

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PROJEKTNO VODENJE IN NAGRAJEVANJE  
PROJEKTNIH TIMOV**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2009

MOJCA SPANŽEL

## IZJAVA

Študentka Mojca Spanžel izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izredne profesorice dr. Nade Zupan, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 10.09.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PROJEKTNO VODENJE.....	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	PROJEKTNI MENEDŽMENT .....	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 organizacijska 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 projektne tima.....	52
3.3.3	Nagrajevanje strokovnjakov .....	54
3.3.4	Nagrajevanje v projektnomatrični organizacijski strukturi .....	56

4	ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTHNIH 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 PROJEKTHNIH 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

<i>Preglednica 1: Človeške in delovne značilnosti projektnega dela</i> .....	22
--	----

## KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Vloga anketiranih v podjetju</i> .....	69
<i>Graf 2: Število projektov, pri katerih trenutno sodelujejo zaposleni</i> .....	69
<i>Graf 3: Udeležba izobraževanj na temo projektni menedžment</i> .....	70
<i>Graf 4: Pregled ocen trditev o motivaciji</i> .....	71
<i>Graf 5: Pregled ocen trditev o nagrajevanju</i> .....	72

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Značilno zaporedje faz v življenjskem ciklu projekta</i> .....	9
<i>Slika 2: Pregled področij znanja projektnega menedžmenta in procesov menedžmenta v projektih</i> .....	12
<i>Slika 3: Vključevanje projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko obliko</i> .....	15
<i>Slika 4: Projektna organizacija</i> .....	17
<i>Slika 5: Projektnomatrična organizacija</i> .....	18
<i>Slika 6: Poslovno-projektna ali čista projektna organizacija</i> .....	19
<i>Slika 7: Timska organizacijska oblika</i> .....	20
<i>Slika 8: Demingov krog</i> .....	25
<i>Slika 9: Temeljni motivacijski proces</i> .....	32
<i>Slika 10: Hierarhija potreb A. Maslowa</i> .....	34
<i>Slika 11: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo hierarhijo potreb in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo</i> .....	36
<i>Slika 12: Osnovni vedenjski krog</i> .....	40
<i>Slika 13: Osnovni model plač in nagrajevanja</i> .....	42
<i>Slika 14: Sestavine sistema plač in nagrajevanje</i> .....	45
<i>Slika 15: Struktura plač v podjetju</i> .....	48
<i>Slika 16: Model sedmih dejavnikov zavezanosti podjetju (Hewitt Associates)</i> .....	55
<i>Slika 17: Organizacijska shema podjetja Prevent Global, d. d.</i> .....	60
<i>Slika 18: Splošni shematski prikaz časovnega poteka planiranja projekta</i> .....	62

# 1 UVOD

V preteklih letih so svetovno gospodarstvo zaznamovale številne spremembe. Visoka gospodarska rast, razširitev območja EU, vzpon kitajskega gospodarstva, v zadnjem letu pa še recesija so pomenili za podjetja velike spremembe, ki se jim je bilo treba v bitki za uspešnost nenehno prilagajati. Zato se kar dobro uresničuje napoved, da bo značilnost uspešnih podjetij v 21. stoletju sposobnost učiti se hitreje od tekmecev (Wood, 2000). Menedžerji so se v preteklih desetih letih usmerili predvsem v prilagajanje organizacij na hitro rast. Glavni konkurenčni prednosti na trgu sta bili tako fleksibilnost in visoka produktivnost. Glede na spremembe v zadnjem času pa postaja vse pomembnejša tudi kakovost. Ne gre le za kakovost izdelkov in storitev, pomembna je postala kakovost zaposlenih. Oblikovanje novih zaposlitev na trgu in globalno okolje bosta namreč zahtevali pogled na dogajanje in rešitve, ki bodo usmerjene k človeku (Treven, 2001, str. 121). Podjetja si bodo zato morala za ohranitev konkurenčnosti vedno bolj prizadevati pritegniti in tudi obdržati najboljše delavce. Delodajalci se morajo zavedati, da pogosto drži pravilo, da 20 % najbolj učinkovitih in uspešnih zaposlenih prispeva 80 % dodane vrednosti poslovanju. Sistem plač in nagrajevanja lahko igra pri tem pomembno vlogo. Kakšen sistem nagrajevanja bo podjetje izbralo, je odvisno od njega samega. Učinkovit je šele takrat, ko je v celoti prilagojen značilnostim podjetja in okolja, v katerem to deluje (Zupan, 2001, str. 13).

Podjetje Prevent Global, d. d., je svetovni proizvajalec avtosedežnih prevlek. Za uspeh podjetja je ključna usmerjenost h kupcu. V začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja je bil to le en kupec – Volkswagen, danes pa so kupci Preventovih izdelkov skoraj vsi svetovni proizvajalci avtomobilov. Za avtomobilsko industrijo je glede na zahtevane standarde značilen projektnoprocen pristop, na katerem temelji tudi organiziranost podjetja Prevent Global, in je podlaga uspešnega poslovanja. Rozman in Stare (2008, str. 293) sta proces projektnega menedžmenta opredelila kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta; kot usklajevanje vseh aktivnosti, poslovnih prvin in drugih razmerij, da bo zagotovljeno smotrno doseganje ciljev projekta. Ameriški Inštitut za projektni menedžment (angl. *Project Management Institute - PMI*) pa opredeljuje projektni menedžment kot veččino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih menedžerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev, nanašajočih se na obseg, stroške, čas, kakovost in zadovoljitev potreb ter pričakovanj udeležencev projekta (Cleland, 1997, str. 7).

Z razširitvijo portfolia 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

projekta in sodelovanje pri njem vsak udeleženec gleda s svojimi očmi in z vidika svojih potreb. Ključna je motiviranost celotnega projektnega tima. Brez motivacije človek ne bo opravil nobenega dela in ne more zadovoljiti svojih potreb (Možina et al., 1994, str. 519). Delovanje ljudi je usmerjeno v doseganje ciljev oziroma pridobivanje sredstev, ki bodo najbolj smotrno zadovoljila njegove potrebe. Ko človek pridobi sredstva, doseže svoj cilj delovanja (Lipovec, 1987, str. 110). Dejansko je motivacija beseda, ki spada med šest najpogosteje uporabljenih besed v dokumentaciji raznih podjetij (Uhan, 1998, str. 518). Vzrok je v dejstvu, da je motivacija eden od osnovnih dejavnikov, ki je povezan z zavzetostjo zaposlenih pri delu (Možina et al., 1999, str. 5). Danes ljudje zadovoljujejo svoje potrebe večinoma na posreden način, in sicer tako, da si želijo pridobiti denar, s katerim si nato zadovoljijo svoje potrebe (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 236). Ljudje si želijo nagrade za svoje delo, višina nagrade pa je praviloma povezana z delovno uspešnostjo – čim bolje bo delo opravljeno, tem višja bo nagrada. Zaposleni bo delo opravil kakovostneje in učinkoviteje, če bo za delo ustrezno nagrajen.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke delovne organizacije ali podjetja, da bi nagradila oziroma nagradilo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti, kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 247). Prilagoditi ga je treba poslovni strategiji, ciljem in navsezadnje tudi značilnostim podjetja. Sistem mora biti pravičen, vsem zaposlenim razumljiv in, prilagajati se mora spremembam poslovanja in uspešnosti zaposlenih. Zaposleni morajo v nagrajevanju prepoznati dodano vrednost, kar pomeni, da mora podjetje spoznati vrednosti, ki jih posamezniki pripisujejo posamezni nagradi. Poskusi motiviranja delavca so namreč neuspešni, če so domneve vodstva glede potreb in ciljev zaposlenih napačne. Le-ti pa so zaradi človeških lastnosti za vsakega posameznika specifični. Rezultati opravljenih raziskav na tem področju v Sloveniji kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačo, zlasti variabilni del plače, ki stimulatивно vpliva na posameznika in je odvisen od njegove poslovne uspešnosti (Zupan & Lipičnik, 1997, str. 158).

V projektno usmerjenih organizacijah je treba pri oblikovanju sistema nagrajevanja upoštevati tako nagrajevanje projektnega dela kot tudi nagrajevanje dela po poslovnih funkcijah. Oba je smiselno ustrezno ločiti. Prav tako je nujno upoštevati specifičnost sistema plač in nagrajevanja strokovnjakov, ki so vključeni v projektno delo. Tu ne gre samo za plačo, nagrade in ugodnosti, temveč za celovito ponudbo možnosti za doseganje uspešnosti zdaj in v prihodnosti, ki strokovnjaka zaveže podjetju (Zupan, 2001, str. 248). Pomembno se je tudi zavedati, da je denar močan, vendar ne edini motivator, na kar opozarjajo številni avtorji (Lipičnik, 1998, str. 199). Čeprav lahko z denarjem zadovoljimo kar širok spekter potreb, je tudi veliko takšnih, ki jih denar ne more izpolniti. Med nedenarne motivatorje, na katere pri oblikovanju sistema nagrajevanja ne bi smeli pozabiti, sodijo tudi ugled v podjetju, izzivi in zanimivo delo, primerno delovno okolje ter dobri medsebojni odnosi.

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 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 znanja, pridobljena v času študija na magistrskem programu KMBA, ter praktična znanja in izkušnje, ki sem jih pridobila v podjetju pri vsakodnevem delu.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem, uvodnem poglavju so opredeljeni problem, namen in cilji magistrskega dela, opisana je metoda raziskovanja. Drugo in tretje poglavje obsegata teoretični del naloge. V drugem poglavju sem na podlagi literature opredelila osnovne pojme projektnega vodenja, zapisala definicijo in značilnosti projekta. Ker se v vsakdanjem življenju večkrat srečamo z izrazom projektni menedžment, sem v nadaljevanju najprej razložila pomen tega pojma, nato pa opisala njegove posamezne faze in značilnosti ter umestitev projektov v organizacijsko strukturo podjetja. Ker vpliva na uspešno delovanje projektne tima kar precej dejavnikov, so le-ti in njihov vpliv podrobno opisani v nadaljevanju. V podjetju največkrat ne poteka le en sam projekt, zato sem opisala potek vodenja in nadzor portfolia projektov. Tretje poglavje je namenjeno sistemu nagrajevanja projektnih timov. Ker je motivacija zaposlenih zelo tesno povezana s sistemom nagrajevanja, sem najprej predstavila najpomembnejše motivacijske teorije potreb in procesne teorije, na podlagi katerih naj bi menedžerji izoblikovali ustrezen sistem nagrajevanja z upoštevanjem potreb posameznih skupin zaposlenih. Sledi opis

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 specifikke 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 ustreznosti obstoječega sistema nagrajevanja ter najustrežnejših 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. Ena izmed orodij oziroma ena od strategij podjetij za uspešno prilagajanje vse ostrejšim razmeram na trgu je tudi projektnoprocen pristop kot predvsem način, s katerim podjetja zagotovijo 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 projektnoprocenskega pristopa uvaja enotno metodologijo, standardizacijo in sistematično delo, z njegovo uporabo pa doseže večjo specializacijo in fleksibilnost.

Čeprav podjetja uvajajo projektnoprocen pristop in projektno vodenje šele v zadnjih desetih letih, je projekt kot časovno omejen proces star toliko kot človeštvo (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 idr.), 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« uporabljata 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 uveljavljena 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 nasploh večje število enkratnih nalog in procesov, ki za uspešno izvedbo zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja povezanih aktivnosti. Za opredelitev, ali je ta dejavnost 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 projektih 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 razmislek 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*

Projekt je enkraten, časovno omejen proces. Ta definicija je najbolj splošna definicija projekta, iz katere sta razvidni dve najpomembnejši lastnosti projekta, in sicer neponovljivost in časovna omejenost. V literaturi naletimo na različne definicije projektov posameznih avtorjev. Na splošno lahko definicije projekta razdelimo na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjen proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov. Med temi definicijami zasledimo mednarodne ali dogovorjene oziroma ustaljene definicije (npr. v različnih standardih, v okviru strokovnih združenj, v investicijski dejavnosti, investicijskem bančništvu itd.) in tiste, ki jih postavlja stroka v obsežni strokovni literaturi, vezani na projekte, projektni menedžment, investiranje, raziskovalno-razvojno dejavnost, mednarodno financiranje projektov idr. (Hauc, 2007, str. 27). Ena izmed definicij opisuje projekt kot sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij (Rozman & Stare, 2008, str. 3). S projektom si podjetje prizadeva ustvariti edinstven izdelek ali storitev, vendar je časovno in stroškovno omejen (Bastič, 2002, str. 18). Ključna elementa v opredelitvi projekta sta edinstven izdelek ali storitev in časovno ter stroškovno omejena prizadevanja, ki projekt ločita od vsakdanjih opravil. Ameriški Inštitut za projektni menedžment (PMI) opredeljuje projekt kot le začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata (Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 5). Začasnost pomeni, da ima vsak projekt začetek in konec. Projekt je končan, ko dosežemo cilje projekta oziroma ko ugotovimo, da cilji projekta ne bodo ali celo ne morejo biti doseženi. Edinstvenost proizvoda ali storitve pa pomeni, da se proizvod

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 cikel 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 vloženi 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*

Neponovljivost in enkratnost projekta pomenita, da se aktivnosti ne ponavljajo v celoti, število in zaporedje pa sta odvisni od projekta. Časovna omejenost pomeni, da ima projekt svoj začetek in konec. Aktivnosti pri projektu tečejo vzporedno in se med seboj prepletajo ali pa se ena aktivnost začne, ko se druga zaključi. Prav ta prepletenost aktivnosti ustvarja kompleksnost projekta in zahteva določeno ravnanje z njim. Različne aktivnosti pri projektu izvajajo različni strokovnjaki, njihovo uspešno timsko delo pa odločilno vpliva na uspešnost projekta. Enkratnost proizvoda pomeni, da gre pri projektu za proizvod ali

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 objektivno merilo.

- projektni finančni proračun,

Vsak projekt velikokrat nima neposredno določenega proračuna. Organizacijski projekti so primer, ko sredstva niso eksplicitno navedena. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projekti.

- 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 sovпада 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 v podjetju ter 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. kadrovski 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 poslovni 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.

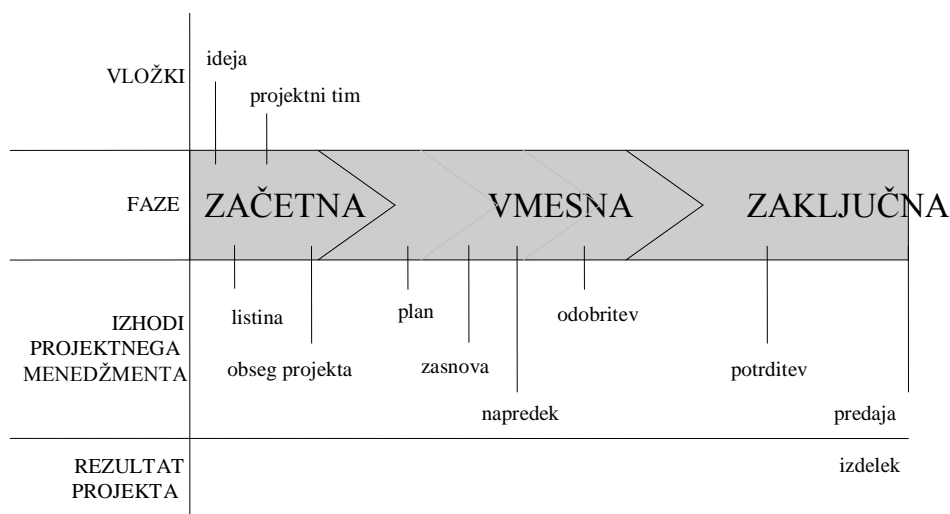
### 2.1.4 Življenjski cikel projekta

Projektne menedžerji ali organizacije lahko razdelijo projekte na faze, s čimer zagotovijo boljšo kontrolo vodstva in ustrezne povezave s tekočim poslovanjem izvajalske organizacije. Življenjski cikel projekta definira faze, ki povezujejo 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 (Bastič, 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.

Slika 1: Značilno zaporedje faz v življenjskem ciklu projekta



Vir: Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 23.

Kot je razvidno iz zgornje slike, skrbi projektne menedžer v začetni fazi življenjskega cikla za izpolnitev zahtev in želj naročnika ter za ustreznost dodeljenih virov. V vmesni fazi oziroma fazi izvajanja projekta spremlja in nadzira njegovo trajanje in stroške. V zaključni fazi pa pregleda, ali so izpolnjene vse zahteve naročnika, ter sodeluje pri predaji izdelka ali storitve naročniku in izdelavi analiz in končnega poročila (povzeto po Bastič, 2002, str. 29).

## 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 nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- svojo nalogo 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.

Kerzner (1998, str. 4) meni, da lahko projektni menedžment opredelimo kot planiranje ali načrtovanje in kontroliranje niza povezanih nalog tako, da so doseženi projektni cilji čim bolj uspešni. Navaja tudi, da je namen projektnega menedžmenta ravnanje ali nadzor nad viri podjetja pri izvajanju aktivnosti znotraj danih omejitev, kot so čas, stroški, učinki, in ob upoštevanju potrebe po ohranitvi dobrih odnosov s kupcem oziroma koristnikom učinkov projekta.

Ameriški Inštitut za projektni menedžment (PMI) opredeljuje projektni menedžment kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih menedžerskih tehnik za doseganje vnaprej 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 menedžment sklop faz, s katerim izpeljemo projekt od njegovega začetka do konca. Uspešnost projektnega menedžmenta je odvisna prav od uspešnosti izvedbe teh faz.

V fazi **načrtovanja** najprej določimo cilje in namen projekta, kot jih opredeli naročnik projekta. Sledi načrtovanje organizacije, ki obsega načrtovanje aktivnosti, rokov, sredstev in stroškov, zaposlenih, njihovih zadolžitev in odgovornosti. Izdela se načrt projekta, ki projektному timu pove, kdaj in s katerimi viri mora biti delo opravljeno, da bi bil dosežen s projektom opredeljeni cilj (Bastič, 2002, str. 37). Projekt sestavlja množica medsebojno povezanih aktivnosti in njihovo učinkovito usklajevanje ima za uspešnost projekta ključno vlogo. Ker je projekt časovno omejen, je treba aktivnosti medsebojno tako uskladiti, da bodo zaključene v predvidenem roku. Pri usklajevanju posameznih dejavnosti moramo poleg časovne omejitve upoštevati tudi potrebne vire – zaposlene in delovna sredstva – ter predvidene stroške projekta. Prav tako moramo upoštevati povezanost posameznih aktivnosti, saj si nekatere sledijo v zaporedju, druge pa lahko potekajo vzporedno. Pogosto uporabljajo podjetja kot metodo za načrtovanje projektov mrežno analizo ali mrežno programiranje, ki pomeni postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem: k čim krajšemu trajanju projekta, k čim enakomernejši zaposlenosti in k čim nižjim stroškom projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 75).

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 menedžer mora na sodelujoče vplivati tako, da opravijo vse potrebne aktivnosti za doseg projektnih ciljev (Rozman & Stare, 1993, str. 212).

- komuniciranje,

Opredeljeno je kot proces izmenjavanja in tudi razumevanja/interpretiranja informacij v krogu dveh ali več posameznikov, katerega namen je običajno motiviranje ali vplivanje na obnašanje (Daft & Marcic, 2004, str. 481).

- motiviranje.

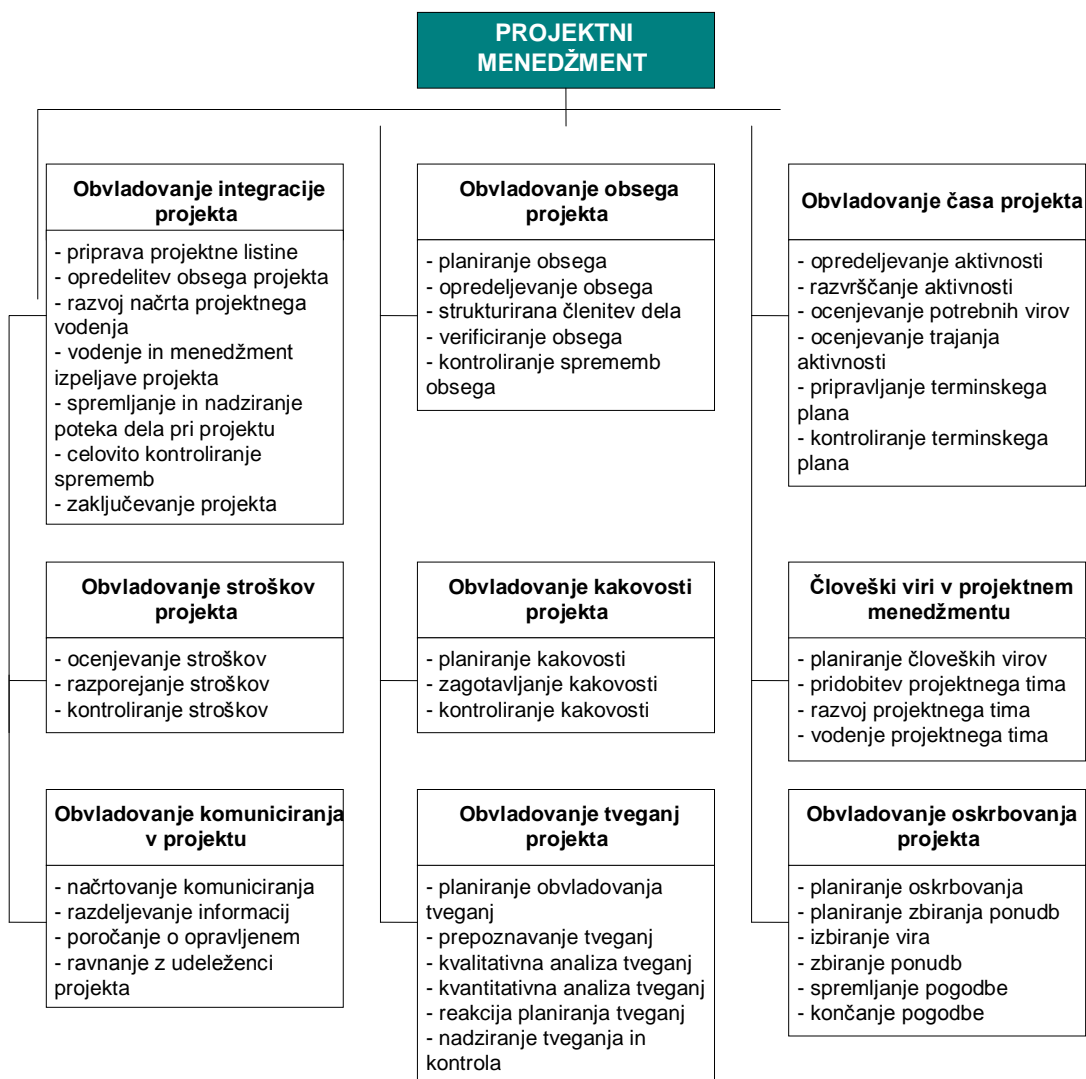
Le z zadostno motivacijo in ustreznim sistemom nagrajevanja doseže projektni menedžer popolno sodelovanje članov projektnega tima za realizacijo zastavljenih projektnih ciljev. Pomembno je motiviranje tako posameznika kot celotnega projektnega tima ves čas trajanja projekta.

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 sprememb in s tem izogibanje poznim spremembam, v primeru odstopanj pa hitro in pravočasno sprejemanje potrebnih ukrepov za doseg zastavljenih ciljev (APQP, 1994, str. 3).

Zadnja faza projekta je **faza zaključka** projekta, ki pomeni trenutek, ko so vse aktivnosti uspešno izvedene (Rozman & Stare, 2008, str. 249). V fazi zaključka projekta je treba preveriti, ali so bili vsi projektni cilji doseženi. V primeru odstopanj se lahko projekt zaključi z dodajanjem novih aktivnosti, katerih realizacijo je treba spremljati. Projektni menedžer izdela tudi zaključno poročilo projekta z namenom izboljšati prihodnje projekte.

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



Vir: PMI, A Guide to the PM Body of Knowledge, 2004, stran 1.

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 projektne menedžmenta se nanaša predvsem na cilje projekta, roke izvedbe in stroške (Hauc, 2002, str. 258-259). Iz tega posledično izhajajo tudi naloge projektne 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 zagonskih projektne sestankov ob začetku projekta ter vnaprej dogovorjenih kontrolnih sestankov;
- 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 navajajo Podlipnik, Vovk in Rebernik (2002, str. 12), so pogoji za uspešen projektne menedžment:

- stalno usposabljanje in izobraževanje projektne menedžerjev,
- izgradnja in uporaba projektne informacijske sistema,
- uvajanje projektne motiviranja,
- uvajanje projektne organizacijske kulture,
- zagotovitev stalne povezanosti s splošnim menedžmentom.

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

Danes obravnavamo projektne menedžment vse pogosteje predvsem z vidika pomembnosti projektov za strateški razvoj podjetja. S projekti dosegamo razvojne in druge cilje podjetij, kar pove, da je projektne menedžment povezan s strateškim menedžmentom podjetja (Hauc et al., 1993, str. 145). Vendar se projektne menedžment zaradi specifičnih lastnosti projekta bistveno razlikuje od splošnega menedžmenta, saj splošni menedžment deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri, projektne menedžment pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in z zagonskim elaboratom se šele oblikujejo, in vire, tako notranje – v podjetju – in zunanje, bo treba šele pridobiti (Hauc, 2007, str. 222). Projektne menedžment je zadolžen za vse naloge projekta – od naročila projekta pa do končne realizacije. Projektne menedžerji usklajujejo potek aktivnosti, ki pa so v primerjavi s splošnim menedžmentom

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 gonilne 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 ravnanju s projekti navaja v glavnem tri alternative organizacije oziroma umestitve projekta v organizacijo podjetja:

- uvrstitev projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko organizacijo,
- čisto projektno strukturo,
- projektnomatrično strukturo.

Po njunem mnenju je umestitev projekta v obstoječo organizacijo odvisna od organizacije podjetja, razpoložljivosti sredstev in zmožnosti zaposlenih, kulture združbe in narave

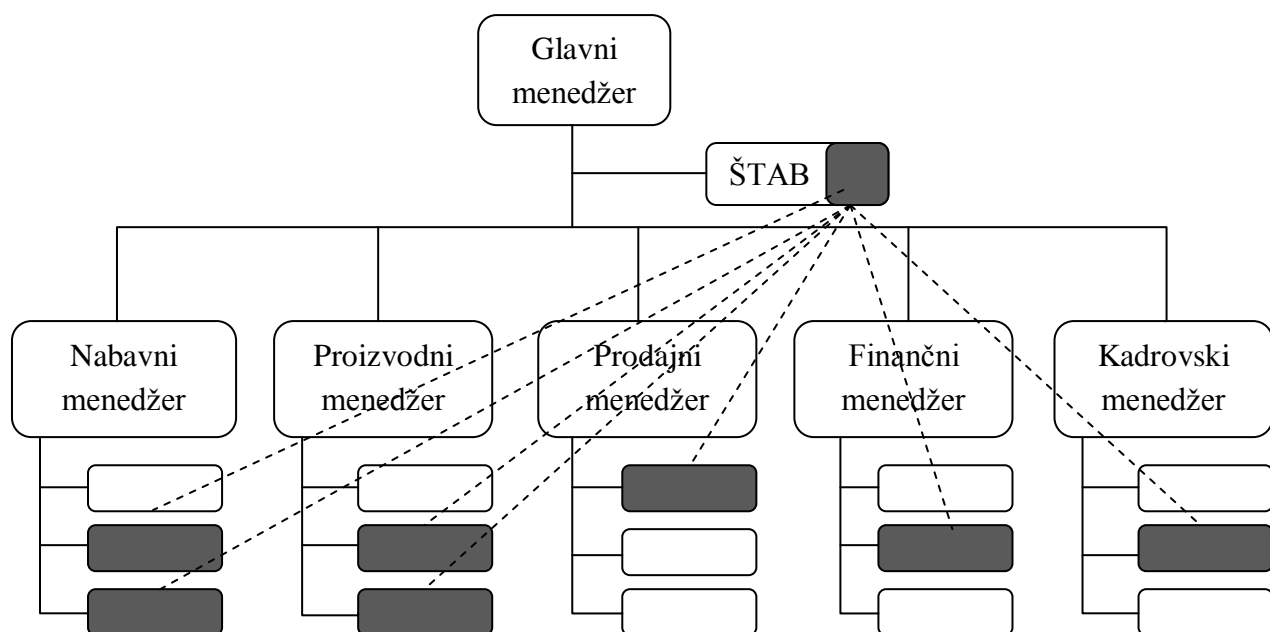
ravnalnega sistema ter od dejavnikov projekta, kot so strateški pomen projekta, velikost projekta, novosti in inovacije, kompleksnost okolja, razpoložljiva sredstva in čas.

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

V manjših podjetjih se občasno začnejo pojavljati potrebe po spremembah v obstoječem poslovanju. Podjetje zato zadoži del zaposlenih, da v manjši meri občasno sodelujejo v projektu. Ker je obseg projektne dela majhen, ni potrebe po večji spremembi poslovnofunkcijske organizacije. Sodelujoči pri projektu povečan obseg dela opravijo v nadurnem delu, s hitrejšim delom ali pa ga sploh ne opravijo. Del nalog lahko počaka ali pa se začasno prenese na druge zaposlene. Člani ekipe lahko sodelujejo z enakim delom v več projektih in ker ostaja tesen stik s poslovno funkcijo, je mogoče tudi posvetovanje s sodelavci v oddelku. Za sodelujoče pomeni sodelovanje v projektu priznanje in napredovanje na zahtevnejša dela v okviru njihove poslovne funkcije. Organizacijski prikaz takšne organizacije je razviden iz slike 3.

Slika 3: Vključevanje projekta v obstoječo poslovnofunkcijsko obliko



Vir: Rozman & Stare, Projektni management ali ravnateljstvo projekta, 2008, str. 159.

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

je pristop k projektu premalo celovit, komuniciranje med člani projektne ekipe pa je slabo, prav tako tudi delitev znanja in ugotovitev. Ker delo pri projektu nima prednosti pred delom v poslovni funkciji, so člani ekipe bolj usmerjeni v svojo dejavnost in odgovorni zanj, ne pa za razrešitev problemov in za ekipno delo. Razen projektnega menedžerja člani ekipe ne nosijo odgovornosti za projekt (povzeto po Rozman & Stare, 2008, str. 157).

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 štabnih oddelkov.

### *2.3.2 Projektna organizacija*

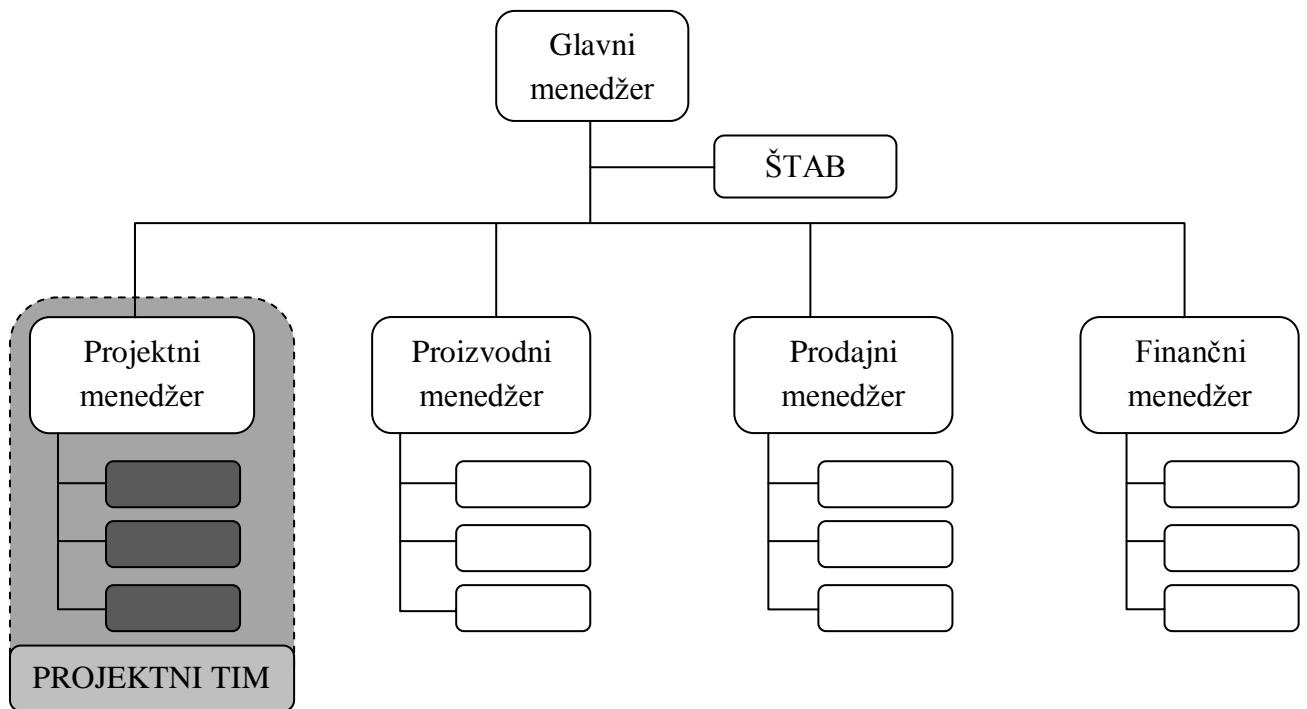
Projektno organizacijo uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno organizacijsko strukturo. Cilj projektnega oddelka je, da se projekt izpelje v predvidenem času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

Projektni oddelek je samostojen oddelek, zadolžen za delo pri projektu, ki ima glede svoje samostojnosti značilnosti poslovnofunkcijskih oddelkov. Nastopa kot vzporedni oddelek z drugimi oddelki. Zanj je značilna nehierarhičnost in začasnost (Hauc, 2002, str. 269). V čisti projektne organizaciji so člani projektne ekipe pogosto zbrani na isti lokaciji. Večina organizacijskih virov je vključena v projektno delo in projektne menedžer ima velik delež neodvisnosti in pooblastil (Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 29). Člani projektne ekipe za čas trajanja projekta opravljajo samo naloge pri projektu in so podrejeni projektne menedžerju. Po zaključku projekta se vrnejo v svoje matične oddelke. Projektne organizacijske strukture se uporabljajo ob izvedbi majhnega števila velikih, dolgotrajnih in stroškovno obsežnih projektov, njena struktura pa je prikazana na sliki 4.

Prednosti projektne organizacijske strukture so naslednje (Rozman & Stare, 2008, str. 160):

- Projektne menedžer v celoti odgovarja za projekt in ima enaka pooblastila kot poslovnofunkcijski menedžerji in se z njimi ne usklajuje, ampak sodeluje z nadrejenimi menedžerji.
- Člani projektne ekipe so odgovorni samo projektne menedžerju.
- Če je več podobnih projektov, se ekipa spremeni v stalno ekipo.
- Člani projekta se poistovetijo s projektom in se ukvarjajo samo z njim – s tem je zagotovljen celovit pristop k projektu.
- Projektne menedžer in člani ekipe hitro reagirajo na zahtevane spremembe.
- Časovna in stroškovna odgovornost je jasno opredeljena.
- Boljša izkoristek človeških zmoglosti in koordinacija projekta.

Slika 4: Projektna organizacija



Vir: Rozman & Stare, *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 160.

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 konfliktnih navodil (Možina et al., 1994, str. 389). Ker člani projektne skupine niso stalni, se kmalu pojavijo težnje po ustanovitvi stalnih projektne skupine, poleg tega pa se zelo hitro izoblikuje potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte. V projektni organizaciji obstaja velika nevarnost, da bodo projektne menedžerje razočarani zaradi nerealno postavljenih projektne ciljev.

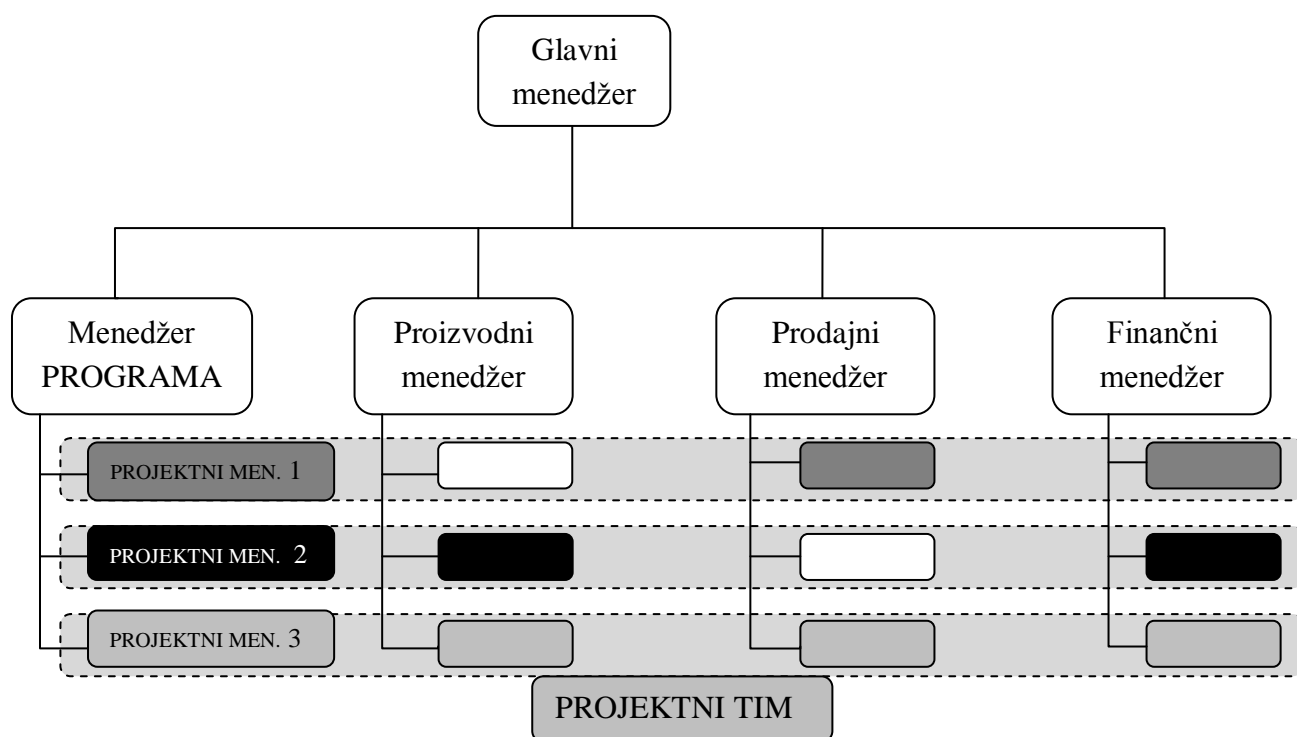
### 2.3.3 Projektnomatrična organizacija

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 poslovnofunkcijske enote stalne in da so člani projektne skupine ali tima v teh enotah redno zaposleni, pri projektih pa delajo le po potrebi (Rozman et al., 1993, str. 161). S tem se nakazuje problem dvojne odgovornosti,

saj je član projektnega tima po eni strani odgovoren svojemu funkcijskemu vodstvu – izvaja namreč dela, ki niso vezana samo na projekt, po drugi strani pa projektneju menedžmentu, če izvaja dela pri projektu (Hauc, 2002, str. 270). Iz tega izhaja pomembnost dobrega sodelovanja med poslovnofunkcijskim menedžerjem ter projektneju menedžerjem, ki se morata skupno dogovarjati o trajanju projekta, času in vsebini dela članov projektnega tima in s tem preprečiti morebitne konflikte, ki bi lahko nastali zaradi pojava dvojnega vodenja (Rozman & Stare, 2008, str. 163). V primeru, da projektneju in poslovnofunkcijski menedžerji ne moreta uskladiti, je v večini primerov potreben celo poseg menedžmenta višje ravni.

Projektneju matrična 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).

Slika 5 : Projektneju matrična organizacija



Vir: Rozman & Stare, *Projektneju management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 160.

Osnovni pogoj za uspešno projektneju matrično 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

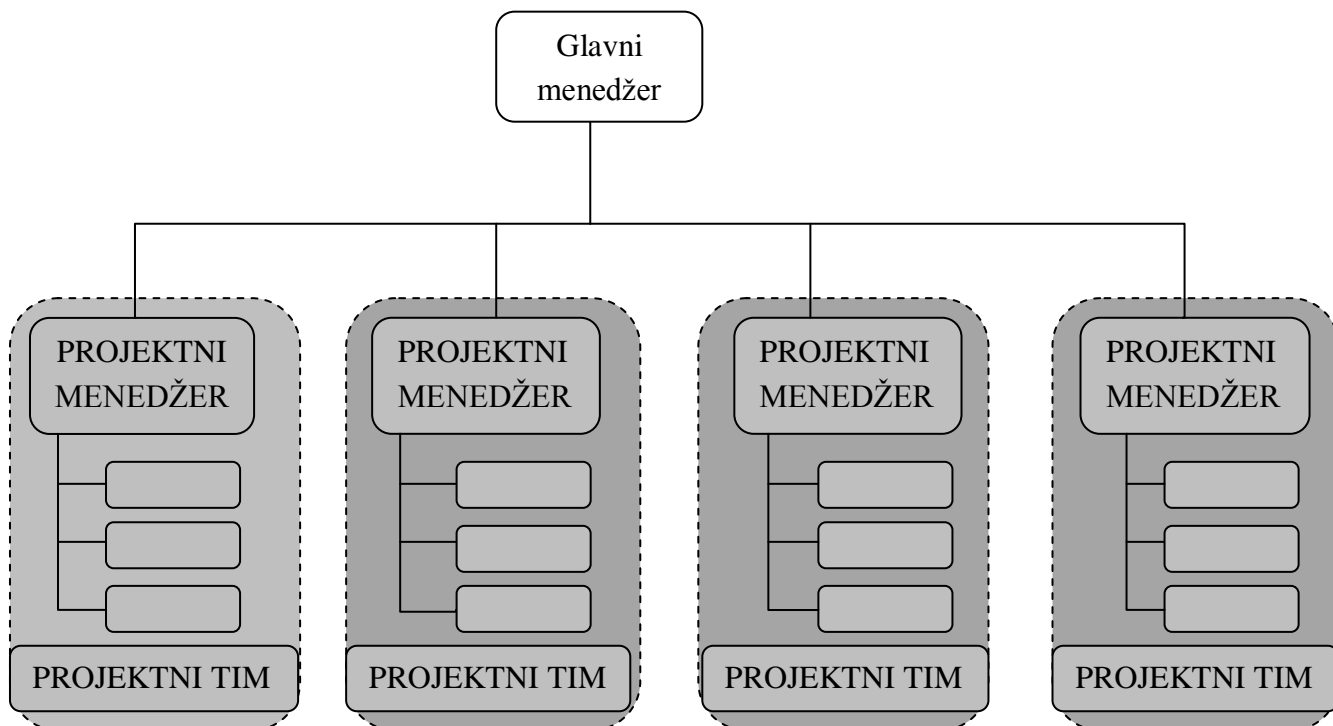
poslovnimi funkcijami zelo zahtevno, je projektnomatrična struktura primerna predvsem za izvedbo večjega števila manjših projektov.

### 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



Vir: Rozman & Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 167.

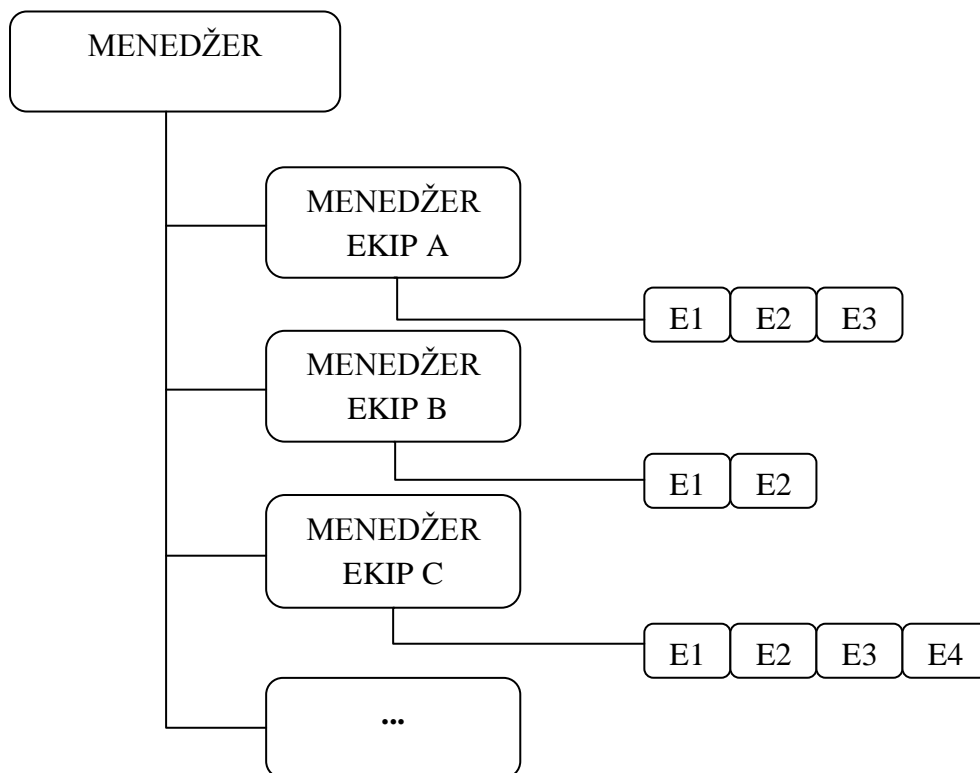
Projekti so samostojni in ugotavljanje njihove uspešnosti je razmeroma enostavno, kar štejemo med prednosti te oblike organiziranosti. Projektni menedžer je pri svojem delu

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 projektne 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 meja (Rozman & Stare, 2008, str. 168). Timska organizacija je prikazana na sliki 7.

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 zaposliti ustrezne projektne menedžerje, da v podjetju ne prihaja do konfliktov zaradi njihovih lastnih interesov zaradi pozicij moči. Timska organizacijska struktura se pojavi v hitrorastočih organizacijah na področju razvoja novih proizvodov, v proizvodnji proizvodov za določenega uporabnika, pri investicijskih projektih ipd.

## **2.4 USPEŠNO DELOVANJE PROJEKTNEGA TIMA**

V organizacijah se lahko projekti izvajajo individualno, skupinsko ali tmsko. 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.

Pri obsežnejših, kompleksnih in zahtevnejših projektih projektne skupine niso uspešne. V tem primeru je bolj smotrno oblikovanje projektne tima, vendar je treba pred odločitvijo o imenovanju projektne skupine ali projektne tima proučiti pričakovane prednosti in stroške. Prednosti ekipnega dela navaja Rozman po Daft in Noe (Rozman & Stare, 2008, str. 193):

- 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.
- Hitreje 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 napora.
- 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.

Preglednica 1: Človeške in delovne značilnosti projektne delo

Človeške značilnosti	Delovne značilnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- vključevanje članov v projekt in pripadnost timu,</li><li>- sposobnost usklajevanja različnih mnenj,</li><li>- učinkovitost komuniciranja,</li><li>- želja po skupnem dosežku,</li><li>- ustrezno vzdušje v ekipi,</li><li>- medsebojno zaupanje,</li><li>- pripravljenost na učenje,</li><li>- vključevanje projekta v podjetje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- predanost projektu v strokovnem smislu,</li><li>- usmerjenost v izpolnitev ciljev projekta,</li><li>- pripravljenost članov na spremembe,</li><li>- pomembnost kakovosti projekta,</li><li>- sposobnost povezovanja različnih znanj,</li><li>- predvidevanje naslednjih faz v projektu,</li><li>- hitrost reševanja problemov,</li><li>- sinergije med člani kot posledica različnih znanj in sposobnosti.</li></ul>

Vir: Rozman & Stare, *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 194.

Po odločitvi podjetja o oblikovanju projektne tima, se – kot že predhodno omenjeno – v prvotni fazi načrtovanja projekta izvede organizacijska umestitev projekta v obstoječo organizacijsko strukturo ter določitev vlog udeležencev v projektu oziroma sestava projektne tima. Projektne tim je sestavljen iz ljudi, ki so prevzeli vloge in odgovornosti za dokončanje projekta. Pomembno je sodelovanje celotnega projektne tima že pri planiranju projekta in odločanju o njem, saj se tako dodaja strokovnost k procesu planiranja in krepí samozavest snovalcev projekta (Vodnik po znanju projektne vodjenja, 2008, str. 199). Ključnega pomena je torej pravilna izbira projektne tima, saj je prav od njega odvisna uspešnost izvedbe projekta.

Prvi korak izbire projektne tima je določitev projektne menedžerja. Le-tega določi **naročnik projekta**, ki tudi potrdi člane projektne tima, predlagane s strani projektne menedžerja. Naročnik projekta je koristnik rezultatov izvedbe projekta, zato naj bi bil tudi aktivno vključen v vse faze projekta, posebej v fazo načrtovanja in nadzora projekta. Odgovoren je za opredelitev namena in ciljev projekta ter za stroškovno in časovno omejitve projekta. Naročnik projekta je lahko kot oseba v podjetju – menedžer posameznih linijskih funkcij ali najvišje vodstvo podjetja – del projektne organizacije, lahko pa je zunanji, in sicer kupec ali poslovni partner. Če je naročnik projekta v podjetju, je njegova naloga tudi odobritev začetka načrtovanja projekta, določitev prioritet in odobritev virov. Med njegove pristojnosti spada tudi odločitev o krizni situaciji v izvedbi projekta ter morebitna prekinitve projekta. V fazi zaključevanja projekta naročnik odobri zaključno poročilo projekta, ki ga pripravi projektne menedžer. Članom projektne tima in projektne menedžerju poda povratne informacije o projektu ter poskrbi za prenos znanja v linijsko organizacijo in načrtuje poprojektne aktivnosti (povzeto po Križanič, 2007, str. 67).

**Projektne menedžer** je odgovoren za pravočasno izvedbo projekta v skladu z zastavljenimi cilji, podcilji ter razpoložljivimi količinami virov (Bastič, 2002, str. 36).

Koordinira enega ali več projektov, definira obrobne pogoje, ugotavlja mogoče rizike, izvaja stroškovne analize ter analize kakovosti, izdeluje plane projekta glede na zastavljene projektne cilje in koordinira delo projektne tima. O svojem delu poroča in zanj odgovarja trem udeležencem, in sicer podjetju, naročniku projekta in projektne timu. Projektne menedžer želi doseči cilje organizacije s tem, da pridobi sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge, in sam ne opravlja vseh nalog, temveč samo tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije oziroma izvajanje projekta (Možina et al., 1994, str. 14-15). Če povzamemo, nosi projektne menedžer osrednjo odgovornost za doseganje zastavljenih projektne ciljev in pomembno vpliva na učinkovitost projekta. Mesto projektne menedžerja mora ustrezati določenim zahtevam (Rozman & Stare, 2008, str. 151), zato iščemo projektne menedžerja glede na naslednje zahteve:

- prizadevanje za dokončanje dela,
- poznavanje dela menedžerja ter področja, na katero se nanaša projekt,
- sposobnost preprečevanja konfliktov tako med člani projektne tima kot tudi med drugimi,
- ustrezno vodenje zaposlenih,
- sposobnost dela pod pritiskom in v stresnih situacijah.

Pomembna vloga projektne 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 projektne 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 osebnostni moči, sposobnosti učinkovitega reševanja konfliktov, komuniciranja, motiviranja, organiziranja in umirjanja konfliktne situacij. Projektne menedžer mora imeti tudi menedžerske sposobnosti, ki vključujejo poznavanje in sposobnosti strateškega načrtovanja, organiziranja, razvijanja sposobnosti zaposlenih in kontroliranja. Vloga projektne menedžerja naj bi bila organizacija, koordinacija, preverjanje, spodbujanje – motiviranje, skratka na projekt bi moral gledati z razdalje in osebami, ki projekt direktno izvajajo, nuditi pomoč pri iskanju informacij, če se »izgubijo« (Pavlica et al., 2007, str.3).

Projektne menedžer je lahko le tisti, ki ima izkušnje pri podobnih projektih, znanje in sposobnosti projektne 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 projektne menedžerjev:

- komuniciranje (aktivno poslušanje, prepričevanje),
- organiziranje (načrtovanje, analiziranje, postavljanje ciljev),
- tvorjenje projektne ekipe (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 skupek 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 deska za napredovanje na visoka menedžerska mesta v podjetju.

Najpomembnejšo vlogo, poleg projektnega menedžerja, ima **projektni tim**. Projektni tim je sestavljen iz ljudi, ki so prevzeli vloge in odgovornosti za dokončanje projekta (Vodnik po znanju projektnega vodenja, 2008, str. 199). To so neposredni izvajalci aktivnosti, ki praviloma lahko sodelujejo z menedžerjem projekta tudi v načrtovanju in kontroliranju projekta, vsekakor pa sodelujejo v načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo (Rozman & Stare, 2008, str. 153). Člani projektnega tima zastopajo interese projekta in prispevajo k doseganju projektnih ciljev, sodelujejo pri vodenju projekta ter skupaj s projektnim menedžerjem zastopajo projekt. Pri oblikovanju projektnih timov je poudarek na multidisciplinarnosti timov, kar pomeni, da tim sestavljajo sodelavci z različnih področij, saj prav strokovna raznolikost članov projektnega tima zagotovi celovitejšo in hitrejšo pot do rešitve oziroma uresničitve zadanega cilja.

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, domisel, 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 vzdržuje odnose v timu, komunikativen, 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 strokoven ekspert, ki obvlada dragocene tehnične veščine in ima kompleksne izkušnje.

Uspešni timi imajo prisotnega izrazitega snovalca 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.

Za vsak projekt obstaja glede na obseg in kompleksnost tudi optimalna velikost projektnega tima. Le-ta ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov (Lipičnik, 1998, str. 274). V primeru prevelikega tima se pogosto pojavijo pritiski po konformizmu, neodgovorno vedenje, umiki v pasivnost ali celo agresivno nastopanje. Projektni tim naj bo čim manjši, vendar ne premajhen, člani pa naj bodo strokovnjaki za reševanje problemov oziroma posameznih nalog. V premajhnih timih se prehitro vzpostavijo preveč domači odnosi, ki slabo vplivajo na realizacijo aktivnosti, hkrati pa se pokaže tudi velika ranljivost tima in prevelika podvrženost spremembam. Seveda lahko pride med izvajanjem projekta do začasnega povečanja projektnega tima ali do menjave posameznih članov projektnega tima. V primeru zelo kompleksnih projektov se priporoča celo delitev projekta na podprojekte in oblikovanje več projektnih timov. Projektni menedžerji teh projektnih timov so nato tudi člani osnovnega projektnega tima.

Kot sem že zapisala, je za uspeh projekta odgovoren celoten projektni tim. Če v timu ne bo pripadnosti vseh članov, skupni rezultat njegovega delovanja ne bo večji od vsote posameznih prispevkov članov (Treven, 2001, str. 155). Za učinkovito doseganje ciljev projekta ni potreben organigram, ampak mora imeti projektni tim projektnega vodjo oziroma projektnega menedžerja in njegovo vodenje tudi priznavati (Lipičnik, 1998, str. 278). Zato je toliko pomembnejše delovanje projektnega menedžerja, ki člane v projektnem timu s svojim vodenjem spodbuja k ustvarjalnosti in inovativnosti, jih motivira za uporabo vseh njihovih sposobnosti za doseg zastavljenih ciljev, s komuniciranjem vzpostavlja razmere za dobro komunikacijo znotraj tima ter z ocenjevanjem znanj in sposobnosti članov tima predlaga njihovo nagrajevanje.

Ker v projektu sodelujejo strokovnjaki z različnih področij, naj bi projektni menedžer za uspešno delovanje tima uporabljali participativen oziroma demokratičen način vodenja. Projektni menedžer vključi člane projektnega tima v načrtovanje projekta in posameznih aktivnosti ter tako spodbudi ekipno delo in sodelovanje ter zavzetost vseh članov projekta. Izvedbo posameznih aktivnosti strokovno spremlja in nadzira ter spodbuja in usmerja člane tima; pri tem upošteva načelo odprtih vrat – vsem članom tima je ves čas na voljo. Preprečiti pa mora povratno delegiranje, saj bo drugače kmalu preveč obremenjen, posamezni člani pa nedelavni. Vsi člani projektnega tima morajo imeti ves čas trajanja projekta na razpolago vse informacije o projektu, komuniciranje med njimi naj poteka vodoravno in dvosmerno, saj so vsi člani ekipe na isti ravni in vsebina komuniciranja so razlage, predlogi, ideje in dogovarjanja. Projektni menedžer naj vedno podpira člane projektnega tima v njihovih idejah in prizadevanjih ter za njihovo delo pogosto uporablja tudi pohvale in graje. Zavedati se mora, da ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe (Rozman & Stare, 2008, str. 205), in jih zato ustrezno motivira in nagraduje, o čemer bom pisala v naslednjih poglavjih.

## **2.5 VODENJE IN NADZOR PORTFOLIA PROJEKTOV**

Hauc (2002, str. 235–243) opiše vodenje projektov kot temeljno nalogo projektnega menedžmenta, ki dejansko usmerja izvajalce v izvajanje aktivnosti, definiranih v projektnem planu. Vodenje je proces zagona izvajanja projekta na podlagi naročila projekta, s posredovanjem programskih in strukturnih informacij ter drugih podatkov izvajalcem projekta, zbiranje kontrolnih informacij po planu kontrole ter urgentno replaniranje, posredovanje vodstvenih programskih informacij menedžmentu projekta za potrebe odločanja o nadaljnjem poteku projekta. V podjetjih navadno ne poteka le posamičen projekt, ampak večje število projektov, ki sestavljajo portfelj projektov podjetja. Ker se ti projekti večkrat prepletajo, uporabljajo iste vire (predvsem zaposlene), zato je najboljša rešitev za preprečevanje morebitnih težav ustanovitev projektne pisarne, ki je del organizacijske strukture v podjetju in skrbi za podporo projektnim menedžerjem pri opravljanju njihovega dela. Projektna pisarna nosi odgovornost za vzdrževanje celotne intelektualne lastnine, vezane na projektni menedžment in aktivno podporo strateškemu planiranju v podjetju (Kerzner, 2004, str. 272).

### *2.5.1 Vodenje projekta*

Kot sem že omenila, pomeni vodenje projekta proces odločanja, in sicer v smislu povezovanja aktivnosti, določanja rokov, zagotavljanja kakovosti projekta, dodeljevanja sredstev in virov, ugotavljanja možnih in dejanskih težav, iskanja alternativnih rešitev in izbire med njimi (Rozman & Stare, 2008, str. 31). Vodenje projekta lahko opišemo z Demingovim krogom (APQP, 1994, str. 1), ki je ponazorjen na sliki 8.

Slika 8: Demingov krog



Vir: APQP, 1995, str. 1.

Ob zagonu projekta definiramo namen in cilje projekta ter aktivnosti za doseg 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 ukrepamo (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

Čeprav v fazi načrtovanja skrbno načrtujemo izvedbo projekta, prihaja pri izvedbi projekta večkrat do odstopanj od načrtovanega. Za pravočasno ukrepanje je potrebna stalna kontrola projektov. Kontroliranje projektov si ne prizadeva za optimalne rešitve, temveč za uresničitev načrtovanih rešitev in ima v uravnavanju projekta pomembno funkcijo (Rozman & Stare, 2008, str. 209). Za uspešno kontroliranje projektov je treba že v fazi načrtovanja projekta določiti podatke, ki jih bomo kontrolirali. Glede na pogostost sprememb določimo frekvenco kontrole ter raven zbiranja podatkov (po aktivnostih, po podprojektih, po osebah ...). V primeru večjih odstopanj od plana se največkrat izvede replaniranje projekta, če pa so ta odstopanja manjša, se rešujejo preko rezerv, ki so bile vključene že v procesu načrtovanja.

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 rokih – **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 načrtovanim in dejanskim zaključkom posamezne aktivnosti.

- kontrolo izvedbe glede na predvidene stroške – **kontrola stroškov**,

Vsebuje zbiranje vseh stroškov, ki so nastali ob izvedbi načrtovanega 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.

- **kontrola 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 kontrolo 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 naloga projektnega 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 dosegih 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 kontrolo 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 hitrejša odločanja. Z vidika projektnega menedžmenta bi moral informacijski sistem za podporo projektne menedžmentu

podpirati vse ključne skupine procesov projektnega menedžmenta, ki vplivajo na uspeh projekta, to so planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje projekta. Glede na to, da se za planiranje in kontroliranje že uporabljajo določena programska orodja, bi moral informacijski sistem za podporo projektneju menedžmentu vzpostaviti povezavo med njimi (povzeto po Madžarac, 2007, str 79 - 86). Z informacijskim sistemom naj bi bilo omogočeno direktno komuniciranje z naročnikom projekta, prav tako pa naj bi omogočal pregled nad zasedenostjo vseh zaposlenih. V informacijskem sistemu morajo biti na razpolago vsi dokumenti, ki jih zaposleni potrebujejo za svoje nemoteno delo, ter opisi procesov, zasedenost prostorov idr. Hkrati pa mora opozarjati na kritične poti, na zamujene naloge, prezasedenost in podobne posebnosti. Skratka – informacijski sistem mora zagotavljati vse podatke na enem mestu in ne sme podvajati dela (povzeto po Pavlica et al., str. 15).

V praksi so v uporabi različne oblike informacijske in dokumentacijske podpore projektom. Najpreprostejša rešitev je vzpostavitev statične spletne 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 projektneju informacijskim sistemom uporabljajo za osnovo različne dokumentacijske ali sisteme »workflow«. Njihova prednost je v tem, da podpirajo vse ravni projektneju dela, mogoč je vpogled v projekt s poljubnega mesta, omogočajo vodenje in upravljanje 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 sistemske administracijo (obvezna projektne pisarna ali projektne tajnik) ter so primerne zlasti za dobro strukturirana okolja (podjetja) z ustrezno formalizacijo (npr. organizacijski predpis o projektneju delu) in za projekte, ki so si strukturno dokaj podobni (povzeto po Skok & Kern, 2002, str. 4).

### *2.5.3 Projektne pisarna*

Projektne pisarno ustanovi podjetje v primeru istočasneju 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 projektneju informacijskega sistema: centralizirano uvajanje in vzdrževanje programske opreme;

- nadzor projektov v smislu nadzora časa, stroškov in učinkov;
- spremljanje/kontroliranje projektov;
- menedžment/koordiniranje projektov;
- izobraževanje projektnih menedžerjev in drugih članov tima, vzdrževanje visokega nivoja znanja ter priprava posameznih izobraževanj;
- 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 menedžmenta ter ugotavljanje obstoja področij, ki jih je treba izboljšati;
- vključuje se v izbiro projektnih menedžerjev (povzeto po Stare, 2007).

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

Pred uvedbo projektne pisarne v podjetje je treba natančno definirati, kako bo le-ta umeščena v dosedanja organizacijo, katere funkcije bo opravljala in kakšna pooblastila bo imela ter kdo bodo njeni zaposleni. Za njeno uvajanje pa je priporočljivo najeti zunanje strokovnjake, ki jo 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 projektne pisarne so predvsem v urejenosti in preglednosti poslovanja, poenostavitvi procesov, razbremenjenosti zaposlenih in nižjih stroških. Slabosti sta dolgo uvajanje zaradi sprememb načina mišljenja ter neprijeten občutek, da so sodelavci ves čas pod nadzorom. V primeru neupoštevanja pravil projektne pisarne lahko pride do pravega kaosa (Pavlica et al., 2007, str.8).

Za upravljanje večjih, kompleksnih projektov se uporablja **projektne kontrolne pisarne**, ki se osredotoči na en sam obsežen projekt, sestavljen iz več terminskih planov, ki so integrirani v en skupni terminski plan. Vodi jo programski menedžer, 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 projektne pisarne**. 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 pisarna**, 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 ravnanju 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 kotčasne 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 projektne menedžmentu, ki je temelj za uspešno vodenje projektov.

### 3 NAGRAJEVANJE PROJEKTHNIH TIMOV

V sodobnem svetu se večkrat pojavlja vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo. Enostaven odgovor se glasi, da človek dela zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar (Lipičnik, 1998, str. 155). Lahko tudi rečemo, da ljudje delajo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe in potrebe tistih ljudi, ki so od njih odvisni. Delovanje ljudi je usmerjeno v doseganje ciljev oziroma sredstev, ki bodo najbolj smotrno zadovoljila njihove potrebe. Ko človek pridobi sredstva, doseže cilj svojega delovanja (Lipovec, 1987, str. 109-110). Nezmožnost človeka, da zadovolji svoje potrebe, povzroča patološka stanja in bolezenske znake (npr. frustracije, agresivnost, neodgovornost, depresijo itd.); v podjetju lahko sproži npr. stavko (Uhan, 1998, str. 518). V primeru, da posameznik ne zadovolji svojih potreb, je nemotiviran za delo, zato ga je treba ponovno motivirati. V podjetjih se popolnoma zavedajo, da le motivirani zaposleni prispevajo k uspešnosti podjetja, zato se tudi trudijo za vzpostavitev pravičnega in uravnoteženega sistema plač in nagrajevanja, ki bistveno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju bom najprej s pomočjo literature pojasnila pojem motivacije ter opredelila različne motivacijske teorije, ki jih lahko menedžer uporabi kot enega izmed pripomočkov za razumevanje posameznikovega vedenja ter kot osnovo za vzpostavitev učinkovitega sistema nagrajevanja. Nato bom v poglavju Nagrajevanje 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 projektne timov ter dodala še nagrajevanje strokovnjakov kot ene izmed ključnih skupin pri projektne 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):

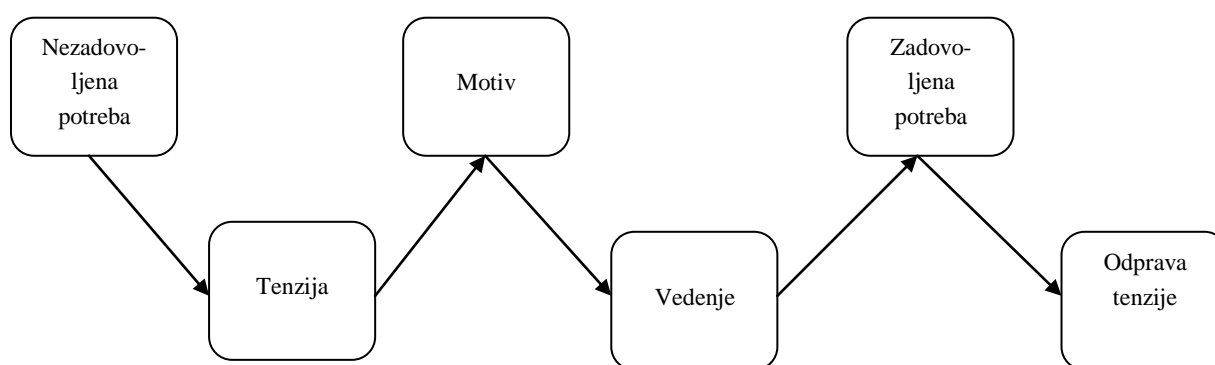
1. **Energija**, ki združuje moč in zmožnost delovanja. V posamezniku jo sproži motivacija ter ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja; vendar pa sama energija še ni dovolj. Večina podjetij teži k zaposlovanju energičnih sodelavcev.
2. **Usmerjenost** – pomeni delovanje ali vedenje, ki je usmerjeno k dosegu nekega cilja. Motivirani ljudje imajo pred seboj jasno zastavljen cilj in usmerijo svojo energijo v doseg le-tega. Z vidika organizacije je bistvenega pomena, da so cilji posameznika skladni s cilji podjetja.
3. **Vztrajnost** – motivirani ljudje vztrajajo pri dosegu svojega cilja in ne odnehajo ob prvem znamenju težav oziroma ob prvih ovirah.

Motivacija je tesno povezana z motivi. Motiv pa je razlog in hotenje, da človek deluje (Lipovec, 1987, str. 109). Delovanje človeka lahko povežemo s potrebami, ki so (Lipičnik, 1998, str. 157-158):

- 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 – interesi, stališča, navade; so individualni in pridobljeni med celim življenjem ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.

Potrebe povzročajo v človeku neko napetost oziroma tenzijo, ki nakazuje obstoj potrebe ter zahtevo, da jo moramo zadovoljiti. Motiv odraža stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Tenzijo poskušajo ljudje z različnimi aktivnostmi zmanjšati, in čim večja je tenzija, tem več aktivnosti so pripravljene izvesti za njeno zmanjšanje (Treven, 2001, str. 124-125). Temeljni motivacijski proces je predstavljen na sliki 9.

Slika 9: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven, 2001, str. 125.

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 interesi, 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 naštetih 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*

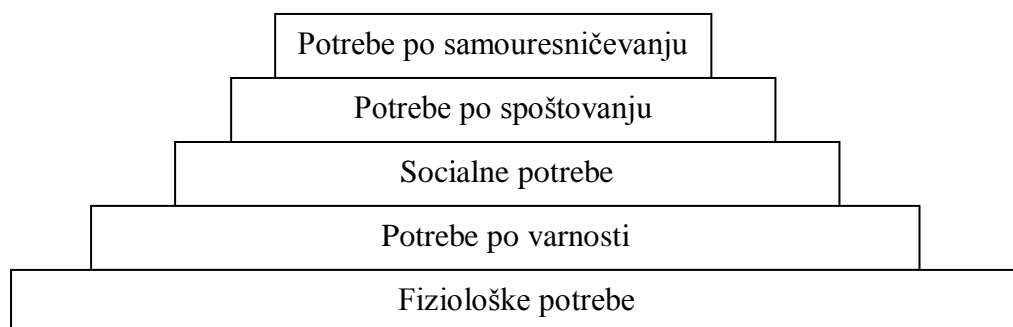
Motivacijske teorije poskušajo pojasniti vzroke za vedenje ljudi in se ukvarjajo s procesi, ki jih človekovo vedenje povzroča. Motivacijske teorije lahko razdelimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije ali **teorije potreb** temeljijo na preučevanju potreb oziroma motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja oziroma poskušajo odgovoriti na vprašanje, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju. Med teorije potreb štejemo Maslowovo teorijo, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, Adelferjevo teorijo in McLellandovo teorijo. **Procesne teorije**, ki so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij, se ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo posameznika, ter preučujejo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na proces motivacije. Pojasnjujejo glavne vzroke, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo, tako kot se, in vlagajo v delovanje določen napor. Sem spadajo teorija pričakovanja, teorija cilja, teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitve in McGregorjeva teorija X in teorija Y. Kot izhodišče za opis motivacijskih teorij sem uporabila literaturo naslednjih avtorjev: Lipičnik (1998, str. 164–171), Steers in Porter (1987, str. 8–133) in Treven (2001, str. 126–139).

#### **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 ustrezno 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 ustrezne 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 stikih, 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 spoštujejo, 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, sposoben in samozavesten. V nasprotnem primeru se pri njem pojavi občutek nezaupanja v lastne sposobnosti, manjvrednosti, nemoči in šibkosti.
5. **Potreba po samouresnitvi** je najvišja raven potreb in se pri posamezniku pojavi šele takrat, ko so vse predhodne potrebe v določenem odstotku zadovoljene. Potrebe po samouresnitvi težijo k temu, da posameznik dela to, za 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*



*Vir: Treven, 2001, str. 128.*

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 pojavi potreba višjega nivoja. Za njen pojav ni potrebna 100-odstotna zadovoljitev osnovne potrebe in tudi moč pojava potrebe višjega nivoja ni 100-odstotna, 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.

Menedžerji v podjetjih bi lahko z uporabo Maslowe teorije zelo dobro motivirali svoje zaposlene. Ker ostajajo vse zgoraj našteje potrebe pri vseh zaposlenih, bi morali najprej definirati stopnje potreb ter le-te uporabiti za uvedbo motivacije zaposlenih. Seveda pa bi morali upoštevati tudi dejstvo, da potrebe niso zastopane pri vseh zaposlenih z enako močjo, poleg tega pa se tudi časovno spreminjajo. Menedžerji bi morali v podjetju ustvariti ustrezno klimo z večjo samostojnostjo in odgovornostjo zaposlenih ter z večjo raznolikostjo dela in jim s tem omogočiti zadovoljevanje potreb višjega razreda. Nasprotni učinek lahko povzroči frustracijo zaposlenih, znižanje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih, lahko pa celo vodi v odhod iz podjetja (Wabha & Bridwell, 1987, str. 51–57). Prav tako pa bi se morali menedžerji zavedati, da zaposlenih ne morejo motivirati le z višino plače. Nagrajevanje in posledično tudi motiviranje zaposlenih je razmeroma lahka naloga, če ti nimajo zadovoljenih potreb prve skupine, saj jih preprosto motivirajo z denarjem. Ko pa gre za motiviranje zaposlenih, ki imajo že zadovoljene osnovne potrebe, postane vse malo bolj zapleteno in takrat je treba uporabiti tudi nedenarne nagrade (Rozman et al., 1993, str. 238).

### 3.1.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je v svoji raziskavi vpliva zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost posameznika ugotovil, da lahko motivacijske faktorje razdeli na dve skupini, in sicer higienike in motivatorje. Higieniki izhajajo iz človekove živalske narave – potreba izogniti se bolečini – in priučenih potreb, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe – npr. denar potrebujemo za nakup hrane – ter vplivajo na nezadovoljstvo. Higieniki sami ne spodbujajo posameznikov k dejavnostim, ampak odstranjujejo neprijetnosti. Sem spadajo odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, medsebojni odnosi, kakovost nadzora. Če le-ti niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo, direktnega motivacijskega učinka na posameznika pa nimajo. Motivatorji pa so dejavniki, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in učinkujejo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Med motivatorje štejemo odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj.

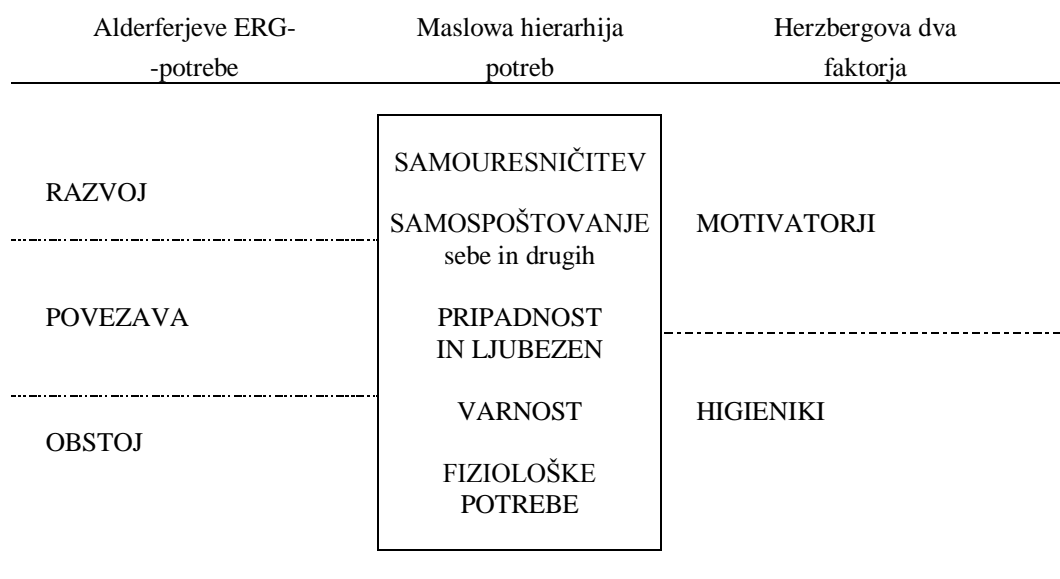
Herzberg je tudi ugotovil, da noben od naštetih dejavnikov ni samo higienik ali samo motivator, ampak so ti dejavniki kombinacija obeh. Ločeval pa jih je tudi glede na dolžino časovnega obdobja, znotraj katerega dejavnik usmerja vedenje posameznika. Higieniki naj bi imeli krajši časovni učinek motivacije, medtem ko naj bi motivatorji daljše časovno obdobje motivirali posameznika, seveda v odvisnosti od vsakega posameznika ter od dejavnikov okolja.

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje pomembna prav 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 tremi teorijami je prikazana na sliki 11.

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



Vir: Treven, 2001, str. 132.

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 pripadnosti** – povezovanju z drugimi, družbene potrebe po stikih;
3. **potrebe po osebnostnem razvoju** – vključujejo potrebo po rasti in razvoju ter samouresničitvi.

Zadovoljevanje zgoraj naštetih 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.
2. **Potreba po sodelovanju** pomeni potrebo po vzpostavitvi in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi, posamezniki želijo biti prisrčno sprejeti pri drugih. Takšne vrste človek ima željo, ne samo, da je priljubljen med ljudmi, temveč da se tudi drugi med seboj razumejo in uspešno rešujejo konfliktne situacije. Oseba s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem delu. Ugotovljeno je tudi bilo, da menedžerji v povprečju nimajo visokega motiva in potrebe po sodelovanju (Hodgetts, 1991, str. 136).
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

Vroomova motivacijska teorija spada med procesne motivacijske teorije in njena glavna teza je, da je količina vloženega truda v veliki meri odvisna od pričakovanj glede povračila. Posameznik izbira in se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167). Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačen cilj. Teorija vključuje tri spremenljivke:

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 pojmom definiramo tudi zaznavanje povezanosti med doseženim enim in drugim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 405). Posameznik je za določeno vedenje motiviran do takšne mere, kolikor subjektivno pričakuje, da bo njegov vložen 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 zaslužka.

Teorija pričakovanj je izpostavila več problemov. Prvi je vprašanje pomena nagrad, ki morajo biti privlačne za posameznika in ga dodatno motivirati. V podjetju bi morali poznati, kakšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam, ki bi jih kot take morali sprejeti pozitivno. Dokazano je, da so v programu stimulacijskega plačila zaposleni z visokim pričakovanjem uspešnejši od zaposlenih z nižjim pričakovanjem (Hodgetts, 1991, str. 148). Drugi problem se nanaša na vedenje posameznika, ki bi moral biti seznanjen s tem, kaj se v organizaciji od njega pričakuje in kako bo za to nagrajen. Tretji problem pa se nanaša na pričakovanja posameznika, ki si bo ob pričakovanju ustreznega dela, primerne nagrade in izpolnitve svojih ciljev tudi bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor (Treven, 2001, str. 137). Glede na to bi bilo treba prilagoditi sistem nagrajevanja potrebam in vrednotam posameznika. Salanick in Pfeffer (1997, str. 209) poudarjata, da teorija pričakovanja priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne cilje in potrebe in da lahko posamezniki različno dojemajo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev, kar daje tej teoriji določeno fleksibilnost.

### 3.1.1.6 Teorija cilja

Teorija cilja temelji na predpostavki, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in zavestni cilji (DuBrin, 2002, str. 109). Locke, ki je eden zaslužnejših za razvoj te teorije, je sklepal, da so cilji pomembni tako pred želenim vedenjem kot tudi po njem (Newstrom & Davis, 1989, str. 119). Osnovna ugotovitev teorije je, da so posamezniki, ki imajo pred seboj določene zahtevne cilje, bolj aktivni in storilni kot tisti, ki teh ciljev nimajo. Posameznik mora imeti za delovanje ustrezne sposobnosti, zastavljene cilje mora sprejeti, poleg tega pa mora prejeti povratne informacije o svojem delu. Ko je cilj dosežen, dobi posameznik občutek, da je uspešen in prepoznaven.

Najpomembnejši zaključki 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 nedoseganju ciljev, kar vodi v manjšo storilnost in do negativnega učinka motivacije.
- Pomembno je, da zaposleni dobijo povratno informacijo o svojem delu – o uspešnosti pri doseganju ciljev in glede na njihovo uspešnost bi jih bilo treba ustrezno nagraditi.
- Poleg individualnih je treba določiti tudi skupinske cilje, saj lahko le-to pripomore k večji produktivnosti.
- Če želimo, da bi povečali delavčevo storilnost, mora le-ta cilje sprejeti. To dosežemo najlaže na način, da zaposleni sodelujejo pri zastavljanju ciljev.

Elementi teorije ciljev so pomembno izhodišče za ciljno vodenje (angl. *Management by Objectives*) in tudi učinkovit način za motiviranje delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002, str. 95).

### 3.1.1.7 Teorija enakosti

Adams, kateremu pripisujejo največ zaslug za razvoj teorije enakosti, trdi, da zaposleni primerjajo svoje vloške v delovni proces in prejemke z vložki in s prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi (Treven, 2001, str. 137). Motivacija in zadovoljstvo zaposlenega sta odvisna od njegovega prepričanja, da ga organizacija enakopravno obravnava v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin, 2002, str. 99). Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so jo dali, zato tudi ves čas preverjajo stopnjo enakosti oziroma neenakosti s primerjavo svojih vloškov in prejemkov z zaposlenimi na podobnih delovnih mestih. Med vloške spadajo vložen trud, izobrazba, izkušnje, starost, lojalnost podjetju in strokovnost. Prejemki pa vključujejo poleg plače tudi druge ugodnosti, položaj v podjetju, število podrejenih, neodvisnost, statusne simbole, naziv, delovne naloge in dopust. Če zaposleni opazi, da je njegovo razmerje identično kot razmerje primerjanega, bo občutil zadovoljstvo, saj bo menil, da je takšno stanje pravično. Stanje pravičnosti lahko zapišemo tudi v obliki enačbe, in sicer  $nagrada A/vložki A = nagrade B/vložki B$ . V nasprotnem primeru dojame zaposleni razmere kot stanje nepravičnosti, na kar se odzove na način zmanjšanja neenakosti, in sicer z oviranjem delovnega procesa, zmanjševanjem intenzitete dela, zahtevo po pravičnejšem plačilu ali s predčasnim prekinjanjem dela. Lahko poskuša celo prepričati svoje kolege, naj si pri delu manj prizadevajo, kot skrajni ukrep pa sledi prekinitev delovnega razmerja (Lipičnik, 1998, str. 173).

Teorija enakosti je v določenih primerih primerna za analizo motivacije, ker nam pomaga bolje razumeti vedenje zaposlenih, pojasni pa tudi dejstvo, da kljub preoblikovanju

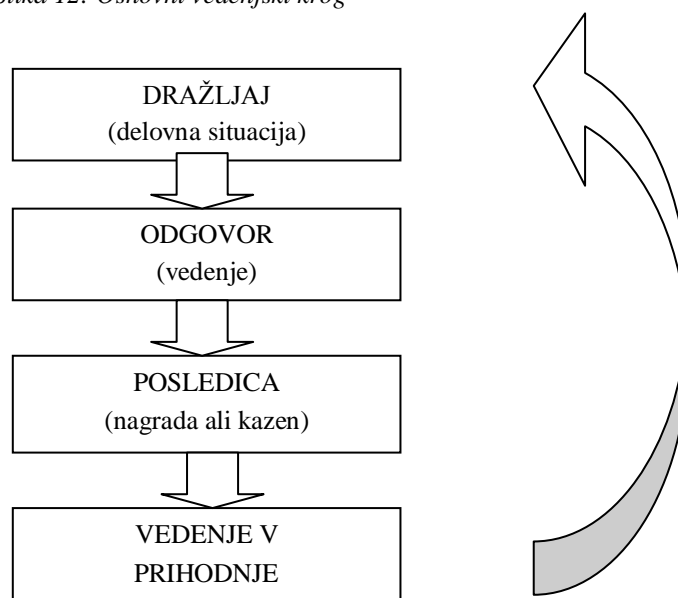
delovnega mesta, večanju avtonomnosti in samostojnosti ter potrjevanju dosežkov s strani menedžmenta ne deluje motivacijsko, če se ne poveča nagrada za delo (Hodgetts, 1991, str. 145).

### 3.1.1.8 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve definira motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. V svojih poskusih je Skinner opazil, da posameznik spremeni vedenje, če je za dejanja nagrajen ali kaznovan. Osnovni vedenjski krog je prikazan na sliki 12. Okrepitev je dražljaj, ki vpliva na pogostost pojavljanja odgovora ali vedenja. Odgovor, ki se povezuje z ugodnimi posledicami, je pozitivno okrepljen in se bo vnaprej pogosto pojavljal. Če pa je odgovor povezan z negativnimi posledicami, pa je negativno okrepljen in verjetnost, da se bo spet pojavil, se zmanjša (Lipičnik, 1998, str. 411).

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



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 vodenja 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**

Vse več strokovnjakov je mnenja, da bodo v tretjem tisočletju najpomembnejši produkcijski faktor ljudje. Tako bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo imela uspešne zaposlene (Sirk, 2002, str. 23). Podjetje, ki torej želi postati uspešno, mora zagotoviti zaposlenim ustrezne pogoje – vzdušje in klimo, da bodo pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Nato jih mora ustrezno nagraditi, da zaokroži ta proces in postavi temelj za uspešnost v naslednjem obdobju (Zupan, 2001, str. 13). Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse dotične organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191). Postaviti pravičen sistem nagrajevanja pa je zelo zapleteno. Pomembno je, da zaposlenim natančno postavimo merljive in konkretne cilje, na podlagi katerih ocenjujemo njihov prispevek in jih tudi pravično nagrajujemo. Ljudi je treba nagrajevati z nagradami, ki jim največ pomenijo. Podjetja se morajo zavedati, da nagrade delavcem v različnih državah različno pomenijo. Ker se organizacije globalizirajo, je treba oblikovati njihove sisteme nagrajevanja tako, da ustrezajo vrednotam delavcem in prednostim, ki so značilne za njihov sistem vrednot v različnih kulturah (Treven, 2001, str. 124). Seveda pa je treba zaposlene za doseg ciljev tudi ustrezno motivirati. Izbira motivacijskih metod ni odvisna od sestave organizacije, njenega področja poslovanja, velikosti, temveč od potreb, potencialov, osebnostnih lastnosti in ambicij zaposlenih (povzeto po Kragelj, 2007). Prav tako je treba poudariti, da motiviranje ni projekt kadrovske službe ali službe za razvoj kadrov, ampak je za sistem motiviranja odgovorna uprava, uspešnost sodelavcev pa je v največji meri odvisna od tega, kako so vodeni in usmerjeni.

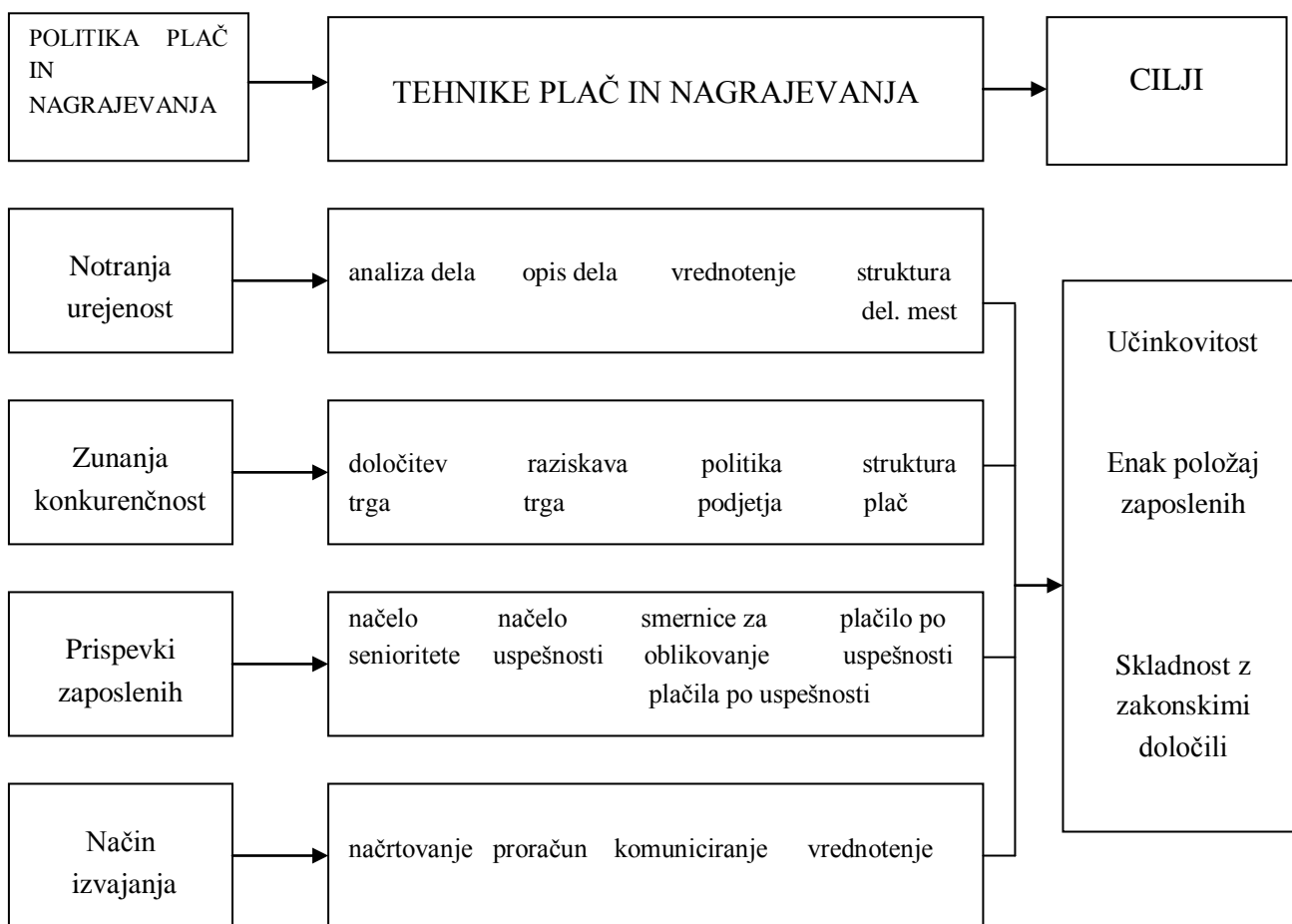
#### *3.2.1 Sistem plač in nagrajevanja*

Steers in Porter (1987, str. 203) sta zapisala, da sta podjetje in zaposleni v odnosu medsebojne menjave. Zaposleni v zameno za prisotnost na delu, opravljanje svojega dela in lojalnost podjetju prejmejo od podjetja nagrade. Podjetje nudi zaposlenim vrsto nagrad, poleg osnovne plače, ugodnosti in napredovanja še nefinančne nagrade, kot so odgovornost, soodločanje, pohvale, samostojnost pri delu, občutek notranjega zadovoljstva in ponosa nad dobro opravljenim delom. Obseg nagrad ter način podeljevanja le-teh v podjetju tvori sistem nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti

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, pogloblja nezaupanje in utegne celo sprožiti 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. 11). Ko se podjetje odloči za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja, mora najprej določiti cilje, ki jih z njim želi izpolniti.

Slika 13: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: Milkovich in Newman, 1995, str. 11.

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 naštetih cilji so osnova za oblikovanje sistema ter jih po uvedbi uporabljamo kot merilo za ugotavljanje učinkovitosti sistema plač in nagrajevanja.

Štirje temeljni 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 in 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 konkurenti 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 ceno 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 dojetje pravičnosti.

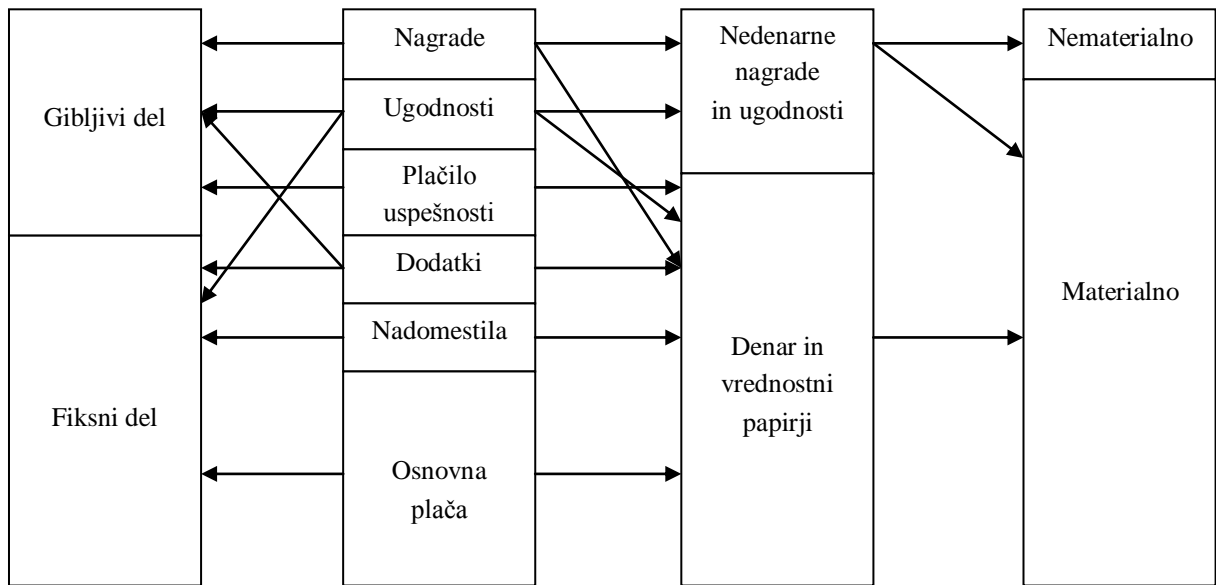
Le z ustreznim **načinom izvajanja** lahko postavljen sistem plač in nagrajevanja doseže zastavljene cilje. Vodstvo podjetja načrtuje sistem plač in nagrajevanja, v njega vključi določene elemente in postavi cilje sistema. Po uvedbi mora preverjati delovanje uvedenega sistema ter ob komunikaciji z zaposlenimi ugotoviti, ali zaposleni dojemajo sistem kot pravičen in če ga razumejo. Ves čas je treba stroške dela ter sistem primerjati tudi s konkurenco. Seveda pa je glavni cilj sistema doseganje zastavljenih ciljev in sprotno je treba tudi nadzorovati njegovo učinkovitost.

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

kako bo ugotavljalo uspešnost svojih zaposlenih, in nato plačo temu primerno prilagoditi. V takem primeru večina podjetij uporablja programe spodbude, kjer so zaposleni deležni uspeha podjetja. Namen programov je, poleg nadzora stroškov, vplivati tudi na odnos in vedenje zaposlenih, in sicer v smeri večje storilnosti zaposlenih, zagotavljanja lojalnosti podjetju in privabljanja novega kadra. Pri tem je treba zapisati, da mora podjetje v primeru uveljavljanja sistema uspešnosti upoštevati tako uspešnost podjetja kot uspešnost posameznika (Zupan, 2001, str. 80-81). Trenutno se za zagotavljanje uspešnosti podjetja uveljavljata predvsem dva sistema, in sicer sistem uravnoveženih kazalnikov in t. i. sistem Six sigma. Začetnika sistema uravnoveženih kazalnikov (angl. *Balance Score Card – BSC*) sta Robert Kaplan in David Norton, ki sta s sistemom uravnoveženih kazalnikov uskladila dejavnost podjetja z vizijo in s strategijo podjetja, izboljšala notranjo in zunanjo komunikacijo ter omogočila spremljanje uspešnosti podjetja pri izvedbi strateških ciljev. Poleg finančnih kazalnikov spremlja podjetje tudi nefinančne kazalnike uspešnosti in s tem omogoča menedžerjem, da načrtano strategijo resnično aktivirajo in na podlagi povratnih informacij v duhu stalnih izboljšav ukrepajo. Za razliko od BSC pa je bil t. i. model Six Sigma najprej razvit v proizvodnji kot orodje za odpravo napak in šele kasneje apliciran na druga področja poslovanja. Na podlagi raziskave (Buch & Tolentino, 2006, str. 356–364), ki je bila opravljena v nekem ameriškem podjetju, avtorja ugotavljata, da kljub štirim različnim vrstam nagrad (notranje, zunanje, socialne in organizacijske), s katerimi podjetja nagrajuje svoje zaposlene s pomočjo sistema Six sigma, le-ti največji pomen pripisujejo notranjim in organizacijskim nagradam, medtem ko zunanje nagrade zanje niso bile zelo pomembne. Uspešnost posameznikov je ponavadi povezana s posameznimi poklicnimi skupinami, na podlagi katerih se tudi določijo cilji in sistemi nagrajevanja.

Celovit sistem plač in nagrajevanja je prikazan na sliki 14, iz katere je razvidna delitev med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih (Zupan, 2001, str. 18–20). Medtem ko je stalni del povezan z delom, ki ga zaposleni opravljajo, je gibljivi del odvisen od njegove kakovosti. Med stalni del štejemo osnovno plačo in nadomestila, dodatki pa so lahko stalni ali gibljivi. Osnovno plačo prejme zaposleni na podlagi pričakovano uspešno opravljenega dela v obliki denarja. Osnovna plača, ki je tudi osnova za odmero pokojninskega in življenjskega zavarovanja, naj bi bila prilagojena tako notranjemu kot zunanjemu sistemu plač, pri čemer pod notranji sistem štejemo delovna mesta in njihovo hierarhičnost, zunanji sistem pa odraža konkurenčno okolje. K nadomestilu plače ali plačilu za nedelo, ki so tudi stalna, štejemo ure, porabljene za dopust, praznike, čakanje in bolniške izostanke. Kot sem že zapisala, so dodatki k osnovni plači lahko stalni ali gibljivi. Dodatki, ki jih zaposleni dobijo zaradi specifičnih delovnih razmer, načina dela, vplivov okolja ali za skupno delovno dobo, so stalni dodatki, medtem ko so gibljivi odvisni od zaposlenega (npr. senioriteta). Medtem ko so ugodnosti sestavni del tako stalnega dela kot tudi gibljivega dela plače, pa so nagrade in plačila po uspešnosti gibljiva.

Slika 14: Sestavine sistema plač in nagrajevanje



Vir: Zupan, 2001, str. 19.

Za dober sistem plač in nagrajevanja je značilno, da je plačilo zaposlenemu za opravljeno delo sestavljeno iz različnih vrst plačila. Le-ta so odvisna od uspešnosti podjetja, uspešnosti posameznika pri opravljanju dela in povezana z delovnim mestom ter s pomembnostjo in z odgovornostjo dela. Vsaka izmed naštetih sestavin ima za delavca prav poseben pomen – tako pri zadovoljevanju potreb ter kot motivacijski faktor. Predvsem pa morajo plače, posebej njihov gibljivi del, podpirati doseganje ciljev podjetja. Vedno bolj pomembni so mehki cilji, kot so izboljševanje življenjske ravni zaposlenih, dobri medsebojni odnosi in pripadnost podjetju, saj lahko z njimi povečamo interes delavcev za uspešno poslovanje (Newstrom & Davis, 1998, str. 169).

Med delodajalcem in zaposlenim obstaja tudi neko posebno razmerje. Winter in Jackson (2009, str. 421–434) sta zapisala, da je bil odnos med delodajalcem in zaposlenim vrsto let opredeljen kot nekakšen menjalniški proces, ki je temeljil na recipročnosti in medsebojni podpori. V zadnjem času je ta odnos uokvirjen v izraz psihološka pogodba – nenapisana obljuba, medsebojna pričakovanja in obveze, ki nastanejo med zaposlenim in organizacijo. Pogodba je dinamična in se spreminja v odvisnosti od potreb zaposlenega in/ali delodajalca, sprememb v okolju in zakonodaji. Seveda si obe strani oblikujeta svojo predstavo o obveznostih, dolžnostih in prejemkih zaposlenega in delodajalca ter v medsebojni odnos prineseta svoja pričakovanja o tem, kaj bo posamezna stran dala in prejela.

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,

možnost osebnega razvoja, spodbudno delovno okolje ter pravično obravnavo. Delodajalci v zameno od zaposlenih pričakujejo popolno predanost podjetju, učinkovito in fleksibilno ter predvsem dobro opravljeno delo, izpolnjevanje zastavljenih strategij in ciljev ter pripravljenost za učenje in strokovni razvoj. Obe strani pričakujeta izpolnjevanje pričakovanj in v primeru neizpolnjevanja pričakovanj pride do kršenja pogodbe. Kot navaja Thomas (1985, str. 31–48), nastopita kot posledica kršitve pogodbe zmanjšana motivacija zaposlenih pri delu in slabša uspešnost, lahko pa to pripelje celo do prekinitve delovnega razmerja.

### 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.

Nagrade, ki jih zaposleni prejmemo za dobro opravljeno delo, lahko razdelimo na notranje in zunanje (DeCenza & Robbins, 1988, str. 397–400). Zunanje nagrade lahko naprej razdelimo na nefinančne in finančne, med te pa prištevamo nagrade, ki temeljijo na članstvu, in nagrade za uspešnost. Naštete nagrade niso strogo ločene, ampak se med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

#### 3.2.2.1 Notranje in zunanje nagrade

Intrinzične ali notranje nagrade pomenijo zadovoljstvo posameznika ob opravljenem delu. Posameznika takoj ob rešitvi problema ali po dobro opravljenem delu obda občutek, da je nekaj dosegel, dosežek pa da je posledica njegovega vloženega napora. Ekstrinzične ali zunanje nagrade pa so dodeljene s strani zunanje osebe, najpogosteje menedžerja, in vključujejo napredovanje ali dodatno plačilo (Daft & Marcic, 2004, str 445–463). Glede odnosa notranjih in zunanjih nagrad je bilo ugotovljeno, da zunanje nagrade zmanjšajo oziroma oslabijo motivacijski vpliv notranjih nagrad. Če je posameznik motiviran za dosego zunanje nagrade, se raje kot na delo samo osredotoči na to, kako bo to nagrado dosegel, in ga notranje nagrade ne motivirajo več. Zgodí se lahko celo, da posamezniki vidijo svoje sodelavce kot tekmece in z njimi ne sodelujejo, ampak tekmujejo, poleg tega pa začnejo svoje napake prikrivati in se promovirajo kot brezmadežno uspešni, samo da bi osvojili nagrado. Zadani cilji so kratkoročno sicer doseženi, vendar je delo opravljeno brez

osebnega interesa, kreativnosti in inovativnosti. Dolgoročno takšen način dela podjetju ne koristi, zato prevladuje mnenje, da so zunanje nagrade le kratkoročni, ne pa tudi dolgoročni motivator. Dejansko zunanje nagrade spodbujajo 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 kontinuirno izboljšan proces dela.

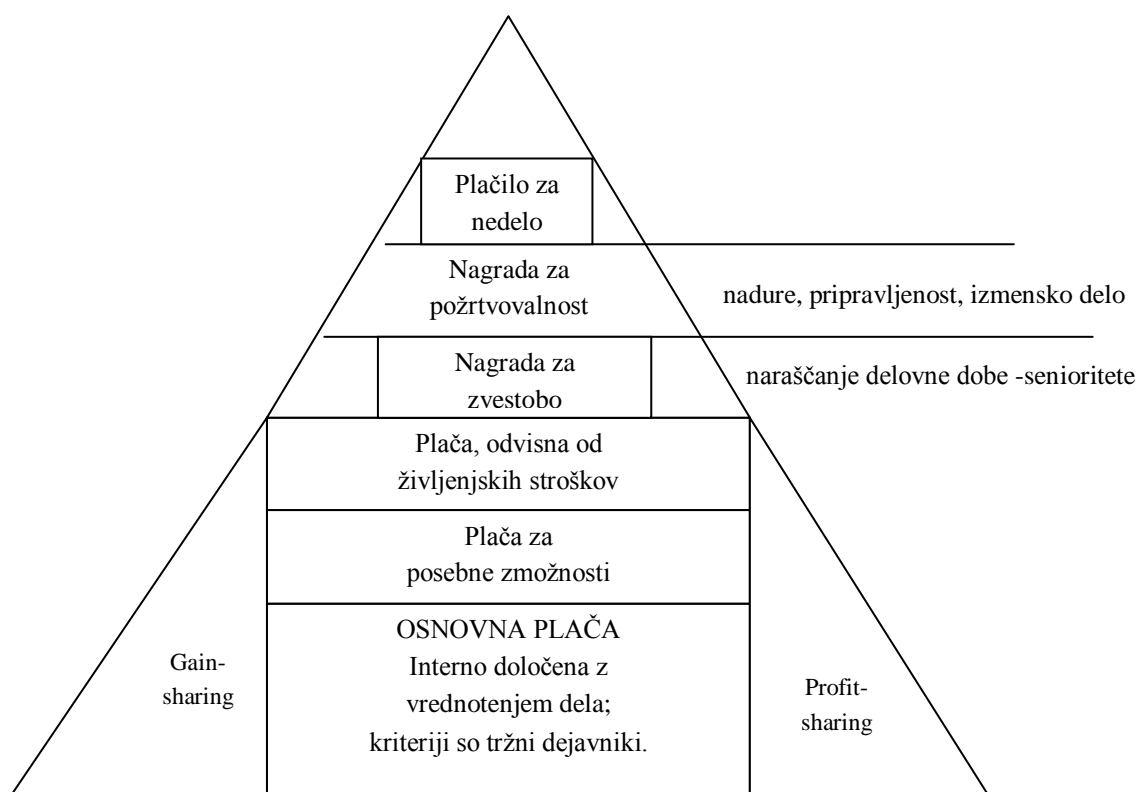
Če se vrnemo na vsebinske motivacijske teorije, lahko zapišemo, da z zunanjimi nagradami zadovoljimo le nižji nivo potreb, medtem ko z notranjimi zadovoljimo tudi najvišje opredeljene potrebe. Čeprav so zunanje nagrade zelo pomembne, dobri menedžerji pogosto zaposlene motivirajo z notranjimi nagradami. 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 ustrezno motivirati in nagraditi. Dobro bi bilo upoštevati tudi mnenje 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 spretnosti idr.,
- plače, odvisne od življenjskih stroškov, s katero želijo podjetja omiliti naraščanje življenjskih stroškov;
- nagrade za zvestobo – senioriteta;
- 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 prihrankov ali Gain Sharing ter program delitve dela dobička ali Profit Sharing.

Slika 15: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik, 1998, str. 208.

DeCenzo in Robbins (1998, str. 397–402) opredeljujeta finančne nagrade kot nagrade, ki lahko zaposlenemu 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, prilagoditve 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 programi 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 ravni, kot so

fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Dokler so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč. Potreb višje hierarhije, kot so potrebe po ljubezni, varnosti, potrebe po ugledu, samospoštovanju in samouresničitvi, z denarjem ne moremo zadovoljiti. Herzberg je razdelil motivacijske faktorje na motivatorje in higienike, kamor spada tudi osnovni oziroma fiksni del plače. Le-ta ne sme biti prenizka, da ne povzroči nezadovoljstva. Ko je to razmerje urejeno, lahko z variabilnim delom motivacijsko vplivamo na zaposlenega. Denar deluje pretežno kot motivator in kot higienik le takrat, kadar je nagrada dodeljena za izjemne dosežke in trud, nikakor pa ne za vsakodnevne rezultate. Višina nagrade mora biti ustrezno visoka, dodeljena pa je lahko le občasno. Herzberg je denarne spodbude imenoval KITA (angl. *Kick in the Ass* ali brca v rit), saj le-te ljudi kratkoročno sicer »premaknejo«, kar pa še ne pomeni dolgoročne motivacije (Gruban, 2006, str. 3).

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.

Moč finančnih nagrad je omejena. Čeprav je v Sloveniji denar še vedno eden izmed osrednjih motivatorjev, se je v raznih raziskavah pokazalo, da njegova motivacijska moč vztrajno pada. Nekateri denarno nagrajevanje ocenjujejo kot podkupnino, ki ne deluje. Zaposleni z denarjem dejansko lahko kupijo, kar potrebujejo ali želijo, in to jim prinese določeno stopnjo zadovoljstva, vendar ne nujno prispeva k delovni uspešnosti. Tudi nagrajevanje z ugodnostmi ima svoje pasti. Zaposleni se na njih navadijo in motivacijska moč skozi čas slabi.

### 3.2.2.3 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade niso del plačilnega sistema in ne izboljšajo finančnega stanja zaposlenega, vendar so po mnenju strokovnjakov zelo učinkovit motivator. Včasih je učinek nefinančnega nagrajevanja celo bolj pozitiven kot učinek finančnega nagrajevanja, saj z njim podjetje dejansko pokaže posamezniku, da ceni njegovo delo ter njegov doprinos pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa izboljša kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu. Dejavniki nefinančnega nagrajevanja so (povzeto po Topping & Hall, 1998, str. 320–338, 449, 660–662):

- 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 uravnoveženega sistema plač in nagrajevanja.

### **3.3 POSEBNOSTI MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTHNIH 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 projektne skupine*

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 pripravljene 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 zadovoljevanja 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 projektne člani sodelujejo pri oblikovanju projektnih ciljev. Na začetku projekta mora

projektne 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 projektne 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 projektne menedžer tako pohvalo kot grajo izreči na podlagi dejstev, saj je v nasprotnem primeru učinek demotivacijski.

Člani projektnega tima morajo med seboj sodelovati, saj le-to deluje motivacijsko na člane tima in dviguje njihovo storilnost in uspešnost. Paziti pa je treba, da se med njimi ne začne tekmovanje, saj takšno delovanje povzroči prav nasproten učinek. Za uspešno delovanje projektnega tima je potrebno tudi primerno delovno okolje, za kar je odgovorno podjetje. V zadnjem desetletju se vse bolj uveljavljajo odprti delovni prostori, v katerih pa se morajo za nemoteno delovanje in dobro počutje vseh zaposlenih dogovoriti za določena pravila, ki jih morajo nato vsi upoštevati. Seveda pa ima pomembno motivacijsko moč tudi nagrajevanje – denarno in nedenarno, o čemer pa bom pisala v nadaljevanju.

### *3.3.2 Značilnosti in načini nagrajevanja projektnega tima*

Z nagrajevanjem uspešnega, kakovostnega in prizadevnega dela bistveno vplivamo na motivacijo zaposlenih, čeprav nekateri menijo, da je nagrajevanje projektnega dela oteženo zaradi težavnega ugotavljanja uspešnosti dela posameznika ter njegovega prispevka k doseganju skupnega cilja. Ravno zaradi tega je treba natančno definirati, od česa je odvisna nagrada članov projektnega tima in kakšna je njena povezava s projektnimi cilji. Najpogosteje je višina nagrade odvisna od zahtevnosti dela oziroma delovnih nalog in od uspešnosti dela (Rozman & Stare, 2008, str. 205). Višina nagrade pa je lahko povezana tudi z zaključkom projekta pred predvidenim rokom, zahtevnostjo projekta samega ali s prihrankom, ki je posledica uvedbe uspešno zaključenega projekta. Nagrada, povezana z zahtevnostjo dela, mora biti izplačana v denarju, odvisna pa je od izobrazbe, znanja in izkušenj, od odgovornosti za delo ter od delovnega okolja. Višina tega dela nagrade pa je odvisna tudi od kolektivne pogodbe ter podobne vrste dela na trgu. Na začetku sodelovanja pri projektne vodenju delujejo člani in tudi vodja na manj zahtevnih projektih, več znanja in izkušenj si pri tem delovanju pridobijo, v zahtevnejšem projektu bodo lahko sodelovali in večjo plačo oziroma nagrado bodo dobili. Seveda pa je višina nagrade povezana tudi z odgovornostjo in s prisotnostjo na delu, saj več časa zaposleni preživi ob delu pri projektu, višjo nagrado dobi. Zahtevnost dela je povezana tudi z naporom pri delu – tako fizičnimi kot umskimi ter delovnim okoljem, v katerem zaposleni delujejo. Skratka – zahtevnejše kot so delovne naloge, višja bo nagrada in obratno. Drugi del nagrade je odvisen od uspešnosti dela. Poleg orodja za nagrajevanje je uspešnost osnova za napredovanje zaposlenih ter ugotavlja prednosti in slabosti zaposlenih, vsekakor pa je tudi dober pripomoček pri

planiranju kariere. Uspešnost je smiselno razdeliti na dva dela, in sicer uspešnost projektnega tima in uspešnost podjetja, h kateri uspešna realizacija projektov zagotovo prispeva pomemben delež. Za zaposlenega ima nagrajevanje po uspešnosti dva tipa funkcije (Bolle de Bal, 1990, str. 106), in sicer psihološko in ekonomsko. Na psihološkem področju ima ta sistem nagrajevanja pomembno funkcijo ovrednotenja osebnega prispevka, saj se vsakokrat prizna in nagradi osebno prizadevanje in večja odgovornost. Z ekonomskega vidika pa omogoča zaposlenemu, da si sam določi višino nagrade in jo nadzira.

Tako kot pri motiviranju je treba tudi pri nagrajevanju uspešnosti delovanja tima oceniti uspešnost tima kot celote ter posebej uspešnost projektnega menedžerja in posameznih članov projektnega tima. Posameznik, ki je vključen v projektni tim, opravlja svoje naloge v sodelovanju z ostalimi člani projektnega tima ter ima poleg odgovornosti za svoje delo tudi skupinsko odgovornost za uspešno delovanje celotnega tima. Ob ocenjevanju uspešnosti projekta merimo napredek celotnega projektnega tima glede na cilje projekta, in sicer (povzeto po Heller & Hindle, 1998, str. 409):

- 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;
- samoocenitev: 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.

Podjetje – naročnik in uprava – določi že pred začetkom projekta način nagrajevanja in vrednost nagrade, ki jo bo ob pričakovanih rezultatih izplačalo projektному timu. Projektni menedžer lahko – glede na odločitev podjetja – dobi enak ali višji del nagrade. Prav tako lahko člani projektnega tima dobijo enake deleže nagrade ali pa glede na oceno in predlog projektnega menedžerja, ki ga odobri naročnik projekta, različne. Naročnik se na začetku projekta odloči tudi za način nagrajevanja, ki je lahko (Zupan, 2001, str. 184-185):

- 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

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 podjetju.

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 projektному timu.

Nagrade, ki jih prejme projektни tim, so lahko denarne ali nedenarne, 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 projektни 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 krajših 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.

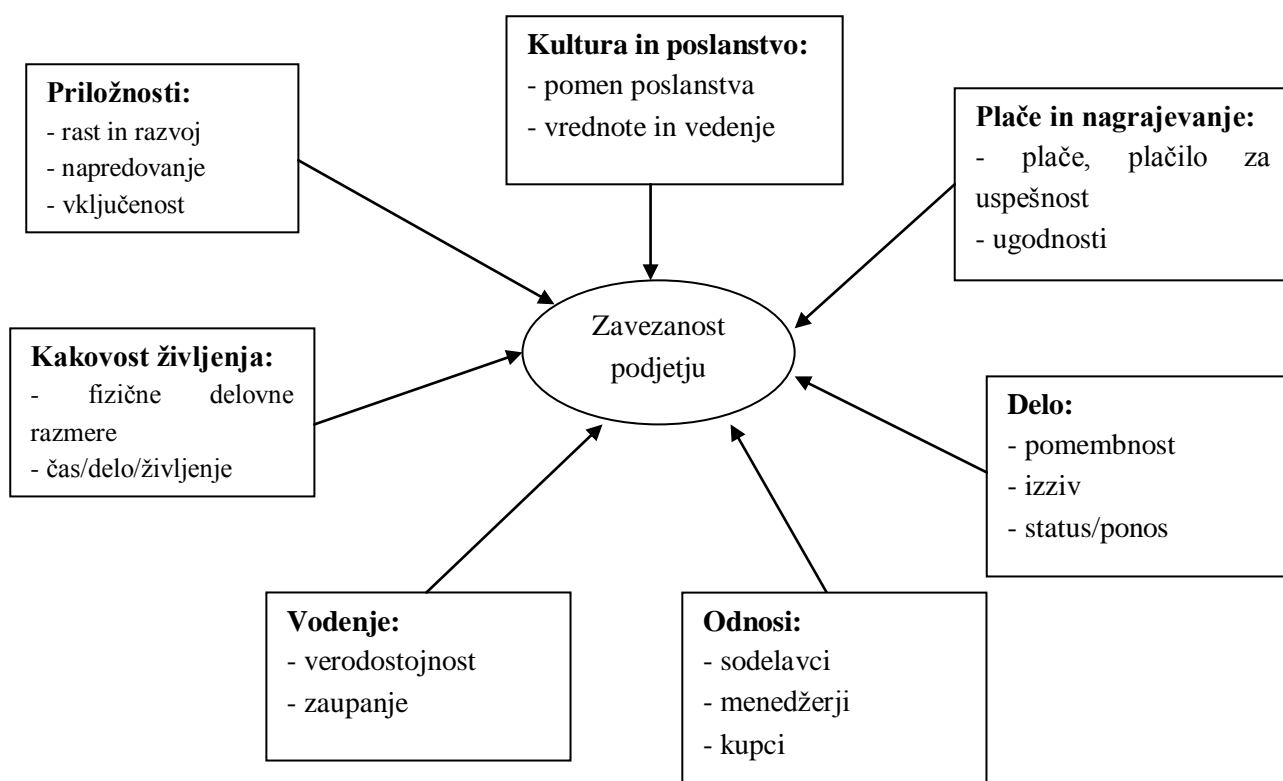
### *3.3.3 Nagrajevanje strokovnjakov*

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

dobri strokovnjaki pripeljejo podjetje do zelenih ciljev. Tu ne gre samo za plačo, nagrade in ugodnosti, temveč za celovito ponudbo možnosti za doseganje uspešnosti zdaj in v prihodnosti, ki strokovnjaka zaveže podjetju. Strokovnjakom je namreč poleg zanimivega dela pomembno, da so v toku dogajanj v podjetju ter da lahko razvijajo svoje zmožnosti in odnose s sodelavci. Glede na izkušnje postavljajo na prvo mesto delovno okolje oziroma ugled in prihodnje obete za razvoj in uspešnost podjetja. Upravičeno pa tudi pričakujejo dobro plačilo za svoje delo, svoje znanje in kakovost pa so pripravljeni najprej dokazati, zato si v pogodbah radi zagotovijo plačilo, vezano na uspešnost (Zupan, 2001, str. 248).

Svetovalno podjetje Hewitt Associates ugotavlja, da je kar sedem dejavnikov, ki vplivajo na zavezanost strokovnjakov: kultura in poslanstvo, priložnosti, kakovost življenja, vodenje, odnosi, delo ter plača in nagrajevanje (glej sliko 16). Vrstni red in moč pomena dejavnikov se zelo razlikujeta glede na posameznikove želje in potrebe, zato je potrebno individualno delo s posamezniki, predvsem pa zelo dobro in spretno vodenje. Sistem plač in nagrajevanja mora biti konkurenčen in ne sme biti vzrok nezadovoljstva zaposlenih.

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



Vir: Davis & Haris, *Personel/Human Resource Management*, 2000, str. 54.

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 karierne 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 zagotavljajo tudi nagrade v delnicah in delniških opcijah ter posebne nagrade za zvestobo.

### *3.3.4 Nagrajevanje v projektnomatrični organizacijski strukturi*

Najpogostejša organizacijska oblika, v katero je vključeno tudi projektno vodenje, je projektnomatrična organizacijska struktura. Kot sem že zapisala v poglavju 2.3.3., je za projektnomatrično 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 projektne menedžmentu, ki vodi projektne 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 projektne 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 nagrajeni tako za svoje redno delo v okviru poslovnih funkcij kot za projektne 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 projektne delo povezana z izobrazbo, izkušnjami, odgovornostjo, naporu 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 samoiniciativnosti. Tretji del nagrade v poslovni funkciji 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.

Drugi del nagrade, ki jo prejmejo zaposleni v projektnomatrični organizacijski strukturi, pa je povezan s projektnim delom, seveda pod pogojem, da je zaposleni član projektnega tima. Zaposleni kot člani projektnih timov odgovarjajo za uspešno opravljeno delo pri projektu projektne menedžerju. Le-ta na podlagi dogovorjenih kriterijev, ki sem jih opisala v poglavju 3.3.2., tudi oceni zaposlenega ter predlaga njegovo nagrajevanje. Ker zaposleni del dela opravi v poslovnofunkcijski enoti, del pa pri projektu, mora potekati ocenjevanje zaposlenega usklajeno med obema menedžerjema. Plača člana projektnega tima je tako sestavljena iz naslednjih delov (povzeto po Rozman & Stare, 2008, str. 206-207):

- 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 projektne timu, ki jo odobri naročnik projekta na predlog projektne 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 nedelarne 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 projektne menedžerja tako na področju nagrajevanja kot na področju usklajevanja delovnih nalog. Zaposleni morajo biti tako s cilji in pričakovanji kot s sistemi nagrajevanj obeh menedžerjev ustrezno seznanjeni.

#### 4 ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA IN NAGRAJEVANJA PROJEKTNIH TIMOV

Prevent je uvedel projektnoprocen 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 proizvajalcem standard ISO TS 16949, kateremu so prilagojene zahteve in posledično tudi interni predpisi podjetij v avtomobilski industriji.

## **4.1 PROJEKTNO VODENJE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU PREVENT GLOBAL**

V nadaljevanju bom najprej na kratko opisala podjetje Prevent Global – dejavnost podjetja, strateške usmeritve ter organiziranost. Nato bom predstavila obstoječ sistem projektnega vodenja in sistem nagrajevanja projektnih timov. Od konkurenčnega podjetja sem prejela opis njegovega sistema projektnega vodenja in nagrajevanja, ki ga bom uporabila pri analiziranju obstoječih sistemov in oblikovanju predloga izboljšav. Prav tako pa sem med zaposlenimi v podjetju Prevent Global izvedla anketo, s katero bom ocenila prednosti in slabosti obstoječih sistemov ter podala predloge za njihovo izboljšanje.

### *4.1.1 Kratka predstavitev podjetja Prevent Global*

Prevent Global, d. d., je divizijsko organizirano podjetje, razdeljeno na avtomobilsko, lesarsko in kovinskopredelovalno industrijo. Glavna dejavnost (angl. *Core business*) podjetja je izdelava avtosedežnih prevlek (ASP). Njegova zgodovina se je začela pred 53 leti. Iz obrtnih delavnic je zrasel najprej v podjetje za izdelavo zaščitnih delovnih sredstev, leta 1976 pa je že izdeloval avtomobilске sedežne prevleke za Volkswagen (VW). Prelomnica za podjetje se je začela v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je podjetje s podpisom dolgoročnih pogodb pridobilo nove posle za koncern Volkswagen. V naslednjih letih se je aktivno vključilo v razvoj prevlek pri kupcu, nato razvoj samostojno prevzelo in sedaj opravlja to dejavnost pravzaprav za vse nove VW-modele. V teh letih se je podjetje tudi lastninsko preoblikovalo v delniško družbo z večinskimi deleži v lasti zaposlenih.

V nekaj letih je podjetje izjemno zraslo in postalo skoraj 80-odstotni dobavitelj avtomobilskih sedežnih prevlek za Volkswagen, pridobilo pa je tudi druge kupce, kot so Ford, PSA, Renault in Volvo, ter v zadnjih letih tudi opremljalo prestižne modele za znamke BMW, Mercedes in Porsche. S širitvijo poslovanja je bila tudi nujna širitev na tuje trge – delno zaradi cenovno ugodnejše delovne sile, delno zaradi bližine kupca. Prevent ima tako svoje proizvodne obrate poleg Slovenije tudi v Bosni, na Hrvaškem, v Moldaviji, Braziliji, Maroku, Romuniji in na Slovaškem.

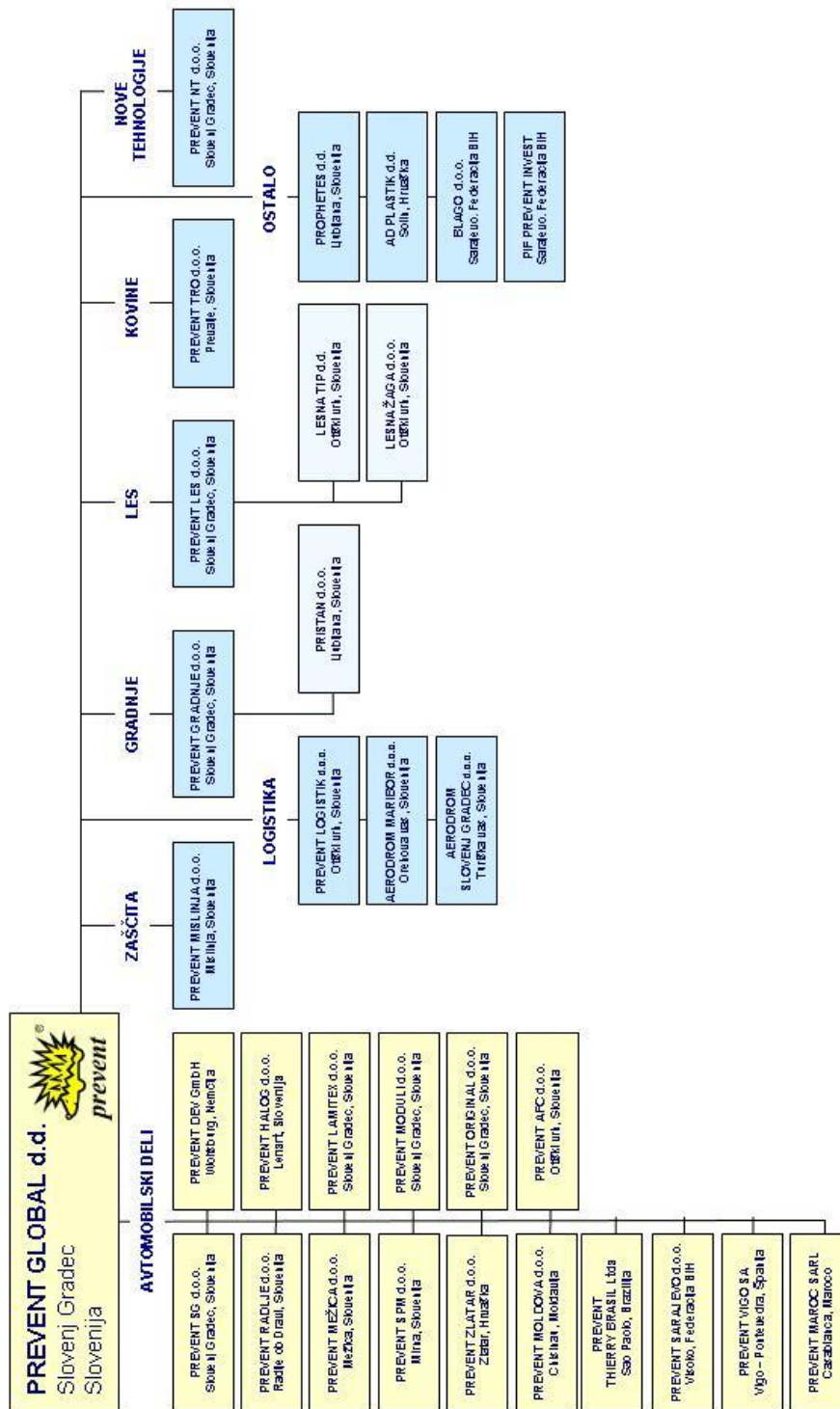
Podjetje dosegata visoko kakovost svojih izdelkov, ki jo zagotavlja z nenehnim prilagajanjem trgu in inovativnostjo. Leta 2001 je podjetje med prvimi v Sloveniji osvojilo standard ISO/TS 16949, ki je pogoj za delovanje v avtomobilski industriji, hkrati pa se ponosa tudi s standardom ISO 9001 ter z zahtevo 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 Emdnu, 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 dosegla visoko kakovost svojih izdelkov, ki jo zagotavlja z nenehnim prilagajanjem trgu in inovativnostjo. S širitvijo je podjetje veliko vlagalo v sodobno šivalno 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 gazela 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 tudi 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 podrobneje, 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** (Avtomobilske 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 smotno. Vendar so tudi te družbe s centrale vodene in močno nadzorovane. Pri navedenih proizvodnih družbah lahko opazimo geografski princip, ko razvoj in proizvodnja sledita kupcem in se globalizirata

Slika 17: Organizacijska shema podjetja Prevent Global, d. d.



Vir: Poslovnik podjetja Prevent Global, d. d., 2009.

. 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 funkcijske organizacijske strukture, kot so preobremenjenost hierarhije, slab pretok informacij med oddelki, slabo usklajevanje dela med oddelki, izgubljanje časa itd. Z novo organizacijo so bile te pomanjkljivosti odpravljene.

Za sektorje Programi zaščite (zaščitna oblačila, rokavice in trgovina), Les, Kovine in Drugi programi lahko rečemo, da zanje veljajo nekatere značilnosti divizijske strukture. Našteti sektorji se lahko pojmujejo kot divizije, kjer ima vsaka divizija nadalje svoje sektorje za nabavo, proizvodnjo, prodajo, razvoj itd. Centrala, torej d. d., nad posameznimi divizijami opravlja nadzor in po potrebi zagotavlja tudi storitve skupnih služb, vendar centralizacija ni tako velika kot pri sektorju ASP. Za navedene sektorje torej velja princip decentralizacije po produktih – produktni princip. Iz organizacijskih shem je tudi razvidno, da ne obstajajo formalne horizontalne povezave med enotami posameznih sektorjev (npr. Les–Kovine). V tem smislu bi mogoče bilo treba razmisliti o smotrnosti horizontalnih povezav med naštetimi področji poslovanja z namenom doseganja večje racionalnosti.

#### *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 projektne vodjo in projektni tim. Zaradi specifik so vključeni zunanji sodelavci. Projektne vodja poroča direktno upravi, njegovo nagrajevanje pa je urejeno z individualno pogodbo.

Najpogosteje se na Preventu odvijajo prav razvojni projekti, zato je njihova izvedba najboljše 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:

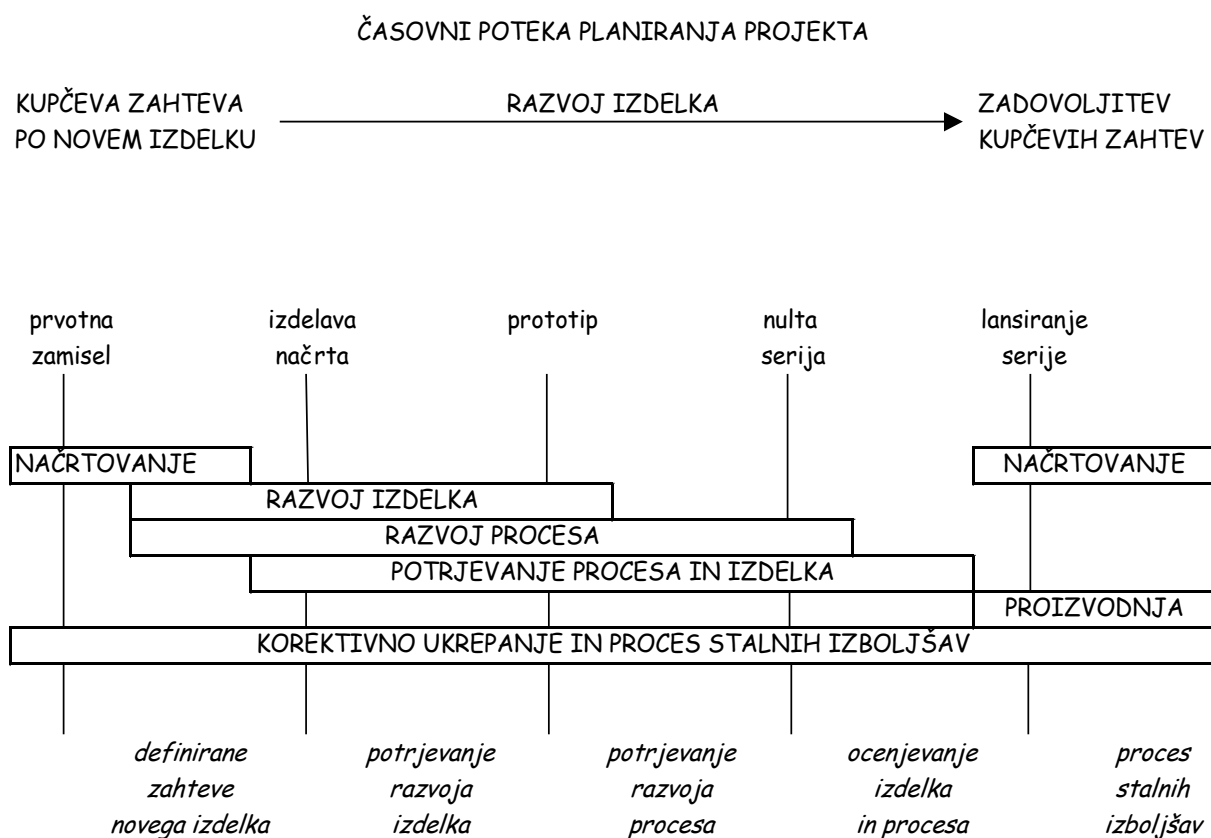
- usmerjanje virov za zadovoljevanje kupca;
- zgodnje sporočanje identifikacije zahtevanih sprememb,
- izogibanje poznim spremembam,

- pravočasno zagotavljanje kakovostnih izdelkov z minimalnimi stroški.

Tudi na Preventu se v procesu projektne 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 projektne 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 shematski prikaz časovnega poteka planiranja projekta



Vir: Interna dokumentacija podjetja Prevent, 2009.

Prevent nima organizirane projektne pisarne, za sistem projektne vodenja, nadzor nad projekti in strokovno pomoč projektne vodjem je odgovoren vodja razvoja. Projektne vodje so večinoma izkušeni razvojniki, ki zelo dobro poznajo tako proces razvoja izdelka kot tudi proces proizvodnje, poleg tega pa imajo širok spekter 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 potrebi za določen čas delujejo v

razvojnih centrih v tujini, ki so – v skladu s Preventovo strategijo – pred vrati kupca. Projektni timi so začasna organizacijska oblika. Vsi člani projektnega tima opravljajo delo v svoji poslovnofunkcijski organizacijski enoti in istočasno tudi pri projektu. Organizacijsko strukturo bi lahko opredelili kot projektnomatrično organizacijsko strukturo. Prav tako so člani timov velikokrat vključeni v več kot le v en projektni tim in si morajo znati delo sami zelo dobro organizirati. Za potrebe projektnega vodenja podjetje nima sodobne informacijske podpore, tako potekata izdelava in spremljanje terminskih planov projekta s programom MS Excel, stroškovni del projektov pa spremljamo v SAP-sistemu. Komuniciranje poteka po elektronski pošti, po tej poti se tudi distribuirajo vsi projektni dokumenti. Za arhiv celotne projektne dokumentacije skrbi projektni vodja – v papirni in elektronski obliki, z upoštevanjem avtomobilskega standarda o potrebnem času arhiviranja 15 let.

Vodja razvoja pripravi razpis projekta, v katerem opredeli:

- sestavo projektnega tima,
- naloge projektnega tima,
- predviden čas trajanja projekta,
- težo projekta in način poročanja,
- v skladu z zahtevo standarda ISO TS 16949 pooblastilo projektne vodji 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 projektni tim je vključenih do deset zaposlenih z različnih področij delovanja, drugi zaposleni pa so v projektni tim vključeni po potrebi. Projektni tim sestavijo vodje posameznih oddelkov, ki najbolj poznajo tako obremenitev zaposlenih kot njihove zmožnosti za sodelovanje v projektu. Pred leti je bilo med zaposlenimi, ki sodelujejo v projektih, izvedeno tudi testiranje, s katerim so določili osebne lastnosti in vloge v timih po Belbinu. Na žalost sestava projektnega tima glede na določene vloge v timih nikoli ni zaživela. **Naloge projektnega tima** so odvisne od vrste projekta. V primeru razvojnih projektov je naloga razvoj in uvedba izdelka v proizvodnjo; v primeru, da je razvojni 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 projektne nalog, ki je tudi v skladu s predvidenimi stroški, ter izpolnitev projektne 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 projektni cilji 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 zapisana tudi **teža projekta**. Projekti so glede

na obseg in stopnjo različnosti razdeljeni v osem skupin. Vsaka skupina ima določeno stopnjo teže 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 prejeli 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 nederarne motivacije. **Spremljanje uspešnosti projektov** se izvaja enkrat na mesec na sestankih, kjer vodje projektov poročajo vodji razvoja o uspešnosti projekta ter o porabljenih stroških. Uspešnost projekta merimo z realizacijo posameznih faz ter barvno oceno – zeleno, rumeno in rdečo ter z uspešnostjo realizacije mejnikov. Status zeleno 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 opredeljeni 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 odobri direktor razvoja in predsednik uprave. Ko je projekt razpisan, se takoj sestane projektni tim in izdelava terminski plan projekta ter stroškovnik projekta in definira cilje projekta. Hkrati se člani tima dogovorijo za pogostost sestankov. Ti so najpogosteje enkrat na teden, v primeru izjemnih situacij tudi pogosteje. Za izdelavo terminskega plana projekta se uporablja standardiziran obrazec, v katerem so opredeljene posamezne faze projekta, odgovorne osebe za realizacijo le-teh (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 obstoječ terminski plan ter dodati, razširiti ali spremeniti posamezne aktivnosti. Ko projektni tim izdelava vse tri dokumente, jih posreduje v potrditev vodji 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 veljavni 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 projektne vodje so poleg izdelave in spremljanja realizacije terminskega plana projekta:

- sodelovanje pri definiranju projektne cilje;
- 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 projektne tima;
- priprava mesečnih pregledov uspešnosti projekta;
- priprava zaključnega poročila projekta;
- redno poročanje vodji razvoja o uspešnosti projekta;
- redno sklicevanje sestankov projektne tima in vodenje zapisnikov;
- motiviranje članov projektne tima;
- informiranje članov tima ter vodje oddelkov o poteku projekta;
- vodenje projektne dokumentacije in njenega arhiva.

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

Ob zaključku projekta pripravi projektne vodja zaključno poročilo projekta z realizacijo na začetku zastavljenih projektne ciljev ter poročilo o porabljenih stroških. Na Preventu se kar pogosto dogodi, da zastavljeni projektne 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 projektne timov*

Prevent je imel do sredine leta 2008 vzpostavljen sistem nagrajevanja projektne vodenja, nato pa ga 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

»star« sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja je bil uveden samo za projektne vodje, medtem ko drugi člani projektne tima niso bili nagrajeni za dodatno delo pri projektu. Višina nagrade je bila odvisna od teže projekta, ki se je določila ob razpisu projekta glede na zahtevnost projekta. Glede na težo projekta je prejel vodja projekta mesečno nagrado, in sicer za vsako stopnjo eno težnostno točko in za vsako težnostno stopnjo 40 EUR neto izplačila. Če je vodja projektov vodil več projektov, je prejel nagrado le za en projekt – najvišjega po težnostni stopnji. Projektne vodje ni bil upravičen do dodatnega izplačila nagrade ob uspešnem ali predčasnem zaključku projekta, prav tako niso bili upravičeni do izplačila nagrade zaposleni z individualno pogodbo.

Ob uvedbi sistema nagrajevanja so se mesečne nagrade izplačevale 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 projektne vodje 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 projektne vodje. Posledično se je izboljšala tudi realizacija zastavljenih projektne ciljev.

V razvojnem oddelku se je sčasoma uvedlo tudi nedenarno nagrajevanje projektne vodje in članov projektne tima, kar pa v drugih oddelkih ni bilo vpeljano. Za nagrado po dobro opravljenem projektne delu so se člani in vodje projektov lahko udeležili posebnih izobraževanj (npr. zunanjih strokovnih izobraževanj) in tečajev 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 telefoni 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 naštetih 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 projektne 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 interno nominirana za uvedbo in proizvodnjo določenega izdelka. Na podlagi informacije, ki jo podjetje dobi s strani vodstva koncerna,



## 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.

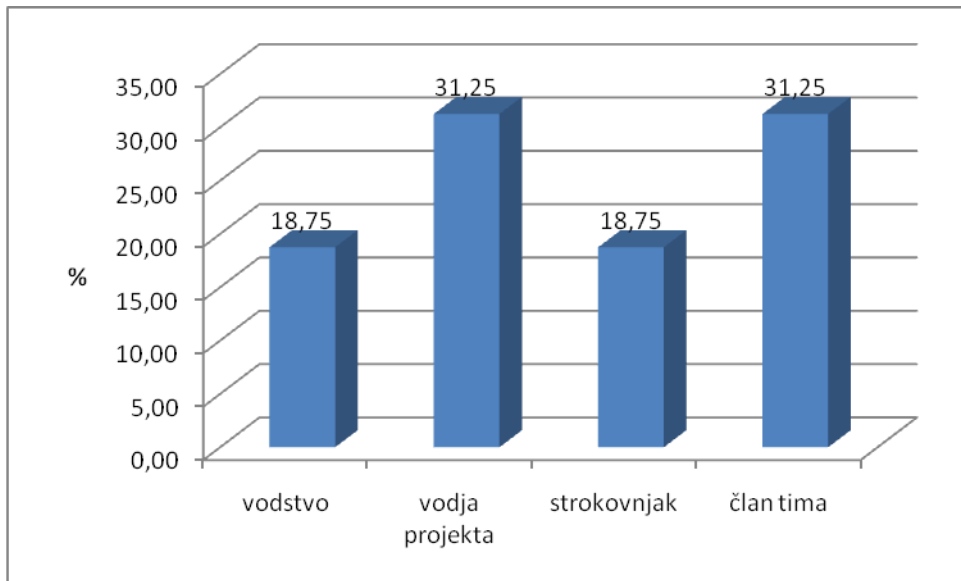
Vodilo za sestavo anketnega vprašalnika mi je bila domača in tuja literatura s področja projektnega vodenja in ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, ter izkušnje, ki jih imam s področja projektnega dela, pri čemer sem upoštevala tudi cilje magistrskega dela. Anketni vprašalnik sem razdelila na štiri sklope. Prvi del vprašalnika zajema splošna vprašanja o projektne delu. Drugi sklop vprašanj je bil namenjen motivaciji zaposlenih, tretji sklop pa nagrajevanju projektne timov. V zadnjem – četrtem – sklopu pa so imeli anketiranci možnost, 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 obkrožiti 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 projektne 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 projektne 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 projektne delu ter usposobljenosti zaposlenih zanj. Iz prvega grafa je razvidno, da je večina anketiranih projektne vodij ali članov projektne timov, drugi sodelujoči pa so strokovnjaki in vodje posameznih oddelkov.

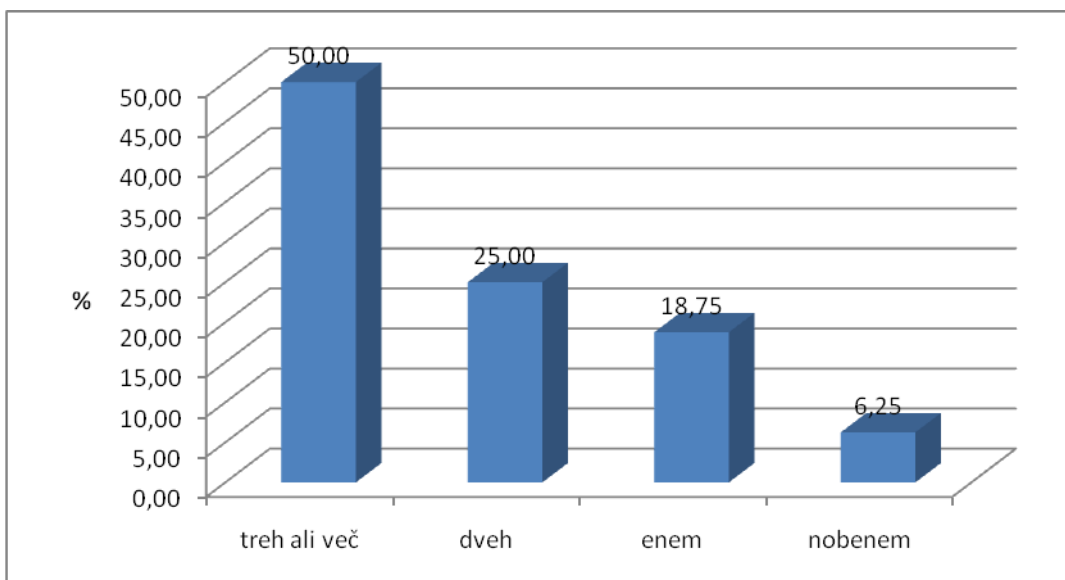
Graf 1: Vloga anketiranih v podjetju



Vir: Anketni vprašalnik.

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.

Graf 2: Število projektov, pri katerih trenutno sodelujejo zaposleni

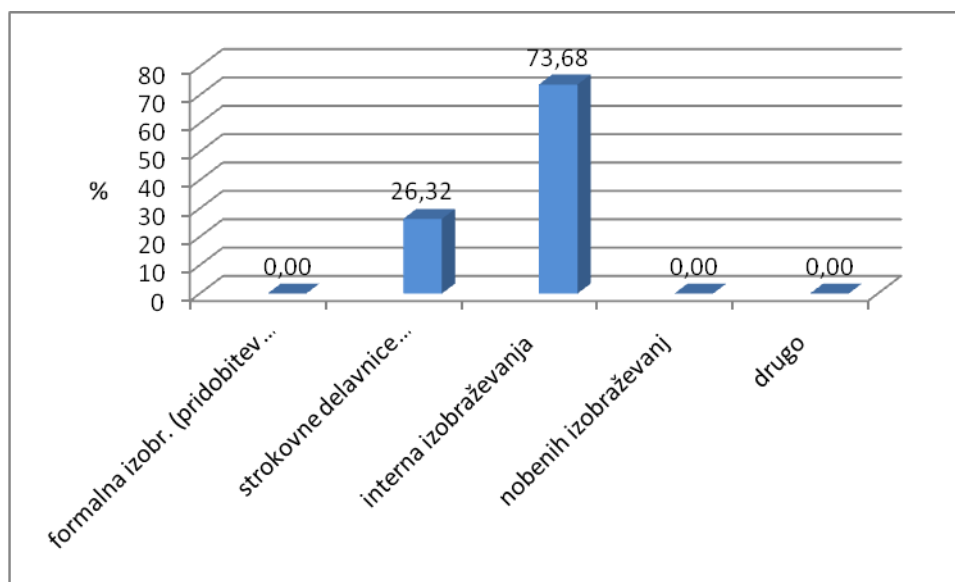


Vir: Anketni vprašalnik.

Zaposleni se strinjajo s trditvijo, da imajo za vodenje oziroma sodelovanje v projektih 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 daljše časovno obdobje in vodijo zahtevnejše projekte.

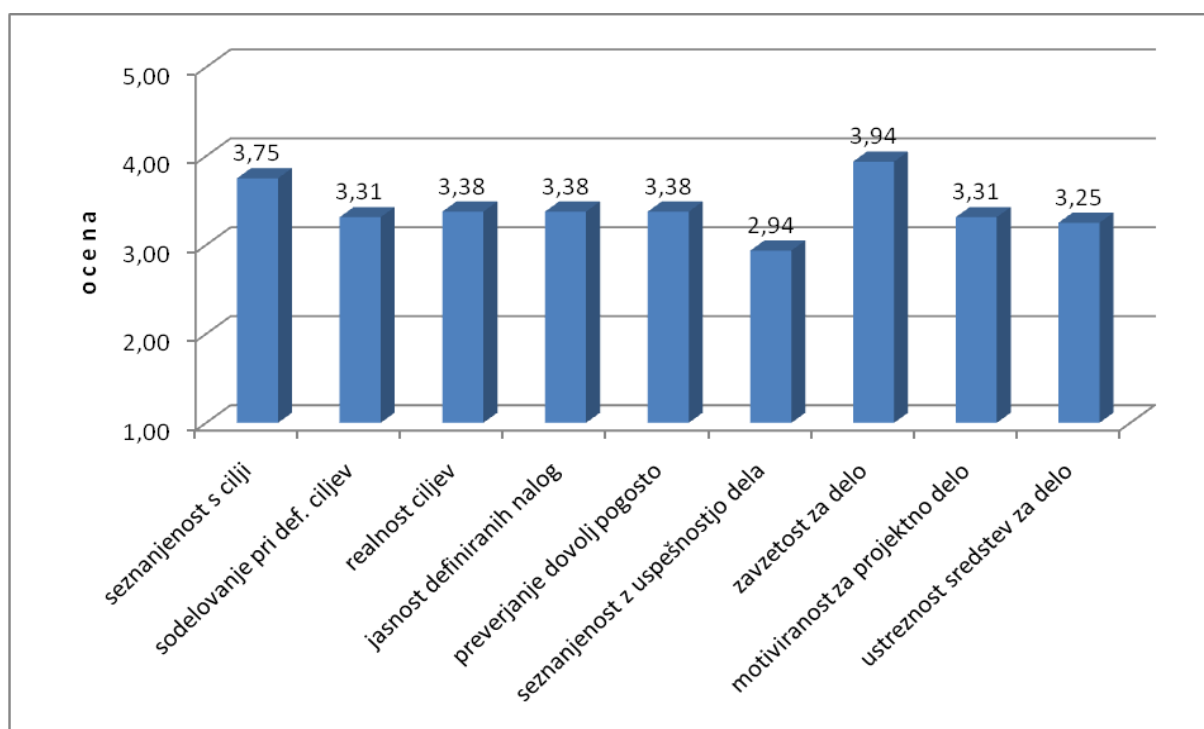
Graf 3: Udeležba izobraževanj na temo projektni menedžment



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 trditvev pa so razvidne iz grafa 4. Zaposleni se strinjajo s prvo trditvijo, ki pravi, da so seznanjeni s cilji projekta, v katerem sodelujejo 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 realnostjo postavljenih projektnih ciljev, prav tako soglašajo s trditvijo o jasni definiciji njihovih nalog v projektu in seznanjenosti z njimi; trditvev 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.

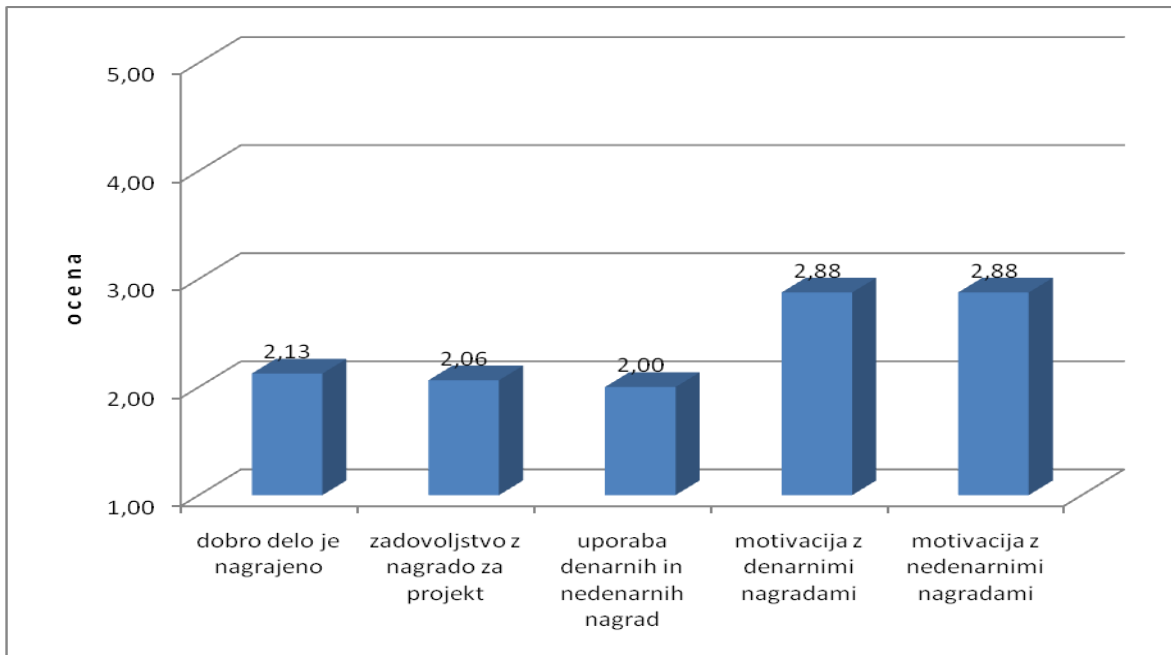
Graf 4: Pregled ocen trditev o motivaciji



Vir: Anketni vprašalnik.

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 prejema 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 izobraževanjih o vodenju projektnih timov. Zaposleni se ne strinjajo s trditvama, da jih motivira samo denarno ali samo nedenarno nagrajevanje. Obe trditvi so ocenili z oceno 2,88. Iz tega lahko sklepamo, da je najbolj optimalen sistem nagrajevanja prav kombinacija denarnega in nedenarnega nagrajevanja.

Graf 5: Pregled ocen trditvev o nagrajevanju



Vir: Anketni vprašalnik.

V četrtem sklopu vprašanj so zaposleni najprej **ocenili 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 informacijskim sistemom;
- projektno vodenje ne sledi izboljšavam, ampak so interni predpis in obrazci že nekaj let nespremenjeni;
- projektne vodje in člani projektne timov nimajo ustreznega znanja za vodenje oziroma sodelovanje v projektne timih, saj se zaposleni zadnjih nekaj let niso udeležili nobenega zunanega izobraževanja;
- z racionalizacijo števila zaposlenih in optimizacijo stroškov se je pojavil problem pomanjkanja dobrega kadra;
- odgovornosti in pristojnosti projektne vodje in članov tima niso natančno definirane;
- projektne vodje ne vodijo tima, ampak sam operativno opravljajo 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 trenutni 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 različni ljudi motivirajo različne nagrade:

- uvesti je treba nagrajevanje tako rednega dela kot dela pri projektu;
- ob uspešnem zaključku projekta mora biti nagrajen 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 nenedenarne 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 opredeljuje 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 poslovnofunkcijski 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 enostavnejših 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 delavnic 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 le ob zadostnem številu ustreznega kadra. Na splošno lahko zapišem, da so projektni vodje strokovno zelo dobro usposobljeni, imajo zadosti znanja o projektnem 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 **systema nagrajevanja** ni, saj ga zdaj na Preventu ni. Če pa ocenim prejšnjega, je bila glavna prednost nagrajevanje projektnih vodij – tako denarne kot tudi nedendarne 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 direktorji 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 splahnela. 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

projektih, 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 terminskega plana projekta ter stroškovnika in pri definiranju ciljev projekta, ki jih razen stroškovnika največkrat izdelava projektni vodja sam, saj člani projektnih timov nimajo ustreznega znanja za sodelovanje pri izdelavi teh dokumentov. Vsi naštetih dokumenti se izdelajo in kasneje ažurirajo s sistemom MS Excel, kar pomeni dodatno obremenitev za vodjo projekta, saj mora enkrat na mesec pripraviti poročila in ažurirati terminske plane ročno. V primeru dobre informacijske podpore, ki pa je na Preventu ni, bi lahko bili dokumenti vodeni v enotnem informacijskem sistemu, kjer bi se nahajala vsa projektna dokumentacija in bi bila na razpolago vsem uporabnikom in – kar je najbolj pomembno – bila bi ves čas ažurna. Projektne vodje ter vodje oddelkov bi imeli ves čas nadzor nad stanjem projekta, porabljenimi stroški in obremenitvijo resursov. Z uvedbo ustreznega informacijskega sistema bi rešili tudi problem arhiviranja. Glede stroškov pa moram zapisati, da dejanskega nadzora nad vsemi projektnimi stroški ni. Čeprav tim na začetku projekta pripravi stroškovnik ter ga preda upravi v potrditev, so v njega vključeni le stroški potovanja, 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 ne), nadnormativne porabe časa in materiala v proizvodnji, porabljenih 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 vgradni 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 status projekta popolnoma spremeni. Čeprav so organizirani mesečni sestanki, bi bilo treba za najzahtevnejše projekte uvesti pogostejše poročanje ter tudi poročanje na višjem nivoju – na nivoju uprave.

Velika pomanjkljivost je tudi nedoseganje zastavljenih projektnih ciljev. Zapisala sem, da projektne cilje 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 vlečejo 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 nagrajeni 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 anketnem vprašalniku, in sicer kot nestrinjanje s trditvijo o seznanjenosti z uspešnostjo dela. Denarne nagrade, ki so jih prejeli projektne vodje, so bile izplačane mesečno, ne pa tudi ob uspešnem zaključku projekta oziroma ob posebno uspešnem zaključku projekta. Prav tako merila za nagrajevanje niso bila jasno postavljena kot npr. v konkurenčnem podjetju, kjer je nagrada sestavljena iz treh pozicij, med njimi pa obstaja tudi odstotkovna porazdelitev. Tako nagrada ni odvisna od subjektivne ocene vodja razvoja, ampak je povsem jasno opredeljena. Tudi nedenarne oblike nagrajevanja so bile uvedene samo za projektne vodje, njihova dodelitev pa je bila zopet prepuščena subjektivni oceni vodje razvoja in direktorja razvoja. Seveda pa je bila najslabša poteza vodstva ukinitve obstoječega sistema nagrajevanja ter obljuba o uvedbi novega, ki pa v dobrem letu še ni bila realizirana.

Zaključim lahko, da je iz napisanega razvidno, da je sistem projektnega vodenja in nagrajevanja »živa« stvar, ki potrebuje nenehno prilaganje, 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 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. Obstoječ 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 sistemi 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.

Najpomembnejše pri uvajanju projektnega dela v podjetju je zagotoviti ustrezno stanje **projektne kulture** oziroma kulture timskega dela v podjetju. V raziskavi o kulturi timskega dela v slovenskih podjetjih je bilo ugotovljeno, da glavne ovire za timsko delo v podjetju izvirajo iz organizacijske kulture in organizacijske strukture (povzeto po Brečko, 2004, str. 56–59). Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote in norme zaposlenih ter način, kako te vrednote vplivajo na njihovo mišljenje ter vedenje. Vpliv na stanje organizacijske kulture ima vodstvo podjetja s svojim delovanjem. Čeprav ima projektno vodenje na Preventu podporo najvišjega vodstva podjetja (uprave), le-te nima pri srednjem menedžmentu, kar se najbolj kaže v nesodelovanju med posameznimi oddelki ter slabšem sodelovanju pri projektih. Stanje je razvidno tako iz rezultatov anketnega vprašalnika kot tudi iz analize slabosti obstoječega sistema. Vzrok za nastalo situacijo gre iskati predvsem pri vodjih posameznih oddelkov oziroma sektorjev, ki očitno v želji po svoji pomembnosti ne želijo deliti svojih zaposlenih z drugimi, saj – po njihovem prepričanju – na takšen način preprečijo odtekanje informacij, zaradi katerega bi izgubljali moč in pomembnost. Seveda je takšno mišljenje pogubno za uspešen sistem projektnega vodenja, zato ga bi bilo treba spremeniti. Najučinkovitejši način bi bil uvrstitev projektnega vodenja med vrednote

podjetja ter njegova vključitev v vizijo in poslanstvo podjetja, saj navsezadnje s projektnoprocenim 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 boljše projektno kulturo na najvišjem 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 odzivanje 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.

Na Preventu je bila z uvedbo projektnega dela uvedena projektnomatrična struktura, ki pokaže slabost dvojnega vodenja predvsem pri članih projektnih timov, medtem ko dvojnega vodenja pri projektnih vodjih ni. Za uspešno delovanje v takšni obliki organizacijske strukture je potrebno usklajeno in timsko delovanje, česar pa – kot smo že ugotovili – na Preventu ni dovolj. Predlog rešitve je uvedba **projektne pisarne**, pri čemer bi ostala organizacijska struktura še vedno projektnomatrična, vendar bi bilo treba natančneje razmejiti odgovornosti in naloge med poslovnofunkcijsko organizacijo podjetja in organizacijo projektnega vodenja. Z uvedbo projektne pisarne bi bil omogočen vodstvu na enem samem mestu vpogled v stanje vseh projektov, ki trenutno potekajo na Preventu. Kot sem že zapisala, potekajo na Preventu različne vrste projektov, ki se razlikujejo tako po načinu definiranja projektnega vodje kot tudi načinu poročanja in nagrajevanja.

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 celotnem 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 specifičnosti 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 projektne pisarne;
- organizator projekta, ki bi opravljal nalogo skrbnika sistema projekta, sodeloval pri planiranju in spremljanju poteka projekta, pripravljaval 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 brežhibno 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 bi vodil nobenega projekta, ampak bi opravljal nadzor nad vsemi projekti, komuniciral z vodstvom posameznega projekta in vodstvom podjetja, upravljal in nadziral vse 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 naštetá delovna 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 vodje 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. Po potrditvi z njihove strani pa lahko stečejo vse aktivnosti po zaporedju, definiranem v internem predpisu.

Naslednji predlog je uvedba **enotnega informacijskega sistema**, ki bi bil uspešno integriran v obstoječ informacijski sistem. Na Preventu dokaj uspešno uporabljamo SAP-sistem, vendar aplikacije za projektno vodenje do sedaj nismo uporabljali. SAP ponuja aplikacijo projektnega vodenja za strateško in operativno upravljanje portfelja projektov, ki omogoča boljše planiranje in kontrolo nad projektom, nadzor njegovih virov ter vseh procesov in produktov skozi celoten življenjski cikel projekta (povzeto po Andrejič, 2005). Za vodenje projekta v SAP-u je potrebno popolno poznavanje SAP-sistema, uvedba aplikacije projektnega vodenja pa ne bi zahtevala korenitejših sprememb v internih obrazcih, ki se uporabljajo za proces projektnega vodenja, ampak le manjše prilagoditve izpisov poročil. Sistem bi se popolnoma integriral v obstoječ sistem in za potrebe projektnega vodenja bi uporabljal baze podatkov obstoječega sistema. Planiranje projektne aktivnosti bi potekalo s pomočjo WBS-elementov, v sistemu bi bil ves čas viden terminski plan projekta z mejniki projekta ter odgovornimi osebami za posamezne aktivnosti in status projekta. Sistem bi zagotovil tudi popoln nadzor nad projektne viri. Omogočal bi pregled nad zasedenostjo članov projektne timov ter pregled nad številom ur, ki jih je posamezen član porabil za delo pri projektu. Prav tako bi lahko s SAP-sistemom vzpostavili popoln nadzor na stroški projekta, saj že sedaj vodimo določene stroške preko tega sistema. Z razširitvijo sistema bi lahko vzpostavili tudi nadzor nad stroški porabljenega materiala in časa v proizvodnji, saj bi bil celoten postopek izdelave prevlek – nabava, plan, krojenje in šivanje, ki sedaj sicer že potekajo v SAP-sistemu, – vezan na posamezne projekte oziroma elemente WBS. Na tak način bi imeli transparenten nadzor nad vsemi dejansko nastalimi stroški. V sistemu bi lahko vodili vso projektne dokumentacijo, ki bi bila ves čas na razpolago članom projektne tima in s tem bi zagotovili nemoten **pretok informacij**, potrebnih za pravočasno in uspešno realizacijo posameznih faz projekta. SAP-sistem bi lahko uporabljali tudi za arhiviranje projektne dokumentacije. Na koncu projekta bi s pomočjo sistema izdelali vsa potrebna poročila za vodstvo podjetja.

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 projektne timih, 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 večšine 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 ustrezno 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 podjetju je ostala le še peščica dobrih kadrov, ki pa se zaradi preobremenjenosti dobesedno utapljuje 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 čemer bom pisala v nadaljevanju, ter jim zagotoviti primerno **usposabljanje in izobraževanje**. Prav tako bi bilo treba okrepiti obstoječe strukture z novimi – zunanjimi kadri. Kot sem že zapisala med slabosti obstoječega sistema, se nihče 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 omogočenega 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 vodje, 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 morale vodstvo natančno definirati vzroke za odstopanje ter v skladu z ugotovitvami tudi ukrepati. Če je vzrok v preostro postavljenih ciljeh, bi moral projektni vodja s kupcem doseči dogovor o manj zahtevnih ciljeh 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 morale biti vodstvo podjetja bolj dosledno pri spremljanju realizacije definiranih terminskih planov za doseg projektnih ciljev.

## 5.2 PREDLOGI SPREMEMB NAGRAJEVANJA PROJEKTNEGA DELA

Trenutno v podjetju ni vzpostavljen sistem nagrajevanje 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 nagrajevanja na obeh področjih delovanja. Ker je tema mojega magistrskega dela področje projektne delo, bom v nadaljevanju opisala predlog nagrajevanja projektne delo.

Sistem nagrajevanja projektne delo bi moral biti uveden tako za projektne vodje kot za člane projektne timov. Na začetku bi bilo treba jasno opredeliti merila za nagrajevanje in pogostost nagrajevanja ter z njimi seznaniti vodje in člane projektne timov. Čeprav so se zaposleni v anketi strinjali s trditvijo o jasnosti definiranih nalog, bi bilo treba vodje projektov in člane projektne 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 seznaniti z uspešnostjo delo.

Nagrade projektne timu bi se izplačevale mesečno in ob zaključku projekta. Predlagani kriteriji za mesečno izplačilo nagrad projektne vodji in članom projektne tima so:

- zahtevnost naloge/teža projekta 50 % nagrade,
- uspešnost projekta 30 % nagrade,
- skladnost dokumentacije 20 % nagrade.

Zahtevnost projekta oziroma teža projekta se določi že ob razpisu projekta in je natančno opredeljena v internem predpisu. Menim, da je obstoječ sistem določitve teže projekta dober, zato bi ga uporabljali tudi v prihodnje. Uspešnost projekta je razvidna iz mesečnega poročila projekta in se ocenjuje z barvno lestvico, opisano v poglavju 4.1.2. Z uvedbo enotnega informacijskega sistema bi se ocena projekta avtomatično generirala v SAP-sistemu, zato tega delo ne bi več opravljal vodja projekta ročno. Skladnost dokumentacije je do sedaj preverjal vodja razvoja na internih delavnicah, z uvedbo projektne pisarne pa bi bila to naloga strokovnjaka za nadzor, zaposlenega v projektne pisarni, ki bi vsak mesec podal oceno skladnosti za vsak projekt posebej. Vodja projekta bi v sodelovanju z vodjo projektne pisarne pripravil predlog mesečne nagrade, odobrila pa bi jo naročnik projekta in najvišje vodstvo. Višina denarne nagrada bi bila – glede na zgornje kriterije – do 200 EUR bruto na mesec za člane projektne tima in do 300 EUR bruto mesečno za vodje projektne timov nižje težavnostne stopnje (od 4–8). Vodje projektne timov, ki vodijo projekte višje težavnostne stopnje (od 1–3), pa imajo praviloma individualne pogodbe za čas trajanja projekta.

Ob zaključku projekta bi prejeli člani projektne tima nagrado 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 projektne 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 projektne vodje, ampak vse člane projektnega tima. Projektne 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 enostavnejših projektov teh ugodnosti ne bi omogočali. Ob uspešnem zaključku projekta bi podjetje organiziralo skupno kosilo za celoten projektne tim, v internem glasilu pa bi objavili javno pohvalo. Uspešne člane projektne timov bi nagrajevali še z udeležbo zunanjih strokovnih izobraževanj ter raznimi tečaji tujih jezikov. Uvedli bi tudi letno ocenjevanje najboljših projektne timov in nagrada za najboljši projektne tim bi bila ogled avtomobilskega salona. Še vedno pa bi obdržali dobro prakso napredovanja projektne vodje, 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 nederavnega 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 konkurenco. Prevent se je na spremenjene tržne razmere odzval z uvedbo projektnoprocenega 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 projektnoprocenega 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 poslovnofunkcijskih 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 boljše delovanje in motivacijo pa jih je treba ves čas trajanja projekta podrobno seznanjati z rezultati dela in njihovo uspešnostjo.

Vsako sodobno podjetje se zaveda pomena zaposlenih in zato se vse bolj uveljavljajo različni sistemi nagrajevanja. Kaj ljudi motivira, je težko definirati v enem stavku. Zapišem lahko, da je treba za uspešen proces motiviranja poznati potrebe posameznih zaposlenih, saj jih motivirajo povsem različne nagrade. Motivacijske teorije skušajo prikazati vpliv nagrad na motivacijo zaposlenih, njihovo poznavanje in uporaba v praksi pa lahko menedžerjem olajšata procese motiviranja zaposlenih. Dober sistem nagrajevanja zaposlenih uporablja različne vrste nagrad, tako finančne kot nefinančne nagrade ter zunanje in notranje, ki pa se medsebojno prepletajo. Pomembno je, da so definirani cilji dela, zaposlenimi pa z njimi seznanjeni. Merila za nagrajevanje uspešnosti morajo biti

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.

Obstoječ sistem projektnega vodenja na Preventu ima svoje prednosti in slabosti, ki so zapisane v četrtem poglavju. Podjetje bi moralo uvesti nekatere spremembe v obstoječ sistem ter pri tem upoštevati tudi določene ugotovitve iz strokovne literature in uvesti dobre prakse iz drugih podjetij. Dandanes 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

1. Armstrong, M. & Murlis, H. (1991). *Reward Management*. (2nd ed.) London: Kogan Page Limited.
2. Andrejič, D. (2005). *Projektni sistemi*. Gradivo za seminar pri IDS SC – IEER.
3. Chrysler Corporation, Ford Motor Company and General Motors Corporation (1995). *Advanced Planning Quality Product and Control Plan*.
4. Bastič, M. (1996). *Planiranje projektov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
5. Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Buch, K. & Tolentino, A. (2006). Employee perceptions of the rewards associated with six sigma. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (3), str. 356 – 364
7. Cleland, D. (1990). *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill.
8. Crawford, K. (junij 2000). Improving Organizational Productivity with a Project Office. *E-revir*. Najdeno decembra 2008 na spletnem naslovu <http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/productivity.pdf>
9. Daft, L. R. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. Ohio: South – Western.
10. Davis, J. & Haris, C. (2000). Retaining Your Hot Skills Employees – Use Dollar And Sense. *ACA Journal*, str. 54
11. DeCenza, A. D. & Robbins P. S. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. (3th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
12. DuBrin, J. A. (2002). *Fundamental of Organizational Behavior*. (2nd ed.) Cincinnati: Thomson Learning.
13. Gruban B. (2008). *Upravljanje zavzetosti zaposlenih*. Gradivo za interni seminar.

14. Gruban, B. (2006). Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja. *E-revir*. Najdeno decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>
15. Gruban, B. (2003). Motiviranje in razvoj sodelavcev. *E-revir*. Najdeno februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>
16. Kragelj, R. (2002). *Oblikovanje učinkovitih timov*. Gradivo za interni seminar.
17. Kragelj R. (2007, 25. oktober). Motivacija ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa. *E-revir*. Najdeno januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.kadrovanje.com/clanek\\_motivacija\\_ni\\_psiholoski.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php)
18. Krajnc Pavlica, M., Krajnc Pavlica S. & Janc, A. (2007). Projektna pisarna kot način življenja. *E-revir*. Najdeno decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.projektna-pisarna.si>
19. Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best practices of Implementation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
20. Križanič, A. (2007). *Šola projektnega vodenja za avtomobilsko industrijo*. Gradivo za seminar pri Next Level Consulting.
21. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
22. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
23. Hauc, A., Kovač, J. & Semolič B. (1993). *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
24. Heller, R. & Hindle, T. (1998). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behaviour Theory and Practise*. New York: Macmillian Publishing Company.
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: založba obzorja Maribor.
28. Madžarac, M. & Vrečko, I. (2007). *Projektni management*. Gradivo za seminar pri Planet GV.

29. Maslow, A.H. (1954): *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
30. Meredith, J., & Mantel, S. (2000). *Project Management A Managerial Approach*. (4th ed.) New York: John Wiley & Sons.
31. Milkovich T. G. & Newman M. J. (1996). *Compensation*. (5th ed.) Chichago: Irwin.
32. Možina, S. , Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, R., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Ljubljana: Didakta.
33. Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behaviour at Work*. (9th ed.) New York: McGraw-Hill.
34. PMI - Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (3rd ed.) Pennsylvania: Newtown Square.
35. Podlipnik, Vovk & Rebernik (2002). *Vodenje ekspertnih timov*. Gradivo za seminar.
36. Rant, M., Jeraj, M. & Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.
37. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993) *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Rozman, R. & Stare A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Saalanick, R. G. & Pfeffer J. (1992). *An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes, v Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation*. (2nd ed.) London: Penguin Books.
40. Sirk, T (2002). *Nagrajevanje zaposlenih z delniškimi opcijami: Nagrade, ki (de)motivirajo*. Kranj: Industrijska demokracija.
41. Skok, M. & Kern, T. (2002). Povezovanje informacijskega sistema podjetja in informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov. *Projektna mreža Slovenije*, 10 (1), strani 3-12

42. Stare, A. (2007). *Strateški projektni management*. Gradivo za seminar pri Ekonomski fakulteti, CISEF.
43. Steers M. R. & Porter W. L. (1987). *Motivation and Work Behavior*. (4th ed.) New York: McGraw-Hill Book Company.
44. Thomas R. R.. Jr. (1990): *Managing the Psychological Contract, v Vroom H. Victor: Manage People, not Personel: Motivation and Performance Appraisal*. A Harvard Business Review Book.
45. Treven, S. (2001). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Topping, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. (4th ed.) Hemel Hempstead: Prentice Hall.
47. Uhan, S. (1998). *Motivacija za delo*. Kranj: Organizacija.
48. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
49. Zupan, N. & Lipičnik, B. (1997). *Motivational Potential of Compensation in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Enterprise in Transitional*. Split: The Faculty of Economics.
50. Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik), (2008). Kranj: Moderna organizacija.
51. Wabha, A. M. & Bridwell G. L. (1987). *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory, v Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Behavior*. (4th ed.) New York: McGraw-Hill Book Company.
52. Winter, R. & Jackson, B. (2006). State of psychological contract. *Employee Relationship*, 28 (5), str. 421-434
53. Wood, R. (2000). *Managing Complexity*. London: The Economist Newspaper.

## **VIRI**

1. Interna dokumentacija podjetja Prevent Global d.d.
2. Poslovník podjetja Prevent Global d.d, Slovenj Gradec: 18. izdaja, 7.2.2006
3. Strateški načrt podjetja Prevent Global d.d. 2006 – 2010, 2006

# **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 strinjate 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):

---

---

---

---

---

---

---

---

4.3. 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 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam.

4.4. Navedi predloge za nagrajevanje projektne vodnje:

---

---

---

---

---

Najlepša hvala za sodelovanje!

## **SEZNAM POGOSTO UPORABLJENIH KRATIC**

APQP – Advanced Product Quality Planning ALI vnaprejšnje planiranje kakovosti izdelka

BSC – Balance Score Card ALI sistem uravnoteženih kazalnikov

ERG – Existence – Relatedness – Growth ALI eksistenca – pripadnost – osebni razvoj

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