 – samo deloma se strinjam
4 – strinja se
5 – popolnoma se strinjam.

4.4. Navedi predloge za nagrajevanje projektnega vodenja:

_____________________________________________________________________
_____________________________________________________________________
_____________________________________________________________________
_____________________________________________________________________

Najlepša hvala za sodelovanje!
SEZNA POGOSTO UPORABLJENIH KRATIC

APQP – Advanced Product Quality Planning ALI vnaprejšnje planiranje kakovosti izdelka
BSC – Balance Scored Card ALI sistem uravnoteženih kazalnikov
KITA – Kick in the Ass ALI brca v rit
KMBA – Konzorcijski magistrski študij
PMI – Project Management Institute ALI Inštitut za projektni management
SAP – računalniški informacijski sistem
WBS – Work Breakdown Structure
PPM – Part Per Millions ALI del na milijon
EUR - euro