

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**Specialistično delo**

**ANALIZA MODELA NAGRAJEVANJA  
ZAPOSLENIH V PROJEKTIH V PODJETJU HIT**

**Ljubljana, junij 2008**

**Tatjana Černe**

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 16. 6. 2008

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

## KAZALO VSEBINE

	stran
<b>1 Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Motiviranje zaposlenih .....</b>	<b>6</b>
2.1 Opredelitev motivacije .....	6
2.2 Motivacijske teorije .....	7
2.2.1 Vsebinske teorije.....	8
2.2.2 Procesne teorije.....	9
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu .....	9
<b>2.4 Nagrajevanje zaposlenih.....</b>	<b>11</b>
2.4.1 Sistem nagrajevanja .....	11
2.4.2 Vrste nagrad .....	13
<b>3 Projektni management.....</b>	<b>14</b>
3.1 Opredelitev projekta.....	15
3.2 Opredelitev projektnega managementa.....	16
3.3 Značilnosti dela v projektih .....	18
3.4 Projekti v organizacijski strukturi podjetja .....	19
<b>4 Nagrajevanje zaposlenih v projektih .....</b>	<b>21</b>
4.1 Motiviranje zaposlenih v projektih .....	22
4.2 Nagrajevanje zaposlenih v projektih v projektno-matrični organizaciji.....	24
4.2.1 Plača zaposlenega v projektu .....	25
4.2.2 Oblikovanje modela nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektu.....	26
4.2.3 Izvajanje nagrajevanja uspešnosti.....	28
<b>5 Analiza nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit.....</b>	<b>29</b>
5.1 Predstavitev podjetja Hit .....	29
5.2 . Projektno vodenje v podjetju Hit .....	31
5.2.1 Ureditev projektnega vodenja v podjetju Hit .....	31
5.2.2 Hitova metodologija projektnega vodenja .....	32
5.2.3 Organizacija projekta in njegova vključitev v organizacijo podjetja Hit .....	33
5.2.4 Informacijska podpora projektom.....	34
5.2.5 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih.....	34
5.2.6 Motivacijski sistem .....	35
5.3 Osnova nagrajevanja zaposlenih v podjetju Hit.....	36
5.4 Nagrajevanje projektnih skupin v podjetju Hit.....	38
5.4.1 Možne oblike nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektih .....	38
5.4.2 Prednosti in slabosti modela nagrajevanja uspešnosti v projektih.....	40
<b>6 Empirična raziskava o nagrajevanju zaposlenih v projektih v podjetju Hit... </b>	<b>44</b>
6.1 Namen, cilj in osnovne hipoteze anketne raziskave .....	44
6.2 Opis vzorca in metoda raziskave .....	45
6.3 Sestava vprašalnika.....	46
6.4 Rezultati raziskave in njihova razlaga.....	47
6.4.1 Poznavanje pravilnika o nagrajevanju dela v projektih v podjetju Hit .....	47
6.4.2 Motivacijski dejavniki v delovnem okolju.....	50
6.4.3 Pomen nadenarnih nagrad .....	52
6.4.4 Zadovoljstvo zaposlenih s projektnim vodenjem v podjetju Hit.....	54
6.4.5 Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem dela v projektih v podjetju Hit .....	56
6.4.6 Predlogi zaposlenih .....	58
<b>7 Ugotovitve raziskave in predlogi izboljšav nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit .....</b>	<b>62</b>
<b>8 Zaključek .....</b>	<b>66</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>69</b>

<b>Viri</b> .....	<b>71</b>
<b>Priloga</b> .....	<b>1</b>

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i> .....	<i>10</i>
<i>Slika 2: Sistem nagrajevanja</i> .....	<i>12</i>
<i>Slika 3: Vloženo delo v odvisnosti od napredovanja projekta</i> .....	<i>16</i>
<i>Slika 4: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti</i> .....	<i>27</i>
<i>Slika 5: Rezultati o poznavanju pravilnika o nagrajevanja dela v projektih</i> .....	<i>48</i>
<i>Slika 6: Rezultati o seznanitvi zaposlenih s pravilnikom o nagrajevanju</i> .....	<i>49</i>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Lestvica motivacijskih dejavnikov</i> .....	<i>50</i>
<i>Tabela 2: Povprečne ocene pomembnosti nedenarnih nagrad</i> .....	<i>53</i>
<i>Tabela 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o projektnem vodenju</i> .....	<i>54</i>
<i>Tabela 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o nagrajevanju dela v projektih</i> ....	<i>56</i>

# 1 Uvod

V današnjem poslovnem okolju predstavljajo zaposleni vir dolgoročne in neposnemljive konkurenčne prednosti podjetja. Premoženje podjetij se danes skriva v umskih delavcih in njihovi ustvarjalnosti. Ustrezno temu se je spremenilo tudi nagrajevanje zaposlenih. V preteklosti se je nagrajevalo v glavnem fizično, ponavljajoče se delo, danes pa vse bolj umsko delo (Drucker, 2001, str. 132-138). Spremembe so opazne v plačah zaposlenih, v katerih se večja gibljivi delež plače, ki je povezan z uspešnostjo zaposlenega, skupine in podjetja. Za razliko od preteklosti, ko so bile nagrade v glavnem denarne in so predstavljale zaposlenim vir sredstev za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb, pa so danes zaposlenim, ki imajo dosežen zadovoljiv življenjski standard, zelo pomembne tudi nedenarne nagrade.

Projektni management je v podjetja prinesel nov način dela in s tem potrebo po drugačnem nagrajevanju. Mnoga podjetja, predvsem tista z neponavljajočo se proizvodnjo, so uvedla projektni management z namenom uspešnega in učinkovitega doseganja postavljenih ciljev in s tem hitrega prilagajanja spremembam v poslovnem okolju. Pri učinkovitem doseganju ciljev projekta imajo ključno vlogo zaposleni, s svojo ustvarjalnostjo in inovativnostjo (Rozman, 2002, str. 122).

V podjetjih se pomena nagrajevanja zelo dobro zavedajo, zato hočejo z ustreznim sistemom motiviranja in nagrajevanja povečati prispevek zaposlenih k doseganju postavljenih ciljev podjetja ter na ta način zadržati ključne kadre. Dejstvo je, da imajo ljudje v svojem življenju različne potrebe in delujejo v smeri njihove zadovoljitve. Delo je eden izmed načinov doseganja postavljenih ciljev posameznika. Zaposleni bodo pri svojem delu motivirani, če bodo dosegli cilje, ki so si jih postavili oziroma pridobili sredstva za zadovoljitev svojih potreb. Motivacija za delo je potrebna, da človek s svojim znanjem in sposobnostmi opravi delo čimbolj uspešno in učinkovito. Prav zaradi tega je bila motivacija predmet številnih raziskav v preteklosti, na osnovi katerih so se razvile številne teorije. Danes nam motivacijske teorije služijo tudi kot izhodišče za ustrezno izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in posledično boljše poslovanje podjetja.

Teoretična spoznanja s področja nagrajevanja so vezana predvsem na nagrajevanje ponavljajočega se dela in manj na nagrajevanje dela v projektih. Dejstvo je, da se sodelovanje zaposlenih v projektih premalo in neustrezno nagrajuje, ne le zaradi večje zahtevnosti, pač pa zaradi svoje relativno nove narave in zato manjše raziskanosti. Kot ugotavljajo nekateri avtorji, na področju

motiviranja ni veliko razpoložljivih načinov za opredelitev nagrad članom projektnih skupin, ki bi bile v neposredni odvisnosti od uspešnosti projekta (Ban in Barba, 2004, str. 104). Managerji so tako postavljeni pred zahtevno nalogo, da najdejo rešitev za nagrajevanje zaposlenih v projektih, da bodo cilji enkratnih, ustvarjalnih del čimbolj uspešno in učinkovito doseženi. Za večino zaposlenih je že samo delo v teamu dejavnik motivacije, vendar le v primeru, da je skrbno načrtovano, pravilno vodeno in ustrezno nagrajeno (Vukasović, 2004, str. 81). Zavedati se moramo, da se zaposlenemu, ki poleg rednega dela sodeluje v enem ali več projektih v podjetju, spremeni predvsem način dela in v večini primerov tudi obseg dela. Zato je zelo pomembno, da ima podjetje sistematično urejeno formalno motiviranje zaposlenih, to je nagrajevanje zaposlenih v projektih, čeprav Zakon o delovnih razmerjih tega ne določa posebej.

Učinkovit model nagrajevanja zaposlenih v projektih, ki vodi k dobrim poslovnim rezultatom, večji produktivnosti in večjemu zadovoljstvu zaposlenih, bi moral biti eden izmed osnovnih ciljev podjetja. Na splošno velja, da je nagrajevanje zaposlenih strateško pomembna in hkrati občutljiva tema vsakega podjetja (Gruban, 2000).

Pri oblikovanju modela nagrajevanja managerji upoštevajo interese zaposlenih in podjetja. Podjetje in zaposleni sta v odnosu medsebojne menjave, saj slednji za svoj vloženi trud in delo pričakuje pošteno nagrado (Zupan, 2001, str. 270). Na eni strani so zaposleni, ki imajo ponavadi zelo visoka pričakovanja, na drugi podjetje, ki želi imeti čim nižje stroške. Prav zaradi različnih interesov, potreb, pogledov, pričakovanj, sposobnosti in znanj vpletenih strani, je potrebno vedno sistematično pristopiti k reševanju problema nagrajevanja.

Podjetje, ki se zaveda potrebe po spreminjanju in uvajanju novih proizvodov in storitev, prav tako pa tudi procesov in sistemov, ter je tega sposobno, bo lahko sledilo spremembam poslovnega okolja. Nič od naštetega namreč ni idealno in večno, zaradi česar so vsakih nekaj let potrebne spremembe in prilagoditve novim okoliščinam (Drucker, 1996, str. 70-72). Sistemi nagrajevanja pri tem seveda niso izjema.

Podjetje Hit uspešno uresničuje svoj razvoj s sistemom stalnega načrtovanja projektov. Projekti v podjetju Hit se izvajajo v skladu z metodologijo projektnega vodenja, opredeljeno z organizacijskim navodilom »Poslovnik projektnega vodenja« iz leta 2002. Številni uspešno zaključeni projekti v podjetju Hit potrjujejo, da predstavlja projektno vodenje uspešen in učinkovit način dela. Delo v projektih poteka teamsko, z medsebojnim sodelovanjem in izmenjavo izkušenj med zaposlenimi. Prav teamsko delo omogoča zaposlenim sprostitev njihove

ustvarjalne moči. Sodobnega podjetja ne morejo več sestavljati na eni strani podrejeni zaposleni, na drugi pa njihov nadrejeni šef, kot je bilo to značilno v hierarhičnih organizacijah v preteklosti. Danes tako organizirana podjetja dušijo ustvarjalno delo (Crom in Levine, 1995, str. 78). Prav zaradi teh dejstev se za čas delovanja projekta v podjetju Hit vzpostavi projektna organizacijska struktura, ki je v primerjavi s hierarhično organizacijsko strukturo bolj fleksibilna. Njena glavna prednost je v tem, da se po zaključenem projektu zaposleni lahko vrne nazaj na redno delovno mesto, slaba stran pa se kaže predvsem v prepletanju dvojne odgovornosti (Rozman, 2004, str. 15-16).

Na projektih v podjetju Hit sodelujejo zaposleni iz organizacijskih enot Projekti in Investicije, ki delajo samo na projektih in zaposleni iz drugih organizacijskih enot, ki istočasno opravljajo redno delo in delo v projektu, ter po potrebi zunanji sodelavci. Projektna pisarna v podjetju Hit vodi bazo podatkov o zaposlenih v projektih, na osnovi katere usklajuje delo zaposlenih v projektih in na rednem delovnem mestu.

Projekti v podjetju Hit so ocenjeni kot uspešno zaključeni, ko zadostijo trem zahtevanim kriterijem: kakovosti, stroškom in roku. Na uspešnost projektov pa poleg ustreznega delovnega okolja in razpoložljivih virov vpliva tudi motivacija zaposlenih. Znano je, da so le motivirani zaposleni pripravljeni vložiti svoje znanje, sposobnosti in ustvarjalnost v uspešno doseganje postavljenih ciljev projekta.

S sistematičnim nagrajevanjem zaposlenih v projektih je podjetje Hit začelo po zaključku projekta »Prenova projektnega vodenja« leta 2003. Eden izmed rezultatov projekta je bil novi »Pravilnik o nagradah za posebne rezultate in nagrajevanje dela v projektih«. Kljub temu, da se nagrajevanje izvaja, pa zaposleni niso najbolj zadovoljni z njim. Nezadovoljstvo zaposlenih je zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na uspešnost njihovega dela. Čeprav se nezadovoljstvo zaposlenih še ne kaže v rezultatih njihovega dela, pa lahko dolgoročno postane velik problem. Prav zaradi tega sem za specialistično delo izbrala analizo obstoječega modela nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit, saj ima nagrajevanje zelo velik vpliv na uspešnost ne le izvajanja projektov temveč tudi na uspešno poslovanje podjetja.

**Namen preučevanja nagrajevanja zaposlenih v projektih** so predlogi za izboljšave modela nagrajevanja, katerih cilj je **zadovoljstvo zaposlenih in pozitivne koristi za podjetje**. Z modelom nagrajevanja, ki izpolnjuje pričakovanja zaposlenih, se lahko izboljša vodenje projekta in poveča uspešnost doseganja njegovih ciljev. Cilji projekta so trije: čimprejšnji zaključek projekta, čim nižji stroški in čim večja kakovost. Ustrezen model nagrajevanja v projektih je lahko učinkovito

orodje v rokah managerjev, s katerim lahko vplivajo na povečanje uspešnosti zaposlenih in posledično na dolgoročno uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 269).

**Temeljni cilj specialističnega dela je predlaganje izboljšav modela nagrajevanja zaposlenih v projektih**, ki bo v skladu s pričakovanji zaposlenih in bo vodilo v doseganje ciljev projekta. Temeljni cilj pa bom dosegla s pomočjo delnih ciljev, ki bodo teoretične in praktične narave. Teoretično želim s tem delom prispevati k boljšemu poznavanju nagrajevanja zaposlenih v projektih, ki je novejše in zato manj raziskano kot nagrajevanje zaposlenih po poslovnih funkcijah. Delo v projektu zahteva od zaposlenega drugačen način dela in zato zahteva od podjetja oblikovanje ustreznega modela nagrajevanja. Drugi cilj, ki je praktične narave, pa je predlaganje izboljšav na področju nagrajevanja projektnega dela v podjetju Hit.

Uporabljena **metoda dela** v specialističnem delu je splošna opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, za katero je značilno, da raziskovalec ne vpliva na potek proučevanih pojavov, ampak jih le opazuje, opisuje, kategorizira, primerja, kvalitativno in kvantitativno analizira, kondenzira in sklepa na povezave (Kališnik, Zabavnik, Rožič, 2000, str. 15).

Glede na to, da se v podjetju Hit delo v projektih že nagraduje, bom najprej analizirala obstoječe stanje ter dobre in slabe strani sedanjega modela nagrajevanja. V ta namen sem izvedla tudi anketo med zaposlenimi, ki sodelujejo oziroma so sodelovali v projektih, na podlagi katere ugotavljam dejansko zadovoljstvo zaposlenih z delom in nagrajevanjem njihovega dela v projektih. Dobljeni rezultati pa bodo osnova za predlaganje sprememb na področju nagrajevanja v projektih v podjetju Hit.

Specialistično delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Podlaga praktičnemu delu raziskave o nagrajevanju zaposlenih v projektih v podjetju Hit so teoretične osnove, ki sem jih povzela iz slovenske in tuje strokovne literature in jih predstavljam v drugem, tretjem in četrtem poglavju. V drugem poglavju, ki sledi uvodu, predstavljam motiviranje zaposlenih na splošno. Poleg opredelitve motivacije, predstavitve osnovnih motivacijskih teoriji in dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, predstavljam tudi sistem nagrajevanja in vrste nagrad, ki se danes uporabljajo v praksi.

Raziskava zajema nagrajevanje zaposlenih v projektih v podjetju Hit, zato je tretje poglavje posebej namenjeno predstavitvi projektnega managementa, ki se je v praksi izkazal predvsem kot zelo učinkovit način doseganja postavljenih ciljev



podjetja. Osnova za razumevanje projektnega managementa je projekt oz. njegova opredelitev. Predstavljam opredelitve projekta in projektnega managementa različnih avtorjev. Projektni management je prinesel v podjetje nov način dela, zato opisujem značilnosti dela v projektih, ki potekajo teamsko. Na motivacijo zaposlenih in njihovo uspešno delo vpliva tudi sama organizacija projekta in njegovo mesto v organizacijski strukturi podjetja. Predstavljam dve najbolj pogosto v praksi uporabljeni obliki organizacijske strukture, čisto projektno organizacijo in projektno-matrično organizacijo.

O nagrajevanju zaposlenih v projektih pišem v četrtem poglavju. Najprej pišem o motiviranju zaposlenih, na kar bi morali biti managerji še posebej pozorni. Na uspešnost dela zaposlenih ne vpliva samo formalna nagrada za uspešno zaključen projekt ampak tudi neformalne nagrade in spodbude. V tem poglavju sem naletela na težavo, saj je v strokovni literaturi zelo malo napisanega o plačah zaposlenih v projektih v projektno matrični organizaciji, pa tudi Zakon o delovnih razmerjih tega ne določa posebej. Tako ostaja prepuščeno podjetjem, da sprejmejo odločitev, kako bodo nagrajevala zaposlene v projektih. Predstavljam tudi sestavo plače zaposlenega v projektu ter določila, ki jih sprejme podjetje, ko oblikuje model nagrajevanja uspešnosti in izvajanje nagrajevanja uspešnosti.

Poglavjem s teoretično vsebino sledijo poglavja, ki so praktične narave. Poleg strokovne literature sem uporabila različne vire ter rezultate empirične raziskave, ki sem jo izvedla v podjetju Hit. Peto poglavje je namenjeno analizi nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit. Najprej predstavljam podjetje Hit in projektno vodenje v podjetju Hit, sledi splošen prikaz nagrajevanja zaposlenih v podjetju Hit ter posebej nagrajevanje projektnih skupin, s svojimi prednostmi in slabostmi.

V šestem poglavju predstavljam anketno raziskavo o nagrajevanju zaposlenih v projektih v podjetju Hit, rezultate ankete in njihovo razlago.

V sedmem poglavju povzemam ugotovitve celotne raziskave in podajam predloge izboljšav obstoječega modela nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit. V zaključnem delu na kratko povzemam osnovne ugotovitve specialističnega dela.

Med prebiranjem strokovne literature sem naletela na različne prevode besede management v slovenski jezik. Po mnenju stroke nekatere izmed njih niso ustrezne. Tako se danes, v prevodih in praksi, za management uporabljajo besede vodenje, upravljanje, poslovanje, ravnanje, kar pa vsebinsko ni enakovredno (Rozman, 2004, str. 18). Ker se v podjetju Hit uporabljata besedi vodenje in vodja, ju uporabljam v praktičnem delu specialističnega dela; medtem, ko v teoretičnem delu uporabljam originalni angleški besedi management in manager.

## 2 Motiviranje zaposlenih

Motivacija zaposlenih je za vsako podjetje zelo pomembna, ker je od nje v veliki meri odvisno uspešno doseganje ciljev podjetja. Motivacija, poleg znanja in sposobnosti, vpliva na uspešnost zaposlenih pri delu. V današnjem času je prav motiviranje zaposlenih ena najpomembnejših nalog managerjev, ki bi morali ustvariti okolje, v katerem bodo vsi in vsak posameznik motivirani za uspešno doseganje zastavljenih ciljev podjetja (Nelson in Spitzer, 2003, str. XX).

Preučevanje motivacije v preteklosti je botrovalo nastanku številnih teoriji, katere nam vsaka na svoj način razlagajo, kaj motivira ljudi in kako lahko motiviramo določeno vedenje. Teoretične osnove motivacije pa lahko manager koristno uporabi pri uspešnem vodenju ljudi v smeri zadovoljevanja njihovih potreb in doseganja ciljev podjetja.

Dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih je veliko, eden pomembnejših pa je nagrajevanje, ki predstavlja formalni del motiviranja. Nagrajevanje zaposlenih naj bo učinkovito, tako da zadovoljuje potrebe zaposlenega in vpliva na uspešno poslovanje podjetja.

### 2.1 Opredelitev motivacije

V strokovni literaturi zasledimo veliko različnih opredelitev besede motivacija, ki pa so si vsebinsko podobne. Filip Lipovec razlaga, da se v človekovi notranjosti na osnovi potreb rojevajo motivi oziroma hotenja, ki usmerjajo njegovo delovanje in, da je motivacija zbujanje teh hotenj (Lipovec, 1986, str. 109). Kim H. Sangova pravi, da je motivacija sila oziroma silovita in zapletena moč, ki ustvarja vedenje, s katerim zadovoljimo neko potrebo (Sang, 2001, str. 9). Bob Nelson opredeli motivacijo kot človekovo notranjo energijo, ki žene človeka, da zadovolji svoje neizpolnjene potrebe (Nelson in Spitzer, 2003, str. XIX). Posamezne opredelitve motivacije nas pripeljejo do spoznanja, da je motivacija vezana na posameznika, torej individualna. Motivacija izhaja iz človekove notranjosti in se na zunaj kaže v njegovih dejanjih. **Vzrok nastanka motivacije so človekove nezadovoljene potrebe, ki ga vodijo v smeri njihove zadovoljitve.** Zadovoljena potreba daje človeku občutek zadovoljstva. Motivacija je vezana na vsa področja človekovega življenja, pri delu pa je pomembna motivacija za delo.

Motivacija je za podjetje pomembna z dveh vidikov. Prvi vidik izhaja iz psihološkega koncepta motivacije, ki se nanaša na notranje, mentalno stanje

posameznika. Drugi vidik motivacije pa je povezan s strategijo managementa. Naloga managementa je spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, da bi s svojim delom dosegli čim boljše rezultate, pomembne za podjetje (Treven, 1998, str. 106). Zaposlene pa lahko motiviramo le, če vemo kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Manager, ki razume potrebe posameznikov, lahko ustvari možnosti, da si zaposleni sami želijo delati.

Potrebe so notranja spodbuda za delovanje, ki izvirajo iz človekove notranjosti in jih zelo težko neposredno prepoznamo. Med zunanje spodbude spadajo cilji, ki jih zaposleni želijo doseči, da bi z njimi zadovoljili nekatere svoje potrebe (Lipovec, 1986, str. 113). Managerji v podjetju bi morali biti usmerjeni predvsem v doseganje notranje motivacije zaposlenih, ki je močnejša in dolgotrajnejša od zunanje motivacije. Za zunanjo motivacija je namreč značilno, da izgubi svojo moč takrat, ko pričakovana obljuba ni izpolnjena (Zupan, 2001, str. 60).

Za motivacijo ni dovolj le motivirati zaposlene, ampak moramo ves čas skrbeti tudi za ohranjanje njihove zavzetosti za delo (Keenan, 1996, str. 62-63). Za motiviranje je poleg pravih načinov motiviranja prav tako izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov, ki zaposlene demotivirajo. Bob Nelson in Dean Spitzer sta sestavila spisek najbolj pogostih negativnih dejavnikov, ki so lahko prisotni v delovnem okolju, in na katere bi morali biti pozorni managerji. Na upad motivacije zaposlenih vplivajo: slaba politika podjetja; nejasna pričakovanja, nejasni ali celo nasprotujoči si nameni, cilji, standardi; odvečni in nepotrebni pravilniki in pravila; slabo planirano delo; neproduktivni sestanki; nepoštenost; neinformiranost; hipokrizija; sistematično ignoriranje na primer pri nagrajevanju; nezaupanje; in drugi (Nelson in Spitzer, 2003, str. 52).

Za managerja je pomembno, da opazi in prepozna motive zaposlenih in jih zna uporabiti v korist zaposlenega in podjetja. Motivacija, ki je po svoji definiciji in naravi individualna, je bila v preteklosti predmet številnih raziskav, katerih rezultat so motivacijske teorije.

## **2.2 Motivacijske teorije**

Motivacijske teorije delimo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije pojasnjujejo »kaj« motivira zaposlene, procesne teorije pa razlagajo »kako« motivirati vedenje (Tosi v Treven, 2001, str. 126).

### 2.2.1 Vsebinske teorije

**Maslowa motivacijska teorija** je splošnega značaja in temelji na človekovih potrebah, ki si sledijo v hierarhiji glede na pomembnost. Abraham Maslow je razvrstil potrebe v pet ravni piramide, ki si sledijo od najnižje k najvišji. Najnižje je postavil fiziološke potrebe, sledijo jim potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Nezadovoljena potreba vpliva na vedenje človeka, tako da deluje kot motivator. Ko je zadovoljena neka najnižja potreba se pojavi potreba, ki je višje v hierarhiji. Manager s pomočjo analize mnenj in stališč zaposlenih, kvalitete in količine opravljenega dela ter okoliščin ugotovi posameznikove potrebe in na tej osnovi ustvari primerno delovno okolje za njihovo zadovoljitev (Plunkett, 1992, str. 344-348).

**Herzbergova motivacijska teorija** pojasnjuje motivacijo zaposlenih v delovnem okolju. Frederick Herzberg je razdelil motivacijske dejavnike v dve veliki skupini: na satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Higieniki (nadzor, odnos do vodje, plača, delovni pogoji, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev) vplivajo na stopnjo zadovoljstva in ne na večjo motivacijo pri delu. Motivatorji (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj) povzročajo zadovoljstvo v delovnem okolju in tako vplivajo na zavzetost zaposlenih, da delo opravijo čim boljše. Manager lahko vzdržuje oziroma povečuje zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo prisotnosti higienikov in motivatorjev v delovnem okolju (Možina, 2002, str. 180-184).

**McClellandova motivacijska teorija** trdi, da ljudi motivirajo tri potrebe: potreba po dosežkih, sodelovanju in moči. Ta teorija povezuje višje Maslowe potrebe in Herzbergove motivatorje. Za managerja je pomembno, da med zaposlenimi odkrije in izbere tiste z visoko potrebo po dosežkih, sodelovanju in moči. Potrebe zaposlenega po doseganju ciljev, po moči in sodelovanju, pa lahko koristno uporabi v delovnem okolju preko pooblaščenja (Kreitner in Knicki, 2004, str. 265-267).

**Froomova motivacijska teorija** pojasnjuje, da ljudje delajo ali zato, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili. Manager po tej teoriji nagradi zaposlene z željo po napredovanju z napredovanjem, in tiste z željo po imetju z materialnimi nagradami (Lipičnik, 1998, str. 170-171).

## 2.2.2 Procesne teorije

Victor Vroom je v **teoriji pričakovanja** predpostavil, da je vedenje posameznika odvisno od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da njegovemu vedenju sledi določena posledica. Drugi se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Za managerja je pomembno, da ugotovi, katere nagrade so pomembne za zaposlene in, da jih zna uporabiti glede na pričakovanja zaposlenih. Dobro opravljenemu delu mora nujno slediti obljubljeni nagrada (Plunkett, 1992, str. 355-356).

Skinnerjeva **teorija okrepitve** razlaga pomen vpliva nagrade in kazni na vedenje zaposlenih. S pravilno uporabo nagrade in kazni lahko vplivamo na vedenje zaposlenih v prihodnosti. Manager naj zaposlenim jasno pove kaj morajo narediti, da bodo nagrajeni in to tudi izvesti (Lipičnik, 1998, str. 175-176).

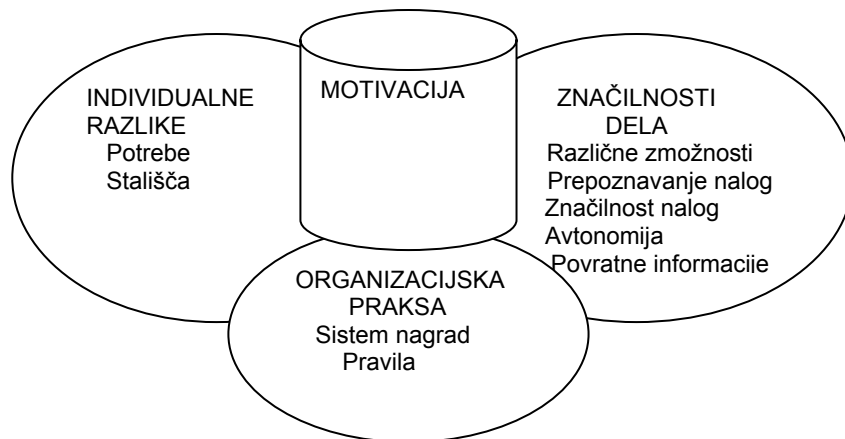
**Teorija enakosti** temelji na predpostavki, da so zaposleni bolj motivirani, če jih v podjetju obravnavajo enakopravno. Pravičnost opredeljujejo na podlagi plačila, ki ga dobijo za svoje delo, pri čemer ni tako pomembna višina nagrade kot relativna razmerja med njimi. Manager mora poskrbeti, da so merila nagrajevanja za vse enaka in poštena, kajti v nasprotnem primeru bodo zaposleni demotivirani pri delu (Kreitner in Knicki, 2004, str. 290-297).

**Teorija ciljev** pravi, da na vedenje posameznika vplivajo postavljeni cilji, ki naj bi jih dosegel. Cilje, ki si jih postavlja tudi sam, naj bi lažje in boljše dosegel kot tiste, ki mu jih delegira management. Velikega pomena za motivacijo zaposlenih je, da manager postavlja cilje skupaj z zaposlenimi (Plunkett, 1992, str. 360-361).

## 2.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu

V človekovem življenju je veliko dejavnikov, ki vplivajo na njegovo motivacijo. Kot prikazuje slika 1 so pri delu pomembni naslednji dejavniki: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Pri vzpostavljanju, ohranjanju in spreminjanju motivirajočega delovnega okolja manager upošteva vse tri dejavnike, ki so medsebojno odvisni in spremenljivi (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

**Individualne razlike** med ljudmi se kažejo v razmišljanju, občutenju in vedenju posameznikov. Ljudje smo kompleksna bitja in se med seboj razlikujemo. Vsak človek je enkraten in ima za seboj edinstvene izkušnje in ozadje ter potrebe, ki temeljijo na njegovi osebnosti, okolju, dosedanjemu življenju in delu (Tracy, 2000, 185-186). Glede na to, da imajo zaposleni v svojem življenju različne potrebe, jih motivirajo različne stvari. Nekatere zaposlene motivira denar, druge položaj, tretje napredovanje in tako naprej. Objektivno ugotavljanje človekovih potreb, ki izvirajo iz človekove psihe kot notranja spodbuda za delovanje, ni enostavna naloga (Lipovec, 1986, str. 113). Pomembno je, da manager pri izbiri sodelavcev, poleg znanja in sposobnosti, upošteva tudi njihove osebne lastnosti. Poklicna usposobljenost je prilagodljiv dejavnik, medtem ko so značajske lastnosti, osebnost in temperament odraslega človeka relativno trdni (Tracy, 2000, str. 217).

**Značilnosti dela** so njegove dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Med dimenzije dela spadajo zadolžitev, odgovornost in avtoriteta, kar določa položaj posameznika v podjetju (Rozman, 2000, str. 2). Zadolžitev za posamezno delo, odgovornost za posledice opravljenega dela in avtoriteta, ki jo ima zaposleni pri izvajanju dela, so takšne, da vodijo k uspešnosti doseganja postavljenih ciljev podjetja. Po drugi strani pa je pomembno, da glede na značilnosti dela izberemo sodelavca, ki bo zaupane mu naloge uspešno opravil (Lipičnik, 1998, str. 163).

**Organizacijska praksa** zajema pravila, splošno politiko podjetja, managersko prakso in sistem nagrajevanja v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 163). Organizacijska praksa naj bo taka, da privlači nove sodelavce in zadrži uspešne. Sistem nagrajevanja je bil in je eden izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu in posledično na uspešnost podjetja. Učinkovit

sistem nagrajevanja je prilagojen poslovnemu in družbenemu okolju, v katerem deluje ter temelji na jasnih, transparentnih in pravičnih merilih.

## **2.4 Nagrajevanje zaposlenih**

Zaposleni pričakujejo od podjetja pošteno nagrado za svoje delo. Prav zaradi tega moramo pri oblikovanju ustreznega sistema nagrajevanja poleg ciljev podjetja upoštevati tudi potrebe in motive zaposlenih. Nagrajevanje, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenih, vpliva na povečanje morale, produktivnosti in zdrave tekmovalnosti zaposlenih, kar posledično vodi k povečanju dohodka in dobička podjetja. Po drugi strani pa zmanjšuje stroške, saj vpliva na zmanjšanje stresa, odsotnosti z dela in fluktuacije delovne sile (Nelson in Spitzer, 2003, str. XXIII).

Sistem nagrajevanja naj bo prilagojen posameznemu podjetju, saj bomo le tako dosegli želene rezultate. Zato je zelo pomembno, da je sistem nagrajevanja dovolj prožen, da ga lahko hitro prilagajamo spremembam v poslovnem okolju. Pri oblikovanju in spreminjanju modela nagrajevanja so poleg teoretičnih spoznanj dobrodošle in zelo koristne uveljavljene dobre prakse drugih podjetij kot tudi lastne izkušnje na tem področju.

### **2.4.1 Sistem nagrajevanja**

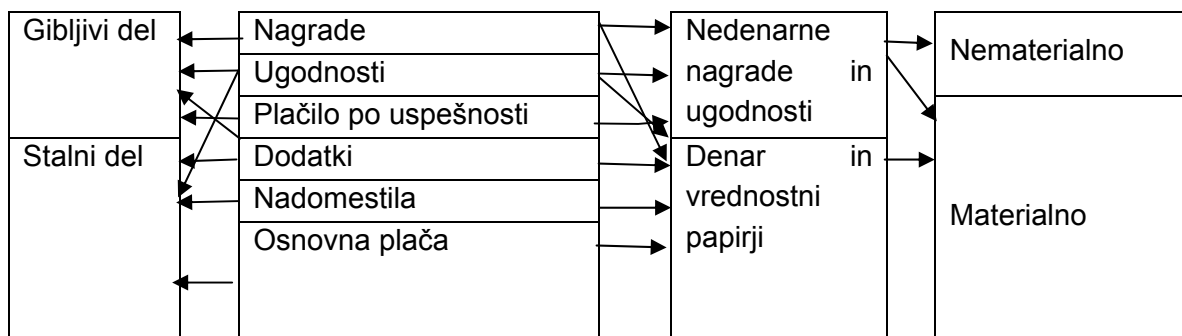
Sistem nagrajevanja je sestavni del vsakega podjetja, namenjen nagrajevanju zaposlenih, predstavlja pa usklajeno politiko, procese in prakso v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 191). Z njim želi podjetje doseči uspešnost zaposlenih pri doseganju postavljenih ciljev in si s tem zagotoviti uspešnost in konkurenčnost na trgu. Zgrajen naj bo tako, da prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, je pravičen, zadrži stroške dela v načrtovanih mejah in ustreza veljavnim zakonskim predpisom (Zupan, 2001, str. 122). Sistem nagrajevanja naj sledi vsem spremembam v poslovnem okolju, tako da ostaja vseskozi privlačen za zaposlene ter sprejemljiv za podjetje.

Sodobna teorija sistema nagrajevanja opredeljuje plače in nagrade zelo široko. Sestavine sodobnega sistema nagrad zajemajo poleg plač, nagrad in ugodnosti tudi zagotavljanje osebne rasti zaposlenih, privlačne prihodnosti podjetja in spodbudnega delovnega okolja (Zupan, 2001, str. 116). Privlačna prihodnost,

zagotovljena osebna rast in dobro delovno okolje pa so dejavniki, ki vplivajo predvsem na notranjo motivacijo zaposlenih in s tem na njihovo zavzetost za delo.

Današnji sistem plač in nagrajevanja, gledano ožje, nam nazorno prikazuje slika 2. V primerjavi s preteklostjo, ko so bile plače fiksne, pa gredo današnje plače vse bolj v smeri večanja gibljivega dela na račun zmanjševanja stalnega dela. Stalni del plače je odvisen od vrste opravljenega dela zaposlenega medtem ko je gibljivi del odvisen predvsem od uspešnosti opravljenega dela. Prav z gibljivim delom plače, ki zajema nagrajevanje po uspešnosti, nagrade in ugodnosti, želijo v podjetjih spodbuditi zavzetost in ustvarjalnost zaposlenih pri delu. V podjetjih nagrajujejo tako lahko individualno uspešnost, skupinsko uspešnost, teamsko uspešnost in uspešnost podjetja.

Slika 2: Sistem nagrajevanja



Vir: Zupan, 2001, str. 19.

Plače so za večino zaposlenih še vedno največji in najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 119). Osnovna plača in nadomestila za upravičene izostanke (letni dopusti, prazniki, bolniški dopust) spadajo v stalni del prejemkov zaposlenih. Dodatki (za delovne razmere, izmensko delo, nočno delo, delovno dobo) in ugodnosti (dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega avtomobila, telefona) so lahko stalni ali gibljivi. V strukturi nagrad največji delež pade na osnovne plače, ki jih delodajalec izplača na osnovi pogodbe o zaposlitvi za polni delovni čas v normalnih delovnih razmerah in ob doseganju normalne delovne uspešnosti (Zupan, 2000, str. 286).



## 2.4.2 Vrste nagrad

Nagrade so lahko denarne nagrade, v obliki denarja in vrednostnih papirjev, lahko pa so nedenarne nagrade in ugodnosti. Tako predstavljajo denar in vrednostni papirji materialno obliko nagrajevanja. Medtem, ko so nedenarne nagrade in ugodnosti lahko materialne ali nematerialne oblike (Zupan, 2001, str. 19-20).

Vsaka oblika nagrade ima svoje prednosti in slabosti. **Denarne nagrade** so med zaposlenimi zelo priljubljene, saj jim predstavljajo poleg sredstva za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb tudi sredstvo za dvig kvalitete življenja. Slaba stran denarnih nagrad je v tem, da imajo kratkoročen vpliv na zaposlene, ker se ljudje nanje navadijo in jih zato ponavadi dojemajo kot obvezne oziroma samoumevne. Poleg tega pa obstaja nevarnost, da postanejo nadomestilo za notranjo motivacijo zaposlenega (Deeprise, 1994, str. 11-12). Z nagradami v obliki vrednostnih papirjev, kot so delnice pa lahko podjetje vpliva na večjo pripadnost zaposlenih.

**Nedenarne nagrade** imajo poleg materialne lahko tudi nematerialno obliko. Obstaja cela vrsta nedenarnih nagrad, ki so med zaposlenimi zelo priljubljene in zaželeno, kot so na primer darila, dodatni dan dopusta, seminarji, obiski sejmov ipd. Med nedenarne nagrade, ki imajo velik vpliv na vedenje ljudi in njihovo uspešnost pri delu štejemo tudi: zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva zaposlenih, zagotavljanje pogojev za njihovo zdravje in intelektualni razvoj, spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi, oblikovanje delovnih mest z večjo odgovornostjo in svobodo pri delu, vključevanje zaposlenih v procese odločanja in načrtovanja svojega dela, podpora pri delu s strani vodstva podjetja.

Ljudi motivirajo k dejanjem notranje in zunanje nagrade. **Notranje nagrade** so neotipljiva motivirajoča čustva. Mednje sodijo: sreča, priznanje, izpolnitev, ljubezen, razumevanje, mir in odobravanje. Za dolgoročno motivacijo so notranje nagrade najbolj osrečujoče in najmočnejše. Vendar jih je najtežje izvajati, ker zahtevajo aktivno vlaganje čustvene energije. **Zunanje nagrade** so otipljivi predmeti, ki nas motivirajo, vključno z denarjem, priznanji, napredovanji in darili. Za zunanje nagrade je značilno, da jih je zelo lahko dajati in, da so močni kratkoročni motivatorji. Njihova slaba stran je, da ljudi zasvojijo (Sang, 2001, str. 13-14). Posebno denar, saj zaposleni pričakujejo, da bo vsaka naslednja denarna nagrada višja, kar pa dejansko ni vedno mogoče, predvsem pa je dolgoročno neizvedljivo.

Ljudje se različno odzivamo na iste spodbude, zato moramo nameniti posebno pozornost izbiri nagrade za posameznika. Nekaterim je pomemben denar, drugim

dela prost dan, tretjim napredovanje in tako naprej. Vzpodbuda mora biti dovolj privlačna, da so ljudje pripravljeni zanjo veliko žrtvovati. Prav vznemirjenje ob doseženem cilju in za ta dosežek ustrezni prejeti nagradi, daje ljudem občutek pomembnosti in jim vliva trdnost ter pogum. V večini primerov vrednost nagrade ni nagrada sama, ampak čustvena izpolnitev, ki jo pri tem doživimo (Sang, 2001, str. 13).

Poleg **formalnih nagrad** so zaposlenim zelo pomembne tudi **neformalne nagrade**. Formalne nagrade so vnaprej načrtovane in se izvajajo v skladu s sprejetim programom nagrajevanja v podjetju, medtem ko so neformalne nagrade bolj spontane, prilagodljive in jih lahko uporabljamo vsak dan. Mednje spada na primer beseda hvala za dobro opravljeno delo ali povratna informacija o dobro opravljenem delu, ki nas nič ne stane, a zaposlenemu veliko pomeni (Nelson in Spitzer, 2003, str. 24). Za tovrstne nagrade je zelo pomembno, da jih zaposleni prejme takoj po na primer. dobro opravljenem delu. Glavna prednost neformalnih nagrad je, da so preproste in niso omejene. Od managerja pa je odvisno ali jih bo uporabil pri svojem delu.

### 3 Projektni management

Projektni management je za podjetje zelo pomemben predvsem s strateškega vidika, saj predstavlja orodje za uresničevanje postavljenih strategiji podjetja. Strategija podjetja je vsaka možna poslovna usmeritev, s katero želi podjetje doseči strateške cilje (Pučko, 2002, str. 284). Projektni management se je z izvajanjem enkratnih kompleksnih nalog pokazal kot zelo uspešen pri uresničevanju strategiji podjetja (Pučko, 2003, str. 329). Projektni način dela omogoča podjetjem, da se hitreje, z optimalnejšimi stroški in na kakovostnejši način prilagajajo zahtevam poslovnega okolja. Nove, enkratne in neponovljive naloge predstavljajo večini zaposlenim velik izziv. Zaposleni imajo v projektih možnost, da v sodelovanju s sodelavci uporabijo vse svoje znanje in talente. Po drugi strani pa projektne naloge predstavljajo zaposlenim dodatno obremenitev, saj jih v večini primerov opravljajo poleg rednih delovnih nalog. Prav zaradi tega naj bodo projekti skrbno in natančno planirani, organizirani in vodeni, zaposleni pa temu primerno nagrajeni.

### **3.1 Opredelitev projekta**

Danes vse več podjetji izvaja enkratne naloge, ki so srednje do visoko kompleksne in zahtevne v okviru projektov. S pomočjo projektov podjetja ohranjajo in utrjujejo svoj položaj na svetovnem trgu. V okviru projektov podjetja razvijajo nove proizvode in storitve učinkoviteje, v smeri boljšega, hitrejšega in cenejšega. Z njimi ne povečujejo le produktivnosti, ampak tudi in predvsem učinkovitost (Forsberg, Mooz, Cotterman, 2000, str. 3).

Tradicionalno so projekti definirani kot naloge s posebnimi značilnostmi. Projekti so za razliko od ponavljajočega se dela kompleksni, enkratni, z visoko stopnjo tveganja in velikega strateškega pomena za podjetje (Gareis, 2005, str. 39).

Projekt je prizadevanje z opredeljenimi cilji, porablja vire in se izvaja v omejenem času, z omejenimi stroški in kvalitetno. Poleg tega so projekti edinstvene aktivnosti v podjetju (Kerzner, 2004, str. 1).

Projekti so organizirani na izviren način in vključujejo človeške, materialne in finančne vire. Izvedeni pa morajo biti znotraj omejenih stroškov, časa ter v okviru obsega nalog in postavljenih ciljev (Turner v Hauc, 2002, str. 26).

Projekt je širša dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za projekt je značilna neponovljivost procesa, v katerem nastaja njegov učinek, enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti, sodelovanje različnih sodelavcev in uporaba različnih sredstev v projektu (Rozman, Stare, 2008, str. 7).

Iz navedenih opredelitev projekta lahko ugotovimo, da so glavne značilnosti projektov **začasnost**, **enkratnost** in **prepletenost aktivnosti**. Projekti so v podjetju posebne naloge, sestavljene iz vrste med seboj prepletenih aktivnosti, ki so časovno omejene oziroma začasne. Imajo natančno določen začetek in konec trajanja. Začasnost je značilna tudi za organizacijo projekta, ki se vzpostavi na začetku projekta in razpusti ob njegovem zaključku, ko so doseženi cilji projekta oziroma, če projekt ni bil uspešen, ob njegovem razpustu. Cilji projekta morajo biti doseženi na optimalen način, v okviru predvidenih stroškov, časa in zahtevane kakovosti. Rezultat projekta je enkraten, izviren in neponovljiv.

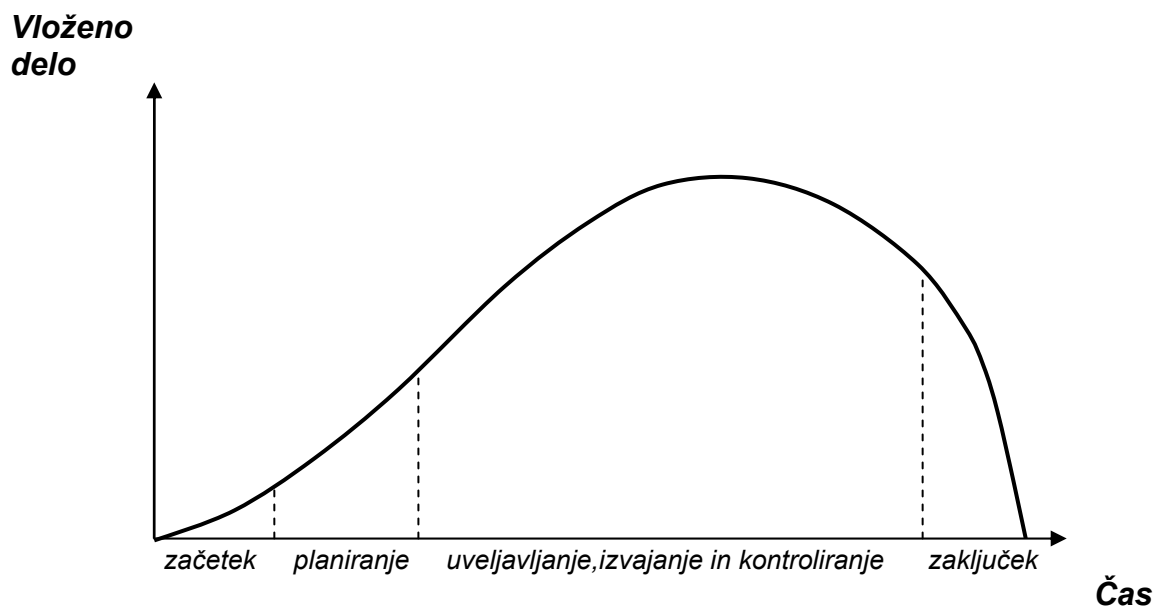
Vsak projekt ima svoj življenjski cikel, ki ga pri raznih avtorjih sestavljajo predvsem naslednje faze:

- začetek projekta,
- planiranje izvedbe,

- uveljavljanje, izvajanje in kontroliranje projekta ter
- zaključek projekta (Rozman, 2004, str. 12).

Zasnova življenjskega cikla projekta je temelj za izvajanje projektne managementa. Predstavlja osnovo za pravilno načrtovanje aktivnosti, stroškov, zaposlenih in drugih virov za potrebe projekta. Izvedba aktivnosti, gibanje stroškov in število zaposlenih niso sorazmerni s časovnim potekom projekta. Slika 3 nazorno prikazuje, kako se količina vloženega dela spreminja s časovnim potekom projekta. Prav zaradi tega je uspešnost izvedbe projekta v veliki meri odvisna od skrbno načrtovanega časa, stroškov, ljudi in drugih virov (Rozman, 2004, str. 14).

Slika 3: Vloženo delo v odvisnosti od napredovanja projekta



Vir: Rozman, 2004, str. 11.

### **3.2 Opredelitev projektne managementa**

Za razliko od poslovno-funkcijskega managementa, ki je vezan na ponavljajoče se delo, je projektni management vezan na delo v projektu, ki je enkratno in neponovljivo.

Znanje in izkušnje strokovnjakov s področja projektnega managementa se kažejo v celi vrsti definiciji, ki skušajo vsaka na svoj način opredeliti projektni management.

William Duncan opredeli projektni management kot uporabo znanja, sposobnosti, orodji in tehnik v projektnih aktivnostih po določenem zaporedju, da dosežemo cilje projekta in tako izpolnimo ali celo presežemo pričakovanja naročnika projekta. Naročnikova pričakovanja pa bodo izpolnjena, če bomo uspešni: pri obvladovanju obsega naloge, časa, stroškov in kakovosti; pri obvladovanju naročnikov z različnimi zahtevami in pričakovanji; in pri usklajevanju določenih in pričakovanih zahtev (Duncan, 1996, str. 6).

Rudi Rozman opredeli management glede na vsebino, namen in metodo. Management opredeljuje po vsebini kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, po namenu kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter po metodi kot proces odločanja. Značilnosti projektnega managementa so povezana z značilnostmi projekta. Tako kot v podjetju usklajujemo tehnično razdeljeno delo, v projektu usklajujemo aktivnosti, pa tudi sredstva in druge poslovne prvine. V procesu odločanja manager povezuje aktivnosti, določa roke, zagotavlja kakovost projekta, dodeljuje sredstva, rešuje probleme. Proces planiranja se začne s planiranjem ciljev in namena projekta v skladu z zahtevami naročnika. Sledi planiranje organizacije, katero zajema planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov. V ta proces spada še določanje nalog, odgovornosti in avtoritete zaposlenih v projektu. Proces uveljavljanja vključuje kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Kontrola organizacije projekta zajema kontrolo učinkov, kakovosti, stroškov, pa tudi zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, medtem ko je kontrola naročnika namenjena preverjanju doseženih namenov projekta (Rozman, 2004, str. 17-20).

Avtorji največkrat opredeljujejo projektni management na osnovi primerjave s poslovno-funkcijskim managementom, iz katerega tudi dejansko izvira. Na splošno je management funkcija in proces, ki zaradi tehnične delitve dela omogoča usklajevanje dela posameznih izvajalcev v smeri doseganja ciljev; svojo zadolžitev prejema od upravljanja; nalogo izvaja s pomočjo zaposlenih skozi procese planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec, 1986, str. 136-137). Na osnovi te splošne opredelitve managementa sledi, da je projektni management funkcija in proces, kjer usklajujemo aktivnosti, da dosežemo cilje projekta v omejenem času, z omejenimi stroški in kakovostjo; nalogo prejema od naročnika; enkratno nalogo izvaja s pomočjo projektnega teama skozi procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

Potrebno je ločevati med pojmom projektni management in management projektov. Projektni management je management enega projekta, medtem ko management projektov oziroma management s projekti predstavlja vodenje vseh projektov na nivoju podjetja. Vsako podjetje organizira projektni management na svoj oziroma sebi najbolj primeren način (Duncan, 1996, str. 6).

### **3.3 Značilnosti dela v projektih**

Delo v projektni skupini poteka teamsko. Projektna skupina so formalne skupine v podjetju in imajo nalogo doseči postavljene cilje projekta v določenem času. Za teame v projektih je značilno, da so začasni, njihov življenjski cikel pa poteka skozi faze formiranja teama, gradnje teama, teamskega dela in teamske razrešitve (Gareis, 2005, str. 113).

Po definiciji je team skupina, za katero je značilno, da njeni člani med seboj tesno sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani skupine so medsebojne vezi, ki jih pri delovnih skupinah ni (Lipičnik, 1998, str. 419). Za teame je značilno, da jih sestavljajo zaposleni z različnih strokovnih področji, ki enakopravno in ustvarjalno sodelujejo v izvajanju projektne naloge (Lipovec, 1986, str. 174).

Pogoji za učinkovitost teamskega dela, ki bi jih moral poznati in gojiti vsak posameznik v teamu so:

- poznavanje in sodelovanje pri oblikovanju skupnih ciljev,
- priznanje medsebojne odvisnosti in vzajemnega spoštovanja,
- skupna pravila vodenja in delovanja,
- delitev nagrad,
- teamska zagnanost in energija (Forsberg, Mooz, Cotterman, 2000, str. 29).

Člani projektne teame imajo, poleg managerja projekta, najbolj pomembno vlogo pri doseganju ciljev projekta. Pri sestavi projektne skupine manager posebno pozornost posveti velikosti teame in izbiri njenih članov. Kriteriji pri izbiri članov projektne skupine so znanje, izkušnje in sposobnosti ter osebnostne lastnosti (Rozman, 2004, str. 25). Po Meredithu Belbinu naj bi člani teame nosili osem teamskih vlog (izvajalec, povezovalac, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, teamski delavec, zasledovalec), kar pa ne pomeni tudi osem ljudi (Cadle in Yeates, 2001, str. 337-339). V svoji raziskavi je Belbin prišel do spoznanja, da ljudje lahko nosimo v sebi več kot eno vlogo. Belbinove teamske vloge so lahko managerju v pomoč, da razume pomen posameznikovih vlog v

teamu in ugotovi katere vloge mu manjkajo za uspešno delovanje tega in jih zato lahko dopolni z novimi sodelavci. V projektih, kjer se zahtevajo določena znanja, so člani izbrani na podlagi njihovih znanj in izkušenj in manj na podlagi njihovih osebnostnih lastnosti.

Vsakemu članu projekta manager v fazi planiranja organizacije določi in delegira vlogo v teamu, ki je opredeljena z zadolžitvijo, odgovornostjo, avtoriteto. Naloge posameznih članov v teamu se prepletajo. Učinkovito doseganje ciljev projekta je odvisno od medsebojnega sodelovanja, izmenjave znanj in izkušenj med člani teama. V fazi izvajanja projekta manager zaposlene vodi in spremlja njihovo delo ter jim daje povratne informacije o njihovi uspešnosti ter skrbi za motivacijo zaposlenih in pozitivno vzdušje v teamu. Ker poteka delo teamsko, bi moral biti za uspešno delo pohvaljen in nagrajen team kot celota.

S prehodom na nov način dela, ki zahteva tesnejše medsebojno sodelovanje zaposlenih iz različnih funkcijskih enot podjetja, se je pojavilo vprašanje kako umestiti projekte v obstoječo organizacijsko strukturo, da bodo zaposleni pri delu čimbolj učinkoviti.

### ***3.4 Projekti v organizacijski strukturi podjetja***

Vsako podjetje ima svojo organizacijsko strukturo, ki je bolj ali manj stalna. Organizacijska struktura vpliva na vedenje zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu. Ljudje so različni. Nekateri so radi pri svojem delu fleksibilni in svobodni, drugi pa so bolj zadovoljni, če so njihove naloge jasne in točno določene ter ne dopuščajo veliko svobode in kreativnosti. Prav zaradi tega si posameznik izbere in ostaja v tistem podjetju, ki ustreza njegovim lastnostim. Tako ljudje, ki imajo raje gotovost iščejo zaposlitev v okolju z mehanistično organizacijo, medtem ko tisti, katerim delo predstavlja izziv iščejo zaposlitev v organskih organizacijah. Na splošno velja, da ozko specializirano delo vodi do visoke produktivnosti, vendar zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih. Večina zaposlenih se pri ponavljajočem, rutinskem delu dolgočasi. Katero organizacijsko strukturo bo podjetje izbralo pa je odvisno od strategije, velikosti, tehnologije in poslovnega okolja podjetja. Organizacijska struktura, ki jo izbere podjetje pa vpliva na učinek dela in zadovoljstvo zaposlenih (Robbins, 2001, str. 434-437).

V podjetjih, kjer se izvaja delo v projektih, sta v praksi največkrat uporabljeni čista projektna organizacija in projektno-matrična organizacija.

**Čista projektna organizacija** je organizacija projekta, ki v podjetju predstavlja začasni samostojni oddelek. Zaposleni, razporejeni v ta oddelek, delajo samo na projektu za čas trajanja projekta. Manager projekta vodi projekt in je odgovoren za vse člane projektne organizacije (Hauc, 2002, str. 269). Projektnih oddelkov je v podjetju lahko več. Ko se projekt zaključi se zaposleni vrnejo na svoje redno delovno mesto ali pa jih premestijo v drugi projekt.

Prednosti čiste projektne organizacije so: manager projekta v celoti odgovarja za projekt; člani projektnega tima so odgovorni samo managerju projekta; komuniciranje in usklajevanje med projektnim in funkcijskim managerjem ni potrebno; projektne timi lahko postane stalni, če je v podjetju več podobnih projektov; poistovetenje članov tima s projektom je dokaj močno in odzivanje na spremembe razmeroma hitro (Rozman, 2004, str. 13).

Slabosti, s katerimi se srečujemo v čisti projektne organizaciji so: posamezni člani niso vedno polno zasedeni, slaba povezanost projektnega tima s sodelavci v funkcijski enoti, člani projekta ne poznajo problemov celotnega podjetja, problem je zaposlitev člana tima v funkcijski enoti, ko je projekt zaključen (Rozman, 2004, str. 14).

Čista projektna organizacija je primerna za podjetja z manjšim številom večjih projektov.

V podjetjih, kjer se izvaja večje število projektov, je najpogosteje uporabljena **projektno-matrična organizacija**. V njej sta združeni hierarhična struktura poslovnih funkcij in vodoravna struktura projekta. V matrični organizacijski strukturi je omogočeno neposredno sodelovanje strokovnjakov iz različnih funkcijskih enot. Ker so projekti začasni, se zaposleni po zaključku projekta lahko vrnejo na svoje redno delovno mesto. Zaposleni v projektu so disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu managerju, strokovno in delovno pa projektne managerju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160-161). Projektna matrična organizacija zahteva usklajeno delovanje med projektnim in funkcijskim managerjem. Projektni manager povečini planira, določa cilje in skrbi za ekonomiko, medtem ko funkcijski manager skrbi za metode dela in izvajalce. Člani projektnega tima ostajajo v svojih organizacijskih enotah, sprejemajo ukaze in poročajo o rezultatih dela projektne managerju. Skrb za plače in napredovanje je naloga funkcijskega managerja (Stare, 2002, str. 145).

Prednosti matrične organizacijske strukture so naslednje: odgovornost za projekt je na managerju projekta; člani projektnega tima sodelujejo v funkcijskih enotah in so tako seznanjeni z vsemi spremembami; delo v timu predstavlja zaposlenim



popestritev vsakdanjega rednega dela; po zaključku projekta se lahko člani teama vrnejo na svoje redno delovno mesto; hitro prilagajanje naročniku projekta; projekt je usklajen s cilji in delovanjem podjetja; v podjetju lahko poteka več projektov sočasno, zato so zaposleni bolje izkoriščeni (Rozman, 2004, str. 15).

Slabosti projektno-matrične organizacije so: v dvojni odgovornosti, saj so člani projektne skupine odgovorni tako projektnemu kot tudi funkcijskemu managerju; borba za prevlado med funkcijskim in projektnim managerjem lahko vodi do konfliktov in slabih odnosov; pri večjem številu projektov je njihovo usklajevanje ter usklajevanje s poslovnimi funkcijami zahtevno (Rozman, 2004, str. 16).

Oblika organizacije s svojimi prednostmi in slabostmi vpliva na učinkovitost dela zaposlenih. Zaposleni v projektih povečini opravljajo delo, ki je po zahtevnosti enako ali podobno delu v poslovni funkciji. Delo zaposlenega v poslovni funkciji in v projektu naj bo usklajeno tako, da se zaposlenemu obseg dela oziroma njegova obremenjenost bistveno ne poveča, kar pa včasih ni izvedljivo. Da bodo zaposleni motivirani za delo v projektih, managerji pri ocenjevanju in nagrajevanju zaposlenih upoštevajo tudi morebitno večjo zahtevnost in povečan obseg dela.

## **4 Nagrajevanje zaposlenih v projektih**

V strokovni literaturi, tako o projektih kot nagrajevanju, ni veliko napisanega o nagrajevanju zaposlenih v projektih. Teoretična spoznanja s področja nagrajevanja so vezana predvsem na nagrajevanje ponavljajočega se dela in manj na nagrajevanje dela v projektih. Avtorji največ pišejo o pohvalah in spodbudah, ki pozitivno vplivajo na motivacijo, o zavzetosti zaposlenih v projektnih teamih in manj o njihovih plačah.

Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002 določa, da je plača zaposlenega sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Pri tem je osnovna plača zaposlenega določena na osnovi zahtevnosti dela, ki ga opravlja, medtem ko se delovna uspešnost zaposlenega določi na osnovi gospodarnosti, kvalitete in obsega opravljenega dela, za katerega je sklenjeno delovno razmerje. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi (Uradni list RS, št. 42/2002).

V primerjavi s preteklostjo, ko so bile plače bolj ali manj fiksne, postajajo danes plače vse bolj odvisne od uspešnosti posameznika, skupine, teama in podjetja.

Dejstvo je, da gre razvoj nagrajevanja vse bolj v smeri zmanjševanja individualnih spodbud in uvajanja spodbud vezanih na uspešnost skupin ali celotnega podjetja kot so udeležba zaposlenih v dobičku (angl. profit-sharing), program razdelitve prihrankov (angl. gain-sharing) in programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije (angl. goal-sharing ali succes-sharing) (Zupan, 2001, str. 158-159).

Podjetja, ki se zavedajo vpliva zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja, te za njihovo uspešno delo tudi primerno nagradijo. Naša zakonodaja ne opredeljuje posebej značilnosti oziroma nagrajevanje projektnega dela. Zato ostaja nagrajevanje iz naslova uspešnosti projekta v rokah podjetja, ki se odloči ali bo te dosežke sploh nagrajevalo in, če jih bo, kako bo to izvedlo. Delo v projektih poteka teamsko, kar pomeni, da bi morali biti zaposleni v projektu za uspešno izveden projekt nagrajeni kot ekipa, vsi enako. Tovrstno nagrajevanje pa ne deluje motivirajoče na zaposlene v primeru, ko si vsi zaposleni niso enako prizadevali za uresničevanje skupnega cilja. Zato je zelo pomembno, da že na začetku projekta oblikujemo model nagrajevanja zaposlenih v projektih, ki določa kaj se v podjetju od zaposlenih pričakuje, da so upravičeni do predvidene nagrade.

#### **4.1 Motiviranje zaposlenih v projektih**

Projektno delo poteka teamsko, kar od zaposlenih zahteva veliko medsebojnega sodelovanja in obenem veliko samostojnost pri delu. V projektih se ljudje srečujejo z novimi sodelavci in novimi nalogami, kar večini zaposlenim predstavlja izziv. Prav zaradi drugačnega načina dela velja posebna skrb izbiri sodelavcev, ki radi delajo v teamu. Da so ljudje motivirani in uspešni pri svojem delu v projektu, pa manager poskrbi, da je delo tudi ustrezno spodbujano (Vukasovič, 2004, str. 81).

Vsaka skupina ljudi, ki si prizadeva k uresnitvi skupnega cilja, dela najbolje, kadar je motivirana kot team. Kolektivni duh, tovarištvo, določitev skupnega cilja in skupno doseganje ciljev projekta so močni skupinski motivatorji. Dejanski občutki, ki jih imajo zaposleni kot del neke skupine, so lahko mnogo močnejši motivatorji kot je uresničitev cilja sama po sebi. Zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu ali velikem trudu je trajnejše kot katerakoli nagrada ali priznanje (Sang, 2001, str. 65).

Delo v teamu mora biti vodeno, organizirano in spodbujano tako, da:

- člani zaznajo, da pri delu napredujejo,
- člani zaupajo svojemu managerju,
- se članom zdi sodelovanje v teamu zanimivo in pomembno,

- so člani nagrajeni za svoj trud,
- so člani ponosni na svoj trud,
- se člani medsebojno spoštujejo (Sang, 2001, str. 69).

**Motiviranje zaposlenih je naloga managerja projekta**, ki glede na vrsto projekta, njegovo zahtevnost in glede na razpoložljiva sredstva pripravi ustrezno motivacijsko strategijo, s katero bo uspešno obvladoval člane projektnega teama in jih vodil v smeri doseganja ciljev projekta. Primerna nagrada za dosežen uspeh predstavlja naložbo, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v prihodnosti. O pomenu formalnega in še posebej neformalnega motiviranja zaposlenih skozi vse faze projekta piše Pinto v svoji knjigi *Project Management Handbook* (Pinto, 1998, str. 324-326). V nadaljevanju tega poglavja povzemam njegova priporočila za povečanje motivacije zaposlenih v projektih.

Manager si v fazi planiranja zamisli in pripravi načrt motiviranja, ga uveljavi in uporabi v izvedbi. V fazi **načrtovanja** pripravi spisek nagrad in presenečenj za motiviranje svojih članov tekom celotnega projekta. Managerji, ki posvetijo dovolj časa ne samo projektu ampak tudi skrbno predvidijo nagrade in spodbude, bodo uspeli obdržati teamsko energijo, kar se bo odražalo na motivaciji zaposlenih in njihovi učinkovitosti. Managerjeva naloga je obdržati team osredotočen na izvajanje nalog in pripeljati projekt do konca. Ključ za uspeh je managerjeva usmeritev pozornosti tako na doseganje rezultatov, kot tudi na team in njegove člane.

Manager motivira člane teama že v fazi **uveljavljanja** projekta. Za motivacijo zaposlenih je zelo pomembno, da jim natančno razloži vse o novem projektu: pomenu projekta za podjetje, kdo je zadolžen za izvajanje posameznih nalog, kakšne so zahteve, omejitve ipd. Prav metoda predstavitve projekta je zelo pomembna za vzpostavitev motivacije zaposlenih. Pomembno je, da je uvodni sestanek organiziran v prostoru, kjer se ljudje počutijo sproščeno, udobno in prijetno ter, da so na sestanku prisotni tudi naročnik projekta oz. vodstvo podjetja. Na razpolago mora biti dovolj časa za vprašanja in odgovore. Pomembno je zaposlene seznaniti in se skupaj z njimi pogovoriti o nagrajevanju posameznikov in teama preden zaposleni začnejo z izvajanjem posameznih nalog. To je najprimernejši čas, da si manager pridobi zaupanje članov teama in da jih navduši nad delom.

V fazi **izvajanja in kontroliranja projekta** manager skrbno spremlja in kontrolira delo ter morebitno upadanje morale, energije, izostajanje z dela, pomanjkljivo komunikacijo ter povečano število nekonstruktivnih konfliktov med člani teama. V takem primeru takoj posreduje ter ukrepa predvsem s spodbujanjem. Spodbuda

na primer v obliki pohvale in skupnega kosila je pomembna za vzdrževanje visoke morale in zavesti zaposlenih. Ko delo v projektih vsakodnevno teče, se ponavadi pojavijo najrazličnejši problemi povezani z delom in zaposlenimi. Ko se zaposleni srečajo s težavami pri delu, obstaja velika verjetnost, da se začetna navdušenost nad novim projektom zmanjša. V tej fazi je najprimernejša nagrada povratna informacija in spodbuda ob doseganju manjših ciljev. Komuniciranje lahko poteka dnevno ali tedensko, odvisno od članov teama in zastavljenih nalog. Če je delo utečeno oziroma ga opravljajo izkušeni člani, je pogostost povratnih informacij manjša. V samo-uravnavanih projektih poteka informiranje posredno preko oglasnih desk ali z uporabo drugih ustreznih informacijskih sistemov. Povratne informacije pomagajo zaposlenim, da prilagodijo svoje vedenje, se osredotočijo na prioritete in tako učinkoviteje dosežejo cilje. Za motivacijo v teamu je pomembno, da zaposleni zaznajo, da manager spremlja in ceni njihovo delo.

**Zaključevanje** projekta je včasih najtežja faza. Pogosto so zaposleni utrujeni od dela, zdolgočasnjeni s tehničnimi podrobnostmi in nestrpni ter zaskrbljeni zaradi naslednjega projekta. Tudi v tej fazi je zelo dobrodošla vsaka spodbuda in pohvala. Po uspešnem zaključku projekta manager oceni vsakega člana teama glede na njegov osebni dosežek in prispevek v projektu in ga z oceno seznanja ter podeli nagrade, ki so bile obljubljene na začetku projekta. Za uspešen zaključek projekta lahko manager pripravi tudi skupno druženje oziroma praznovanje.

Za uspešno motiviranje zaposlenih bi moral imeti manager projekta poleg tehničnih znanj tudi znanja in izkušnje s področja ravnanja z zaposlenimi. Motiviranost zaposlenih v projektih je odvisna ne le od formalnega nagrajevanja ampak tudi od spodbud in neformalnih nagrad, ki jih prejmejo od managerja projekta. Zaposlenim je zelo pomembno, da je njihovo delo ne samo »plačano« ampak predvsem »cenjeno«.

## ***4.2 Nagrajevanje zaposlenih v projektih v projektno-matrični organizaciji***

Vsako podjetje oblikuje svoj model nagrajevanja glede na cilje, ki jih želi doseči in glede na pričakovanja zaposlenih. Oblikovanje sistema nagrajevanja je nevhvaležno delo, saj ponavadi vsi niso z njim enako zadovoljni. Na eni strani so zaposleni, ki pričakujejo večje nagrade, na drugi strani je management, ki pričakuje nižje stroške in večjo zavzetost zaposlenih (Zupan, 2001, str. 132). Kljub temu, da v Zakonu o delovnih razmerjih iz leta 2002 niso posebej opredeljene posebnosti projektne dela, mora podjetje, če želi biti dolgoročno uspešno, najti primerno

rešitev za nagrajevanje zaposlenih v projektih. Pri nagrajevanju zaposlenih v projektih bi moral manager poleg uspešnosti projekta upoštevati tudi trud, napor in delo, ki ga posameznik vложи v naloge, ki so nove in enkratne.

#### **4.2.1 Plača zaposlenega v projektu**

Zaposleni, ki sodelujejo v projektih v projektno-matrični organizaciji, ponavadi delajo istočasno na rednem delovnem mestu in v enem ali več projektih v podjetju, zato je **plača zaposlenega v projektu** sestavljena iz:

- **Osnovne plače** na osnovi zahtevnosti dela. Zahtevnost dela je določena z zahtevano izobrazbo in izkušnjami, z odgovornostjo, napori pri delu in z delovnim okoljem. Zahtevnost dela posameznega zaposlenega v projektu naj bi bila enako zahtevna kot zahtevnost njegovega dela v poslovni funkciji. V nasprotnem primeru se upošteva posebej zahtevnost rednega dela in dela v projektu, za kar je potrebno ugotoviti število ur dela za posamezno delo, kar pa je ponavadi težko izvedljivo, saj se dela velikokrat izvajajo istočasno.
- **Raznih dodatkov**, ki so določenih z zakoni in pogodbami na primer za stalnost, za leta dela, za nadurno delo.
- **Individualne uspešnosti pri delu**, ki jo za delo v poslovni funkciji določi funkcijski manager, za delo v projektu pa projektni manager. Individualna uspešnost je povezana z uspešnostjo posameznika v poslovni funkciji in v projektu. Managerji pri ocenjevanju svojih podrejenih povečini upoštevajo kriterije kot so obseg opravljenega dela, njegova kakovost, samostojnost pri delu, iniciativnost, pripravljenost za sodelovanje ipd. To ocenjevanje se izvaja vsaj enkrat letno. Izvesti pa ga je možno na dva načina. Prva možnost je, da ga izvedejo vsi managerji skupaj. Druga možnost, da ga najprej izvede vsak manager za svoj del, potem pa funkcijski manager izračuna ponderirano povprečje.
- **Udeležbe v uspešnosti teama, skupine, oddelka in/ali podjetja**, ki predstavljajo delež skupne nagrade, ki jo prejme zaposleni za uspešno doseganje skupnih rezultatov. Zaposlenemu v projektu pripada nagrada iz naslova **uspešnosti dela teama**, ki izhaja iz skupne nagrade za uspešno dokončanje projekta in je sorazmerna zahtevnosti in trajanju udeležbe v projektu. Lahko pa se upošteva pri tej nagradi tudi ocena individualne uspešnosti v projektu (Rozman, Stare, 2008, str. 206-208).

Naročnik projekta že na začetku določi oziroma opredeli cilje, ki naj bi jih dosegli zaposleni, upravičeni do nagrade. Za zaposlene je zelo spodbudno tudi, če

naročnik določi skupno nagrado. Uspešnost projekta se meri s pričakovanim doseganjem ciljev projekta: rokom, stroški in kvaliteto. V zaključku projekta naročnik oceni uspešnost projekta in določi končno višino nagrade, ki je lahko višja od načrtovane, če je uspeh nad pričakovanji in obratno. Prav tako je zelo pomembno, da manager projekta določi merila, kako bo skupna nagrada razdeljena med zaposlenimi v projektu in z njimi seznanjeni zaposlene na začetku projekta. Pri nagrajevanju uspešnosti projektnih skupin upoštevamo delo cele skupine in delo posameznikov v skupini. Projektne skupine delujejo kot teami oziroma ekipe, kar pomeni, da lahko nagradimo vse enako, lahko pa nagradimo prispevek vsakega posameznika sorazmerno njegovemu delu v teamu.

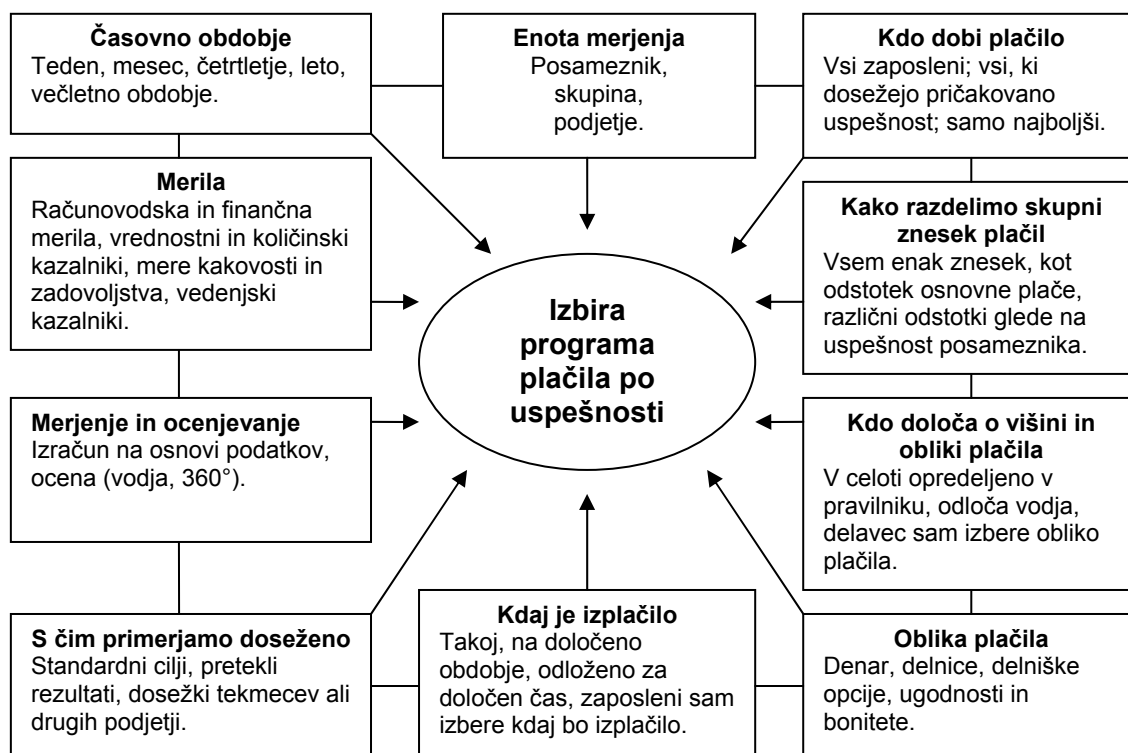
Za motivacijo pa so pomembne tudi neformalne nagrade kot so pohvale in priznanja, ki projektne managerja nič ne stanejo, imajo pa lahko velik učinek na motivacijo zaposlenih. Pri tovrstnih nagradah je pomembno, da je priznanje oziroma nagrada takojšnja, iskrena, posebna in, da temelji na doseženem rezultatu. Učinek na zaposlenega je še večji, če je nagrada osebna in prihaja s strani neposredno nadrejenega ali z višje ravni managementa. To pravilo velja tako za individualno, kot tudi za teamsko delo. Problem teamskega nagrajevanja je predvsem ta, da se člani teama med seboj opazujejo in ocenjujejo in, da se zato nenamerne »napake« pri nagrajevanju lahko dokaj hitro pokažejo v delovnih učinkih (Nelson, Spitzer, 2003, str. 89-90).

#### **4.2.2 Oblikovanje modela nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektu**

Model nagrajevanja bo imel večji vpliv na zaposlene, če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju le-tega; so določeni jasni kriteriji za nagrajevanje in so zaposleni seznanjeni z njimi; je nagrajen vsak, ki doseže postavljene kriterije in ne le par izbrancev; so pri nagrajevanju upoštevane tudi želje posameznika; zaposleni čuti, da ga manager ceni in spoštuje osebno in v teamu; je nagrajen celoten team, za teamsko dovršenost, znanje; vlada v teamu klima, ki spodbuja notranje nagrade (Deeprise, 1994, str. 26).

Kot je razvidno iz slike 4 obstaja vrsta dejavnikov, ki vplivajo na program povezovanja plač z uspešnostjo. Kakšen program bo podjetje uporabilo pa je odvisno od poslovne strategije in ciljev, ki jih želi podjetje doseči (Zupan, 2001, str. 159). Čeprav slika 4 velja na splošno, jo lahko uporabimo tudi za nagrajevanje uspešnosti v projektih.

Slika 4: Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 160.

Pri izbiri programa plačila po uspešnosti projekta določimo enoto merjenja in ocenjevanja, odločimo se ali bomo merili in ocenjevali uspešnost teama ali posameznika. Za teamsko uspešnost lahko nagradimo vse člane teama enako ali pa posamezne člane teama sorazmerno njihovem prispevku k skupnemu rezultatu projekta. Prav je, da nagradimo vse tiste, ki so dosegli postavljenih merila. Izberemo tudi časovno obdobje merjenja in ocenjevanja na primer mesečno, čas posamezne faze ali čas celega projekta.

Določimo kriterije za merjenje in ocenjevanje uspešnosti projekta in zaposlenih. Ponavadi **uspešnost projekta oceni naročnik** na osnovi doseženega roka, stroškov in kakovosti. **Uspešnost zaposlenih v projektih oceni projektni manager**. Izvedba načrtovanih ciljev posameznika ali teama je nujen, ne pa edini pogoj za pozitivno oceno delovne uspešnosti. Za celotno podobo delovne uspešnosti obvezno upoštevamo, kako smo dosegli cilje. Dinamična in razvojno usmerjena podjetja se zavedajo nekaterih omejenosti ocenjevanja doseženih rezultatov na osnovi denarnih, fizičnih ali časovnih kriterijev. Preusmerjajo se iz ocenjevanja rezultatov na ocenjevanje organizacijskega vedenja svojih sodelavcev. Ta povezava je smiselna le takrat, ko razpolagamo z zanesljivimi

ocenami posameznikovega delovnega prispevka. Visoki delovni rezultati v veliki meri so namreč posledica konkretnega organizacijskega vedenja posameznika. Teoretično najbolj utemeljen in v praksi razširjen model, ki se ukvarja z organizacijskim vedenjem, je model kompetenc. Kompetence zajemajo znanja, sposobnosti, spretnosti, motivacijo, vedenje in osebnostne lastnosti, ki posamezniku omogočajo visoko delovno uspešnost (Tomažič, 2004, str. 68-73). Za ocenjevanje težje merljivih dejavnikov uspešnosti kot je vedenje, lahko uporabljamo različne tehnike, na primer ocenjevalne lestvice, metodo rangiranja, primerjanje parov, zapisovanje kritičnih dogodkov (Gorišek, Tratnik, 2003, str. 38-39).

Zelo pomembno je določiti kdo odloča o višini in obliki plačila. V projektih višino nagrade določi naročnik, obliko pa lahko določi naročnik, projektni manager ali pa jo izbere zaposleni.

Opredelimo tudi, kdaj se bo izplačilo izvršilo. Lahko takoj po zaključku projekta, če so projekti nezahtevni in krajšega časovnega obdobja. Pri daljših in zahtevnejših projektih pa je spodbudno za zaposlene, če nagrajevanje sledi posameznim kontrolnim točkam.

O vseh odločitvah sprejetih v podjetju o nagrajevanju uspešnosti zaposlenih v projektu seznanimo zaposlene že na začetku projekta in obljubljeni tudi uresničimo.

### **4.2.3 Izvajanje nagrajevanja uspešnosti**

Vsak projekt predstavlja novo organizacijo s svojimi specifičnimi značilnosti. Temu primerno oblikujemo in izvajamo nagrajevanje zaposlenih v projektni organizaciji. Naloga managerja projekta je, da glede na razpoložljiva sredstva pripravi načrt nagrajevanja, ki naj jasno določa kaj morajo zaposleni narediti, da so upravičeni do nagrade. Nagrajevanje zaposlenih naj se izvaja v skladu s sprejetimi pravili.

Načela nagrajevanja uspešnosti, ki naj bi jih upoštevali pri nagrajevanju uspešnosti projektne dela so:

- pred pričetkom projekta so dogovorjeni in potrjeni kriteriji za merjenje in ocenjevanje uspešnosti dela, kar je sestavni del pogodbe o izvedbi projekta;
- nagrajevanje temelji na nagrajevanju uspešnosti realizacije posameznih ciljev na projektu;



- vnaprejšnje oblikovanje proračuna za nagrade članom projektnih skupin (ali iz naslova deleža plače ali iz naslova vrednosti projekta);
- uresničitev oziroma izvedba nagrajevanja v skladu s sprejetim dogovorom (Ban, Barba, 2004, str. 105).

Poleg nagrad je potrebno predvideti tudi možnost, da projekt ne bo uspešen in, da se nagrad ne bo izplačalo oziroma se bo člane lahko celo sankcioniralo. V takih primerih pa je potrebna previdnost in je potrebno najprej natančno ugotoviti zakaj projekt ni bil uspešen. Obstaja lahko cela vrsta vzrokov za neuspešnost projekta, na katere zaposleni v projektu nimajo nobenega vpliva. V takem primeru »kazni« ne pridejo v poštev. Sankcije za neuspešno delo v projektu se izvajajo glede na kadrovske politiko in plačni sistem posamezne družbe. Pri tem se lahko uporabijo naslednje možnosti:

- odpoklic managerja projekta oziroma odvzem naziva manager projekta,
- neizplačilo dodatka na uspešnost dela v projektu in/ali v sistemu nagrajevanja podjetja),
- »negativen« dodatek (kjer je potrebno predvideti spodnjo mejo, običajno omejeno z zakonskimi določili),
- uveljavljanje jamstev, garancij za dobro izvedbo (Ban, Barba, 2004, str. 105).

Po zaključku projekta je smiselno preveriti zadovoljstvo zaposlenih z izvedenim nagrajevanjem ter upoštevati njihove pohvale in pripombe za izboljšanje nagrajevanja v prihodnosti.

## **5 Analiza nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit**

### ***5.1 Predstavitev podjetja Hit***

Začetki poslovanja podjetja Hit z osnovno dejavnostjo igralnštva, segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja. Tedanja odločitev za »ameriški stil igralništva« prilagojen evropskemu okusu, ki širšemu sloju igralcev poleg igre nudi tudi zabavo in sprostitev, se je izkazala za pravilno in uspešno.

**Osnovno dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo** dopolnjujejo naslednje dejavnosti:

- dejavnost hotelov in podobnih obratov,

- dejavnost restavraciji in gostiln,
- dejavnost okrepčevalnic, samopostrežnih restavraciji, slaščičarn, kavarn, menz, točenje pijač in drugih gostinskih lokalov,
- dejavnost potovalnih agenciji in organizatorjev potovanj in s turizmom povezane dejavnosti,
- dejavnost prirejanja razstav, sejmov in kongresov,
- dejavnost obratovanja športnih objektov,
- druge razvedrilne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev (Letno poročilo, 2007, str. 23).

Podjetje Hit s sedežem v Novi Gorici je matično podjetje skupine Hit, ki je začela nastajati leta 2001. Konec leta 2006 je skupino Hit sestavljalo podjetje Hit in šest odvisnih družb: Hit Montenegro, Hit Alpinea, Casino Kobarid, ICIT, Hit International in Hit Interactive. Tri odvisne družbe imajo sedež v Sloveniji, dve na območju nekdanje Jugoslavije, ena na nizozemskih Antilih. Skupina Hit je imela konec leta 2006 zaposlenih 2.548 ljudi (Letno poročilo, 2007, str. 23).

Hitove odvisne družbe poslujejo v različnih družbenih in kulturnih okoljih, kar zahteva prilagajanje procesov in postopkov. Podjetje Hit posebno skrb namenja prenosu znanj, izkušenj in standardov kakovosti na povezane družbe preko usposabljanja kadrov na sedežu družbe ali neposredno na njihovem delovnem mestu. Podjetje Hit se zaveda pomembnosti znanja in motiviranosti zaposlenih kot odločilnega dejavnika pri doseganju konkurenčne prednosti. Veliko vlaga v razvoj zaposlenih, saj se zaveda, da strategije in ciljev brez ustreznih kadrov ni mogoče uresničiti. Od leta 2001 sistematično spremlja uspešnost in razvoj vseh zaposlenih s pomočjo letnih pogovorov, razvojem vodij in ocenjevanjem zaposlenih. Velik poudarek je na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih za današnje in prihodnje potrebe delovnih mest. Velik poudarek je posvečen izobraževanju vodij; v ta namen podjetje glede na potrebe organizira Hitovo šolo vodenja, v kateri Hitovi strokovnjaki z različnih področij prenašajo svoje znanje in izkušnje na svoje sodelavce (Letno poročilo, 2003, str. 29).

Posebno skrb podjetje Hit namenja zdravju in socialni varnosti svojih zaposlenih. Poleg tega, da od leta 1999 zagotavlja sistematično izvajanje obdobjnih pregledov, zaposlenim omogoča aktivno preživljanje prostega časa z nudenjem različnih športnih in drugih družabnih aktivnosti. Od leta 2003 plačuje zaposlenim, ki so pristopili k pokojninskemu načrtu, premije v drugi pokojninski steber (Letno poročilo, 2004, str. 21).

Skupina sledi svojemu poslanstvu, da s svojim znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom ustvarjalno razvija vrhunsko in široko dostopno ponudbo

iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitev in zabavo (Letno poročilo, 2007, str. 30).

Osrednja strateška usmeritev matične družbe je izvozno usmerjena igralniško-zabavišna dejavnost, namenjena čim širšemu krogu gostov. Med glavnimi strateškimi cilji podjetja Hit je, da bo skupina Hit postala ena izmed vodilnih evropskih podjetji v zabavišni dejavnosti. Zato vlaga v razvoj dejavnosti v tujini in v Sloveniji, s prioriteto pospešenega dograjevanja igralniško-zabavišne ponudbe na Goriškem.

Podjetje Hit svojo strategijo uresničuje s stalnim načrtovanjem nalog in projektov. Projektno vodenje se je v podjetju Hit uveljavilo kot uspešen in učinkovit način dela, kar potrjuje veliko število uspešno zaključenih projektov.

## **5.2 . Projektno vodenje v podjetju Hit**

### **5.2.1 Ureditev projektnega vodenja v podjetju Hit**

Podjetje Hit izvaja projekte in enkratne naloge od leta 1997. Metodologija, ki jo v podjetju Hit uporabljajo danes, je rezultat **projekta »Prenova projektnega vodenja«**, ki je bil uspešno zaključen leta 2002. Projekt je zajemal temeljito prenovo na petih področjih projektnega managementa:

- metodologijo (poslovník, procesi in dokumenti),
- organizacijo (organizacijska enota Upravljanje projektov in projekti),
- motivacijski sistem (sistem nagrajevanja),
- usposabljanje (Šola projektnega vodenja v podjetju Hit) in
- informatizacijo (projektne informacijske sisteme).

V okviru projekta Prenove projektnega vodenja je bila vzpostavljena **projektne pisarna**, z namenom učinkovitega obvladovanja vseh projektov kot tudi stalnega izboljševanja dela v projektih. Danes predstavlja središče projektnega vodenja v podjetju Hit in ima zato pomembno vlogo pri razvoju projektne organizacijske kulture. Njene glavne naloge so svetovanje in pomoč upravi podjetja Hit in vodjem pri vodenju projektov, skrb za razvoj in vzdrževanje procesov in standardov projektnega vodenja v podjetju Hit, skrbništvo nad projektne informacijske sisteme, nudenje zahtevne administrativne pomoči zaposlenim v projektih, organiziranje in usposabljanje projektne vodje v podjetju Hit, obvladovanje zasedenosti človeških virov za vodenje projektov in drugih nalog v okviru projektne

organizacije v sodelovanju z linijskimi vodji, skrb za razvoj in vzdrževanje motivacijskega sistema za delo v projektih v sodelovanju z odgovornimi za to področje, vodenje baze podatkov znanj v okviru projektnega vodenja, sodelovanje pri strateškem načrtovanju projektov, ravnanje z vsemi projekti v podjetju Hit in opravljanje reviziji posameznih projektov.

**Projekt** je v podjetju Hit definiran kot proces uresničevanja ciljno usmerjenih enkratnih kompleksnih nalog, ki se izvajajo v okviru začasne projektne organizacije, v katero so imenovani zaposleni iz stalne funkcijske organizacije in ima predvidena finančna sredstva ter čas za realizacijo ciljev projekta. Naloge, ki organizacijsko niso zahtevne in potrebujejo manjše število ljudi ter so časovno relativno kratke, pa se izvajajo v okviru enkratnih nalog. Enkratne naloge se enako kot projekti izvajajo po veljavni Hitovi metodologiji projektnega vodenja (Poslovnik projektnega vodenja, 2002, str. 2).

Projekti so v podjetju Hit razvrščeni glede na postavljene cilje posameznega projekta, zato jih delijo na: razvojne, investicijske, organizacijske, informacijske, marketinške, strateške. Projekti so opredeljeni tudi glede na zahtevnost in glede na organizacijsko raven izvajanja.

### **5.2.2 Hitova metodologija projektnega vodenja**

Hitova metodologija projektnega vodenja temelji na **življenjskemu ciklusu projekta**, ki obsega naslednje osnovne procese:

- zagon, začetek uresničevanja projekta,
- načrtovanje,
- izvajanje,
- kontrola in ukrepanje,
- zaključek.

Procesi vodenja projektov so merjeni in dokumentirani. Tako nastaja v procesu vodenja projekta več dokumentov: nalog za projekt, projektna naloga, načrt izvedbe projekta, dokumenti izvedbe, kontrole ter zaključni dokumenti.

**Vodenje projekta** je osnovni proces v sistemu vodenja s projekti, ki poteka skozi faze zagona, načrtovanja, izvajanja, kontrole in ukrepanja ter zaključka. V okviru omenjenih procesov se dosežejo zastavljeni cilji projekta. Procesni so medsebojno povezani z rezultati, ki nastanejo med njihovim izvajanjem, rezultat enega procesa predstavlja vhod v naslednji proces.

**Vodenje projektov** v podjetju Hit vključuje sistem stalnega načrtovanja projektov in nalog. Uprava podjetja Hit enkrat letno obravnava predlog razvojnega načrta projektov in nalog ter jih umesti v letni plan. Vodenje projektov v podjetju Hit vključuje vse procese in dokumente vezane na delo v projektu. V podjetju Hit se izvaja istočasno več projektov, katere skozi vse procese, od vzpostavitve do zaključka projekta, spremlja in nudi podporo članom projektne skupine projektne pisarna. Spremljanje poteka preko projektne informacijskega sistema in preko drugih oblik komuniciranja kot so sestanki ipd. Zaposleni v projektne pisarni so odgovorni za učinkovito obvladovanje in nenehno izboljševanje dela v projektih. Projektne pisarne prispeva k dvigu učinkovitosti izvedbe projektov, kar dosega z rednimi analizami zaključenih projektov in predlogi za izboljšanje ter s podporo projektne vodjem pri njihovem delu (Stare, 2002, str. 151).

### **5.2.3 Organizacija projekta in njegova vključitev v organizacijo podjetja Hit**

Za čas delovanja projekta se v podjetju Hit vzpostavi **organizacija projekta**, katere predlog pripravi vodja projekta v sodelovanju z vodjo projektne pisarne ter odgovornimi iz kadrovske službe. Obvezne vloge v projektne organizaciji so tri: naročnik, vodja projekta in projektne skupine. Ostale možne vloge v projektu so še: odločitvena skupina, nadzornik projekta, pod-projektne skupine, posvetovalna skupina, skupina za izvedbo, tajništvo projekta, zunanji svetovalci in izvajalci. Naloge, pristojnosti in odgovornosti zaposlenih posameznikov in skupin v projektne organizaciji so jasno in natančno opredeljene v delovnem navodilu »Naloge, pristojnosti in odgovornosti v projektne vodenju«. Velikost organizacije in njena sestava sta odvisni od zahtevnosti in kompleksnosti načrtovanih aktivnosti za doseganje ciljev projekta. Predlagana organizacija postane veljavna s potrditvijo naročnika projekta in je vključena kot začasna organizacija v funkcijsko organizacijo.

Projektne vodenje je prineslo potrebo po bolj fleksibilni organizacijski strukturi podjetja Hit. Delo v projektih temelji na teamskem delu, za katerega je značilno medsebojno sodelovanje in izmenjava izkušenj med člani projektne teame. Podjetje Hit ima **projektne-matrično organizacijsko** strukturo, ki vključuje stalne hierarhično organizirane funkcijske enote in občasne bolj plosko organizirane projektne strukture, ki se vzpostavijo za čas delovanja projekta.

Na uspešnost in učinkovitost izvajanja projektov vpliva povezava projektne in stalne organizacije. Stalna in projektne organizacija sta povezani na podlagi

procesov, ki zagotavljajo ustrezne pogoje dela projektnim skupinam in o učinkovito izvajanje nalog. Za dobro delovanje projektno-matrične organizacije je nujno tesno in stalno sodelovanje med **linijskim** in **projektnim vodjem**. Nujno sodelovanje je pomembno pri izbiri primernega kadra z znanjem in s sposobnostmi za določeno delo v projektu. Pri tem so zelo pomembne tudi sposobnosti zaposlenega za delo v teamu. Linijski in projektni vodja skrbno uskladita načrt obsega dela zaposlenega na rednem delovnem mestu in v projektu, da ne bi prišlo do njegove preobremenitve. V tem procesu sodeluje tudi projektna pisarna, ki vodi bazo podatkov o zasedenosti zaposlenih, ki so vključeni v projekte v podjetju Hit. V primeru izjemno pomembnega projekta ali prevelike obremenjenosti zaposlenega, obstaja tudi možnost začasne prekinitve izvajanja posameznih nalog na rednem delovnem mestu in vključitve posameznika samo na delo v projektu.

#### **5.2.4 Informacijska podpora projektom**

Vodenje projektov je informacijsko podprto s projektnim informacijskim sistemom eProj. **Projektni informacijski sistem eProj** (v nadaljevanju eProj) je vključen v poslovni informacijski sistem in podpira postopke za pripravo, zbiranje, identifikacijo, klasifikacijo, razpošiljanje, osveževanje, arhiviranje informaciji in ponovno dostopanje do njih. Zaposleni, ki so vključeni v projekt dostopajo do baze podatkov o svojem projektu v eProju. Vsak posameznik redno tedensko poroča o opravljenem delu v projektu. Vodja projekta na osnovi podatkov o opravljenem delu v projektu v eProju pripravi mesečno poročilo o napredovanju projekta. Pregled nad vsemi projekti ima poleg vodstva podjetja Hit tudi projektna pisarna, ki poleg zaposlenih v projektih skrbi za ažurnost podatkov.

Za uspešno in učinkovito delo zaposlenih v projektih v projektno matrični strukturi je potrebno zagotoviti nemoten pretok informaciji med linijskim in projektnim vodjem ter člani teama. Pretok informaciji med omenjenimi udeleženci je v podjetju Hit zagotovljen z eProjem, z organizacijo sestankov in preko drugih oblik komunikacije - preko telefonov, elektronske pošte ipd.

#### **5.2.5 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih**

Za uspešen projekt je pomembno kakovostno ravnanje z zaposlenimi. Pomembna je izbira usposobljenega kadra za izvajanje projektov, tako vodje kot ostalih udeležencev. Znanja, ki jih morajo posamezniki obvladati so določena v Katalogu

znanj, ki vključuje tudi Etični kodeks obnašanja vseh udeležencev v projektu. Za zaposlene, ki nimajo ustreznih znanj podjetje Hit organizira usposabljanje z notranjimi ali zunanji izvajalci.

V Poslovniku projektnega vodenja je posebej poudarjen pomen reševanja morebitnih nekonstruktivnih konfliktov, ki nastanejo ponavadi zaradi odgovornosti več nadrejenim, še posebej, ko zaposleni delajo na več projektih. Tovrstnim nesporazumom se skušajo izogniti že v fazi načrtovanja, s skrbnim načrtovanjem aktivnosti projekta, zaposlenih ipd.

Prav za matrično organizacijo je značilno, da lahko zaradi neustreznih in nepravočasnih informacij, včasih pa tudi zaradi različnih interesov vodij prihaja do vrste konfliktov. Da do konfliktov ne bi prišlo, se v podjetju Hit držijo naslednjih zapisanih načel:

- kakovostno načrtovanje aktivnosti projekta in mesečno načrtovanje zasedenosti zaposlenih ter pravočasen dogovor o obsegu dela za vsakega posameznika v projektu,
- medsebojno redno poročanje in obveščanje med linijskim in projektnim vodjem,
- stalno spremljanje obremenjenosti posameznikov, ki so vključeni v različne projekte, saj preobremenjenost posameznikov lahko povzroča njihovo nezadovoljstvo in slabšo učinkovitost,
- usposabljanje dodatnega kadra, ki predstavlja ozko grlo za izvajanje posameznih nalog v okviru projektov,
- vnaprej biti pripravljen, da posamezne naloge lahko začasno pokrijejo tudi zunanji izvajalci,
- usposobljeni linijski vodje za delo v projektih (Poslovník projektnega vodenja, 2002, 15 str.).

### **5.2.6 Motivacijski sistem**

Motivacijski sistem oziroma motiviranje v podjetju vpliva na uspešno in učinkovito delo zaposlenih v projektih. Motiviranje dela v projektih v podjetju Hit se uresničuje z zagotavljanjem splošne klime in pogojev dela v projektih ter z nagrajevanjem uspešnega dela v projektih, ki je določeno s Pravilnikom o nagradah za posebne rezultate in o nagrajevanju dela v projektih v podjetju Hit. Ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih ima vodja projekta, ki s svojim delom vpliva na oblikovanje pozitivne klime v času trajanja projekta.

### **5.3 Osnova nagrajevanja zaposlenih v podjetju Hit**

Podjetje Hit sledi sodobnim sistemom nagrajevanja, ki spodbujajo uspešnost zaposlenih. Plača zaposlenega je tako odvisna ne le od zahtevnosti posameznikovega dela oziroma skupine ampak tudi od njihove uspešnosti.

Sedanji model nagrajevanja za vse zaposlene v podjetju Hit je določen s kolektivno pogodbo iz leta 2004. Plačo zaposlenega v podjetju Hit sestavljajo:

- osnovna plača,
- del plače na podlagi delovne uspešnosti:
  - organizacijske enote,
  - delavca oziroma skupine,
- dodatki,
- nadomestila,
- del plače iz napitnine,
- del plače na osnovi uspešnosti poslovanja.

**Osnovna plača** je določena tako, da se izhodiščna plača pomnoži z relativnim razmerjem za plačilni razred, ki je dodeljen zaposlenemu. Izhodiščno plačo za prvi tarifni razred določi uprava glede na poslovne rezultate podjetja Hit. Izhodiščna plača se določi za polni delovni čas, ki znaša 40 ur na teden in to najmanj v višini izhodiščne plače za prvi tarifni razred po panožni kolektivni pogodbi. Delovna mesta v podjetju Hit so razdeljena glede na zahtevano stopnjo izobrazbe v devet tarifnih razredov. Tarifni razredi pa so naprej razdeljeni na plačilne razrede.

**Nagrado na podlagi delovne uspešnosti organizacijske enote** prejme zaposleni v primeru, da organizacijska enota pozitivno posluje.

Za delovna mesta v podjetju Hit, kjer so učinki delovne skupine ali posameznega zaposlenega v naprej določeni in merljivi, se zaposlenim plača poveča ali zmanjša glede na uspešnost pri delu. V tem primeru prejme zaposleni **nagrado na podlagi delovne uspešnosti zaposlenega oziroma skupine**.

**Dodatki**, v odvisnosti od delovnega mesta, so naslednji:

- dodatki za posebne obremenitve,
- dodatek za delo v delovnem času, ki je za zaposlenega manj ugoden,
- dodatek za negativne vplive okolja,
- dodatek za blagajniški riziko,
- dodatek za delovno dobo in dodatek za stalnost,
- dodatek za nebolovanje.



Zaposlenim pripadajo **nadomestila** plače v primerih: bolezni; poklicne bolezni in nesreče pri delu; letnega dopusta; na dela prost dan po zakonu; odsotnosti z dela, ko je delavec napoten na izobraževanje s strani podjetja; in v drugih primerih določenih z zakonom in kolektivno pogodbo.

Zaposlenim na delovnih mestih »krupje«, »vodja mize« in »inšpektor« pripada **del plače iz napitnine z igralnih miz**.

Zaposlenim pripada udeležba pri **nagradi iz uspešnosti poslovanja** v višini ene tretjine povprečne mesečne plače posameznega zaposlenega, če podjetje Hit doseže planirani dobiček.

**Drugi prejemki**, ki jih podjetje Hit izplača zaposlenim so: regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnina ob upokojitvi, solidarnostne pomoči, nagrade za strokovna tekmovanja, nagrade za inovacije, koristne predloge in posebne dosežke.

V podjetju Hit **nagrade za posebne rezultate in za delo v projektih** določa Pravilnik o nagradah za posebne rezultate in o nagrajevanju dela v projektih iz leta 2003, ki ga obravnavam v poglavju 5.4.1..

Med nagrade za zaposlene spadajo tudi **bonitete** za zaposlene: plačilo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, plačila dodatnega pokojninskega zavarovanja za zaposlene, mobilni telefon, službeni avto ipd.

**Nagrade, ki zagotavljajo osebno rast zaposlenih**, je prinesla uvedba sistematičnega spremljanja razvoja zaposlenih v podjetju Hit, kar predstavlja osnovo za njihovo napredovanje v okviru istega delovnega mesta v višji plačilni razred ali za napredovanje na višje delovno mesto oziroma osnovo za njihovo nazadovanje. Podjetje Hit je leta 2001 začelo sistematično spremljati razvoj in uspešnost zaposlenih z letnimi pogovori in z ocenjevanjem njihove uspešnosti. Letni razgovor je namenjen poglobljeni komunikaciji med vodjem in zaposlenim z namenom povečanja njunega medsebojnega sodelovanja in zaupanja. Je osnova za načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenega. Z letnim razgovorom želi podjetje Hit zaposlenim pokazati, da ceni njihovo delo ter, da upošteva njihova mnenja, predloge in želje. Je priložnost za prepoznavanje motivacije zaposlenega. Ocenjevanje zaposlenih omogoča načrtovanje razvoja zaposlenih in zagotavlja povratno informacijo o njihovi uspešnosti in napredku. Podjetje Hit spremlja in ocenjuje tudi vedenje v na področjih: teamskega vodenja, komunikacije, fleksibilnosti in usmerjenosti k cilju.

## **5.4 Nagrajevanje projektnih skupin v podjetju Hit**

Večina zaposlenih v projektih dela vzporedno v projektu in na rednem delovnem mestu, izjema so zaposleni v organizacijskih enotah Projekti in Investicije, ki delajo samo v projektu oziroma v projektih. Na delovno mesto v Projektih se začasno razporedijo zaposleni, ki so člani ožje projektne skupine in, ki pretežni del svojega delovnega čas delajo v enem ali več projektih. Predlog uvrstitve zaposlenega v določen plačilni razred sestavita vodja projekta in vodja projektne pisarne, odobri pa naročnik projekta. Po zaključenem projektu se ti zaposleni vrnejo spet na redno delovno mesto.

Zaposlene, ki ostajajo na rednem delovnem mestu in se jim s sodelovanjem v projektu poveča obseg dela, je potrebno sorazmerno razbremeniti rednih delovnih nalog. Da ne bi prihajalo do prevelike obremenitve zaposlenih, poteka izbira zaposlenega v projektu v sodelovanju med projektnim in linijskim vodjem ter ob podpori kadrovske službe in projektne pisarne, ki vodi bazo podatkov o zaposlenih v podjetju Hit oziroma v projektih. Zaposlenega v projektu se izbere na osnovi njegovih znanj, sposobnosti in izkušenj ter njegovega strinjanja, da sodeluje v projektu. Zaposleni navadno opravljajo naloge, ki so po zahtevnosti enake njihovim rednim delovnim nalogam in se jim zato osnovna plača ne spremeni.

Na uspeh projekta poleg znanj, sposobnosti in izkušenj zaposlenih v veliki meri vpliva tudi njihova motivacija. Poleg neformalnih spodbud so zelo pomembne formalne spodbude. Za zaposlene v projektih je spodbudno, da so za uspešno dosežene rezultate pri nalogah, ki so nove in enkratne, tudi nagrajeni. Prav zaradi tega, je bil leta 2003 sprejet Pravilnik o nagradah za posebne rezultate in o nagrajevanju dela v projektih (v nadaljevanju Pravilnik o nagrajevanju v projektih). Za nagrajevanje zaposlenih v projektih obstajata dve obliki nagrajevanja: ena namenjena uspešno zaključenemu projektu, druga pa uspešno zaključenim posameznim fazam projekta. Glede na to, da so časi trajanja projektov v podjetju Hit relativno kratki, se v praksi uporablja samo nagrada za zelo uspešno izveden projekt, do katere so upravičeni najzaslužnejši člani projekta.

### **5.4.1 Možne oblike nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektih**

V tem poglavju predstavljam možne oblike nagrajevanja kot so določena v Pravilniku o nagrajevanju v projektih iz leta 2003.

Pravilnik o nagrajevanju v projektih določa, da se delo v projektih nagrajuje glede na zahtevnost projekta in glede na pomembnost projekta za podjetje Hit; da je projekt uspešen takrat, ko so rezultati doseženi v okviru načrtovanih rokov, stroškov in kakovosti; da sredstva za nagrade odobri naročnik projekta, na osnovi predloga, ki ga pripravi vodja projekta; da so merila za vse zaposlene v projektu enaka, ne glede na to, iz katere organizacijske enote je posameznik; naloga vodje projekta pa je spremljanje in evidentiranje dela zaposlenih v projektu.

V pravilniku o nagrajevanju dela v projektih sta definirani dve **obliki nagrajevanja**:

- **Nagrajevanje dela v projektu po uspešno izvedenih procesih oz. fazah projekta**, ki določa, da vodja projekta nagrajevanje uporabi le v primeru, ko bo projekt trajal več kot dvanajst mesecev. Do nagrade so upravičeni vsi člani projekta, razen tistih članov, ki so razporejeni v organizacijski enoti Projekti in zaposleni z individualno pogodbo. Nagrada se lahko izplača po vsaki uspešno zaključeni fazi projekta ali po določenem nizu faz, odvisno od dogovora. Višina nagrade je odvisna od vloge in uspešnosti posameznika, zahtevnosti projekta, vloženega časa in uspešnosti izvajanja projekta. Predlog za izplačilo pripravi projektni vodja in ga uskladi z linijskim vodjem. Usklajeni predlog obravnava vodja odločitvene skupine, ki v sodelovanju z naročnikom projekta opredeli višino zneska za nagrade. Zaposleni prejme izplačilo skupaj s plačo v naslednjem mesecu. **Ta oblika nagrajevanja**, ki ima jasno opredeljene kriterije nagrajevanja, **se v praksi ne izvaja**, predvsem zaradi tega, ker je večina projektov časovno relativno kratkih. Za nagrajevanje zaposlenih v zahtevnejših projektih, ki trajajo daljše časovno obdobje, pa bi jo bilo smiselno uporabiti.
- **Izplačilo nagrad za uspešno izveden projekt** prejmejo najzaslužnejši člani projekta. Projekt je uspešno zaključen, če se izvede v okviru načrtovanih finančnih sredstev, roka in kvalitete. V vsakem načrtu izvedbe projekta so določena merila in višina načrtovane nagrade za uspešno izveden projekt. Predlog višine denarnega zneska za nagrade pripravi vodja projekta v sodelovanju z naročnikom, odobri pa jih uprava družbe. Denarna sredstva za nagrado so del proračuna projekta. Po zaključku projekta pripravi vodja projekta predlog nagrad na osnovi sledečih meril: kvalitete opravljenega dela, vloge in prispevka posameznika v projektu in porabljenega časa za delo v projektu.

Poleg **denarnih nagrad** se za uspešno delo v projektih uporabljajo tudi **nedenarne nagrade** kot so: priznanje o dobro izvedenem delu, čestitke in pohvala posamezniku s strani predsednika uprave, napotitev na izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje, podelitev praktičnih nagrad ipd.

Model nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektih je oblikovan v skladu s teoretičnimi osnovami s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v projektih. Nagrajevanje zaposlenih za uspešno izveden projekt temelji na osnovi postavljenih meril in višine načrtovane nagrade, ki se določi v procesu načrtovanja projekta in izvede po uspešno zaključenem projektu. Spodbudno je, da so merila in višina nagrade znani pred začetkom projekta in, da so do merila za vse enaka. Merila za uspešnost projekta so postavljena na osnovi porabljenega časa, sredstev in dosežene kvalitete. Medtem, ko je predvidena nagrada zaposlenega odvisna od kvalitete opravljenega dela, vloge in prispevka posameznika h končnemu uspehu projekta ter čas, ki ga je porabil za delo v projektu. Uspešnost projekta ocenjuje naročnik, uspešnost zaposlenih v projektu pa vodja projekta. Model nagrajevanja sledi sodobnim smernicam nagrajevanja zaposlenih in poleg denarnih nagrad določa tudi nenedarne nagrade, ki prav tako spodbudno delujejo na zaposlene.

Za učinkovitost modela nagrajevanja ni dovolj, da so pravila nagrajevanja zapisana v skladu s teoretičnimi osnovami in veljavno zakonodajo, ampak morajo zaposleni pravila nagrajevanja poznati, razumeti in jih sprejeti. Nagrajevanje pa se mora izvajati v skladu s sprejetimi načeli nagrajevanja.

#### **5.4.2 Prednosti in slabosti modela nagrajevanja uspešnosti v projektih**

Zaposleni v projektih so upravičeni do nagrade za uspešno delo v projektih. Nagrada, ki jo za uspešno delo v projektu prejme zaposleni predstavlja gibljivi del plače. Z gibljivim delom plače želi podjetje nagraditi zaposlene za njihovo uspešno delo in s tem spodbuditi njihovo ustvarjalnost in inovativnost, ki je zelo pomembna za učinkovito doseganje ciljev projekta.

Model nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v podjetju naj bi vseboval vsa ključna določila, ki so prikazana na sliki 4 v poglavju 4.2.2.: enoto merjenja; časovno obdobje; merila; način merjenja in ocenjevanja; s čim primerjamo doseženo; kdaj se izvrši izplačilo; kdo dobi izplačilo; kakšna je oblika plačila; kdo odloča o višini in obliki plačila; kdo dobi plačilo. Zato sem našteje dejavnike uporabila za izhodišče pri ugotavljanju prednosti in slabosti obstoječega modela nagrajevanja uspešnosti.

Delo v projektih poteka teamsko z medsebojnim sodelovanjem in izmenjavo izkušenj. Uspešnost projekta je rezultat dela celotne projektne skupine, zato je izbrana **enota merjenja** projektne skupine. Uspešno delo v projektih se nagraduje glede na pomembnost in zahtevnost uresničevanja ciljev projekta. V okviru

projektov se izvajajo tudi enkratne naloge, ki so manj zahtevne in jih zato naročnik običajno ne nagradi za uspešno delo. Moje mnenje je, da se v podjetju nagradi vse uspešno zaključene projekte vključno z enkratnimi nalogami, seveda primerno njihovi zahtevnosti in pomembnosti za podjetje. Po teoriji pričakovanja zaposleni pričakujejo, da bodo za uspešno delo ustrezno nagrajeni. Dejstvo pa je, da morajo biti denarne nagrade dovolj visoke, da jih motivirajo. Zato bi lahko zavzetost zaposlenih, ki delajo v manj pomembnih in zahtevnih projektih, nagrajili s praktičnimi nagradami, izletom, skupno večerjo ipd., s čemer ne bi bistveno povečali proračuna projekta.

**Časovno obdobje** merjenja uspešnosti je čas trajanja projekta. Današnje nepredvidljivo in konkurenčno poslovno okolje zahteva od podjetji hitre spremembe, kar posledično vpliva na rok zaključka projekta, ki ga določi naročnik. Cilj naročnika je, da se projekt uspešno zaključi v čim krajšem možnem času. Zato je večina projektov časovno relativno kratkih. Prav zaradi tega je praksa pokazala, da je bolj uporabno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih po uspešno zaključenem projektu kot pa nagrajevanje po uspešno zaključenih posameznih fazah projekta. Slednje je predvideno za nagrajevanje v projektih, ki trajajo več kot leto dni. V tem primeru pa bi bilo časovno obdobje za merjenje uspešnosti, tako kot je že sedaj določeno v pravilniku, čas trajanja posamezne faze.

**Merila** nagrajevanja za uspešno doseganje ciljev projekta določi naročnik na začetku projekta. Projekt je uspešen, če zadosti trem kriterijem: roku, kakovosti in stroškom. Merila v pravilniku so splošna in se za vsak projekt določijo posebej v Načrtu izvedbe projekta. V Pravilniku o nagrajevanju v projektih ni posebej določeno, ali se v primeru nepredvidenih dogodkov, ki bistveno vplivajo na postavljene kriterije uspešnosti in na katere zaposleni nimajo vpliva, v skladu z dogovorom spremenijo začetna postavljena merila. Model je dovolj fleksibilen, da to dopušča in se v praksi tako tudi izvaja.

**Ocenjevanje** uspešnosti projekta **izvede** naročnik po zaključenem projektu na osnovi doseženih rezultatov. Pri tem ugotovi ali so bili postavljeni cilji projekta doseženi v okviru načrtovanih rokov, proračuna in pričakovane kakovosti.

Pravilnik o nagrajevanju dela v projektih ne določa posebej **s čim naročnik primerja dosežene rezultate projekta**. Po teoriji enakosti zaposleni pričakujejo, da jih v podjetju obravnavamo enako, kar pomeni, da je potrebno primerjati dosežke vseh projektov v podjetju. Dejstvo je, da uspešnost projekta ocenjuje naročnik, naročnikov v podjetju pa je več. Glede na to, da projektna pisarne spremlja izvajanje vseh projektov v podjetju Hit in je baza teh podatkov dovolj velika, dosežke posameznega projekta primerjajo z dosežki primerljivih projektov v

podjetju. Na primer za ocenjevanje zahtevnega organizacijskega projekta naročnik, vodja projekta in vodja projektne pisarne primerjajo dosežke tega projekta z vsemi izvedenimi zahtevnimi organizacijskimi projekti v podjetju. Čeprav se to izvaja tudi v praksi, pa je zaradi preglednosti in jasnosti izvajanja nagrajevanja potrebno določilo zapisati v Pravilniku o nagrajevanju v projektih in z njim seznaniti vse zaposlene.

Izplačilo nagrad se izvede po uspešnem zaključku projekta, kar pomeni takoj ali pa kasneje. Nagrajevanje ima večji učinek na zaposlene, če se izvede čim prej po doseženem uspehu. Zato je potrebno v načrtu izvedbe projekta točno določiti **kdaj zaposleni prejmejo nagrado**. Najbolj pomembno je, da se sprejetih pravil nagrajevanja vedno dosledno držimo.

Model nagrajevanja predvideva različne **oblike nagrad**. Na zadovoljstvo zaposlenih pri delu poleg denarnih nagrad, ki so kratkoročno močni motivatorji, vplivajo tudi nedenarne nagrade. Posebno v primeru, ko imajo zaposleni dovolj visoke plače, ki jim omogočajo zadovoljevanje višjih potreb. Obliko nagrade **določi vodja projekta skupaj z naročnikom**, obstaja pa tudi možnost, da si jo **zaposleni sam izbere**. Pri nagrajevanju je za motivacijo zaposlenih velikega pomena, da upoštevamo tudi želje in potrebe zaposlenih. Ljudje se med seboj razlikujemo, kar se kaže tudi v različnih potrebah in željah.

**Višino nagrade določi naročnik projekta** na osnovi predloga vodje projekta. Nagrada za uspešno izveden projekt bremeni proračun projekta in je določena v Načrtu izvedbe projekta. Vodja projekta pa je dolžan izdelati načrt nagrajevanja v skladu z razpoložljivimi sredstvi za nagrajevanje.

**Skupni znesek nagrade se razdeli** v različnih odstotkih glede na uspešnost posameznika v projektu. Predlog nagrad za posamezne najuspešnejše člane projekta pripravi vodja projekta, potrdi naročnik, odobri pa jih uprava družbe. Pri ocenjevanju uspešnosti posameznega člana projekta se upošteva: kvaliteto opravljenega dela; vlogo in prispevek posameznika h končnemu uspehu projekta; efektivne ure, ki jih je posameznik opravil v projektu. Ocena prispevka posameznika v projektu je subjektivna ocena vodje projekta, saj pravilnik o nagrajevanju v projektih ne določa posebej načina ocenjevanja. Za večjo objektivnost ocenjevanja vedenja zaposlenih v projektu bi bilo smiselno izbrati metodo, s pomočjo katere bi vodja projekta ocenil zaposlene. Nenazadnje na uspeh projekta vpliva tudi vedenje slehernega člana teama. Smisel projektne dela je, da se delo opravi čim prej. Zaposleni v projektu je uspešen takrat, ko opravi delo v času, ki ga predvidi oziroma planira vodja projekta. V nasprotnem primeru obstajata je možno, da zaposleni ni sposoben opraviti dela v predvidenem

času ali, da je vodja projekta slabo planiral delo zaposlenega. Če zaposleni za opravljeno delo porabi večje število ur od planiranih zaradi nepredvidenih situacij v času projekta, je prav, da se to upošteva pri nagrajevanju. Zaposleni je dolžan redno tedensko poročati o svojem delu oziroma o času porabljenem za delo v projektu vodji projekta.

Odločitev v podjetju je, da **nagrado dobijo najzaslužnejši posamezniki**, ki dosežejo pričakovano uspešnost na osnovi postavljenih kriterijev. Delo v projektu poteka teamsko in je zato njegov rezultat odvisen od dela vseh zaposlenih v projektu. Včasih pa si vsi zaposleni v projektu ne prizadevajo enako, zato je prav, da so nagrajeni vsi na podlagi meril, ki jih na začetku projekta določi vodja projekta. Zaposleni se med seboj primerjajo, zato ni prav, da nagrajimo vse enako, če si niso vsi enako prizadevali pri delu v projektu. Teorija okrepitve razlaga prav vpliv nagrade in kazni na vedenje zaposlenih. Le pravilna uporaba nagrade ali kazni bo pozitivno vplivala na uspešnost zaposlenih v prihodnosti. Čeprav o kaznih raje ne govorimo, bi bilo prav, da se jih predvidi za primer, ko projekt ne bi bil uspešen in bi s tem negativno vplival na poslovanje podjetja. Kazni pa se lahko izvedejo le takrat, ko imamo zanesljive podatke in utemeljitve, da je neuspeh posledica na primer slabega dela zaposlenega ali zaposlenih v projektu. Ko za neuspeh niso krivi zaposleni v projektu, sankcije ne pridejo v poštev. V poglavju 4.2.3. so navedeni nekateri možni ukrepi.

Pomembno vlogo pri ugotavljanju prednosti in slabosti modela nagrajevanja imajo nenazadnje tudi zaposleni. Njihova mnenja, predlogi in kritike so pri analizi nagrajevanja zelo pomembni. Zato bi bilo prav, da se po vsakem zaključku projekta in po vsaki izvedbi nagrajevanja izvede anonimna anketa o nagrajevanju v projektih. Njihove rezultate bi nato uporabili za izboljšanje modela nagrajevanja.

Primerjava teoretičnih spoznanj s področja motivacije in nagrajevanja dela v projektu, ki jih predstavljam v teoretičnem delu specialističnega dela, z modelom nagrajevanja uspešno izvedenega dela v projektu v podjetju Hit, me je pripeljala do ugotovitve, da ima model nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v projektih določene pomanjkljivosti, ki jih bo potrebno na novo zastaviti in upoštevati. Pri tem je pomembno, da so v ta proces vključeni tudi zaposleni, pri čemer se upošteva njihove pripombe in predloge. Prav zaradi tega sem izvedla anonimno anketo, ki jo predstavljam v poglavju 6.4.6..

## **6 Empirična raziskava o nagrajevanju zaposlenih v projektih v podjetju Hit**

Zadovoljstvo in pričakovanja zaposlenih s sistemom nagrajevanja lahko preverjamo na različne načine. Obstaja več tehnik opazovanja in poizvedovanja: študije dokumentov, intervjuji in vprašalniki, spremljanje dela, neposredno opazovanje in posredno opazovanje. V raziskavi sem se odločila za anonimno anketo, ker predstavlja način zbiranja podatkov, ki nam daje bolj odkrite odgovore kot jih dobimo z intervjuji (Rozman, 2000, str. 106-110).

### **6.1 Namen, cilj in osnovne hipoteze anketne raziskave**

#### **Namen raziskave je:**

- pridobiti in upoštevati predloge zaposlenih za izboljšanje sedanjega modela nagrajevanja,
- prispevati k morebitni prenovi sedanjega modela nagrajevanja.

#### **Cilj raziskave je:**

- raziskati stanje na področju motivacije in nagrajevanja dela med zaposlenimi v projektih v podjetju Hit,
- ugotoviti poznavanje modela nagrajevanja v projektih med zaposlenimi v projektih,
- ugotoviti motivacijske dejavnike v delovnem okolju, katerim zaposleni pripisujejo največji pomen,
- ugotoviti pomembnost nedenarnih nagrad za zaposlene, ki so na razpolago projektnim vodjem v podjetju Hit,
- ugotoviti vpliv projektnega načina dela v podjetju Hit na motivacijo zaposlenih,
- ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s sedanjim sistemom nagrajevanja dela v projektih,
- ugotoviti potrebo po spremembah v sedanjem modelu nagrajevanja dela v projektih.



### **Osnovne hipoteze, ki sem si jih postavila, so naslednje:**

- Domnevam, da je večina zaposlenih v projektih seznanjena s sistemom nagrajevanja v projektih in ga pozna, saj predstavljajo projekti v podjetju Hit utečen način dela in se nagrajevanje iz naslova uspešnosti projekta izvaja že od leta 2003.
- Na osnovi teoretičnih spoznanj o motivaciji in nagrajevanju zaposlenih predpostavljam, da zaposleni pripisujejo plači in drugim materialnim nagradam največji pomen med dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu.
- Višina osnovnih plač zagotavlja zaposlenim v podjetju Hit zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Na tej osnovi domnevam, da so zaposlenim pomembne tudi nederarne nagrade.
- Glede na veliko število uspešno zaključenih projektov domnevam, da zaposleni v projektih ocenjujejo projektni način dela kot učinkovit za doseganje ciljev podjetja Hit.
- Nagrade so eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Predpostavljam, da večina zaposlenih v projektih pričakuje nagrado za svoje uspešno delo, v skladu s teorijo pričakovanja.

## **6.2 Opis vzorca in metoda raziskave**

Empirično raziskavo sem izvedla z namenom, da ugotovim dejansko zadovoljstvo zaposlenih s sedanjim sistemom nagrajevanja v projektih. Zato sem v raziskavo vključila zaposlene, ki so sodelovali v projektih v podjetju Hit.

Anketirance sem se izbrala iz baze podatkov o zaposlenih v projektih, ki jo vodi projektna pisarna. V raziskavo sem zajela 116 zaposlenih. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 85 anketirancev, kar predstavlja 73% vseh anketirancev. Velika odzivnost je bila pričakovana glede na zanimivost teme. Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketna vprašanja jih je 13% sodelovalo v enem projektu, 40% v dveh do štirih projektih in 47% v pet in več projektih. Od 85 anketirancev jih je 54% prejelo nagrado za uspešno delo v projektu, 46% pa še ne.

Za raziskavo sem uporabila metodo anketiranja. Za poštno raziskavo sem se odločila zaradi njenih prednosti: lažje pridemo v stik z anketiranci; zato potrebujemo manj časa; anketa je s strani anketirancev dojeta kot bolj anonimna; anketiranci imajo na razpolago daljši čas za razmislek, zato so odgovori bolj kvalitetni. Poleg prednosti imajo poštno raziskavo tudi svoje slabosti, na katere sem bila pozorna: navadno je odzivnost nizka, izjema so le ankete izvedene med

bolj izobraženimi in tistimi, ki kažejo večje zanimanje za določeno temo; nizko odzivnost lahko pričakujemo, če so vprašalniki predolgi ali vprašanja preveč kompleksna; zelo pomembno pa je, da so naslovi anketirancev točni (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2005, str. 27).

Ker sem želela dobiti čimbolj iskrene odgovore sem izvedla anonimno anketo. Raziskovalni instrument je bil anketni vprašalnik (prikazan je v prilogi), ki je vseboval 14 vprašanj. Vsi anketiranci so po interni oziroma po zunanji pošti prejeli vprašalnik s priloženo pisemsko ovojnico z mojim naslovom. Izpolnjen vprašalnik so lahko poslali po pošti ali pa so mi ga prinesli osebno.

Pridobljene podatke sem kodirala, jih vnesla v osebni računalnik v excelovo tabelo in jih statistično obdelala.

### **6.3 Sestava vprašalnika**

Vprašalnik je vseboval 14 vprašanj, ki so zajemala področje motivacije pri delu, področje dela v projektu in področje nagrajevanja dela v projektih. Prvih osem vprašanj je bilo zaprtega tipa, kar pomeni, da so anketiranci izbirali med ponujenimi odgovori. Vprašanja od 9 do 13 so bila odprto-zaprtega tipa, saj je bila poleg ponujenih odgovorov dopuščena možnost podajanja lastnih odgovorov. Zadnje vprašanje pa je bilo odprtega tipa, namenjeno predlogom za izboljšanje sistema nagrajevanja v projektih.

Prva štiri vprašanja so bila splošna, v njih sem zaposlene spraševala v kolikih projektih so sodelovali, kako dobro poznajo sistem nagrajevanja dela v projektih, kdo jih je seznanil z njim in ali so bili kdaj nagrajeni za svoje uspešno delo v projektih.

V petem vprašanju je bilo naštetih 13 motivacijskih dejavnikov, ki so pomembni v delovnem okolju. V tem vprašanju sem uporabila lestvico prisilnega razvrščanja, v kateri anketiranec izrazi svoje ocene do posameznih motivacijskih dejavnikov. Za to vprašanje sem predvidevala, da bo nekaterim povzročalo težave, saj so vsi dejavniki pomembni in jih je zelo težko razvrstiti po pomembnosti.

V naslednjih treh vprašanjih sem uporabila Likartovo lestvico, sestavljeno iz trditev, do katerih anketiranec izrazi svoj odnos do postavljenih trditev z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinja; ocena 2, da se ne strinja; ocena 3, da je neodločen; ocena 4, da se strinja; in ocena 5, da se popolnoma strinja.

V šestem vprašanju sem anketirance spraševala kakšen pomen pripisujejo nedenarnim nagradam, ki so na razpolago za nagrajevanje zaposlenih v projektih. Ocena 5 pomeni, da je nagrada zelo pomembna; ocena 4, da je nagrada pomembna; ocena 3, da je nagrada včasih pomembna; ocena 2, da nagrada ni pomembna; in ocena 1, da nagrada sploh ni pomembna.

V sedmem vprašanju me je zanimalo strinjanje zaposlenih v podjetju Hit s postavljenimi trditvami, ki se nanašajo na področje projektnega vodenja. Svoje strinjanje so zaposleni izrazili z izbrano oceno od 1 do 5, kjer pomeni ocena 1, da se zaposleni s trditvijo sploh ne strinja; ocena 2, da se ne strinja; ocena 3, da se ne more odločiti; ocena 4, da se strinja; in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinja.

Naslednjih pet vprašanj (od 8. do 13. vprašanja) je bilo zaprto odprtega tipa. V njih sem spraševala kdo, zakaj in kdaj je upravičen do nagrade, kdaj bi morali biti zaposleni seznanjeni z nagradami in kdo naj pripravi predlog nagrad. Anketiranci so lahko izbirali med ponujenimi odgovori ali pa so sami podali svoj predlog.

Zadnje štirinajsto vprašanje pa je bilo namenjeno predlogom zaposlenih za nagrajevanje dela v projektih.

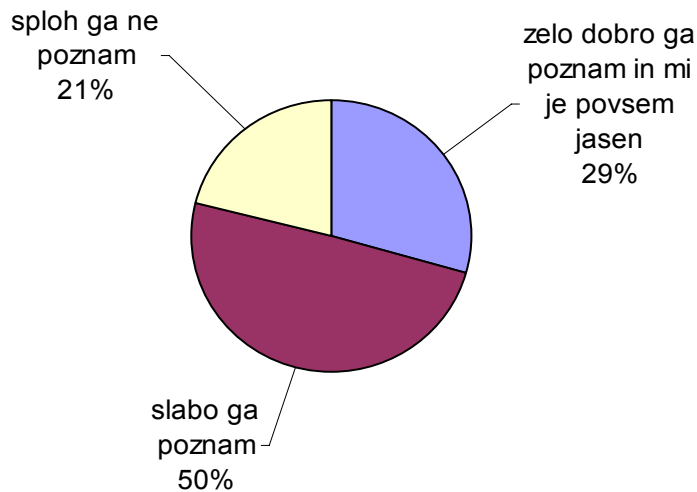
## **6.4 Rezultati raziskave in njihova razlaga**

Na osnovi odgovorov anketirancev sem prišla do rezultatov h katerim podajam razlago in s katerimi bom preverjala postavljene hipoteze iz poglavja 6.1..

### **6.4.1 Poznavanje pravilnika o nagrajevanju dela v projektih v podjetju Hit**

Rezultati ankete so pokazali, da obstoječi pravilnik o nagrajevanju v projektih podjetju Hit zelo dobro pozna 29% anketirancev, 50% ga slabo pozna, medtem, ko ga 21 % sploh ne pozna; vse to prikazuje slika 5. Odgovori v anketi kažejo na splošno slabo poznavanje pravilnika o nagrajevanju v projektih. Poznavanje in razumevanje pravil nagrajevanja je eden osnovnih pogojev za učinkovitost modela nagrajevanja.

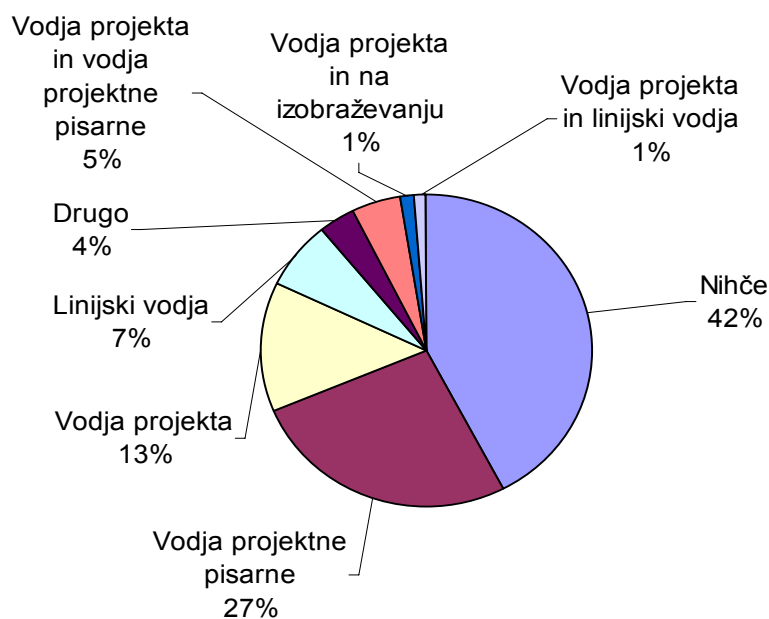
Slika 5: Rezultati o poznavanju pravilnika o nagrajevanja dela v projektih



Vir: Anketa, 2006.

Seznanitev zaposlenih s pravilnikom o nagrajevanju dela je dolžnost tako projektne kot linijskega vodje, vsakega za svoj del. Na vprašanje v anketi kdo jih je v podjetju Hit seznanil s pravilnikom o nagrajevanju dela v projektih, so anketiranci odgovorili sledeče: 42% vprašanih ni nihče seznanil s pravilnikom, 27% jih je z njim seznanil vodja projektne pisarne, 13% vodja projekta, 7% linijski vodja, 4% anketirancev je podalo svoj lasten odgovor o seznanitvi s pravilnikom (ali v internem izobraževanju Šola projektnega vodenja ali sami). Nekateri zaposleni so podali dva odgovora: 1%, da sta jih seznanila vodja projekta in vodja projektne pisarne, 1% vodja projekta in na izobraževanju ter 1% vodja projekta in linijski vodja. Rezultate prikazuje slika 6. Rezultat, da kar 41% anketirancev ni nihče seznanil s pravilnikom o nagrajevanju v projektih, kaže predvsem na nezadostno informiranost zaposlenih.

Slika 6: Rezultati o seznanitvi zaposlenih s pravilnikom o nagrajevanju



Vir: Anketa, 2006.

Dejstvo je, da neinformiranost negativno vpliva na motivacijo zaposlenih (Nelson, Spitzer, 2003, str. 52). Ni dovolj, da vodja zaposlene samo seznanj s pravili nagrajevanja, ampak mora preveriti ali zaposleni ta pravila tudi razumejo in jih sprejemajo. Uspeh podjetja je odvisen tudi od učinkovitega komuniciranja oziroma povratnega informiranja med zaposlenimi in nadrejenimi. Za dvosmerno komuniciranje je značilno, da je plodnejše od enosmernega, ker sprejemnik s povratnimi sporočili lahko dopolnjuje in popravlja sprejete informacije. Namen dvosmernega komuniciranja je doseči predvsem natančnost in enakopravnost v komuniciranju (Lipovec, 1986, str. 104).

Zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami, predstavljajo podjetju vir konkurenčne prednosti. Formalno nagrajevanje je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, oziroma orodje, s katerim vodje usmerjajo zaposlene v smeri doseganja ciljev. Potemtakem so rezultati ankete o slabem poznavanju nagrajevanja opozorilo vodjem, da bo potrebno na tem področju izboljšati stanje, predvsem na račun večje informiranosti oziroma komuniciranja z zaposlenimi.

Rezultati ankete niso potrdili moje hipoteze, da je večina zaposlenih v projektih seznanjena s sistemom nagrajevanja in ga pozna.

#### 6.4.2 Motivacijski dejavniki v delovnem okolju

Pri ustvarjanju motivirajočega delovnega okolja je za vodjo ključnega pomena, da pozna dejavnike, ki spodbudno vplivajo na zaposlene pri delu. Spodbudno delovno okolje pa je danes ena izmed pomembnih sestavin sodobnih modelov nagrajevanja (Zupan, 2001, str. 16).

Tabela 1: Lestvica motivacijskih dejavnikov

Mesto	Motivacijski dejavniki	Arit.sred.	Modus
1	Zanimivo in dinamično delo.	3,38	1
2	Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti.	5,03	2
3	Dobra plača in druge materialne nagrade.	5,08	2
4	Samostojnost pri delu.	6,30	4
5	Dobri odnosi s sodelavci.	6,40	7 in 8
6	Možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja.	6,65	2 in 7
7	Status in ugled mojega položaja v podjetju.	6,94	1
8	Možnost napredovanja.	7,03	9 in 10
9	Dobri odnosi z nadrejenimi.	8,16	12
10	Varnost zaposlitve.	8,60	13
11	Delo v projektni skupini.	8,63	12
12	Dobri delovni pogoji.	9,25	11
13	Priznanje in pohvala nadrejenega.	9,55	11

Vir: Anketa, 2006.

Tabela 1 prikazuje lestvico motivacijskih dejavnikov, ki je narejena na osnovi povprečnih vrednosti odgovorov anketirancev. Poleg aritmetične sredine je v tabeli prikazan tudi modus oziroma zaporedno mesto, ki je bilo za posamezen dejavnik največkrat izbrano.

Na lestvici motivacijskih dejavnikov so anketiranci na prvo mesto kot najpomembnejši dejavnik motivacije, uvrstili zanimivo in dinamično delo, sledi mu možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti. Po Herzbergovi teoriji spadata

oba dejavnika med motivatorje, torej povečujeta učinkovitost zaposlenih, medtem, ko sta po Maslowi teoriji potrebi višjega reda.

Zelo visoko na tretjem mestu so plača in druge materialne nagrade. Za denar velja, da je močan kratkoročni motivator. Pri uporabi denarnih nagrad upoštevamo njihove prednosti in slabosti. Za denarne nagrade velja, da so zaželeni, so preproste, vsi jih razumemo in so lahko dodatna spodbuda, hkrati pa niso obstojne, so vsakdanje, težko jih nagrajimo in lahko postanejo samoumevne (Zupan, str. 211). Na zaposlene v projektih, ki sočasne organizacije in je njihova življenjska doba relativno kratka, pa delujejo denarne nagrade lahko kot močni motivatorji, ob predpostavki, da so »dovolj« visoke. V tem primeru gre za enkratno nagrajevanje oziroma za nagrajevanje za čas trajanja projekta, torej za motiviranje krajšega časovnega obdobja.

Na lestvici motivacijskih dejavnikov, ki sem jo sestavila na osnovi odgovorov anketirancev, je na četrtem mestu samostojnost pri delu, sledijo mu dobri odnosi s sodelavci, možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja, status in ugled položaja v podjetju. To so po Maslowu potrebe višjega reda, ki so se izkazale tudi kot zelo pomembne pri zaposlenih, saj je bila za status in ugled položaj zaposlenega v podjetju največkrat izbrana ocena 1. Čeprav je Herzberg dobre odnose s sodelavci uvrstil med higienike, so za anketirance pomemben dejavnik pri njihovem delu. Rezultat kaže na to, da se zaposleni zavedajo pomena dobrih odnosov s sodelavci, saj so ti pomembni za uspešno sodelovanje pri delu v teamu, pa tudi sicer.

Od osmega do trinajstega mesta si na lestvici sledijo naslednji dejavniki: možnost napredovanja, dobri odnosi z nadrejenimi, varnost zaposlitve, delo v projektni skupini, dobri delovni pogoji ter priznanje in pohvala nadrejenega. Dokaj nizko so zaposleni uvrstili možnost napredovanja, delo v projektni skupini ter priznanje in pohvala nadrejenega, ki spadajo med motivatorje. Možnosti napredovanja so v vsakem podjetju omejene, kar je verjetno vplivalo na to, da ji zaposleni niso pripisali velikega pomena. Za delo v projektni skupini velja, po trditvah nekaterih avtorjev, da je lahko dejavnik motivacije, če je to pravilno vodeno, načrtovano in spodbujano in, če smo izbrali zaposlenega, ki rad dela v teamu (Vukasovič, 2004, str. 81). Po rezultatih ankete sodeč se ta dejavnik ni pokazal kot velik motivator, kar kaže na to, da bodo morali vodje v podjetju hit veliko pozornosti nameniti nadaljnjim izboljšavam projektnega dela in izbiri sodelavcev, ki po svojih osebnostnih lastnostih radi delajo v teamu. Priznanje in pohvala nadrejenega je na osnovi ocene zaposlenih pristala na zadnjem mestu na lestvici kot najmanj pomemben dejavnik pri delu. Vodje se še vedno premalo zavedajo pomena priznanja in pohval, ki nič ne stanejo, a zaposlenim veliko pomenijo. Za razliko od

dobrih odnosov s sodelavci so se odnosi z nadrejenimi uvrstili nižje na lestvico, kar kaže na to, da bo potrebno več energije vlagati v medsebojne odnose med vodjo in zaposlenimi v teamu. Po odgovorih sodeč se zaposleni ne čutijo ogrožene glede varnosti zaposlitve in imajo relativno dobre delovne pogoje, saj jim niso pripisali velikega pomena.

Ker je lestvica sestavljena na osnovi povprečnih vrednosti posameznih dejavnikov dela in prikazuje pomen dejavnikov celotne skupine anketirancev, lahko služi vodjem za orientacijo pri ustvarjanju motivirajočega delovnega okolja v podjetju Hit. Motivacija je individualna, kar kažejo tudi rezultati ankete, saj je vsak zaposleni sestavil svojo lestvico dejavnikov dela. Poleg tega pa so vsi naštetih dejavniki pri delu pomembni. Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo v podjetju v čim večji meri upoštevali njihove osebne potrebe in želje. Spoznavanje in ugotavljanje posameznikovih potreb pa ni tako enostavno in lahko kot se zdi na prvi pogled. Vodja mora zaposlene stalno spremljati, opazovati in z njimi aktivno komunicirati, kar pa od njega, poleg tehničnih znanj, zahteva tudi znanja s področja ravnanja z ljudmi.

Moja druga hipoteza, da so zaposlenim pomembne denarne in druge materialne nagrade, je delno potrjena, saj je v skupni razvrstitvi po pomembnosti zasedla sicer visoko tretje mesto, vendar ne prvo kot sem predvidevala.

### **6.4.3 Pomen nedenarnih nagrad**

V strokovni literaturi pogosto zasledimo, da sodobni sistemi nagrajevanja vključujejo tudi vrsto nedenarnih nagrad, ki predstavljajo zaposlenim dodatno vzpodbudo za uspešno delo. V raziskavi me je zanimalo kakšen pomen pripisujejo zaposleni posameznim nedenarnim oblikam nagrajevanja, ki so vodjem projekta na razpolago v podjetju Hit. Za analizo sem izbrala seznam nagrad iz Pravilnika o nagrajevanju v projektih.



Tabela 2: Povprečne ocene pomembnosti nadenarnih nagrad

Nagrade	ar.sred.	modus
Napredovanje v višji plačilni razred ali na drugo delovno mesto.	4,46	5
Gibljev delovni čas.	3,90	5
Napotitev na dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.	3,90	4
Udeležba na strokovnih posvetovanjih, simpoziju in konferencah.	3,89	4
Čestitke in zahvala posamezniku s strani predsednika uprave.	3,60	4
Odobritev dodatnega dopusta oziroma prostega časa.	3,55	4
Pisno priznanje o dobro izvedenemu strokovnemu delu.	3,23	3
Nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah.	3,21	4
Nagrade za razvijanje in sprostitev zaposlenih.	3,01	3
Podelitev praktičnih nagrad.	2,95	3
Pojavljanje nagrajenca v predstavitvenih gradivih v družbi.	2,64	3
Poimenovanje pisarne ali drugega prostora po najboljšem sodelavcu.	1,58	1

Vir: Anketa, 2006.

Nagrade v tabeli 2 so razvrščene na osnovi povprečne vrednosti, ki jim je bila dodeljena s strani anketirancev in modusa, ki prikazuje najbolj pogosto izbrano oceno za posamezno nagrado.

Izmed naštetih nagrad so zaposleni največji pomen pripisali nagradi napredovanja v višji plačilni razred oziroma na drugo delovno mesto. Ta nagrada je v bistvu denarna nagrada povezana s povečanjem statusa in ugleda položaja zaposlenega v podjetju, ki zaposlenim predstavlja po Maslowu zadovoljevanje potreb višjega reda.

Visoko so bile ocenjene tudi naslednje nagrade: gibljivi delovni čas, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, udeležba na strokovnih posvetovanjih. Gibljivi delovni čas je največkrat dobil oceno 5 (zelo pomembna nagrada), ostali dve nagradi pa največkrat oceno 4 (pomembna nagrada).

Kot pomembne, z modusom 4, so se izkazale tudi nagrade: čestitke in zahvala posamezniku s strani predsednika uprave, odobritev dodatnega dopusta oziroma prostega časa in nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah.

Nekoliko nižje z modusom 3 (niti pomembne, niti nepomembne) so bile ocenjene nagrade: pisno priznanje o dobro izvedenemu strokovnemu delu, nagrade za razvijanje in sprostitev zaposlenih, podelitev praktičnih nagrad, pojavljanje nagrajenca v predstavitvenih gradivih v družbi.

Podjetje mora skrbno izbrati in uporabljati nagrade ki spadajo v organizacijsko kulturo podjetja in so hkrati za posameznika pomembne oziroma si jih želi. Za zaposlene ima nagrada največjo moč, ko zadovoljuje potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Tako, na primer, upoštevamo in spoštujemo, da nekateri zaposleni ne marajo določenih nagrad, kajti v nasprotnem primeru bo to za njih prej kazen kot pa nagrada. Tak primer je v tej analizi poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu, ki je največkrat dobila oceno 1 (sploh ni pomembna).

Rezultati ankete kažejo, da so zaposleni ocenili polovico od naštetih nederarnih nagrad, kot pomembne oziroma zelo pomembne. Polovica nagrad pa je bila ocenjena kot manj pomembnih. S tem je potrjena moja hipoteza, da so zaposlenim pomembne tudi nederarne nagrade.

#### 6.4.4 Zadovoljstvo zaposlenih s projektnim vodenjem v podjetju Hit

Projektno vodenje ima tako za podjetje kot za zaposlenega svoje prednosti in tudi slabosti. Nekatere ugotovitve, ki jih navaja strokovna literatura sem uporabila v 7. vprašanju ankete. Zanimalo me je ali se zaposleni z naštetimi trditvami strinjajo.

Tabela 3: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o projektnem vodenju

Trditve	ar.sred.	modus
Uspešno delo v projektih je potrebno nagraditi.	4,62	5
V projektih pridobivam nove, koristne izkušnje.	4,31	5
Delo v projektih mi predstavlja izziv.	4,13	4
Timski način dela omogoča izmenjavo znanja in izkušenj.	4,07	4
Delo v projektih je ob linijskem delu dodatna obremenitev.	3,79	4
Učinkovitost doseganja ciljev podjetja se je s projekti povečala.	3,76	4
Enako uspešno opravljam linijsko in projektno delo.	3,60	4
Linijsko delo velikokrat trpi na račun projektnega dela.	3,56	3
Prepletanje linijskega in projektnega dela vodi do konfliktov.	3,52	4 in 5
Delo v projektih mi predstavlja popestritev rednega.	3,44	4
Sodelovanje v projektih je priložnost za napredovanje.	3,17	4

Vir: Anketa, 2006.

V tabeli 3 so podane povprečne vrednosti ocen in največkrat izbrana ocena za posamezno trditev (modus). Z izjemo ene trditve, ki je dobila največkrat oceno 3 (neodločen), so se zaposleni s trditvami v tem vprašanju v glavnem strinjali.

Najbolj so se zaposleni strinjali s trditvijo (modus 5), da je potrebno uspešno delo v projektih nagraditi. Zaposleni za svoj vložen trud pri uspešno doseženih ciljih projekta pričakujejo nagrado, kar se ujema s teorijo pričakovanja. Ljudje so motivirani, ko čutijo, da je njihovo delo prepoznano in cenjeno in, da vodja njihovih dobrih rezultatov ne jemlje kot nekaj samoumevnega. Pri tem je pomembno, da znajo s primerno nagrado, ki ni nujno samo denarna, spodbuditi vsako posameznikovo, za podjetje želeno vedenje in na ta način potegnejo iz njega čim več.

Zaposleni so se zelo strinjali s pozitivnimi stranmi projektnega načina dela, ker v njem vidijo možnost pridobivanja novih, koristnih izkušenj. Projekti jim predstavljajo izziv, obenem so priložnost za medsebojno izmenjavo znanja in izkušenj. Rezultati večine projektov v podjetju Hit kažejo, in zaposleni to dodatno potrjujejo, da se je s projektnim načinom dela uspešnost doseganja ciljev povečala. Prav izmenjava izkušenj in znanja ter skupno reševanje problemov povečuje kreativnost in inovativnost zaposlenih.

V naslednjem sklopu trditev, ki so zajemala prepletanje linijskega in projektnega dela, je bila stopnja strinjanja nekoliko nižja. Zaposleni so mnenja, da relativno dobro opravljajo tako linijsko kot projektno delo, da linijsko delo nekoliko trpi na račun projektnega dela in, da prihaja tudi do konfliktni situaciji. Prav v projektno-matrični organizaciji lahko prepletanje linijski in projektne zadolžitve lahko vodi do stanj, ki demotivirajo zaposlene, vendar le v primeru, ko delo ni pravilno načrtovano, usklajeno in vodeno. Prav ustrezni izbiri kadrov in njihovi delovni obremenitvi vodje posvečajo veliko pozornosti. Konstruktivno sodelovanje linijskega in projektne vodje ima pri tem ključno vlogo. Rezultati ankete so potrdili, da je ta dvojna odgovornost zaposlenih slaba stran takšnega načina dela, vendar pa je v podjetju Hit relativno dobro rešena. Pri tem ima pomembno vlogo vodja projektne pisarne, ki kot usklajevalec med projektne in linijskim vodjem skrbi za tekoče spremljanje zasedenosti posameznih članov projekta, da ne bi prihajalo do njihove preobremenjenosti.

Zaposleni v projektne ne vidijo velike priložnosti za napredovanje, kar lahko postane za vsakega, ki ima močno željo po tem demotivirajoče. Dejstvo je, da so napredovanja za zaposlene močni motivatorji, njihova slaba stran pa je, da so v vsakem podjetju relativno omejena.

V celoti gledano so zaposleni ocenili oziroma potrdili projektni način dela kot uspešen z nekaterimi slabimi stranmi, ki jih prinaša predvsem prepletanje linijskega in projektnega dela. To pa je naloga, ki ni rešljiva enkrat in za vselej, ampak je in bo vedno bolj ali manj kritična in zahteva stalno in pozorno načrtovanje in spremljanje projektov in predvsem zaposlenih v njih.

Hipoteza, da večina zaposleni meni, da se je s projektnim načinom dela uspešnost doseganja ciljev podjetja Hit povečala, se je pokazala za pravilno. Prav tako se je večina zaposlenih strinjala, da je potrebno delo v projektih nagraditi, kar potrjuje mojo zadnjo hipotezo.

#### **6.4.5 Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem dela v projektih v podjetju Hit**

Zaposleni in podjetje sta v odnosu medsebojne menjave. Zaposleni pričakuje, da bo za svoje delo in trud prejel ustrezno nagrado ali priznanje. Če zaposleni začuti, da nagrajevanje ni pravično in pošteno, postane demotiviran (Treven, 2001, str. 137). V tem vprašanju sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih s sedanjim nagrajevanjem njihovega uspešnega dela v projektih.

Tabela 4: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o nagrajevanju dela v projektih

Trditve	ar.sred.	modus
Ko je bilo moje delo v projektu neuspešno, sem bil na to opozorjen.	3,04	3
Ocene moje delovne uspešnosti v projektih so bile pravične.	2,89	3
Nagrajevanje dela v projektih v podjetju Hit je boljše kot je v drugih podjetjih.	2,73	3
Za uspešno delo v projektih sem bil ustrezno nagradjen.	2,57	3
Pravilnik o nagrajevanju dela v projektih se dosledno upošteva.	2,47	3
S sedanjim sistemom nagrajevanja sem zelo zadovoljen/na.	2,28	2
Seznanjen sem bil s kriteriji ocenjevanja uspešnosti mojega dela.	2,20	2

Vir: Anketa, 2006.

Trditve v tabeli si sledijo po zaporedju njihovih povprečnih vrednosti. Zaposleni so v povprečju izrazili nizko stopnjo strinjanja s trditvami o nagrajevanju njihovega dela v projektih, saj so bile največkrat trditve ocenjene z ocenami od 3 (neodločen) pa celo do 2 (se ne strinjam). Rezultati kažejo, da **zaposleni niso najbolj zadovoljni s sedanjim nagrajevanjem uspešnosti v projektih**, kar kaže na to, da so nujne spremembe na tem področju.

Iz rezultatov ankete sklepam predvsem na pomanjkljivo informiranje zaposlenih oziroma komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Nizka povprečna stopnja strinjanja s trditvijo, da so bili zaposleni opozorjeni, ko njihovo delo v projektu ni bilo uspešno, kaže prav na pomanjkljivo povratno informiranje med zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposlenega je potrebno stalno spremljati in mu dajati povratne informacije o njegovem uspešno oziroma neuspešno opravljenemu delu in mu na ta način dati možnost, da v bodoče spremeni svoje vedenje in posledično doseže boljšo oceno delovne uspešnosti.

Najnižja povprečna stopnja strinjanja 2,20 med vsemi postavljenimi trditvami je bila dodeljena trditvi, da zaposleni niso bili seznanjeni s kriteriji ocenjevanja uspešnosti njihovega dela. Glede na to, da so v Pravilniku o nagrajevanju v projektih opredeljeni kriteriji uspešnega dela, tudi ta rezultat kaže na motnje v procesu komunikacije. Poznavanje kriterijev uspešnega dela pa pomembno vpliva na dojetje pravičnosti nagrajevanja. Le-ta je bil strani anketirancev zaradi povprečne stopnje strinjanja 2,89 ocenjen kot nepravičen. Na nepravičnost dojetja nagrajevanja s strani zaposlenih, opozarja tudi nizka povprečna stopnja strinjanja s trditvijo, da se pravilnik o nagrajevanju v projektih dosledno upošteva in, da so bili za svoje uspešno delo ustrezno nagrajeni.

Rezultat nizke povprečne stopnje strinjanja s trditvijo, da je nagrajevanje dela v projektih v podjetju Hit boljše kot v drugih podjetjih, je zelo pomemben. Čeprav je nizka stopnja strinjanja lahko posledica nepoznavanja nagrajevanja pri konkurenci, pa je potrebno rezultat jemati resno. Nagrajevanje uspešnosti zaposlenih, ki je boljše kot pri konkurenci, pomembno vpliva na zmanjšanje bega sposobnih in uspešnih zaposlenih iz podjetja.

Trditve v tem vprašanju se navezujejo na procesne motivacijske teorije, ki temeljijo na človekovem vedenju. Naloga vodje je, da v skladu s teorijo pričakovanja zaposlenemu pove, kakšno vedenje je za podjetje sprejemljivo in kako bo za to nagrajen. Po teoriji enakosti morajo biti merila nagrajevanja za vse enaka in poštena. Zaposleni pa morajo biti seznanjeni s kriteriji ocenjevanja in nagrajevanja. Le sistem nagrajevanja, ki je zaposlenim jasen, razumljiv in transparenten ter se izvaja v skladu s sprejetimi načeli, lahko doseže svoj cilj.

#### 6.4.6 Predlogi zaposlenih

V tem poglavju povzemam odgovore in predloge zaposlenih iz 9. do 14. vprašanja v anketi. V vprašanjih od 9 do 13 so zaposleni lahko poleg izbire med ponujenimi odgovori podali tudi svoje predloge. Ker je bilo pri teh vprašanjih možnih več odgovorov, rezultati prikazujejo kolikokrat je bil posamezni ponujeni odgovor izbran. Zanimalo me je mnenje zaposlenih glede vprašanj kdo, zakaj in kdaj je upravičen do nagrade, kdaj naj bi bili zaposleni seznanjeni z nagradami in kdo naj pripravi predlog nagrad. Zadnje 14. vprašanje pa je bilo namenjeno predlogom zaposlenih.

Zaposleni poudarjajo, da **nagrajevanje vpliva na njihovo motivacijo pri delu**; da vodja projekta z nagradami lažje »obvladuje« oziroma motivira svoj team; da nagrade zaposlenim povedo, da je delo, ki ga opravljajo, cenjeno. Najpomembnejšo in najzahtevnejšo vlogo pri nagrajevanju zaposleni pripisujejo vodji projekta, saj je od rezultatov njegovih pogajanj z naročnikom v veliki meri odvisno nagrajevanje zaposlenih. Vodja projekta ima odgovorno nalogo pri nagrajevanju zaposlenih, saj je od njegovih znanj in sposobnosti odvisno ali mu bo uspelo projektni team primerno motivirati za delo. Na vprašanje **kdo bi moral pripraviti predlog nagrad** so rezultati naslednji: naročnik je bil izbran 40-krat, vodja projekta skupaj z vodjo projektne pisarne je bil izbran 37-krat in vodja projekta skupaj z člani projekta 12-krat. Pomembno nalogo pri nagrajevanju pripisujejo anketiranci tudi vodji projektne pisarne, ki nudi podporo pri pripravi predlogov nagrajevanja. Njegova podpora je zelo pomembna, če vodja projekta nima dovolj znanj in izkušenj z nagrajevanjem, in še posebno za zagotavljanje primerljivosti nagrajevanja projektov v podjetju. Nagrajevanje zaposlenih je namreč zelo občutljivo področje, ki se ob neustreznem izvajanju kaj hitro lahko pokaže v rezultatih dela zaposlenih v prihodnosti. V predlogu nagrad, glede oblike nagrade, pa je potrebno upoštevati tudi želje zaposlenih. Čeprav je bil največkrat izbran naročnik, je priprava predloga nagrad naloga vodje projekta, medtem ko je naročnikova naloga, da nagrade potrdi.

Večina anketirancev meni, da **bi se nagrajevalo uspešno zaključene projekte**, saj je bil ta predlog v anketi izbran 72-krat. Zelo malo jih meni, da bi se nagrajevalo projekte ne glede na njihovo uspešnost, saj so ta predlog izbrali 11-krat. Sedanji Pravilnik o nagrajevanju v projektih določa, da je višina nagrade odvisna od pomembnosti projekta za podjetje, od zahtevnosti projekta in od uspešnosti projekta glede na porabljeni čas, stroške ter doseženo kakovost. Zaposleni v projektih so upravičeni do nagrade iz naslova uspešnosti, kar pomeni, da se nagrajevanje izvede v primeru uspešno realiziranih ciljev projekta. Tako kot večina zaposlenih v anketi, sem tudi sama mnenja, da se nagrajuje projekte, ki so

uspešno zaključeni, seveda, po vnaprej določenih kriterijih. Prav bi bilo, da se predvidena višina nagrade, v primeru izjemnih rezultatov, poveča. S tem podjetje zaposlenim pokaže, da ceni njihovo delo in trud. V primeru, da bi nagrajevali projekte ne glede na njihovo uspešnost, bi nagrajevanje uspešnosti ne doseglo svojega namena oziroma bi bilo nesmiselno.

Nekateri menijo, da bi pri nagrajevanju **v primeru neuspešnosti projekta**, upoštevali tudi prizadevanja in delo zaposlenih v projektu, ko neuspešnost projekta ni posledica dela zaposlenega v projektu. Drugi pa predlagajo, da bi za neuspešnost dela zaposlenih v projektih predvideli tudi »kazni«. Ko je projekt neuspešen zaradi neuspešnega dela zaposlenih v projektu in imamo o tem zanesljive podatke, bi bili potrebni določeni ukrepi. Po mojem mnenju, je kazen za zaposlene že to, da ne prejmejo nagrade oziroma, da v bodoče ne sodelujejo v projektih. Vendar je pri uporabi kazni oziroma sankcij potrebna velika previdnost, saj z neutemeljenimi dokazi lahko naredimo več škode kot koristi. V primeru, da je bilo delo zaposlenih v projektu zelo uspešno in, da je bil projekt neuspešen zaradi »višjih sil«, pa kazni ne smejo biti uporabljene. Med predlogi zaposlenih je bil tudi predlog, da se nagradi zaposlene le v primeru izjemnega, nepredvidenega uspeha projekta. Po mojem mnenju je izjemne uspehe projekta potrebno posebej dodatno nagraditi. Drug skrajni predlog pa je bil, da se zaposlene v projektih ne nagrajuje v nobenem primeru, ker opravljajo delo v rednem delovnem času. V vseh projektih, ki so natančno načrtovani, zaposleni opravljajo delo med rednim delovnim časom. Za razliko od rednega dela, pa so zaposleni postavljeni pred nove naloge, katerih rezultat je odvisen njihovega vloženega znanja in sposobnosti, kar je prav, da se glede na določene kriterije tudi dodatno nagradi. Res pa je, da vsi projekti in vse zadolžitve v projektih niso zelo zahtevne in zaposleni zanje ne pričakujejo posebnih nagrad. V tem primeru pridejo v poštev nederarne nagrade na primer priznanja, pohvale, skupna praznovanja.

Na **vprašanje kdo** izmed naštetih zaposlenih v anketi **je upravičen do nagrade iz naslova uspešnosti projekta** je bil največkrat izbran odgovor »najzaslužnejši posamezniki« (52 odgovorov), sledijo mu odgovor »vsi člani projekta« (36 odgovorov), »vodja projekta« (22 odgovorov) in »nobeden« (4 odgovori). Največkrat izbran odgovor je v skladu s sedanjo prakso oziroma z določili Pravilnika o nagrajevanju v projektih, da nagrado prejmejo najzaslužnejši posamezniki. Odgovor, da so do nagrade upravičeni vsi člani projekta, je možen v primeru, ko so si za uspešno delo enako prizadevali vsi člani. V nasprotnem primeru po uspešnosti ne doseže svojega namena, ker nagrajuje tudi tiste, ki si tega niso zaslužili. Prav na to slabo stran nagrajevanja vseh članov teama opozarja tudi večina piscev strokovne literature. Nenazadnje je do nagrade za uspešno zaključen projekt upravičen tudi vodja projekta, kljub temu, da je bil

odgovor v anketi manjkrat izbran. So pa tudi izjeme med zaposlenimi, ki menijo, da do nagrade zaposleni niso upravičeni, saj opravljajo delo v projektu med rednim delovnim časom; da so do nagrade upravičeni samo tisti zaposleni, ki delajo v projektih v tujini; in da nagrada pripada samo vodji projekta. Po mojem mnenju so do nagrade iz naslova uspešnosti, ki predstavlja variabilni del plače, upravičeni vsi člani teama, ki dosežejo postavljena merila, vključno z vodjo projekta.

Zaposleni predlagajo, da **vodja projekta v sodelovanju z naročnikom natančno določi merila nagrajevanja in višino nagrade** glede na pričakovane rezultate v projektu in, da ob vzpostavitvi projekta vodja projekta seznanji vse člane projektnegea teama s postavljenimi merili nagrajevanja, kar bi bilo po predlogu zaposlenih zapisano tudi v odločbi, ki jo zaposleni prejme kot član projektnegea teama. Predvsem določanje nagrade po zaključku projekta sem ji zdi vse prej kot spodbudno za znanje in trud, ki so ga vložili v projekt. Poleg tega ocenjujejo, da višine nagrad med posameznimi že nagrajenimi projekti niso bile v enakem medsebojnem razmerju. Podobnega mnenja so anketiranci z izbranimi ponujenimi odgovori v anketi, saj je bil odgovor, da bi morali biti člani teama seznanjeni z višino nagrade in vrsto nagrade ob vzpostavitvi projekta izbran 69-krat, po zaključku projekta 13-krat in po posameznih fazah projekta (op. v primeru, da projekt traja več kot 12 mesecev) pa le 8-krat. Predlogi in odgovori zaposlenih glede meril in višine nagrade so v skladu s teoretičnimi spoznanji s področja nagrajevanja in s pravilnikom o nagrajevanju zaposlenih v projektih v podjetju Hit, ki ga obravnavam v poglavju 5.4.1. Menim, da je vodja projekta oziroma naročnik dolžan zaposlene seznaniti ne le z merili nagrajevanja ampak tudi z višino predvidene nagrade že v začetku projekta. V Pravilniku o nagrajevanju je zapisano, da so višina nagrade in merila nagrajevanja določena v Načrtu izvedbe projekta ter, da je nagrada del proračuna projekta. V Pravilniku o nagrajevanju dela v projektih so določena naslednja merila nagrajevanja: kvaliteta opravljenega dela, vloga in prispevek posameznika v projektu ter porabljeni čas za delo v projektu. **Za nagrajevanje** posameznih članov v projektu zaposleni predlagajo, da se poleg teh meril, **upošteva tudi vedenje posameznika v teamu**. Uspeh projekta je odvisen tudi od pozitivnega vzdušja v teamu, na katerega vplivajo vsi člani teama. Vedenje posameznika v teamu vsekakor vpliva na uspešno delo v projektu in je sedaj to subjektivna ocena vodje projekta. Zato sem mnenja, da bi za ocenjevanje vedenja zaposlenih v projektu bilo potrebno določiti tudi metodo, po kateri bi se izvajalo ocenjevanje. Zaposleni pričakujejo, da bodo pravično in pošteno nagrajeni, zato sem mnenja, da pri določanju višine nagrade tudi v bodoče sodeluje vodja projektne pisarne, ki razpolaga z bazo podatkov o preteklih nagrajevanjih zaposlenih v projektih.



Zaposleni se strinjajo, da **delo zaposlenih v projektu ocenjuje vodja projekta**. Po mnenju zaposlenih pa bi bilo prav, da so v ocenjevanje dela zaposlenega v projektu vključeni tudi linijski vodje. Vodja projekta ocenjuje delo zaposlenega v projektu na osnovi spremljanja njegovega dela. Za realno ocenjevanje pa ni dovolj le poznavanje dela zaposlenega v projektu, ampak tudi posredno poznavanje dela in uspešnosti zaposlenega pri rednem delu. Zato je pri ocenjevanju nujno sodelovanje in izmenjava informacij med projektnimi in linijskimi vodji.

Na vprašanje **kdaj naj bi se izvajalo nagrajevanje**, so anketiranci izbrali 53-krat odgovor, da bi se nagrajevalo po zaključku projekta; in 31-krat odgovor, da po zaključenih posameznih fazah projekta, za projekt, ki traja več kot 12 mesecev. Podani so bili trije predlogi: nikoli, kot mesečni dodatek in 6 mesecev po zaključku projekta. Popolnoma različni predlogi anketirancev kažejo, da je motivacija individualna in, da so pričakovanja zaposlenih različna. Kar pomeni, da imamo lahko še tako učinkovit sistem, z njim ne bodo nikoli vsi enako zadovoljni. Vsekakor je najbolje, da nagrada sledi takoj po doseženem uspehu oziroma v skladu z dogovorom sprejetim na začetku projekta, sicer se ji lahko zmanjša njena motivacijska moč.

Zaposleni predlagajo, da se **pri izbiri članov teama upošteva željo tistih, ki želijo delati v projektih in, da je team sestavljen iz vseh teamskih vlog**, ki so potrebne za uspešno delo v projektu. Dejstvo je, da so zaposleni, ki si želijo delati v projektih, bolj motivirani kot tisti, ki te želje nimajo. Poleg tega pa so, po teoretičnih dognanjih, uspešnejši teami, v katerih so zastopane vse teamske vloge. Dejstvo je, da se za delo v projektu išče zaposlene z določenimi znanji, teh pa je v podjetju omejeno število. Zato se v večini primerov izbere zaposlene najprej na osnovi znanj, izkušenj in sposobnosti ter šele nato na osnovi osebnostnih lastnosti.

Za nagrade anketiranci predlagajo **denarne in nedenarne nagrade**, pri tem pa poudarjajo, da so **zelo pomembne tudi neformalne nagrade** kot so zahvala s strani vodje projekta, naročnika ipd. Za denarne nagrade menijo, da morajo biti dovolj visoke, ker v nasprotnem primeru izgubljajo na svoji motivacijski moči. Predlagajo nagrade v procentih od uspešno izvedenega projekta; mesečno nagrajevanje, napredovanje v višji plačilni razred za čas trajanja projekta; napredovanje; plačane nadure, nujne za uspešno izvedbo projekta. Med nedenarnimi nagradami predlagajo: bonitete (telefon, službeni avto ipd), dodatni dela prosti dan, letovanja, vikend pakete v Hitova letovišča, strokovne ekskurzije, dodatna izobraževanja, skupno kosilo, večerjo, javno pohvalo in priznanje naročnika in druge. Zelo pomembno je, da posameznik lahko izbere vrsto nagrade. Naloga vodje projekta je, da zaposlene spremlja in z njimi komunicira,

saj bo le na ta način bolje spoznal svoje zaposlene, njihove potrebe in želje glede nagrajevanja.

Motivacija je individualna. Vsak zaposleni v projektu ima za seboj določene izkušnje, na osnovi katerih ocenjuje doseganje nagrajevanje in ima zato tudi svoja pričakovanja glede nagrajevanja v prihodnosti. Kljub raznolikosti odgovorov pa prevladujejo predlogi večine, ki potrjujejo nekatera teoretična spoznanja s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih pri delu v projektih.

Predlogi zaposlenih potrjujejo, da zaposleni, v skladu s teorijo pričakovanja, želijo za svoje uspešno delo nagrado, ki pa mora biti dovolj privlačna, da jih motivira pri delu. Zelo pomembno jim je, da so pri delu in nagrajevanju enakovredno obravnavani. Predlog, da imajo vsi zaposleni v projektu enake možnosti za nagrado na osnovi točno določenih meril, pa je v skladu s teorijo enakosti. Da bi morali pri izbiri članov projekta upoštevati tudi željo zaposlenih, ki radi delajo v skupini, pa potrjuje McClellandovo teorijo, ki pravi, da ljudi motivirajo tri potrebe: potreba po moči, potreba po dosežkih in potreba po sodelovanju. In, da so ljudje, ki radi delajo v skupini bolj motivirani od tistih, ki te želje nimajo.

## **7 Ugotovitve raziskave in predlogi izboljšav nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit**

V tem poglavju povzemam glavne ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi teoretičnih spoznanj s področja motivacije, nagrajevanja, projektnega vodenja in nagrajevanja zaposlenih v projektih ter analize modela nagrajevanja v projektih in podjetju Hit, ki zajema analizo modela nagrajevanja zaposlenih v projektih in anketno raziskavo med zaposlenimi v projektih. Na osnovi ugotovitev podajam predloge, s katerimi želim doseči cilj specialističnega dela in sicer predlaganje izboljšav modela nagrajevanja, ki je v skladu s pričakovanji zaposlenih.

Obstoječi model nagrajevanja vseh zaposlenih v Hitu vsebuje vse elemente, ki jih določa sodobna teorija nagrajevanja. V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih iz leta 2002 in podjetniško kolektivno pogodbo iz leta 2004 je model sestavljen iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost, raznih dodatkov, nadomestil in dela plače za poslovno uspešnost podjetja. Del plače je stalen, del pa se spreminja v odvisnosti od uspešnosti zaposlenega, skupine, teama ali podjetja. Zaposleni v projektih v podjetju so upravičeni do dela nagrade za zelo uspešno zaključen projekt v skladu s Pravilnikom o nagrajevanju v projektih.

V podjetju Hit skušajo motivirati zaposlene tudi z zagotavljanjem njihove osebne rasti, spodbudnega delovnega okolja in privlačne prihodnosti podjetja. Zato posebno skrb namenjajo izvajanju letnih pogovorov, veliko vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, skrbijo za njihovo zdravje in socialno varnost, omogočajo jim aktivno preživljanje prostega časa ipd.

Za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih uporabljajo poleg denarnih nagrad tudi nedenarne nagrade, ki ljudem veliko pomenijo, kar so potrdili rezultati anketne raziskave.

**Osnovna plača zaposlenega v projektu** v Hitu je enaka plači, ki jo zaposleni prejme za redno delo. V večini primerov so zaposlenim v projektih delegirane naloge, ki so enako zahtevne kot je zahtevnost rednega dela v linijski organizaciji. V primeru večje zahtevnosti pa jo sorazmerno obema zahtevnostima spremenijo. Ker je število ur, ki jih zaposleni opravi v linijski in projektni organizaciji težko ugotavljati, saj gre za dela, ki se lahko opravljajo sočasno, je po mojem mnenju način določanja osnovne plače, ki se sedaj uporablja ustrezen.

**Del plače na podlagi delovne uspešnosti organizacijske enote in delavca oziroma skupine** izhaja iz ocene uspešnosti zaposlenega na rednem delovnem mestu. Uspešnost zaposlenega je ocena linijskega vodje za delo v linijski organizaciji. Zaposleni v podjetju je lahko uspešen tako pri vsakodnevnih rednih delih kot tudi v projektih, ali pa ne. Obstaja možnost, da je na primer uspešen pri rednem delu, kjer opravlja vsakodnevna rutinska dela v znanem okolju in neuspešen v projektih, kjer se srečuje z novimi sodelavci, novimi nalogami in novim načinom dela ali obratno. V izogib napačni oceni uspešnosti zaposlenega, s katero nenazadnje prizadenemo zaposlenega in vplivamo na njegovo motivacijo za delo, je pri ocenjevanju nujno upoštevati v skupni oceni sorazmerno oceno uspešnosti rednega dela in ocene uspešnosti dela v projektih. Zato predlagam, da je ocena uspešnosti zaposlenega sestavljena iz ocene linijskega vodje za redno delo in iz ocen vodij projektov za delo v projektu.

**Del nagrade za zelo uspešno zaključen projekt** prejme zaposleni v projektu na osnovi kriterijev, ki so določeni v Pravilniku o nagrajevanju v projektih. Kriteriji so kvaliteta opravljenega dela, vloga in prispevek posameznika in število učinkovitih ur za delo v projektu. Kriteriji morajo biti takšni, da spodbujajo zaposlene k učinkovitosti. Uspeh projekta je v veliki meri odvisen tudi od teamskega vzdušja, na katerega vplivajo vsi člani teama s svojim vedenjem. Po mnenju zaposlenih se vedenje posameznika pri ocenjevanju njegove uspešnosti ne upošteva. Pravilnik o nagrajevanju v projektih ne opredeljuje načina ocenjevanja vedenja zaposlenih. Predlagam, da se za prispevek posameznika oziroma njegovo vedenje izbere

metoda, po kateri bi izvajali ocenjevanje in s tem zagotovili večjo objektivnost. Glede na to, da je anketa pokazala, da zaposleni ne poznajo najbolj pravil nagrajevanja uspešnosti v projektih in tudi niso najbolj zadovoljni s sedanjim modelom nagrajevanja zaposlenih v projektih, predlagam, da vodja projekta pred začetkom projekta zaposlene seznanj s kriteriji nagrajevanja in jim pojasni vse kar zaposlene zanima glede nagrajevanja.

Model nagrajevanja ne določa kaj se zgodi v primeru, ko projekt ni uspešen zaradi slabega dela zaposlenih in ne zaradi »višjih sil« ali odločitve naročnika o prekinitvi projekta. Kljub temu, da kazni na splošno niso najbolj priljubljene med zaposlenimi, pa imajo lahko pozitiven učinek, če so izrečene na osnovi dokazov in utemeljitev. Predlog o uvedbi sankcij je bil podan tudi v anketi. Po mojem mnenju je kazen že to, da zaposleni ne prejmejo nagrade za delo v projektu ali pa jim v bodoče niso zaupane naloge v novih projektih. Zato za primer kazni predlagam, da vodja projekta izvede proces ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih v projektu skladno s sprejetimi pravili na začetku projekta.

Model nagrajevanja uspešnosti v projektih je učinkovit, ko je v skladu s pričakovani tako zaposlenih kot podjetja in ko se izvaja v skladu s sprejetimi načeli nagrajevanja. Na žalost praksa in anketa tega ni v celoti potrdila. Obstoječi model je splošen in fleksibilen, da se lahko prilagaja vrsti in zahtevnosti posameznega projekta. Napisan je v glavnem v skladu s teoretičnimi spoznanji strokovnjakov. Ima nekatere slabosti, ki jih bo potrebno ponovno preveriti in na novo zastaviti.

Raziskava pa je pokazala tudi na **pomanjkljivosti** v procesu **izvajanja nagrajevanja**, ki jih povzemam v nadaljevanju.

**Višina nagrade**, ki jo zaposleni prejmejo za uspešno delo v projektu, se v praksi določi po uspešnem zaključku projekta. Na to odstopanje od pravilnika opozarjajo tudi zaposleni v anketi. Tako teorija, pravilnik o nagrajevanju v projektih ter odgovori in predlogi anketirancev kažejo na to, da je nagrade spodbudna in doseže svoj namen, če je znana v začetku projekta. Trditve zaposlenih v anketi, da višine nagrad med posameznimi že nagrajenimi projekti niso bile v enakem medsebojnem razmerju kažejo, da zaposleni dojemajo nagrajevanje kot nepravilno. Predlagam, da se na nivoju podjetja pri določanju višine nagrade, katere predlog pripravi vodja projekta skupaj z naročnikom, odobri pa uprava družbe, še bolj aktivno vključi projektna pisarna. Projektna pisarna vodi bazo podatkov o preteklih nagradah in poskrbi, da so nagrade glede na vrsto, zahtevnost in pomembnost, med seboj primerljive oziroma enake za podobne projekte. Kriteriji morajo biti za vse projekte na nivoju podjetja enaki. Zaposleni se

med seboj opazujejo, primerjajo in zato tudi ocenjujejo pravičnost nagrad na osnovi relativnih razmerji med nagradami v podjetju. Obvezno mora biti višina nagrade znana pred začetkom projekta oziroma, ker je del proračuna projekta, mora biti zapisana v načrtu izvedbe projekta. Le tako bo vodja projekta lahko pripravil tudi načrt nagrajevanja, s katerim bo obvladoval in usmerjal projektni team k postavljenim ciljem. V primeru doseženih izjemnih rezultatov, pa bi bilo prav, da se višina nagrade temu primerno poveča. Z višino nagrade in merili po katerih so zaposleni upravičeni do nagrade mora obvezno seznaniti člane teama. Nenazadnje velja, da so učinkoviti tisti sistemi nagrajevanja, ki so transparentni.

Zelo pomembno je **kdaj zaposleni prejmejo nagrado** za uspešno delo v projektu. Sedanja praksa kaže, da so nagrade določene po zaključku projekta. Predlagam, da se nagrada izplača v skladu z dogovorom, oziroma takoj po zaključenem projektu, če želi podjetje z nagrado doseči svoj namen. Nagrada ima namreč največjo moč, če je podeljena takoj po dosežku in ne kasneje, ko izgine začetno navdušenje in veselje nad uspešno izvedenem delu. Izjema je lahko primer, ko se že na začetku projekta dogovorimo, da bo plačilo kasneje, na primer, če se postavi merilo za nagrado učinek, ki je posledica izvedenega projekta.

Po končanem projektu in izvajanju nagrajevanja je potrebno pridobiti **povratno informacijo** tudi o zadovoljstvu in izkušnjah zaposlenih v projektu in vodje projekta z nagrajevanjem in izvajanjem nagrajevanja. Predlagam, da projektna pisarna, ki skrbi tudi za dvig kvalitete vodenja projektov, pripravi kratko anonimno anketo, ki bi jo zaposleni izpolnili po zaključku nagrajevanja. Anketa bi lahko poleg vprašanj povezanih s formalnim in neformalnim nagrajevanjem vsebovala vprašanja povezana še z ostalimi dejavniki, pomembnimi za zadovoljstvo z delom. Povratne informacije so namreč zelo koristne za nadaljnje izboljšanje nagrajevanja zaposlenih.

Raziskava v anketi je pokazala, da je možno projektno vodenje v podjetju izboljšati tudi na račun aktivnejšega **komuniciranja** med zaposlenimi v projektih. Predlagam, da vodje projektov kot tudi linijski vodje v podjetju skrbijo ne le za tekoče informiranje zaposlenih ampak tudi za medsebojno komuniciranje, s katerim lahko učinkoviteje odpravljajo in rešujejo nastale probleme.

Na motivacijo zaposlenih poleg formalnih nagrad vplivajo tudi **neformalne nagrade**, zato predlagam, da jih vodje projektov pri svojem delu z zaposlenimi uporabljajo. Pravočasne povratne informacija o dobro ali slabo opravljenih nalogah, pohvale, zahvale, pogovori, pomoč ipd. imajo velik vpliv na uspešnost doseganja postavljenih ciljev projekta.

V podjetju izbirajo zaposlene za delo v projektu predvsem na osnovi njihovi znanj, sposobnosti in izkušenj ter ob upoštevanju njihove zasedenosti z delom. Pri sestavljanju projektnega teama predlagam, da poleg omenjenih kriterijev izbire, vodja projekta izbere zaposlene, ki imajo željo delati v projektu; in v kolikor je možno sestaviti projektni team, v katerem bodo zastopane vse potrebne teamske vloge, ki so po strokovnih ugotovitvah pomembne za uspešno delo teama.

## 8 Zaključek

Projektno vodenje postaja vse bolj uveljavljen način uspešnega in učinkovitega načina dela. Uspešno zaključeni projekti omogočajo podjetjem učinkovitejše doseganje boljše konkurenčne prednosti. Uspeh projektov je v veliki meri odvisen tudi od nagrajevanja zaposlenih. Poleg ustrezne metodologije projektnega vodenja in ustreznih pogojev dela v projektih je za motivacijo zaposlenih zelo pomembno nagrajevanje njihove uspešnosti v projektih.

Oblikovanje sistema nagrajevanja je zahteven proces, v katerem moramo upoštevati ne le zakonske predpise in cilje podjetja ampak tudi pričakovanja zaposlenih. Eden izmed zelo pomembnih pristopov pri oblikovanju pa tudi kasnejših analizah nagrajevanja zaposlenih je t.i. psihološko motivacijski pristop, ki sem ga uporabila v raziskavi modela nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit. Psihološko motivacijski pristop namreč razlaga kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika in teamov (Lipičnik, 2002, str. 490).

V strokovnih delih je o formalnem nagrajevanju zaposlenih v projektih zelo malo napisanega. Projektno delo predstavlja nov način dela, ustrezno temu je tudi nagrajevanje dela na tem področju manj raziskano. Strokovnjaki dajejo zelo velik poudarek neformalnim nagradah in spodbudam zaposlenih v projektih, ki imajo velik vpliv na njihovo motiviranost za delo, a žal nanje velikokrat pozabljamo.

V specialističnem delu sem analizirala obstoječi model nagrajevanja zaposlenih v projektih v podjetju Hit, ki se od nagrajevanja dela zaposlenega v stalni organizaciji podjetja razlikuje v nagradi za uspešno zaključen projekt. Vsako podjetje oblikuje svoj program plačila po uspešnosti, ki temelji na poslovni strategiji in ciljih, ki jih želi podjetje doseči. Ker se v podjetju Hit zavedajo, da je uspešnost projektov v veliki meri odvisen od nagrajevanja zaposlenih, so v model nagrajevanja v projektih v podjetju Hit vključili plačilo po uspešnosti v projektu.

Raziskava je pokazala, da je model nagrajevanja zaposlenih v projektih zasnovan v skladu s teoretičnimi osnovami nagrajevanja, a ima tudi določene pomanjkljivosti, ki izhajajo predvsem iz njegovega izvajanja. Slednje potrjujejo tudi odgovori in predlogi zaposlenih v anketni raziskavi. Zaposleni niso najbolj zadovoljni s sedanjim nagrajevanjem njihovega dela v projektih. Želijo si predvsem večjo preglednost in primerljivost nagrajevanja. Poleg tega so zaposleni delo v projektni skupini ocenili kot manj pomemben dejavnik za njihovo motivacijo.

Predlogi za izboljšanje, ki izhajajo iz ugotovitev raziskave so naslednji:

- Zagotoviti primerljivost in transparentnost nagrajevanja projektov v podjetju.
- Izboljšati informiranje in komuniciranje med zaposlenimi.
- Pri izbiri zaposlenih za delo v projektu poleg potrebnih znanj, sposobnosti in izkušenj, v večji meri upoštevati željo, da si zaposleni želi delati v projektu.
- Večje sodelovanje linijskega vodje in vodje projekta pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih.
- Ocena uspešnosti zaposlenega naj bo sestavljena iz ponderiranih deležev ocen linijskega vodje za redno delo in vodje projektov za delo v projektu.
- Pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih v projektih upoštevati oceno njihovega vedenja na osnovi izbrane metode oz. določenih meril.
- Višina nagrade, kriteriji za uspešnost projekta in kriteriji za uspešnost zaposlenih v projektih morajo biti znani vsem zaposlenim pred začetkom projekta.
- Izvedba nagrajevanja takoj po zaključku projekta oziroma v skladu z dogovorom sprejetim na začetku projekta.
- Vodje projektov naj pri svojem delu uporabljajo več neformalnih nagrad.
- Po zaključku projekta pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenih z nagrajevanjem in projektnim vodenjem s pomočjo anonimne ankete.

Za odpravo nezadovoljstva bo potrebno vse slabosti ponovno proučiti in jih odpraviti. Pri analizi nagrajevanja in iskanju rešitev pa je nujno sodelovanje vodij in zaposlenih. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od pravočasne in kvalitetne informiranosti zaposlenih kot tudi učinkovite komunikacije. Prav področje komuniciranja je velika priložnost za izboljšanje vodenja projektov, saj se je v raziskavi pokazalo kot pomanjkljivo. Vodje projektov lahko z vlaganjem v učinkovitejšo komuniciranje z zaposlenimi v podjetju prispevajo tudi k izboljšavam modela nagrajevanja in s tem k večji motivaciji zaposlenih za delo v projektih. Čeprav se ob tem srečajo različne potrebe, interesi, pogledi, pričakovanja, sposobnosti in znanja zaposlenih, pa je le na ta način možno priti do skupnih optimalnih rešitev.

Motivacija zaposlenih pa ni odvisna samo od formalnega nagrajevanja ampak v veliki meri tudi od neformalnega nagrajevanja kot so na primer pohvale, prijazna beseda in izbira zaposlenega, ki si želi delati v projektu. Pri tem ima pomembno vlogo vodja projekta, ki s tovrstnimi nagradami zaposlenim pokaže, da jih spoštuje in ceni njihov trud in zavzetost za delo.

V današnjem konkurenčnem okolju morajo biti modeli nagrajevanja prilagodljivi, če želi biti podjetje dolgoročno uspešno. Zelo pomembno je hitro prepoznavanje nezadovoljstva zaposlenih in sposobnost hitrega reševanja nastalih problemov. Odločitve, ki se v praksi pokažejo kot neustrezne ali napačne, so osnova za izboljšanje nagrajevanja v prihodnje. Le podjetje, ki je pripravljeno priznati in popraviti svoje napake, lahko pridobi zaupanje med zaposlenimi.



## Literatura

1. Ban Jože, Barba Jana: Nagrajevanje projektne delo. Zbirka Projektni forum: S projekti med vodilne v Evropi. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 99-109.
2. Cadle James, Yeates Donald: Project Management for Information Systems, 3th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 384 str.
3. Crom A. Michael, Levine R. Stuart: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1955. 184 str.
4. Deeproose Donna: How to Recognize & Reward Employees. New York: AMACOM, American Management Association, 1994. 107 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela, 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 133 str.
6. Drucker F. Peter: Managing in a Time of Great Change. Oxford: Butterworth – Heinenmann, 1996. 317 str.
7. Drucker F. Peter: Mangerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
8. Duncan R. William: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. North Caroline: PMI Publishing Devision, 1996. 176 str.
9. Forsberg Kevin, Mooz Hal, Cotterman Howard: Visualizing Project Management, 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000. 354 str.
10. Gareis Roland: Happy Projects. Vienna: MANZ Verlag, 2005. 624 str.
11. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd: Sprostitev moči zaposlenih. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2003. 79 str.
12. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV Založba, 2002. 336 str.
13. Kališnik Miroslav, Zabavnik Piano Jelka, Rožić Hristovski Anamarija: Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo na področju biomedicine. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS, 2000. 127 str.
14. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
15. Kerzner Harold: Advanced Project Management. Best Practices on Implementation. 2nd Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. 847 str.
16. Kreitner Robert, Knicki Angelo: Organizational Behavior. 6th Edition. New York: The McGraw – Hill Companies, 2004. 710 str.
17. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
18. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti, v Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 473-497.

19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1986. 365 str.
20. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
21. Nelson Bob, Spitzer Dean: The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide. New York: Workman Publishing, 2003. 384 str.
22. Pinto K. Jeffrey: Project Management Handbook. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 468 str.
23. Plunkett R. Warren: Introduction to Management. 4th Edition. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992. 679 str.
24. Pučko Danijel: Strateško planiranje, v Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, str. 270-313.
25. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
26. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. 9th Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall Internacional, 2001. 643 str.
27. Rozman Rudi: Doseganje ciljev projekta z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Izbrana poglavja iz projektnega managementa: jubilejni zbornik. Ljubljana: ZPM, 2002, str. 121-132.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rozman Rudi, Aljaž Stare: Projektni management ali ravnateljstvo projekta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 299 str.
30. Sang H. Kim: 1001 način kako motivirati sebe in druge. Ljubljana: Tuma d.o.o., 2001. 173 str.
31. Stare Aljaž: Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah. Izbrana poglavja iz projektnega managementa: jubilejni zbornik. Ljubljana: ZPM, 2002, str. 133-151.
32. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje. Bled: Vernar consulting, 2000. 397 str.
33. Treven Sonja : Management človeških virov. Ljubljana: GV Založba, 1998. 263 str.
34. Treven Sonja, Sriča Velimir: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
35. Vukasović Žontar Maja: Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. XIX. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2004, str. 78-88.
36. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.

37. Tomažič Egon: Ocenjevanje »mehkih« elementov storilnosti. Zbornik XIX. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2004, str. 68-73.

## Viri

1. Anketa izvedena v podjetju Hit d.d., 2006.
2. Gruban Brane: Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. Članek. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>], 24.11.2000.
3. Letno poročilo 2002. Nova Gorica: Hit d.d., 2003. 49 str.
4. Letno poročilo 2003. Nova Gorica: Hit d.d., 2004. 47 str.
5. Letno poročilo 2006. Nova Gorica: Hit d.d., 2007. 43. str.
6. Podjetniška kolektivna pogodba za družbo Hit d.d.. Nova Gorica: Hit d.d., 2004. 65 str.
7. Poslovnik projektnega vodenja Hit d.d. Organizacijsko navodilo. Nova Gorica: Hit d.d., 2002. 19 str.
8. Pravilnik o nagradah za posebne rezultate in nagrajevanje dela na projektih. Nova Gorica: Hit d.d., 2003. 8 str.
9. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
10. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 62 str.
11. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002)



# Priloga

## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem vaša sodelavka, zaposlena v Hit d.d. v Novi Gorici. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem specialistični študiji Managementa in pripravljam specialistično delo z naslovom »Analiza modela nagrajevanja v projektih v podjetju Hit« pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana z Ekonomske fakultete. Namen dela je analiza sedanjega modela nagrajevanja in nato predlogi za izboljšave, katerih cilj je zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskavo bom izvedla z anketiranjem zaposlenih, ki ste sodelovali v projektih. Vaš odgovor je zame pomemben, saj mi bo omogočil izdelati specialistično delo, ki bo temeljilo na teoriji in praksi.

Anketa je anonimna. Prosim vas, da izpolnjen vprašalnik čim prej oddate v priloženi kuverti po interni pošti na moje ime.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

V vprašanjih od 1 do 4 označite vaš odgovor tako, da prekrižate kvadrateg pred izbranim odgovorom.

### 1. V kolikih projektih ste sodelovali?

<input type="checkbox"/>	V enem
<input type="checkbox"/>	V dveh do štirih
<input type="checkbox"/>	V petih in več

### 2. Kako dobro poznate sistem nagrajevanja dela v projektih v podjetju?

<input type="checkbox"/>	Sistem nagrajevanja zelo dobro poznam in mi je povsem jasen
<input type="checkbox"/>	Sistem nagrajevanja slabo poznam
<input type="checkbox"/>	Sistema nagrajevanja sploh ne poznam

### 3. Kdo vas je seznanil s sistemom oz. pravilnikom nagrajevanja dela v projektih? Pri tem vprašanju je možnih več odgovorov.

<input type="checkbox"/>	Vodja projekta
<input type="checkbox"/>	Vodja projektne pisarne
<input type="checkbox"/>	Linijski vodja
<input type="checkbox"/>	Nihče
<input type="checkbox"/>	Drugi (navedite kdo):

#### 4. Ste že kdaj prejeli nagrado za vaše uspešno delo v projektu?

<input type="checkbox"/>	Da
<input type="checkbox"/>	Ne

#### 5. Kaj vas pri delu najbolj motivira?

V stolpcu Rang razvrstite po vrstnem redu s številkami od 1 do 13 motivacijske dejavnike tako kot so za vas pomembni pri delu: 1 - najbolj vpliva na vašo motiviranost,..., 13 - dejavnik, ki najmanj vpliva na vašo motiviranost za delo.

Dejavniki	Rang
Dobra plača in druge materialne nagrade	
Zanimivo in dinamično delo	
Status in ugled mojega položaja v podjetju	
Samostojnost pri delu	
Delo v projektni skupini	
Možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	
Varnost zaposlitve	
Možnost napredovanja	
Možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja	
Dobri odnosi s sodelavci	
Dobri odnosi z nadrejenimi	
Priznanje in pohvala nadrejenega	
Dobri delovni pogoji	

#### 6. Kako pomembne so za vas našete nagrade?

V stolpcu Pomembnost označite kako pomembne so za vas nagrade: 1 - sploh ni pomembna, 2 - ni pomembna, 3 - včasih je pomembna, 4 - pomembna, 5 - zelo pomembna.

Vrsta nagrade, priznanja	Pomembnost
Pisno priznanje o dobro izvedenemu strokovnemu delu	1 2 3 4 5
Čestitke in zahvala posamezniku s strani predsednika uprave	1 2 3 4 5
Napotitev na dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje	1 2 3 4 5
Udeležba na strokovnih posvetovanjih, simpozijih in konferencah	1 2 3 4 5
Napredovanje v višji plačilni razred ali na drugo delovno mesto	1 2 3 4 5
Gibljev delovni čas	1 2 3 4 5
Odobritev dodatnega dopusta oz. prostega časa	1 2 3 4 5
Podelitev praktičnih nagrad	1 2 3 4 5
Nagrade za razvijanje in sprostitev zaposlenih	1 2 3 4 5
Nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah in tako vplivati na odločitve v družbi	1 2 3 4 5
Pojavljanje nagrajenca v predstavitvenih gradivih v družbi	1 2 3 4 5
Poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu	1 2 3 4 5

Navodilo za 7. in 8. vprašanje: Ocenite vašo stopnjo strinjanja v postavljenih trditvah tako, da izberete za vsako trditev eno oceno:

1 -s trditvijo se sploh ne strinjam, 2 - s trditvijo se ne strinjam, 3 - neodločen, 4 - s trditvijo se strinjam, 5 - s trditvijo se popolnoma strinjam

### 7. Ali se strinjate z naslednjimi trditvami glede dela v projektih?

Trditve	Stopnja strinjanja
Učinkovitost doseganja ciljev podjetja se je s projektnim načinom dela povečala.	1 2 3 4 5
Timski način dela v projektih mi nudi priložnost, da v sodelovanju z drugimi člani tima učinkoviteje uporabim in izmenjam svoje znanje, izkušnje.	1 2 3 4 5
Delo v projektih mi predstavlja izziv.	1 2 3 4 5
V projektih pridobivam nove, koristne izkušnje.	1 2 3 4 5
Delo v projektih mi predstavlja popestritev vsakdanjega linijskega dela.	1 2 3 4 5
Sodelovanje v projektih mi predstavlja priložnost za napredovanje.	1 2 3 4 5
Delo v projektih mi predstavlja poleg rednega linijskega dela dodatno obremenitev.	1 2 3 4 5
Uspešno delo v projektih je potrebno nagraditi.	1 2 3 4 5
Linijsko delo velikokrat trpi na račun projektne delo.	1 2 3 4 5
Enako uspešno opravljam linijsko in projektno delo.	1 2 3 4 5
Prepletanje linijskega in projektne delo velikokrat vodi do konfliktnih situaciji.	1 2 3 4 5

### 8. Ali se strinjate z naslednjimi trditvami o nagrajevanju dela v projektih?

Trditve	Stopnja strinjanja
S sedanjim sistemom nagrajevanja sem zelo zadovoljen/na.	1 2 3 4 5
Seznanjen/na sem bil/a s kriteriji ocenjevanja uspešnosti mojega dela v projektih.	1 2 3 4 5
Ocene moje delovne uspešnosti so bile do sedaj pravične glede na moje vloženo delo v projektih.	1 2 3 4 5
Za cilje, ki sem jih uspešno in učinkovito dosegel/la v projektih, sem bil/a ustrezno nagrajen/a.	1 2 3 4 5
Ko je bilo moje delo v projektu neuspešno, sem bil/a na to opozorjen/a s strani vodje (nadrejenega).	1 2 3 4 5
Pravilnik o nagrajevanju dela v projektih se dosledno upošteva.	1 2 3 4 5
Nagrajevanje dela v projektih v podjetju Hit je boljše od nagrajevanja enakega dela v drugih podjetji.	1 2 3 4 5

Navodilo: V vprašanjih od 9 do 13 se odločite za en ali več odgovorov, ki ga/jih označite tako, da prekrižate kvadrata v prvi koloni pred izbranim odgovorom. V primeru, da dani odgovori ne ustrezajo vašemu mnenju, napišite prosim vaš predlog v prostor pod tabelo.

**9. Kdo je po vašem mnenju upravičen do nagrade za uspešno in učinkovito dosežene cilje projekta?**

<input type="checkbox"/>	Vodja projekta
<input type="checkbox"/>	Vsi člani projekta
<input type="checkbox"/>	Najzaslužnejši posamezniki
<input type="checkbox"/>	Nobeden
Vaš predlog:	

**10. V katerem primeru nagrajevati zaposlene v projektu?**

<input type="checkbox"/>	Če je projekt uspešno izveden in zaključen
<input type="checkbox"/>	Ne glede na uspešnost projekta
Vaš predlog:	

**11. Kdaj naj bi se izvajalo nagrajevanje v projektih?**

<input type="checkbox"/>	Po zaključku projekta
<input type="checkbox"/>	Po zaključenih posameznih fazah projekta, če projekt traja več kot 12 mesecev
Vaš predlog:	

**12. Kdaj bi morali biti člani projekta seznanjeni o višini in vrsti nagrade za uspešno opravljeno delo v projektu?**

<input type="checkbox"/>	Ob vzpostavitvi projekta
<input type="checkbox"/>	Po zaključenih posameznih fazah projekta
<input type="checkbox"/>	Po zaključku projekta
Vaš predlog:	

**13.** Pravilnik o nagrajevanju določa, da naročnik projekta določi višino nagrade in potrdi oz. zavrne predlog nagrad, ki ga pripravi vodja projekta v sodelovanju z vodjo projektne pisarne.

**Kdo bi moral, po vašem mnenju, pripraviti predlog nagrad?**

<input type="checkbox"/>	Naročnik
<input type="checkbox"/>	Vodja projekta
<input type="checkbox"/>	Vodja projekta v sodelovanju s vodjo projektne pisarne
<input type="checkbox"/>	Vodja projekta v sodelovanju s člani projekta
Vaš predlog:	

**14. Prosila bi vas, da si vzamete še par minut časa in napišete vaše predloge za nagrajevanje dela v projektih.**

Predlogi:

---