

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **DIPLOMSKO DELO**

**VEDRAN BUHANEČ**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAVNANJE Z RAZVOJNIMI SKUPINAMI: PRIMER ETOL, D.D.

Ljubljana, maj 2006

VEDRAN BUHANEČ

## IZJAVA

Študent Vedran Buhanec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mihe Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

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

## KAZALO

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD</b>                                                               | <b>1</b>  |
| <b>2. RAZVOJNE SKUPINE</b>                                                   | <b>3</b>  |
| 2.1. POSAMEZNIK IN SKUPINA                                                   | 3         |
| 2.2. <i>Družbeni sistem</i>                                                  | 5         |
| 2.3. KONFORMNOST IN NEKONFORMNOST                                            | 5         |
| 2.4. USTVARJALNO DELOVANJE SKUPINE                                           | 6         |
| 2.5. <i>Učinkovitost skupine</i>                                             | 7         |
| <b>3. MOTIVACIJA IN NAGRADA</b>                                              | <b>8</b>  |
| <b>4. TEORETIČNI PRISTOPI K RAVNANJU S SKUPINAMI</b>                         | <b>9</b>  |
| 4.1. PROJEKTNI MENEDŽMENT                                                    | 9         |
| 4.1.1. <i>Projekt kot ciljno usmerjen proces</i>                             | 10        |
| 4.1.2. <i>Pomembnost ciljev projekta</i>                                     | 10        |
| 4.1.3. <i>Značilne faze projekta</i>                                         | 10        |
| 4.1.4. <i>Uspeh projekta</i>                                                 | 12        |
| 4.1.5. <i>Vsebina projektnega menedžmenta</i>                                | 12        |
| 4.1.6. <i>Projektna organiziranost</i>                                       | 13        |
| 4.1.7. <i>Vodja projekta</i>                                                 | 13        |
| 4.1.8. <i>Projektna skupina</i>                                              | 14        |
| 4.1.9. <i>Zunanji izvajalci</i>                                              | 14        |
| 4.1.10. <i>Vpliv organizacijske kulture na uspešnost izvajanja projektov</i> | 15        |
| 4.2. ORGANIZIRANOST SKUPINE GLEDE NA NAČIN DELOVANJA                         | 15        |
| 4.3. POSTOPKOVNA PRAVILNOST                                                  | 16        |
| 4.3.1. <i>Teoretična prizma postopkovne pravilnosti</i>                      | 16        |
| 4.3.2. <i>Komponente postopkovne pravilnosti</i>                             | 19        |
| <b>5. ŠTUDIJA PRIMERA: ETOL, D. D.</b>                                       | <b>20</b> |
| 5.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ETOL, D. D. IN PROJEKTNEGA DELA V NJEM     | 20        |
| 5.2. ANALIZA TRENUTNEGA STANJA                                               | 21        |
| <b>6. DISKUSIJA</b>                                                          | <b>29</b> |
| <b>7. SKLEP</b>                                                              | <b>31</b> |
| <b>LITERATURA</b>                                                            | <b>33</b> |
| <b>VIRI</b>                                                                  | <b>35</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                               | <b>36</b> |

# 1. UVOD

Teoretiki in praktiki se trudijo razvozlati in pojasniti nova pravila skupinskega dela vse od začetka devedesetih let prejšnjega stoletja, ko je večji del podjetij iz Evrope in sveta začel postopoma spreminjati organiziranost in menedžment razvojnih skupin v smislu multidisciplinarnih združb posameznikov. Do tega obdobja sta bila v uporabi predvsem projektni menedžment in organizacija skupine glede na kontekst delovanja, torej dva pristopa, ki pojasnjujeta vsebino in principe delovanja razvojnih skupin in njihovega upravljanja. Predvsem v zadnjih desetih letih, v obdobju eksplozije tehnoloških dognanj, so odgovori in smernice omenjenih dveh pristopov preveč brezosebni. Zato tudi puščata za seboj le delne odgovore na vprašanja, ki so po mojem mnenju ključnega pomena. Podjetja nalagajo vse več odgovornosti skupinam. Naloga inoviranja/inovacije postaja vse bolj multidisciplinarna in zapletena, saj obstoječe organizacijske strukture ne podpirajo več tega procesa v ustrezni smeri.

Pomanjkljivosti dosedanjih tradicionalnih pristopov in nenehne spremembe ponujajo več kot zadosti vsebine za diplomsko delo, v katerem bom kot jedro izpostavil postopek sprejemanja odločitev. Odločitve so bistvo in ključni moment ter najpomembnejši dejavnik uspešnejšega poslovanja. Vse, od kar sta internet in posledični razvoj informacijskih tehnologij začela s svojim pohodom, so se ob enem začele spreminjati nekatere ustaljene metode in prakse. Računalniki so prodrli na vsa področja. Tiskalniki, ploterji, usmerjevalniki, kopirni stroji, softver in hardver kraljujeta. Novi načini poslovanja so podjetja razpršili po svetu, globalizacija je postala nov pojem v leksikonu.

Strokovnjaki iz vseh podružnic globalnega podjetja in tudi izven njih se zberejo, ko se pojavi potreba po novem, globalnem izdelku ali storitvi. Ali je klasična oblika projektnega menedžmenta še vedno primerna? Ali nov pristop pri ravnanju z razvojnimi skupinami izboljšuje poslovanje podjetja? Če upoštevamo dejstvo, da je upešnost poslovanja sestavljena v grobem iz dveh komponent – finančne in tiste, v tesni navezanosti na ljudi (zaposlene in kupce) – potem logični proces velewa, naj razvijemo in prenovimo, ojačamo in prilagodimo šibkejšo. Začetniki spremenjenega pristopa k upravljanju in ravnanju z R&R skupinami so Thibaut in Walker (1975) ter Lind in Tyler (1988). Fokus so predstavili na proces sprejemanja odločitev, kar je posledica predvsem dveh dejstev: vse večje odsotnosti hierarhičnih odnosov in zapletenosti samega procesa inovacije. Zaradi velikih pričakovanj lastnikov in kapitalne intezivnosti področja raziskav in razvoja se odpirajo nova vprašanja. Kako za R&R določena skupina komunicira z upravo? Ali je pri tem pomembno, kdo skupino predstavlja in zagovarja? Ali se organizacijsko učenje novemu procesu prilagaja ali obratno? Kako vzpostaviti kolektivno

odgovornost neodvisnih posameznikov? Ali spremenjeni pristop k menedžmentu razvojnih skupin izboljša končni rezultat poslovanja podjetij?

Osnovni cilj diplomskega dela je ugotoviti in analizirati relacijo med multidisciplinarnim pristopom pri ravnanju z razvojnimi skupinami in med uspešnostjo finančnega poslovanja podjetja. V *prvem pomožnem cilju* je tako potrebno opredeliti skupine za razvoj s stališča njihovega namena, nastanka in delovanja. V *drugem pomožnem cilju* bom predstavil moderni način sestave takšnih skupin in dosedanje metode upravljanja in ravnanja z njimi. Nov pristop pri upravljanju in ravnanju z razvojnimi skupinami ter njegovo povezavo z neekonomskimi področji (multidisciplinarnost) in uspešnostjo poslovanja bom pojasnil v tretjem pomožnem cilju. Ko bom oblikoval teoretično podlago, bom v *četrtem pomožnem cilju* empirično preveril povezavo v podjetju Etol, d. d.

Namen diplomskega dela je taktičen – predstavil naj bi očitne pokazatelje, da drugačno managiranje vodi k bolj uspešnemu poslovanju podjetja z vidika spremembe v pristopu, kar povečuje uspešnost poslovanja katerega koli podjetja. Veliko število raziskovalcev že vrsto let ugotavlja, da so obstoječi prijemi upravljanja in ravnanja s skupinami za razvoj zastareli, saj se neučinkovito spopadajo s problematiko. Ugovor se nanaša predvsem na brezosebnost sprejemanja odločitev v skupini ljudi, ki so zbrani zaradi inovacij.

Diplomsko delo sestoji iz dveh delov. V prvem delu bom predstavil teoretična dognanja, nakar bom v drugem, empiričnem delu, poizkusil preveriti postavke teoretičnega dela in podal zaključek. Skozi poglavja in strukturo je moč slediti osnovnemu cilju in namenu diplomskega dela. V prvem poglavju obravnavam razvojne skupine z vidika posameznika in njegovega vključevanja vanje. V naslednjih podpoglavjih predstavim delovanje skupin in faktorje, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Nadalje, v tretjem poglavju obravnavam motivacijo posameznika in nagrajevanje v relaciji do delovanja posameznika znotraj skupine. Teoretični del zaključuje predstavitev dosedaj najbolj uporabljenih metod vodenja razvojnih skupin in spoznavanje enega izmed modernejših pristopov, postopkovne pravilnosti. Naslednje poglavja zajema predstavitev raziskovalnega dela s predstavitvijo podjetja. Poglavje se nadaljuje z analizo podatkov in preverjanjem hipotez. Diskusija, ki sledi, podaja razmišljanja in odgovore na problemske situacije, ki sem jih opazoval. V zaključek so vključene glavne ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšanje ter možne dodatne raziskave.

Metoda statistične analize osnovnega vira podatkov, ki sem jo uporabil pri preizkusu diplomske teze, je sledila iz teoretičnih ugotovitev. Za preizkus diplomske teze sem sestavil vprašalnik, na katerega so odgovorili vsi zaposleni iz oddelkov razvoja in trženja. Čeprav je število zaposlenih na obeh oddelkih manjše

od statistično značilnega vzorca (100 enot), gre v tem primeru za statistično populacijo. Podoba procesov in dela v podjetju Etol, d. d. je torej objektivna. Za pridobitev osnovnih informacij, ki sem jih potreboval za izdelavo teze, sem opravil tudi dva globinska intervjuja in tako pridobil osnovne smernice praktičnega preizkusa diplomske teze.

## **2. RAZVOJNE SKUPINE**

### **2.1. Posameznik in skupina**

Namen dela v skupini je, da se naučimo skupnega reševanja nalog, da bolje razumemo tematiko, da se obogatimo z idejami drugih in tako postanemo bolj uspešni pri delu, tako trdijo Možina et al. (1984, str. 86).

Da bi se skupina udejanila, se morajo razviti tiste bistvene značilnosti, ki so pomembne za obstoj skupine. Tako mora imeti vsaka skupina določeno število članov. Število članov skupine bistveno spreminja odnose in procese, ki se razvijajo v skupini. Vsaka skupina ima tudi svojega vodjo, kajti brez vodje praviloma ni skupine. Način, kako nekdo postane vodja, je velikokrat različen. Bistveno je, da se člani skupine združijo ob neki osebi, lahko se z njo celo poistovetijo. K tej osebi so lahko usmerjeni nekateri interesi drugih članov. Vodja skupine kot osrednja oseba omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posameznikih. Vsaka skupina mora imeti tudi cilj. Preko tega cilja zadovoljujejo člani skupine svoje potrebe. Človek se vključuje v skupine le zaradi zadovoljevanja potreb, ki jih kot posameznik ne more zadovoljiti.

Lahko rečemo, da je vsaka skupina interesna skupina. Njena potreba po nastanku vznikne iz zaznanih potreb. Obstoj je omejen na tisti čas, ko skupina zadovoljuje potrebe svojih članov; v pogojih nevarnosti se skupine ali združujejo v večje ali razpadejo.

Vsaka skupina nastane zato, da opravlja kakšno dejavnost. Človek združuje v sebi potrebo po več dejavnostih, zato pripada več skupinam naenkrat. To pa je tudi razlog za nastanek medskupinske dinamike. Ta je odvisna predvsem od vrste osebnosti, ki so vključene v skupino. Pravila o medosebnih stikih med člani pravijo, da je za nastanek skupinskih struktur pomembno, da člani prevzemajo določene naloge – oziroma, da izbirajo poti za točno določene aktivnosti, ki jih je moč (v danih pogojih) ponoviti.

Možina et al. (1984) ločijo skupine z vidika:

Tabela 1: Komponente, ki ločujejo skupine

| <b>Skupinske poteze/<br/>sintalitete/ vedenja<br/>skupine</b> | <b>Notranje strukture</b> | <b>Značilnosti članov</b>                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Koliko skupina sodeluje<br>z drugo skupino?                   | nestrukturirana           | poteze povprečnega<br>člana (medsebojna<br>pomoč, prevladujoča<br>moralna stališča,<br>skupinski cilji) |
| Kako učinkovito<br>izkorišča obstoječe<br>možnosti?           | avtokratsko vodena        |                                                                                                         |
| Kolikšna je stopnja<br>usklajenosti med<br>posameznimi člani? | demokratsko vodena        |                                                                                                         |
| Koliko je skupina<br>zanesljiva in stabilna?                  |                           |                                                                                                         |

Vir: Možina, 1984, str. 88 .

Odnosi, ki se oblikujejo med temi nalogami ali aktivnostmi, so postopoma prav tako regularni in utrjeni, kot naloge same. Način reagiranja na zunanje okoliščine, za katere človek odkrije, da so ugodne in mu prinašajo zadovoljstvo, se pogosteje pojavljajo. Spremenijo se v navade. In ko se tako uveljavijo, se preoblikujejo v pravila ali zakonitosti medosebnih odnosov med člani. Preteklost določa prihodnost – nastaja določeno razporejanje pravic in dolžnosti, ki se z uporabo utrjujejo in postajajo obveznost.

Največjo stabilnost skupine zagotavljajo njeni racionalni elementi: cilji skupine, delovne operacije, struktura vlog, ipd. Hkrati obstaja veliko dejavnikov, notranjih in zunanjih, ki zmanjšujejo podporo posameznih članov skupine. Stalne težave skupine, da zadovolji pričakovanja članov glede statusa, materialnega nagrajevanja, raznih oblik priznanj in pomoči slabijo pripravljenost članov, da bi podpirali skupino. Možno je tudi, da se identificirajo s člani drugih skupin in se tako ločijo. Čim bolj podpirajo člani svojo skupino in svojega vodjo, tem težje je nasprotnim skupinam pridobiti nove člane ali razbiti kohezivnost nasprotne skupine. Študij skupine pomeni hkrati *troje* – študij socialnega sistema, študij



kulture in študij osebnosti. Vseh navedenih tem se bom dotaknil v naslednjih podpoglavjih.

## **2.2. Družbeni sistem**

Marx je ugotavljal, da je delo temeljna oblika človeške eksistence. Je odnos med človekom in naravo. Delovni proces je v vsakem zgodovinskem obdobju (ne glede na to, kako daleč gledamo) hkrati tudi socialni proces, v katerem ljudje sodelujejo. Od ostalih živih bitij nas loči to, da je naše delo zavestno - sledi namenu in ne instinktu.

Marx gradi svojo teorijo na enostavnem opažanju, da je človek prisiljen proizvajati hrano in materialne predmete. Pri tem sodeluje z drugimi ljudmi – od enostavne lovske družine vse do kompleksne industrijske države – proizvodnja je družbeni pojav. Torej, proizvodne možnosti in družbeni odnosi tvorijo ekonomsko bazo oziroma infrastrukturo družbe. Drugi aspekt družbe, tako imenovana nadgradnja, je oblikovala prav infrastrukturo družbe. Tako so politične, zakonske in izobraževalne institucije in sistem verovanja ter vrednosti določene z ekonomskimi dejavniki. Torej, bistvena sprememba v infrastrukturi bo povzročila primerno spremembo v nadgradnji.

Marxova teorija govori o temeljnih protislovjih družbe; vseh z morebitno izjemo predzgodovinskih. Protislovja namreč govorijo o izkoriščanju in okoriščanju enega dela družbe na račun drugega. Protislovja vodijo v spremembo obstoječega sistema, zato je več kot očitno, da sistem, ki vključuje takšna protislovja, prej ali slej doživi preobrazbo. Zakaj poudarjam Marxa in njegove izsledke? Kapitalistični sistem bom namreč sprejel kot funkcionalistično ideološkega in ga postavil kot eno izmed osnovnih omejitev.

## **2.3. Konformnost in nekonformnost**

Konformno podrejanje posameznika vplivu drugih oziroma skupine je že dolgo poznan pojav. Pri tem je presenetljivo to, kako daleč gremo včasih v konformnosti. Socialna psihologija je že pred desetletji eksperimentalno dokazala, da so naše ocene v konformni situaciji ne samo napačne, ampak povsem nasprotne lastnim ocenam, ki bi jih podali v drugačnih okoliščinah. Konformnost zadeva tudi širše družbene razsežnosti. Tako je tudi revolucionarno obnašanje v bistvenem smislu tega izraza nekonformno in antikonformno.

Od drugih oblik nekonformnega in antikonformnega obnašanja se razlikuje po tem, da si prizadeva konstruktivno ustvariti nove družbene odnose in nove, njim ustrezne norme. Zato je revolucionarnost v pravem pomenu besede napredna in

konstruktivna (Musek, 1984). Revolucionarnost je smiselno omenjati kot izhodišče, kajti, če vzamemo le vzročno-posledično premico dogajanja, lahko opazimo, da so izrazite tehnološke novosti vedno povzročale zamenjave starih družbenih odnosov in norm z bolj svežimi. Na primer, inovacija kolesa (gume) kot sestavnega dela vozila, je pomenila revolucijo glede potovanj, prevozov tovorov, vojakov in podobno. Uvajanje računalnika (tehnologije) v pisarnah, šolah in drugod dovoljuje ljudem, da namenjajo več časa povsem drugim rečem. Tako premikajo zadovoljevanje lastnih potreb na drugo raven.

## **2.4. Ustvarjalno delovanje skupine**

Delovanje skupine je odvisno od številnih dejavnikov in okoliščin. Med najpomembnejšimi so verjetno tisti, ki vplivajo na ustvarjalno delovanje skupin in na reševanje konfliktov znotraj njih. Med najpomembnejšimi dejavniki je razporeditev odgovornosti, vpliva in moči v skupini. Čim bolj so odnosi med člani enakopravni in demokratično razporejeni, večje bo ustvarjalno vzdušje v skupini. Nasprotno se bodo pri neenakopravnih odnosih pojavili konflikti, ki bodo kvarno vplivali na učinek skupine. Prav tako je pomemben tudi način odločanja v skupini.

Pomembna dejavnika sta tudi informiranost in znanje članov skupine. Slaba informiranost ne zmanjšuje le učinkovitosti skupine in njenih rezultatov, ampak povzroča tudi nezadovoljstvo med njenimi člani. Podobno velja za načine sporazumevanja (komuniciranja): svobodno, odprto sporazumevanje je učinkovitejše od pretiranega nadzora in prikrivanja pred drugimi. Delovanje skupine je tem uspešnejše, čim večja je stopnja medsebojnega zaupanja, spoštovanja in upoštevanja med člani. V nasprotnem primeru se sodelovanje skrha. Pojavijo se nujna in neizogibna nasprotja, ki jih je težko premostiti (kriza zaupanja).

Izjemno pomembna dejavnika sta obstoj konfliktov v skupini in njihov način reševanja. Konflikti se pojavljajo v vseh skupinah. Izredno pomembno je, kako jih rešujemo. Najslabše je, če konflikte potlačimo in jih ne priznamo. Kajti le, če jih priznamo, jih lahko začnemo uspešno reševati in premagovati. Ta dognanja niso pravzaprav čisto nič novega v znanosti. Vprašanje reševanja konfliktov je po mojem mnenju najbolj občutljivo z vidika trenutnega delovanja skupine. Vzporednica, ki lahko morda najboljše ponazori moje besede, je delovanje športne ekipe. V trenutku, ko se pojavijo nasprotja in nerešeni ali celo odprti konflikti, se učinkovitost (score) v povprečju poslabša. Ker morda najboljši podajalec ne podaja vsem soigralcem enako uporabnih žog.

Zaradi neustreznega reševanja konfliktov se lahko pojavijo antagonizmi in nasprotja, ki polagoma povsem ustavijo ustvarjalnost skupine. V skrajnem primeru

povzročijo celo njen razpad. Včasih je celo bolje, da skupina razpade in se organizira na novih osnovah. Musek (1994) pravi, da je za uspešno reševanje konfliktov pomembno zlasti naslednje:

Tabela 2: Reševanje konfliktov

|                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Usmeriti se moramo na odstranjevanje izvorov in ozadja nastalih konfliktov.                                                                      |
| Konflikte je treba reševati strpno in z upoštevanjem obojestranskih interesov.                                                                   |
| Reševanje naj bo po možnosti sporazumno, brez enostranskega izsiljevanja in nasilja.                                                             |
| Reševanje naj temelji na razumskih argumentih in ne na osebnem prestižu.                                                                         |
| Reševanje naj ne bo poseg v čustveno in osebno integriteto posameznikov, saj se ne sme izroditi v poniževanje in igro zmagovalcev in poražencev. |
| Usmeriti se moramo h konstruktivnim ciljem in izdelani strategiji reševanja konflikta.                                                           |

Vir: Musek, 1994, str. 39 .

## 2.5. Učinkovitost skupine

Učinkovitost skupine je odvisna od števila spremenljivk:

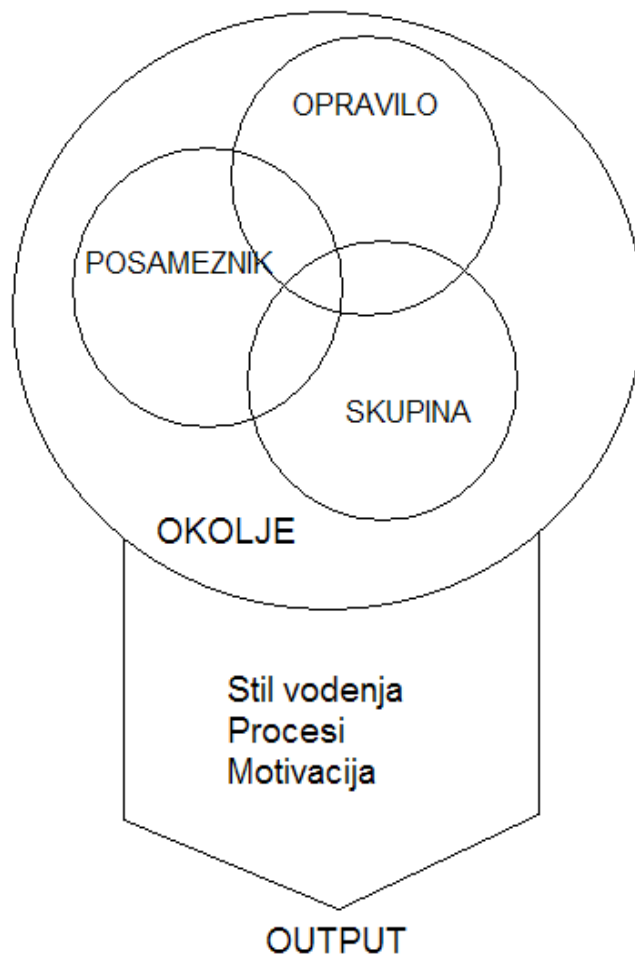
Tabela 3: Spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost skupine

| Dane spremenljivke                  | Delujoče spremenljivke                        | Rezultat                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|
| posameznik, skupina, naloga, okolje | stil vodenja, procesi in postopki, motivacija | produktivnost, zadovoljstvo članov |

Vir: Musek, 1994, str. 42 .

Velikost skupine vpliva na njeno delovanje. Večja kot je skupina, večja je raznolikost talentov, znanj in spretnosti, ampak hkrati so tudi manjše možnosti individualnega sodelovanja. Velike skupine s številom članov nad 20 naj bi imele probleme z absentizmom (odsotnost z delovnega mesta) in nižjo delovno moralo.

Slika 1: Faktorji vpliva na output skupine



Vir: Cushway, 1993, str. 137 .

### 3. MOTIVACIJA IN NAGRADA

Motivacija opisuje, zakaj se ljudje obnašamo na določen način, da bi dosegli zastavljene cilje. V kontekstu dela poskuša motivacijska teorija odgovoriti na vprašanja:

1. Kaj bo pripravilo zaposlene, da bodo več delali?
2. Kako lahko povečamo učinkovitost zaposlenih?
3. Kakšni načini plačil in nagrajevanja bodo najbolj učinkoviti?
4. Kakšne delovne razmere pripeljejo do najvišje ravni delovanja?

Dimovski (2003, str. 192) navaja vsebinske, procesne teorije, oblikovanje delovnih mest za motivacijo, model značilnosti delovnega mesta, opolnomočenje in ostale motivacijske programe. Kot pravi Dimovski, proučevanje motivacije menedžerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo.

O motivaciji je že bilo postavljenih veliko teorij in prepričanj in tudi o tem, kaj ljudi znotraj organizacij motivira za delo. Pravzaprav ne obstaja nikakršen univerzalni odgovor glede motivacije in zato organizacije izredno težko zadovoljijo potrebe slehernega posameznika. Če se dotaknemo denarja kot hrbtenice moderne potrošniške družbe, je ta v 19. in 20. stoletju počasi prevzemal vlogo posrednika za zadovoljevanje potreb, ki jih družba ustvarja sama. Stanje, ki je paradokсно je, da rezultat posameznega človeškega življenja večna bitka za denar.

Denar na ravni zaposlenih v organizaciji ne motivira edini, čeprav je precej verjetno, da je za nekatere denar že dovolj. Razlog za nezadovoljstvo je nepravičnost plačil in nagrad. Kakršen koli način nagrajevanja že izberemo, njegova osnova je globinska raziskava in čim bolj objektivna meritev. Kar je še bolj pomembno, način nagrajevanja mora biti pravičen v očeh zaposlenih.

## **4. TEORETIČNI PRISTOPI K RAVNANJU S SKUPINAMI**

Meje študij razvojnih skupin se s spremembo ustaljene prakse preteklih desetletij premikajo – projektni menedžment ima velike težave z dojemanjem zapletenih medosebnih odnosov, ki so se pojavile zaradi odsotnosti hierarhične pod in nadrejenosti. Organizacija skupine glede na kontekst delovanja preveč poudarja nagrajevanje in organizacijsko strukturo v momentih, ko kontrola in pretok informacij začneta izgubljati začetni zamah in popolnoma preusmerjata pozornost na interakcijo razvojne skupine s strukturnimi značilnostmi organizacije.

### **4.1. Projektni menedžment**

Hitre spremembe na področju tehnološkega razvoja in konkurenca skrajšujejo čas za uresničitev postavljenih ciljev, pa naj bo to razvoj novega izdelka, gradnja hiše ali postavitve nove proizvodne linije. Uspešna podjetja se takšnih enkratnih nalog že nekaj desetletij lotevajo s projekti. Veščine projektnega menedžmenta se v zadnjem času uporabljajo tudi na drugih področjih. V svetu velja, da naj bi

uspešen menedžer poleg tradicionalnih znanj o menedžmentu obvladoval tudi veščine projektnega menedžmenta.

Projekti sami ne prinesejo zadovoljivih rezultatov. Njihova uspešnost je odvisna od mnogih dejavnikov. Ti dejavniki so kakovostni zagon, učinkovito vodenje s sposobnim in izkušenim projektnim vodjem na čelu ter učinkovita projektna organizacija, podprta z ustrezno projektno kulturo.

#### **4.1.1. Projekt kot ciljno usmerjen proces**

Po eni izmed definicij je projekt enkraten zaključen proces izvajanja, med seboj povezanih aktivnosti, s katerimi dosežemo zastavljeni cilj. Projekt ima več omejitev: časovno, saj ima vnaprej določen datum zaključka in finančno, ker so za izvedbo na voljo omejena finančna sredstva. Poleg tega so za izvedbo projektnih aktivnosti potrebni ljudje in sredstva, ki vodi projekta tudi niso na voljo v neomejenih količinah. Projekt je zaradi teh omejitev lahko uspešen le, če je vse čas učinkovito organiziran in voden.

Projektni pristop je uporaben na veliko področjih. Projekti se vključujejo v razvoj programske opreme, gradbeništvo in inženiring, založništvo, marketing. Poznamo tudi tehnološke in investicijske projekte. Projektno se vodijo stečaji podjetij, razvoj novih izdelkov, osvajanje vesolja, vojaška obramba države, zabavne in športne prireditve in podobo. Projekte bi lahko razvrstili na raziskovalno-razvojne, inženirske, investicijske ter organizacijske. Vsaka vrsta zahteva drugačen pristop, vsem je skupen projektni menedžment. Projekte razlikujemo tudi po zahtevnosti. Strokovno zahtevne projekte obvladuje manjše število vrhunskih strokovnjakov, medtem ko je za kompleksne projekte potreben dober vodja projekta. Ta obvladuje veliko število ljudi različnih strokovnih profilov, motiviranosti in izkušenj.

#### **4.1.2. Pomembnost ciljev projekta**

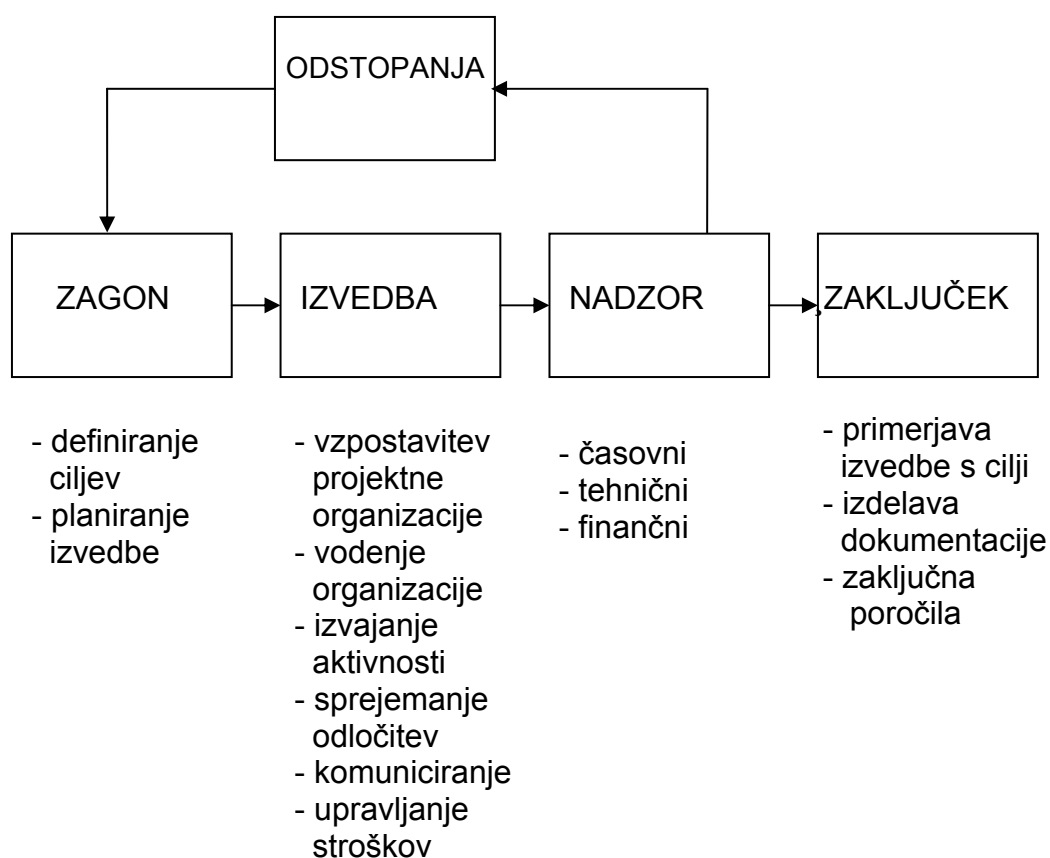
Cilji so osrednje vodilo pri opredeljevanju projekta. Vsebovati morajo čim bolj objektivno opredeljen rezultat (ki je kvantitativno in kvalitativno opredeljen), razpoložljiva finančna sredstva in časovni okvir. Cilji, ki usmerjajo izvajanje projekta, so osnova za planiranje izvedbe in pomoč pri kontroli izvedbe. Jasni cilji zagotavljajo ključnim udeležencem projekta doseganje istih rezultatov.

#### **4.1.3. Značilne faze projekta**

Vsak projekt ima več značilnih faz, katerih značilnost in trajanje sta odvisna od vrste projekta. Vsaka faza obsega aktivnosti, ki imajo svoj metodološki pristop in tehnike dela. Fazo priprave imenujemo tudi zagon projekta. V tej fazi projekt

razčlenimo na aktivnosti, izdelamo mrežni in terminski plan, plan kapacitet in stroškov. Posebno pozorni moramo biti na analizo tveganj. Opredeliti moramo projektno organizacijo, zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti udeležencev projekta, poslovnik projekta in projektni informacijski sistem. Končni rezultat je zagonski elaborat, ki ga vodja projekta predstavi vodstvu podjetja. Vodstvo podjetja sprejme odločitve o izvedbi projekta. V fazi izvajanja se izvedejo vse predvidene aktivnosti za doseg končnega cilja projekta. Del projekta je lahko tudi faza izkoriščanja - redna proizvodnja ali trženje izdelka, storitve ali objekta.

Slika 2: Značilne faze projekta



Vir: Meredith, 2000, str. 256 .

Zagonska faza projekta je izredno pomembna, saj nam njeno podaljšanje za nekaj dni velikokrat skrajša fazo izvajanja za nekaj mesecev. Žal se v praksi dogaja ravno obratno. Običajno premalo časa posvečamo pripravam projekta, zaradi

česar se mnogi projekti zavlečejo precej čez planirane roke. Logični posledici tega so povečani stroški in velikokrat tudi končni neuspeh projekta.

#### **4.1.4. Uspeh projekta**

Na uspeh projekta lahko vplivajo različni posamezniki ali organizacije, ki so aktivno udeleženi v projektu. Njihov interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje projekta. Imenujemo jih ključni udeleženci projekta. Vodja projekta je odgovoren za uspešno izvedbo projekta. Vodja omogoča komunikacijo med vsemi udeleženci, koordinira sodelovanje, pripravi plan projekta, nadzira izvajanje in podobno. Vodstvo podjetja odloča o usodi projekta, dodeljuje resurse za podporo projekta (denar in ljudi), določa prioritete projektov in skrbi za strateško usmeritev podjetja. Kot investitor projekta lahko nastopa tudi organizacija izven matičnega podjetja ali naročnik projekta. Stranka ali naročnik, zaradi katerega se je podjetje lotilo projekta, je plačnik projekta oziroma produkta. Sodeluje s projektnim timom pri razčiščevanju zahtev, uporablja produkt in potrdi njegovo ustreznost. Projektni tim izvede projekt, zato morajo imeti njegovi člani vsa potrebna znanja in spretnosti za izvedbo projektnih aktivnosti.

#### **4.1.5. Vsebina projektnega menedžmenta**

Projektni menedžment obsega upravljanje in vodenje časa, materiala, ljudi in stroškov, da bi projekt uspel v predvidenem času in ob predvidenih stroških ter rezultiral s kakovostnim končnim produktom. Menedžment projekta ni le uporaba računalniških programov za vodenje projektov, ampak predvsem uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik za izvedbo projektnih aktivnosti, s katerimi se doseže cilj projekta. Večina avtorjev navaja *pet faz* projektnega menedžmenta. Definicija ciljev in planiranje izvedbe projekta sta del zagonske faze projekta. Izvedba projekta vključuje vzpostavitev projektne organizacije, vodenje, organiziranje in izvajanje aktivnosti, sprejemanje odločitev, komuniciranje, upravljanje stroškov, sodelovanje s pogodbenimi izvajalci in dobavitelji in drugimi. Nadzor izvajanja projekta pomeni časovni, tehnološki in finančni nadzor. Ob ugotovljenih odstopanjih, motnjah in problemih je potrebno ukrepati, torej spremeniti plan, cilje ali resurse. Zaključek projekta vključuje preverjanje izvedbe glede na načrtovani cilj, izdelavo dokumentacije in zaključnih poročil. Slednja so izredno pomembna za pripravo kasnejših projektov v podjetju. Glede na morebitna odstopanja in vzroke zanje lahko pri naslednjih projektih natančneje planiramo aktivnosti in se primerno pripravimo na predvidene motnje.



#### **4.1.6. Projektna organiziranost**

Organiziranost projekta bi najenostavneje definirali kot odnose med vodjem projekta, projektnim timom in organizacijo podjetja. Projekti v podjetju so lahko nadvse različni in zahtevajo različna izvajanja. Prepletanje izvajalcev, služb in sektorjev zahteva povezovanje projektnega vodje s funkcijskimi ter usklajeno planiranje projektov in rednih dejavnosti. Organizacijska struktura za potrebe posameznega projekta običajno določi le za čas trajanja projekta. Organizacija se mora prilagoditi vrsti projekta in strukturi podjetja, v katerem se projekt izvaja.

Poznamo več različnih projektnih organizacij: čisto projektno, kjer projektni tim neodvisno od podjetja izvede celotni projekt, različne izvedbe matrične strukture ter projekte, ki se izvajajo v funkcijskih oddelkih, na primer, strokovno zahtevne projekte. Kadar projekt zahteva sodelovanje več funkcijskih enot, obenem pa izvajalci s projektom niso zaposleni ves čas, je najprimernejša matrična struktura. Če nekateri strokovnjaki delajo na več projektih, je matrična struktura edina možna rešitev. Za izvedbene projekte (gradbeništvo, inženiring) se je kot najprimernejša izkazala čista projektna organizacija.

Za vzpostavitev projektne organizacije je še posebej pomembno določiti vlogo posameznih udeležencev. V matriki pristojnosti in odgovornosti je potrebno za vse udeležence projekta točno določiti zadolžitve za vsako aktivnost. Vodja projekta mora skrbeti, da jih udeleženci med izvajanjem projekta tudi upoštevajo.

#### **4.1.7. Vodja projekta**

Vodja projekta je odgovoren za izvajanje projekta in je najbolj vitalni člen celotnega projekta. Imeti mora popolno podporo vodstva podjetja in tako tudi vsa potrebna pooblastila. Imel naj bi organizacijske sposobnosti, torej podjetnost, sistemski pogled na projekt, sposobnost reševanja problemov in usmerjenost k ciljem, obvladovanje pogajanj in delegiranja, vodstvene lastnosti - obvladovanje medsebojnih odnosov in dela z ljudmi. Prav tako mora vodja imeti občutek za reševanje konfliktnih situacij, motivacijo in sposobnost ustvarjanja delovne klime ter sposobnost komuniciranja na vseh nivojih v podjetju, kajti projekt obsega veliko neformalnih povezav. Pomembne osebne lastnosti vodje so odločnost, ambicioznost, prodornost in obvladovanje stresnih situacij.

Spretnosti, ki so pomembne za vodenje projektov, se lahko posamezniki naučijo z dodatnim izobraževanjem. Največ teh spretnosti je mogoče pridobiti z izkušnjami pri delu na projektih. Hughes (1993) pravi, da je vodenje process vplivanja na organizirano skupino za doseganje njenih ciljev. McGregor (1960) je postavil dve teoriji, X in Y. Po eni so ljudje leni in jih je potrebno nenehno nadzirati in priganjati

z grožnjami kaznovanja. Po drugi teoriji, Y, je ljudem delo potrebno tako, kot otrokom igra. Ljudje želijo delati in prevzemati odgovornost, itd. Pripadnost najvišjega vodstva različnim filozofijam definira njihovo obnašanje in odločanje v organizaciji. Kavčič (1991) nadaljuje in trdi, da se filozofija izraža v organizaciji dela in strukturi odnosov med različnimi organizacijskimi ravni. Organizacija je sredstvo za uresničevanje filozofije vodstva.

Če gre za strokovno zahtevne projekte na posameznem področju (npr. razvoj programske opreme), potem je vodja lahko vrhunski strokovnjak. Seveda sta za vodenje pomembna sistemski pogled in pristop, zato mora imeti vodja tudi smisel za vodenje in organizacijo. Noben vodja nima vseh strokovnih znanj za izvedbo kompleksnega projekta, ki pokriva široko področje strok. Tedaj je boljši vodja tisti, ki obvladuje splet različnih strokovnih področij in je ob enem sposoben usmerjati, določati in se odločati v zvezi s tehničnimi alternativami, ki so vezane na projekt. Vodja mora znati začutiti, kdaj aktivnosti ne potekajo tako, kot bi morale, pa mu člani skupine o tem ne poročajo.

#### **4.1.8. Projektna skupina**

Projektni tim je skupina ljudi, ki se poistoveti s projektom, da bolje izkoristi svoje znanje in tako doseže zastavljene cilje. Prednost skupinskega dela je skupno reševanje in s tem osvetlitev problema iz več možnih vidikov. Člani skupine se učijo drug od drugega, izmenjavajo izkušnje in znanje. Ker vsi sodelujejo pri iskanju idej in kreiranju rešitev, se povečuje inovativnost, kreativnost in samozavest posameznikov. Velikost skupine je odvisna od kompleksnosti projekta. Pri kompleksnejših projektih je bolje oblikovati več skupin. Vodje posameznih skupin pomagajo projektne vodji pri vodenju projekta in sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev.

Izbira članov projektne skupine je odvisna predvsem od ciljev in tehničnega področja projekta. Poleg strokovnjakov morajo biti tudi "timski igralci" - znati morajo pomagati drugim in pustiti drugim, da ti pomagajo njim.

#### **4.1.9. Zunanji izvajalci**

Projektne skupine lahko zapolnimo tudi z zunanjimi sodelavci - s strokovnimi svetovalci in/ali izvajalci posameznih aktivnosti. Prednost je predvsem v tem, da zunanje izvajalce lahko hitro pridobimo, medtem ko lahko traja mesece, da na novo zaposlimo primerne strokovnjake. Če določenih znanj v podjetju ni, je hitreje (in predvidoma tudi ceneje ter kvalitetneje), da se odločimo za zunanje izvajalce. Podobno se tudi odločamo, če je v podjetju premalo resursov za izvedbo kritičnih aktivnosti. Če določena aktivnost obsega zaključeno delo, katerega

rezultat je izdelek, ki ustreza naročnikovim zahtevam, izvajalca obravnavamo kot dobavitelja. Kadar je delo zunanjih izvajalcev časovno nedoločljivo (svetovanje), jih vključimo v projektno skupino.

#### **4.1.10. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost izvajanja projektov**

Ko govorimo o učinkovitosti in uspešnosti projekta oziroma podjetja, ne moremo mimo pojma organizacijska kultura. Ta se kaže v neformalnem načinu delovanja organizacije in močno vpliva na izvajanje nalog ter s tem na uspešnost podjetja. Projektna kultura je izredno pomemben dejavnik uspešnega izvajanja projektov v podjetjih in je del celotne organizacijske kulture. Kaže se in hkrati vpliva na sprejemanje odločitev. Izraža se v doseganju zastavljenih rokov, kakovosti izvedbe projekta, vodenju ljudi, stopnji centralizacije in stilu odločanja, motivaciji, nagradah in kaznih, formalnem in neformalnem komuniciranju in drugem. Če se celotno podjetje ne zaveda pomembnosti projektov za obstoj podjetja in če organizacijska kultura ni na primernem nivoju, to otežuje izvajanje projekta in delo vodje projekta. Vse to pogojuje nezadovoljstvo izvajalcev in slabšo učinkovitost izvajanja projektov.

## **4.2. Organiziranost skupine glede na način delovanja**

Čeprav se v praksi veliko manj uporablja projektni menedžment, vpogled omenjene metode v študijo razvojnih skupin privablja veliko pozornosti. Pogled s stališča te metode pravi, da sta organizacija in njen kontekst kritična, a pogosto spregledana faktorja v delovanju razvojne skupine. Razloge za uspeh ali neuspeh skupine ne najdemo znotraj spremenljivk na ravni skupine, temveč v kakšnem kontekstu je stavljena organizacija razvojne skupine in v tem, kako člani skupine dojemajo kontekst sestave.

Raziskovalci, ki proučujejo metodo organizacije skupine glede na kontekst delovanja, so predvsem s področja sociopsihologije in organizacijskega vedenja. Svoje delo vidijo kot delno nasprotje z dognanji sociopsihologov v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja.

V odnosu na pristop projektnega menedžmenta, omenjena metoda v osnovi ne daje prioritet na postavitev določenih spremenljivk, temveč na študijo, kako spremenljivke na različnih ravneh interaktivno delujejo na učinkovanje in delovanje skupine.

### **4.3. Postopkovna pravilnost**

Postopkovna pravilnost oziroma angleško procedural fairness se osredinja na postopek odločitve – pravzaprav na dejstvih, kako in koliko pravično (postopkovno pravilno, organsko) posamezniki in organizirane skupine dojemajo postopek odločitve v svojih enotah.

Obstaja obširni raziskovalni dokaz (Korine, 1995), ki kaže na to, da je postopkovno »pravilnejši« moment odločitve povezan z večjo zavzetostjo za sprejete odločitve in večjo pripravljenostjo, da se naloga opravi. Hkrati se je v raziskavi pokazalo, da postopkovna pravilnost zvišuje stopnjo povesiranj informacij tistega tima, ki sprejema odločitve. Pri razvojnih skupinah je postopkovna pravilnost še posebej pomembna, ker ponavadi vodja skupine nima hierarhično pogojene avtoritete nad ostalimi člani skupine. Poskuša poiskati način, kako prepričati, da se popolnoma posvetijo nalogi med procesom odločanja. Timsko sprejemanje odločitev zajema veliko različnih pogledov na stanje, zato sposobnost postopkovne pravilnosti, da izpostavi vse te različne poglede, dviguje raven kvalitete pri debati.

Tudi menedžment pridobiva z uporabo postopkovne pravilnosti v podjetjih, ki temeljijo na skupinah. Glede na dejstvo, da je v skupine položena velika mera avtonomije, takšne skupine ne moremo kontrolirati na hierarhičnem principu.

#### **4.3.1. Teoretična prizma postopkovne pravilnosti**

V skupinah in organizacijah je pogosto bistveno, da člani skupin in organizacij posvetijo dodatni čas, energijo ter trud v medsebojno povezana opravila in akcije, ki koristijo skupini. Takšen prispevek individualnega časa, energije in resursov v kolektiven projekt imenujemo sodelovanje (kooperacija; Smith, Carroll & Ashford, 1995; Van Vogt, Snyder, Tyler & Biel, 2000). Vseeno ni samoumevno, da posamezniki znotraj organizacij sodelujejo; številne situacije imajo vzgibe v mešanih motivih le-teh. Na primer, ni nujno, da se posamezniki ukvarjajo z opravili, ki niso opisana znotraj njihovih delovnih nalog in ni nujno, da posavečajo zadosti energije in časa v skupinske projekte. Razlog je v tem, da ko so enkrat cilji takšnih projektov že doseženi, lahko že mnogi člani uživajo koristi, ne glede na njihov prispevek (free riders; Kerr, 1983; Organ, 1988).

Kljub vsemu, če vsi člani skupin ali organizacij delujejo na zgoraj opisan način, se lahko zgodi, da projekt ni uspešen in interesi posameznikov, skupin in organizacij niso zadovoljeni. Zato lahko rečemo, da soodvisnot rezultatov ustvarja potrebo po sodelovanju; potencialne osebne koristi nesodelovanja predstavljajo grožnjo sodelovanju. Takšen vzgib mešanih motivov (napetost med osebnimi in

skupinskimi interesi) ustvarja stanje, ki ga poznamo kot družbene dileme (social dilemma; Kamorita in Parks, 1994) ali organizacijska dilema (Kramer, 1991). Družbena dilema oziroma njena narava znotraj marsikaterih organizacij in skupin predstavlja ključno oviro pri vzpostavitvi sodelovanja (Tenbrunsel in Messick, 1999). Posledično, s poudarjanjem sodelovanja kot sestavnega dela uspešnega delovanja organizacije je ključno razumevanje faktorjev, ki motivirajo posameznike k sodelovanju znotraj družbenih in organizacijskih dilem.

V eni izmed študij (De Cremer, Van Knippenberg, 2004) so se osredotočili na faktor, ki je lahko ključnega pomena in sicer vodenje (leadership; De Cremer, Van Vugt, 2002). Preiskali so kako lahko vodenje motivira člane skupine k sodelovanju znotraj družbenih dilem, s tem da so se osredinili na dva dejavnika bistvena za učinkovitost vodje pri vzpostavljanju sodelovanja: postopkovno pravilnost (Tyler in Lind, 1992) in karizmo (Shamir, House in Arthur, 1993). V študiji De Cramerja iz leta 2004 so preizkusili hipotezo, da imata postopkovna pravilnost in karizma interaktivni učinek na sodelovanje in da se to odraža kot pripadnost k skupini oziroma organizaciji.

#### **4.3.1.1. Sodelovanje in vodenje**

Raziskave družbenih dilem so izhajale iz predvidevanj, da vodje vzpodbujajo sodelovanje z omejevanjem delovanja posameznika za osebne koristi (Messick, 1983). Kot posledico so preučevali samo inštrumente vzpodbujanja sodelovanja kot so sankcijski sistemi, v katerih se sodelovanje nagrajuje, nesodelovanje pa kaznuje (McCusker in Carnevale, 1995; Tenbrunsel in Messick, 1999). Takšni sistemi so lahko do neke meje učinkoviti s komentarjem, da kazni in nagrade spodbujajo motivacijo (Deci in Ryan, 1985) – če umaknemo ekonomske vzgibe, sodelovanje izgublja pomen. Ugotovimo lahko tudi, da delovanje v smislu sodelovanja ni enostavno spremljati in opazovati oziroma ga vključevati v motivacijske sisteme.

Raziskave pripadnosti skupini / organizaciji in družbene identifikacije (Ashforth in Mael, 1989) sugerirajo, da vodje poudarjajo pozitivne medskupinske odnose in s tem razvijajo občutek pripadnosti k skupini (identifikacija s skupino). Obstajajo dokazi o tem, da imamo posamezniki osnovno potrebo po pripadnosti določeni družbeni skupini in da izpolnitev te potrebe vzpodbuja sodelovanje, ker napeljuje posameznike, da pripišejo več teže skupinskim interesom. Z uvedbo občutka pripadnosti se lahko vodje posvetijo le skupinskim oziroma organizacijskim interesom in na ta način vzpodbudijo sodelovanje med člani skupine / organizacije.

#### **4.3.1.2. Postopkovna pravilnost in sodelovanje**

Občutek pravilnosti (poštenosti) pri odnosih z ljudmi oziroma postopkovna pravilnost ima velik vpliv na obnašanje in odnos ljudi do okolice. Uvajanje poštenih, pravih postopkov izraža pozitivno družbeno oceno (kar se izraža kot spoštovanje, pripadnost) in nasprotno nepošteni, nepravilni postopki izražajo nespoštovanje in marginalnost znotraj skupin / organizacije (Tyler in Lind, 1992). Posledično postopkovna pravilnost vpliva na posameznikov vrednostni občutek in občutek pripadnosti določeni skupini / organizaciji. Pravilno ravnanje torej lahko motivira posameznike, da dojemajo pravila skupinskega obnašanja.

#### **4.3.1.3. Karizmatično vodenje in sodelovanje**

Spoznanje, da lahko vodje spodbudijo sodelovanje z uvajanjem občutka pripadnosti k skupini, je možno zaslediti tudi v teorijah o karizmatičnem in transformacijskem vodenju. Karizmatično vodenje se osredinja na motive, dojemljanja in preference pripadnikov skupin in na motiviranje članov le-teh, da gredo dlje od lastnih interesov. Skozi obnašanje v smislu oblikovanja vizije, je karizmatično vodenje kot vzvod, ki ojača občutek pripadnosti skupini in s tem preusmerja interese članov od lastnih k skupinskim / organizacijskim interesom (Bass in Avolio, 1993). Kljub obstoječim dokazom, ki potrjujejo dejstvo, da karizmatično in transformacijsko vodenje vzpodbujajo skupinsko delovanje, je veliko slabše raziskano ozadje procesov, ki vzpodbujajo takšno delovanje. V študiji primerov (Korine, 1995), kjer so v opazovanju imeli štiri različne skupine v istem podjetju, so ugotovili, da so si na enem področju izrazito podobne. Pri vseh skupinah je bilo opaziti močno čustveno in hkrati intelektualno navezanost na projekt. Izkazalo se je, da sta slednji ključni sestavini uspeha.

Ne glede na to, s katerega teoretičnega izhodišča gledamo, lahko pri preučevanju projektnih timov ugotovimo, da se vodilni metodi za upravljanje s skupinami ne ukvarjata z vprašanjem, kako pride do zgoraj omenjenih vpletenosti. In ravno tukaj se pokaže vrednost preučevanja postopkovne pravilnosti. Čeprav so si preučevane skupine med seboj različne, je bistvo metode postopkovne pravilnosti pokazati, da sta čustvena in intelektualna navezanost zabeležena v prav vsaki skupini. Menim, da ni možno pojasniti in strnjeno obrazložiti delovanja skupine, ne da bi razlaga vključevala tematike sprejema odločitev menedžmenta, sestavo postopkovne pravilnosti in nenazadnje tudi osebni opis celotne skupine.

Študija nazorno prikazuje dejstvo, da so spremenljivke, ki jih poudarjata organizacija skupine glede na kontekst delovanja in projektni menedžment nujne, vendar ne zadostujejo za učinkovit menedžment skupin za razvoj. Čeprav je lahko struktura zgoraj omenjenih metod učinkovita in deluje, tematika, ki jo poudarja

postopkovne pravilnost, prepreči skupini, da bi dosegla potencial. Obstaja tudi možnost, da ima skupina še vedno možnosti za uspeh kljub neučinkoviti organizaciji skupine glede na kontekst delovanja ali PM strukturi. Zato je postopkovna pravilnost kot nekakšna tretja menadžerska pot, ki komplementarno dopolnjuje dele PM ali organizacijo skupine glede na kontekst delovanja.

V isti študiji primera avtor še naprej prikazuje, da padec hierarhične strukture pomeni potrebo, da člane skupine čustveno in intelektualno vpletemo v projekt.

#### **4.3.2. Komponente postopkovne pravilnosti**

Ko gre za menedžment skupin za razvoj, je fokus metode postopkovne pravilnosti predvsem na dveh področjih, torej na odnosih znotraj skupine ter odnosom med menedžmentom in skupino. V tem kontekstu obstajajo komponente, za katere se je izkazalo, da držijo za odnose znotraj skupine kot tudi za odnos med menedžmentom in skupinami za razvoj.

Tabela 4: Komponente metode postopkovne pravilnosti – odločanje znotraj skupine

|                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Stopnja, do katere so posamezniki vključeni v posvet o odločitvi.                      |
| Stopnja, do katere imajo posamezniki pravico nasprotovati mnenju večine.               |
| Stopnja, do katere so preostali člani skupine seznanjeni s skrbmi vsakega posameznika. |
| Stopnja, do katere je odsotna multilateralnost v procesu odločitve.                    |

Vir: Korine, 1995, str. 7 .

Postopkovna pravilnost je v trenutkih odločitev posebej primerna v dveh pogledih – zagotavlja zavezanost pri doseganju ciljev in kot nekakšen »višji red«, okrog katerega organiziramo osebne interakcije članov (Korine, 1995).

Tabela 5: Komponente metode postopkovne pravilnosti – odločanje znotraj menedžmenta

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Stopnja, do katere so člani skupine vključeni v posvet o odločitvi.             |
| Stopnja, do katere imajo člani skupine pravico nasprotovati mnenju menedžmenta. |
| Stopnja, do katere je menedžment seznanjen s skrbmi skupine.                    |
| Stopnja, do katere menedžment (v času) uporablja konsistentne postopke.         |
| Stopnja, do katere menedžment podaja celotno razlago za svoje odločitve.        |
| Stopnja, do katere menedžment upošteva avtonomijo skupine.                      |

Vir: Korine, 1995, str. 7 .

## 5. ŠTUDIJA PRIMERA: ETOL, d. d.

### 5.1. Kratka predstavitev podjetja Etol, d. d. in projektnega dela v njem

V podjetju ETOL, d. d. se izvaja letno okoli 300 projektov različne narave in vsebine. Projekti so na splošno vodeni multidisciplinarno, kar pomeni, da razvojne skupine vključujejo tako strokovnjake in tehnologe, ki se ukvarjajo samo s tehničnimi vprašanji kot tudi ekonomiste, največkrat tržnike.

Projektne skupine so ponavadi sestavljene iz štirih članov: običajno sta to dva tehnologa in dva tržnika. V projektni skupini je tudi član uprave, ki ima prevladujočo vlogo.

Naročila za nove projekte prihajajo s treh strani, in sicer:

- kot notranja pobuda (kot odgovor na prevladujoči trend iz okolja),
- kot pobuda zunanjih naročnikov (največkrat iz živilske industrije) ali
- kot kopija proizvoda.



Po argumentirani predstavitvi ideje in premaganih začetnih ovirah se pojavi zahteva po dveh presojah – in sicer po presoji tehnične in ekonomske narave. V kolikor se katera koli izkaže za negativno, se idejni projekt vrne bodisi tržnikom bodisi tehnologom v ponovno strokovno presojo. V primeru pozitivne odločitve se projekt nadaljuje z določanjem skupine, ki bo izdelek razvijala. Vodja je postavljen hierarhično. Skupina nima možnosti izbire vodje. Ko se idejni projekt realizira na raven fizičnega izdelka, je hkrati razvitih nekaj različnih oblik iste vsebine. Sledi dokončna odločitev o izdelku, ki gre v prodajo oziroma k zunanjemu naročniku.

## 5.2. Analiza trenutnega stanja

Za pridobitev potrebnih podatkov sem v začetku opravil globinski intervju z vodjo oddelka za raziskave in razvoj, gospodom Gobcem. Na ta način sem se seznanil s procesom dela in dobil osnovni vpogled v organizacijo. V naslednji stopnji sem z vprašalnikom in pomočjo zaposlenih na oddelkih trženja in razvoja pridobil številčni prikaz za nekatere spremenljivke.

Hipoteze, ki jih želim potrditi, so:

- Med oddelkoma obstaja napetost, ki onemogoča zdravo klimo.
- Zaposleni so v splošnem nezadovoljni z nagradami za opravljeno delo.
- Zaupanje v uspešnost projektov je na nizki ravni, kar znižuje uspešnost.

Z analizo podatkov, ki prikazujejo *raven motivacije*, sem z vprašalnikom (Priloga 1) in dvema vprašanjema v njem, poskušal priti do informacije o poštenosti nagrajevanja vseh zaposlenih na oddelkih razvoja in trženja. Potrebno je bilo postaviti omejitev diplomskega dela. Gledano statistično, sem v raziskavo zajel le 23 enot, kar po teoriji ni zadostno število za objektivno sliko stanja. Ob upoštevanju dejstva, da so v tem številu enot zajeti vsi zaposleni, ki lahko teoretično sodelujejo pri projektih, gre konec koncev za populacijo in ne za vzorec.

Z vprašanjema, ki se navezujeta na pravičnost nagrajevanja za delovne zasluge in primerjavo po delovnem dohodku s sodelavci, sem poskusil ugotoviti, ali je najmočnejši posamezni motivator in način motivacije na sploh primerno naravnano. Rezultati so prikazani po oddelkih. Analiza podatkov pokaže naslednje:

Tabela 6: Vrednosti povprečja, standardne napake ter variance za oddelek razvoja za posamezno vprašanje

| Opisna statistika             |            |            |            |               |             |             |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|------------|
|                               | N          | Minimum    | Maksimum   | Arit. sredina |             | Std. odklon | Varianca   |
|                               | Statistika | Statistika | Statistika | Statistika    | Std. odklon | Statistika  | Statistika |
| Se razumete s sodelavci       | 0          |            |            |               |             |             |            |
| Nagrajevanje pravično         | 23         | 1,00       | 4,00       | 2,956         | ,1935       | ,9282       | ,862       |
| Možnost predstaviti ideje     | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,434         | ,1970       | ,9451       | ,893       |
| Podpora sodelavcev            | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,652         | ,1488       | ,7140       | ,510       |
| Delite zamisli                | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,695         | ,1594       | ,7648       | ,585       |
| Prosti čas                    | 23         | 2,00       | 4,00       | 3,173         | ,1494       | ,7168       | ,514       |
| Primerjava po OD              | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,347         | ,1734       | ,8316       | ,692       |
| Trzniki oceniti trende        | 23         | 1,00       | 4,00       | 2,826         | ,1849       | ,8868       | ,787       |
| Vecji delež razvojniki        | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,652         | ,1488       | ,7140       | ,510       |
| Pomoc kolegu z drugega odd    | 23         | 4,00       | 5,00       | 4,260         | ,0936       | ,4489       | ,202       |
| Vpliv prisotnosti nadrejenega | 23         | 1,00       | 5,00       | 2,826         | ,1953       | ,9367       | ,877       |
| Zaupate v odločitve           | 23         | 2,00       | 4,00       | 3,565         | ,1381       | ,6623       | ,439       |
| V nasprotju s cilji           | 23         | 1,00       | 4,00       | 2,478         | ,1975       | ,9472       | ,897       |
| Zmanjšali moč drugega odd     | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,087         | ,1979       | ,9493       | ,901       |
| Zadržite mnenje zase          | 23         | 2,00       | 4,00       | 2,608         | ,1506       | ,7223       | ,522       |
| Moznost izraziti mnenje pred  | 23         | 2,00       | 4,00       | 3,087         | ,1877       | ,9001       | ,810       |
| Pozornost nadrejenih          | 23         | 1,00       | 4,00       | 3,000         | ,1663       | ,7977       | ,636       |
| Vecina projektov uspešnih     | 23         | 2,00       | 4,00       | 3,173         | ,1621       | ,7776       | ,605       |
| Preslišana pripomba           | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,260         | ,1436       | ,6887       | ,474       |
| Zadovoljni s službo           | 23         | 3,00       | 5,00       | 4,000         | ,0889       | ,4264       | ,182       |
| Veljavnih N                   | 0          |            |            |               |             |             |            |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 7: Opisna statistika za oddelek razvoja

|                       | N  | Min  | Max  | Ar. Sredina | Std. Odklon | Varianca | Med |
|-----------------------|----|------|------|-------------|-------------|----------|-----|
| Nagrajevanje pravično | 23 | 1,00 | 4,00 | 2,9565      | ,92826      | ,862     | 3,0 |
| Primerjava po OD      | 23 | 2,00 | 5,00 | 3,3478      | ,83168      | ,692     | 3,0 |

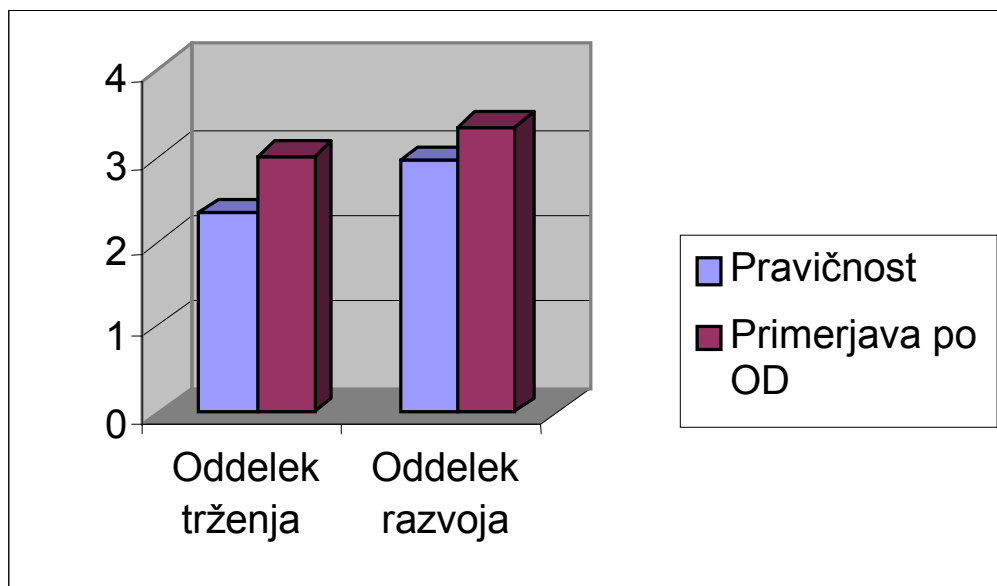
Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 8: Opisna statistika za oddelek trženja

|                       | N | Min  | Max  | Ar.<br>Sredina | Std.<br>Odklon | Varianca | Med |
|-----------------------|---|------|------|----------------|----------------|----------|-----|
| Nagrajevanje pravično | 6 | 2,00 | 3,00 | 2,3333         | ,51640         | ,267     | 2,0 |
| Primerjava po OD      | 6 | 2,00 | 4,00 | 3,0000         | ,89443         | ,800     | 3,0 |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Slika 2: Povprečne vrednosti za občutek pravičnosti in primerjava po osebnih dohodkih med zaposlenimi na oddelkih trženja in razvoja



Vir: Rezultati statistične raziskave.

Čeprav je na oddelku za razvoj občutek pravičnosti nagrajevanja delovnih zaslug v povprečju višji kot na oddelku trženja, ne bi mogli trditi, da so eni ali drugi zadovoljni. Podatki kažejo na dejstvo, da je sistem nagrajevanja pomanjkljivo zastavljen, saj je mediana pri tržnikih v drugem razredu, kar pomeni v rangi tistih, ki se v povprečju ne strinjajo s pravičnostjo. Na oddelku razvoja je mediana sicer v tretjem razredu, a je povprečna vrednost mnenja kljub temu na bolj nepravilni ravni. Ta ugotovitev izhaja iz zgoraj navedene statistike in iz globinskega intervjuja, ki sem ga opravil z vodjo oddelka za raziskave in razvoj. Sistem nagrajevanja več kot očitno ne dovoljuje vsem enakih možnosti zaslužka. Zakaj?

Namreč, ko se projekt uspešno pripelje do konca, so z bonusom nagrajeni le tisti, ki so pod projektom tudi podpisani oziroma so predstavili idejo o projektu, ki je bil kasneje uspešno izpeljan. Dejstvo je, da vsi zaposleni ne morejo sodelovati kot možni prejemniki bonusov, saj so nekateri »zgolj« strokovna delovna sila, ki se ukvarja s posameznimi zahtevnejšimi tehnološkimi postopki. Zaradi tega doživljajo nagrajevanje tisti zaposleni, ki ne morejo sodelovati pri projektih na takšen način, kot nepravilno. V kolikor bi hoteli povečati občutek zaposlenih o poštenosti nagrajevanja, bi morali sistem nagrajevanja spremeniti. Morda bi zadostovala že uvedba bonusov za tiste, ki opravljajo le posamezne strokovne naloge, in sicer na principu zaslug za delovno učinkovitost, saj se brez njih projekti ravno tako ne bi uspeli izpeljati.

Primerjava po osebnih dohodkih s sodelavci pokaže, da se lahko na oddelku razvoja v povprečju bolj primerjajo s kolegi po osebnem dohodku kot na oddelku trženja. Kljub temu so zaposleni na obeh oddelkih nekako podobnega mnenja. V povprečju se lahko primerjajo med seboj po osebnem dohodku, a niso povsem prepričani, saj je vrednost mediane pri obeh le v tretjem razredu.

Skratka, denar kot motivator opravlja svoje poslanstvo v podjetju Etol, d. d. v smeri, ki *ne vzpodbuja zaposlene* k učinkovitejšemu delu. Zaposleni imajo v povprečju občutek, da nagrajevanje ni pravično. Sistem nagrajevanja je nujno potreben globinske raziskave ter določenih sprememb v smislu enakomernejše razporeditve bonusov.

Pri analizi podatkov, ki se navezuje na občutek o uspešnosti projektov, sem našel na izredno zanimiva dejstva. Analiza je pokazala naslednje:

Tabela 9: Opisna statistika za oddelek razvoja

|                           | N  | Min  | Max  | Ar.<br>Sredina | Std.<br>Odklon | Varianca | Med |
|---------------------------|----|------|------|----------------|----------------|----------|-----|
| Večina projektov uspešnih | 23 | 2,00 | 4,00 | 3,1739         | ,77765         | ,605     | 3,0 |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Na oddelku razvoja je sicer splošna ocena občutka o uspešnosti večine projektov sicer višja kot na oddelku trženja, vendar je stanje na obeh oddelkih v bistvu zaskrbljujoče.

Tabela 10: Opisna statistika za oddelek razvoja

|                              | N | Min  | Max  | Ar.<br>Sredina | Std.<br>Odklon | Varianca | Med |
|------------------------------|---|------|------|----------------|----------------|----------|-----|
| Večina projektov<br>uspešnih | 6 | 2,00 | 4,00 | 2,5000         | ,83666         | ,700     | 2,0 |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

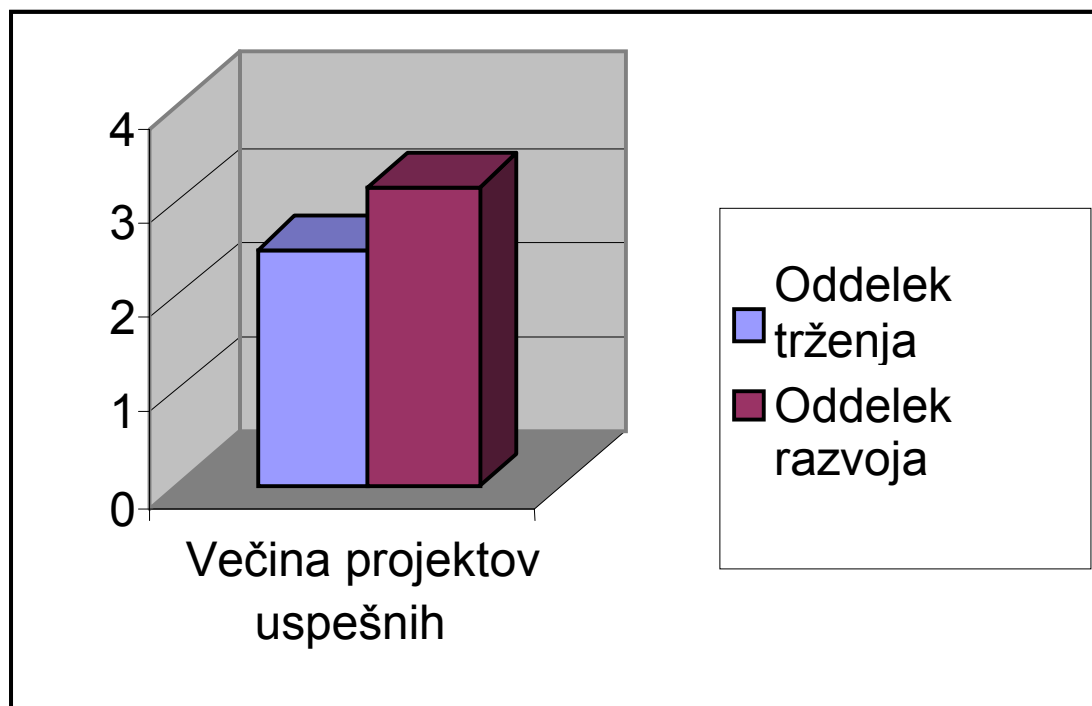
Na oddelku razvoja je sicer splošna ocena občutka o uspešnosti večine projektov sicer višja kot na oddelku trženja, vendar je stanje na obeh oddelkih v bistvu zaskrbljujoče. Večina zaposlenih je namreč neopredeljena glede uspešnosti večine projektov. To je stanje, ki kaže na znake nezaupanja v sprejete odločitve. Pri nadaljni analizi podvprašanj, ki se navezujejo na temo nezaupanja, sem ugotovil, da je na obeh oddelkih povprečje ocene na vprašanje, ki se nanaša na preslišano pripombo o projektu, katera se po zaključku le-te izkaže kot zelo pravilna, višje od tri. Iz tega lahko sklepam, da je verjetno neprimerna sama organizacijska struktura projektnega vodenja. Možno je, da je problem v članu, ki presoja o projektih. Prav tako je možno, da je problem v komunikaciji in načinu, kako se odločitve sprejemajo. V vsakem primeru je stanje problemsko. Potrebno bi ga bilo še bolj obsežno raziskati in razkriti podrobne razloge zanj

Menim, da je projektna organizacijska struktura v Etolu, d. d. zastavljena zastarelo, torej ne omogoča doseganja občutka pravičnosti zaposlenim in s tem večje učinkovitosti. Glede na rezultate ankete in podatke, ki sem jih dobil iz globinskega intervjuja, je razlog v neprimernosti osebe, ki je odgovorna za sprejemanje oziroma zavračanje projektov. Takšna oseba bi morala opravljati izključno le določeno delovno nalogo in to je auditing idej za bodoče projekte. Če bi ta oseba imela primerno pomoč (beri sodelavce-analitike) pri analizi dejstev, bi zavrtni projekti zagotovo povzročali manj vprašanj zaposlenim o razlogih, zakaj so bili zavrtni, hkrati pa bi sprejeti projekti že v osnovi vzbujali več zaupanja pri sodelujočih. Vse, kar opisujem, so izsledki in ugotovitve raziskav na področju postopkovne pravilnosti.

Pri analizi nekaterih drugih odgovorov je videti, da obstaja med oddelkoma razvoja in trženja neke vrste napetost. Glede na vse podatke, ki sem jih imel na razpolago, bi lahko s pomočjo nove globinske raziskave dokončno ugotovil vzroke za nižjo delovno moralo. Po raziskavi, ki sem jo sam opravil, bi za trenutno raven organizacijske klime iskal vzroke v neprimerni organizaciji projektnih skupin. Tudi vodenje takšnih projektnih skupin in delovno mesto menedžerja zahteva osebo, ki

ves svoj delovni čas namenja zgolj in izključno preverjanju argumentov za in proti začetku projekta. Takšno delovno mesto zahteva osebo, ki ima vpogled v že večkrat omenjena področja ved o obnašanju posameznika v skupini (družbi) ter mu poznavanje organizacije in ekonomskih prvin ni prioriteta, ki omogoča uspešno ravnanje in posledično tudi uspešno izpolnjevanje ciljev podjetja.

Slika 3: Grafični prikaz povprečnih vrednosti o uspešnosti večine projektov na oddelkih trženja in razvoja



Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 11: Vrednosti mediane, povprečja ter standardne napake in standardnega odklona za oddelek razvoja za vprašnji v zvezi s pravičnostjo nagrajevanja ter primerjavo po osebnem dohodku s kolegi.

|                       | N  | Minimum | Maksimum | A. sred. | Std. odklon | Varianca |
|-----------------------|----|---------|----------|----------|-------------|----------|
| Nagrajevanje pravično | 23 | 1,00    | 4,00     | 2,9565   | ,92826      | ,862     |
| Primerjava po OD      | 23 | 2,00    | 5,00     | 3,3478   | ,83168      | ,692     |
| N                     | 23 |         |          |          |             |          |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 12: Vrednosti odgovorov, mediane, povprečja ter standardne napake in standardnega odklona za oddelek razvoja za vprašanja v zvezi s pravičnostjo nagrajevanja ter primerjavo po osebnem dohodku s kolegi.

|                       | nagrajevanj<br>epravično | primerjav<br>apoOD |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|
| 1                     | 3,00                     | 3,00               |
| 2                     | 4,00                     | 2,00               |
| 3                     | 3,00                     | 2,00               |
| 4                     | 3,00                     | 3,00               |
| 5                     | 2,00                     | 4,00               |
| 6                     | 2,00                     | 4,00               |
| 7                     | 4,00                     | 5,00               |
| 8                     | 2,00                     | 3,00               |
| 9                     | 4,00                     | 3,00               |
| 10                    | 4,00                     | 2,00               |
| 11                    | 2,00                     | 4,00               |
| 12                    | 1,00                     | 4,00               |
| 13                    | 3,00                     | 3,00               |
| 14                    | 3,00                     | 2,00               |
| 15                    | 4,00                     | 4,00               |
| 16                    | 2,00                     | 4,00               |
| 17                    | 4,00                     | 3,00               |
| 18                    | 4,00                     | 4,00               |
| 19                    | 3,00                     | 3,00               |
| 20                    | 2,00                     | 3,00               |
| 21                    | 4,00                     | 4,00               |
| 22                    | 3,00                     | 4,00               |
| 23                    | 2,00                     | 4,00               |
| Total                 | N 23                     | 23                 |
| Mediana               | 3,0000                   | 3,0000             |
| A. sred.              | 2,9565                   | 3,3478             |
| Std. Odklon a. sredin | ,19355                   | ,17342             |
| Std. odklon           | ,92826                   | ,83168             |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 13: Vrednosti mediane, povprečja ter standardne napake in standardnega odklona za oddelek trženja za vprašanja v zvezi s pravičnostjo nagrajevanja ter primerjavo po osebnem dohodku s kolegi.

| Opisna statistika |   |         |          |            |             |         |
|-------------------|---|---------|----------|------------|-------------|---------|
|                   | N | Minimum | Maksimum | A. sredina | Std. odklon | Varianc |
| nagrajevanj       | 6 | 2,00    | 3,00     | 2,333      | ,5164       | ,267    |
| primerjavaO       | 6 | 2,00    | 4,00     | 3,000      | ,8944       | ,800    |
| veljavni N        | 6 |         |          |            |             |         |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 14: Vrednosti odgovorov, mediane, povprečja ter standardne napake in standardnega odklona za oddelek trženja za vprašanja v zvezi s pravičnostjo nagrajevanja ter primerjavo po osebnem dohodku s kolegi.

|                      | nagrajevanje | primerjavaOD |
|----------------------|--------------|--------------|
| 1                    | 3,00         | 4,00         |
| 2                    | 2,00         | 4,00         |
| 3                    | 2,00         | 2,00         |
| 4                    | 2,00         | 3,00         |
| 5                    | 2,00         | 3,00         |
| 6                    | 3,00         | 2,00         |
| Total N              | 6            | 6            |
| A. sredina           | 2,3333       | 3,0000       |
| Mediana              | 2,0000       | 3,0000       |
| Std. odkl. a. sredin | ,21082       | ,36515       |
| Std. odklon          | ,51640       | ,89443       |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Tabela 15: Vrednosti mediane, povprečja ter stand. napake in stand. odklona za oddelek razvoja za vprašanja v navezi s tržniki in njihovo sposobnostjo ocenjevanja prihodnjih trendov in občutkom, da bi morali imeti večji delež pri odločanju razvojniki ter možnostjo, da bi zmanjšali moč vpliva drugih oddelkov na odločitve o projektu.

| Opisna statistika       |            |            |            |               |             |             |            |
|-------------------------|------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|------------|
|                         | N          | Minimum    | Maksimum   | Arit. sredina |             | Std. odklon | Varianca   |
|                         | Statistika | Statistika | Statistika | Statistika    | Std. odklon | Statistika  | Statistika |
| Tržniki oceniti trende  | 23         | 1,00       | 4,00       | 2,8261        | ,18493      | ,88688      | ,787       |
| Večji delež razvojniki  | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,6522        | ,14889      | ,71406      | ,510       |
| Zmanjšali moč drug. odd | 23         | 2,00       | 5,00       | 3,0870        | ,19794      | ,94931      | ,901       |
| N                       | 23         |            |            |               |             |             |            |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

Pri analizi teh odgovorov sem ugotavljal, da so v razvojniki v povprečju mnenja, ki nikakor ne more vzpodbujati njihove delovne morale. Povprečno mnenje razvojnikov se nagiba k prepričanju, da trendi niso pravilno ocenjeni. Tudi sami tržniki, kot je razvidno v spodnji tabeli, niso najbolj prepričani v svoje sposobnosti glede ocenjevanja, čeprav se mediana nahaja v četrtem razredu pri vrednosti 4,0 . Menim, da bi tržniki kot precej pomemben člen pri usmerjanju in pozicioniranju podjetja, morali pokazati večje zaupanje v svoje sposobnosti. Kajti, če sami ne



znajo spoštovati in ceniti svojih zaslug, potem je težko pričakovati slednje od ostalih oddelkov. Tudi v tem primeru bi bilo potrebno še bolj natančno preučiti že odkriti problem.

Tabela 16: Vrednosti odgovorov mediane, povprečja ter standardne napake in standardnega odklona za oddelek razvoja za vprašanja v navezi s tržniki in njihovo sposobnostjo ocenjevanja prihodnjih trendov in občutkom, da bi morali imeti večji delež pri odločanju razvojniki ter možnostjo, da bi zmanjšali moč vpliva drugih oddelkov na odločitev o projektu.

| Descriptive Statistics |   |         |         |        |                |          |
|------------------------|---|---------|---------|--------|----------------|----------|
|                        | N | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | Variance |
| tržnikioceniti         | 6 | 3,00    | 4,00    | 3,6667 | ,51640         | ,267     |
| večjideležrazvoj       | 6 | 2,00    | 4,00    | 3,0000 | ,89443         | ,800     |
| zmanjšalimoč           | 6 | 1,00    | 3,00    | 2,0000 | ,89443         | ,800     |
| Valid N (listwise)     | 6 |         |         |        |                |          |

Vir: Rezultati statistične raziskave.

## 6. DISKUSIJA

Na področju menedžmenta in na področju ravnanja z razvojnimi skupinami je veliko število tem in odprtih vprašanj, ki me še posebej zanimajo. V svojem diplomskem delu sem poskušal odgovoriti na naslednji vprašanji: Ali je možno, da se multidisciplinarni pristop k menedžmentu skupin za R&R pozitivno odraža na končnih rezultatih poslovanja? Kakšne relacije se vzpostavljajo v skupini in kakšne relacije so med skupino ter ostalimi?

Za odgovor na zgornji vprašanji je bilo potrebno preučiti literaturo s področja ekonomije, deloma psihologije ter sociologije. Ugotovitve, ki sem jih podal, jasno nakazujejo na dejstvo, da je zgolj tehnično-ekonomski pristop k članom skupin (posameznim osebnostim) premalo obsežen in zadosten za učinkovito obvladovanje in vodenje le-te. Pri analizi podatkov, ki sem jih pridobil v podjetju Etol, d. d., s pomočjo vprašalnika, sem želel pokazati, da tudi v tem podjetju uporabljajo metode, ki so očitno premalo obsežne (natančne). Te metode ponujajo premalo učinkovitih prijemov. Prijemov, ki so na koncu očitni pri dobičku podjetja, kar je (in bo) še vedno osnovni generator obstoja in delovanja organizacije.

Projekti, ki vključujejo prvine s področja skupinskega obnašanja in delovanja znotraj skupin, predstavljajo projektnemu menedžmentu velik izziv. Razvoj tehnologije in programskih rešitev nas silijo k ponovnim razmišljanjem o dejstvih, za katere smo verjeli, da neizpodbitno držijo ter ne zahtevajo ponovnih razmišljanj. V gospodarstvu katere koli kapitalistično naravnane države obstaja podobno znanje menedžmenta kot v vseh drugih podobno organiziranih državah. Na področju vodenja projektov in projektnih skupin sta v uporabi v večini primerov le dve metodi. Obe metodi vsebujeta nekatere slabosti, ki ju omejujeta.

Kot se je pokazalo pri preučevanju literature in posameznih metod, sta najbolj razširjeni in najbolj pogosto uporabljeni metodi projektnega menedžmenta ter organiziranost skupine glede na kontekst delovanja. V bistve gre za metodi, ki imata osnovo na zgolj nekaterih ne-ekonomskih principih. In če med projektom sodelujemo in delujemo znotraj skupine, je potrebno v odločitve vnesti nekaj človeških, socio-antropoloških prvin.

Za učinkovito delovanje kakršne koli skupine je treba znotraj le-te najprej postaviti meje odgovornosti, vpliva in moči hkrati za vse posameznike in celotno skupino. Če tehtno premislimo o zgoraj napisanem, lahko ugotovimo, da za obvladovanje odnosov, ki niso ekonomske narave, potrebujemo še ogromno znanja s področja drugih ved. Predvsem s področja družbenih ved – komunikologije, sociologije, socio-antropologije in drugih ved. Menedžerji so za trenutne zahteve (vrednote) moderne družbe preslabo pripravljeni. Še vedno se bolj posvečajo ekonomskim spremenljivkam. Menim, da je v prihodnjih letih priložnost za tiste, ki se želijo izpostaviti in biti uspešnejši, da pridobijo dodatna znanja izven ekonomske stroke. V nasprotnem primeru ne bodo več sposobni obvladovati tako prepletenih odnosov znotraj organizacije in odnosov zaposleni - nadrejeni. Moderne organizacije zahtevajo večstranske menedžerje in večdimezionalni pogled na delovanje organiziranih skupin. To je fokus postopkovne pravilnosti.

Učinek postopkovne pravilnosti se najbolj izrazito pokaže pri odsotnosti hierarhičnih odnosov znotraj skupine. V tem primeru je potrebno člane skupin vplesti tako intelektualno kot čustveno. Na ta način dosežemo zavezanost skupine k ciljem in dosežemo občutek nekakšnega višjega reda. Skozi teoretične izsledke sem začel ugotovljati in analizirati bistvo vseh treh obravnavanih metod v povezavi s pristopom ekonomije do drugih ved. Ugotovil sem, da sta predvsem projektni menedžment in organizacija skupine glede na kontekst delovanja zastavljena bolj tehnično; v smeri, ki se ne ukvarja s skupino oziroma s posamezniki znotraj nje. Omenjeni metodi imata tudi nekatere prednosti ter zanimiva in uporabna dognanja, ki preverjeno držijo. Postopkovna pravilnost je v mojih očeh predvsem nadgradnja sistema ravnanja z razvojnimi skupinami na mestih, kjer omenjeni dve metodi začenjata odpovedovati.

Skupine ljudi, ki sodelujejo znotraj posameznih organizacij, so v primerjavi s človeškim telesom kot okončine. Vsako skupino sestavljajo posamezniki kot sestavni člani višjega reda, če razumemo delovanje skupine kot njeno bit. Za učinkovito delovanje skupine je potrebno poznavanje delovanja posameznikov, saj v nasprotnem primeru gradimo brez temeljev. Temelji pomenijo razliko med povprečnim in nadpovprečnim. V teoriji je poznanih kar nekaj pristopov o ravnanju s posamezniki in projekti. Vsak pristop je omejen s pomankljivostmi metode, največkrat zaradi časa, ki je vmes pretekel. Zato novi pristop - postopkovna pravilnost – gradi na mestih, kjer je teorija pustila odprte odgovore na že zdavnaj zastavljena vprašanja. Pri praktičnem preučevanju se je izluščilo zadosti podatkov, ki so potrdili teoretične ugotovitve o pomankljivosti dveh, do sedaj najbolj pogosto uporabljenih metod.

## 7. SKLEP

Pri menedžmentu skupin za razvoj je fokus metode postopkovne pravilnosti opazen predvsem na dveh področjih, torej pri odnosih znotraj skupine in odnosom med menedžmentom in skupino. Ko sem vse, kar sem teoretično preveril in analiziral, poskusil preučiti na praktičnem primeru v podjetju Etol, d. d., sem začel ugotavljati, da je preučevanje medosebnih odnosov nadvse zapletena tema za statistično analizo. Predvsem zaradi dejstva, da je izredno težko objektivno postaviti ugotovitve na majhnih preučevanih vzorcih, kot se je to izkazalo v zgoraj omenjenem podjetju. Čeprav preučevano število vzorcev dejansko predstavlja *populacijo in ne statistično značilnega vzorca*, je zaradi majhnega števila zaposlenih slika pomanjkljiva. Če bi želel raziskati problemsko stanje in ga razrešiti, bi bilo potrebno opraviti še najmanj dve globinski raziskavi. Potrebni bi bili raziskavi iz področja motivacije in nagrajevanja, V takšno raziskavo bi zajel značilni vzorec zaposlenih iz vseh oddelkov, torej iz celotnega podjetja.

Postopkovna pravilnost dejansko nadgrajuje dve najbolj uporabljani metodi ravnanja s skupinami. Skozi prizmo procesa in postopkov se postopkovna pravilnost dodatno ukvarja s posameznikom in njegovo integracijo v skupino. Pri tem je posebej pomemben občutek poštenosti, ki ga doživljajo vpleteni v procesu sprejemanja odločitev. Zato je moment sprejema odločitve posebej pomemben za skupino in njene sestavne dele – posameznike oziroma posameznice. V kolikor se sprejem ali zavrnitev ne argumentira in ne prikaže kot tehtna, je motivacija in pripravljenost žrtvovati svoj čas za projekt, pri zaposlenih zmanjšana. Logična je trditev, da uporaba postopkovne pravilnosti izboljšuje rezultate poslovanja podjetja in da zagotavlja zavezanost pri doseganju ciljev in kot nekakšen »višji red«, okrog katerega organiziramo osebne interakcije članov.

V procesu sprejema odločitev sta pomembni dve stališči, ki predstavljata jedro pristopa pri ravnanju s skupinami. Ti stališči sta sprejemanje odločitev znotraj skupine in sprejemanje odločitev znotraj menedžmenta. Za vsako od obeh velja, da so posamezniki, ki sestavljajo celoto, za organizacijo pomembni bolj in niso le številka. Skrbi, čustva in podobne vpletenosti v delovni proces lahko predstavljajo velik problem za menedžerja, ki ne zna prav prebrati doživljanja situacij pri svojih podrejenih. V navedenem primeru gre še za dodatno odsotnost občutka poštenosti pri sprejemanju odločitev. Prav tako je demotivacijsko nastavljen sistem nagrajevanja. Pojavlja se tudi občutek več ali manjvrednosti zaradi medoddelčnih napetosti. Tako je osnovna hipoteza mojega diplomskega delo potrjena.

## LITERATURA

1. Rothwell R., Bessant J., Innovation: Adaptation and Growth. An International perspective. ELSEVIER, 1987. 237 - 245 str.
2. Musek J. : Psihologija – Človek in družbeno okolje. Ljubljana: EDUCY, 1994. 34 - 47 str.
3. Davies dr. J., Fensel D., van Harmelen F.: Towards the Semantic Web. New York: John Wiley&Sons, 2002. 33 - 46 str.
4. Korine H., Procedural Fairness: A Key to Innovation Team Management, France: INSEAD, 1995.
5. Kerry R.: Integrating knowledge-based and database management systems. Ellis Horwood LTD, 1990, 15 - 22 str.
6. Davenport T.H., Prusak L.: What's the Big Idea? Harvard Business School Press, 2004. 252 str.
7. Burgelman R.A., Maidique M.A.: Strategic Management of Technology and Innovation. IRWIN, 1988. 426 - 444 str.
8. Aubert J.E.: Self Management and Management of Knowledge. Ljubljana: Institute for economic research, 1983. 12 - 35 str.
9. Gomez-Mejia L.R., Lawless M.W., Balkin D.B., De Castro J.O., Dale Meyer G.: Advances in Global High-Technology Management. Vol. 6, JAI Press, 1996. 27 - 55 str.
10. Kok Iztok: Presoja (auditing) projektov. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta , 2000. 1 – 25 str.
11. Shanks G., Seddon Peter B., Willcocks Leslie P.: Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems, Cambridge University Press, 2003, str. 275 - 299
12. Dinsmore Paul C.: The AMA Handbook of Project Management, New York: Amacon ,1993. 114 - 136 str.
13. Kotter J. P., Cohen D. S.: The Heart of Change. Boston: HBS Press, 2002, 212 - 237 str.
14. Dimovski, V., Penger,S., Škerlavaj,M.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 - 109 str.
15. Meredith J.R., Mantel S.J. Jr.. Project Management. 4th Edition, New York: John Wiley&Sons, 2000.
16. Syrett M, Lammiman J.: Creativity. Capstone Publishing, 2002, 12 -16 str.
17. Markič M.: Process Innovation – A precondition for Business Excellence. Ljubljana: Organizacija, letnik 36, številka 9, 2003. 319 - 324 str.
18. Freeman, E.R.: Strategic Management – A Stakeholder Approach. London: Pitman, 1984.
19. Mumford M. D., Connelly S., Gaddis B.: How Creative Leaders Think: Experimental findings and cases, The Leadership Quaterly 14, 2003, 411 - 432 str.

20. Jones, G.R.: Organisational Theory. 3. izdaja, Prentice Hall, 2000. 203 -212 str.
21. Kampuš A.: Projektni menedžment pri razvoju programskih rešitev. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 20 - 29 str.
22. Naylor, J.: Operations Management. Pitman Publishing, 1996. 342 - 365 str.
23. Cushway B., Lodge D.: Organisational Behaviour and Design. Kogan Page Ltd., 1993. 134 - 152 str.
24. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987.
25. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J.: Leadership, Homewood: IRWIN, 1993. 200 - 262 str.
26. McGregor, D.M.: The Human Side of Enterprise. New York: McGrawHill, 1970. 92 - 122 str.
27. Likert, R.: New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1971, 171 - 215 str.
28. Kavčič, B.: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991.
29. Meredith, J.R., Mantel, S.J.: Project Management: A Managerial Approach. New York: Wiley, 2002. 110 - 134 str.
30. Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J.: An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies and Impact. Journal of Product Innovation Management, 1986. 200 - 211 str.
31. Jelinek, M.A., Schonhooven, C.B.: The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firm. Jossey-Bass, 1993. 83 – 92 str.
32. Mintzberg, H.: The Structuring of Organisations. New York: McGraw-Hill, 1979. 150 - 167 str.
33. Imazai, K-I., Ohbuchi, K-I.: Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations. Japanese Psychological Research, Vol. 44, 2. izdaja, 2002. 107 - 109 str.
34. Dimovski et al.: Sodobni menedžment. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
35. Trstenjak A.: Temelji ekonomske psihologije. Ljubljana: Gospodarska založba, 1982.
36. Pučko, dr. D.: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
37. Baumeister, R. F., & Leary, M. R.: The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 1, 117, 497 – 529 str.
38. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.: Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, vol. 1, 2001, 107 – 142 str.

## VIRI

1. Stare, mag. Aljaž: Projektna kultura. Ljubljana: Elektrotehniška revija, št. 3, 2000. [URL: <http://www.agencija-poti.si/si/clanki/6871/default.html>], 19.01.2005
2. Asch Solomon: Social psychology - Opinions and Social Pressure. Columbia Press, 1987. [URL: <http://www.cjbmindconnect.com/cfcc/asch.pdf>] 07.12.2005
3. De Cramer, D., Van Knippenberg, D.: How Do Leaders Promote Cooperation. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 87, št. 5, 2001. str.858 – 866. [URL: <http://www.glue.umd.edu/~leov/engl/apl875858.pdf>] 19.01.2006

## **PRILOGE**

### **PRILOGA: VPRAŠALNIK**

Prosim, obkroži odgovor, ki ustreza.

Spol: M    Ž

Staž v podjetju (v letih): \_\_\_\_\_

Stopnja in naziv izobrazbe: V   VI   VII   VIII   IX

\_\_\_\_\_

Delovno mesto (naziv): \_\_\_\_\_

Obrni List!



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sploh ne | Ne | Nekje<br>Vmes | Da | Zelo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|---------------|----|------|
| <p>Ali ste zadovoljni s službo?</p> <p>Se razumete s sodelavci?</p> <p>Je nagrajevanje delovnih zaslug po Vašem mnenju pravično?</p> <p>Se Vam zdi, da imate možnost predstaviti svoje ideje in zamisli?</p> <p>Vas sodelavci podpirajo pri zamislih in predlogih?</p> <p>Ali sploh delite zamisli in ideje s kolegi?</p> <p>Imate prosti čas zase izven službe?</p> <p>Se lahko primerjate po osebnem dohodku s kolegi?</p> <p>Ali znajo tržniki v vašem podjetju pravilno oceniti prihodnje trende?</p> <p>Se Vam zdi, da mi morali imeti večji delež pri odločanju prav razvojniki?</p> <p>Bi pomagali sodelavcu, če Vas zaprosi?</p> <p>Bi pomagali sodelavcu z drugega oddelka, če rabi Vašo pomoč?</p> <p>Imate kakšnega sodelavca, ki Vas nervira?</p> <p>Ali na Vas vpliva prisotnost nadrejenega?</p> |          |    |               |    |      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sploh ne | Ne | Nekje Vmes | Da | Zelo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|------------|----|------|
| <p>Zaupate v odločitve, ki so sprejete in pomenijo odobritev projekta?</p> <p>Ste kdaj toliko v nasprotju s projektom, da vas odvrča od dela?</p> <p>Če bi imeli možnost, bi zmanjšali moč vpliva drugih oddelkov na odločitve?</p> <p>V primeru nasprotovanja z odločitvijo ste ponavadi tiho in zadržite mnenje zase?</p> <p>Imate možnost izraziti mnenje v trenutkih pred odločitvijo?</p> <p>Ali nadrejeni polagajo pozornost na vaše pripombe?</p> <p>Imate občutek, da je neuspešen <i>manjši</i> delež vseh projektov?</p> <p>Ali se zgodi, da se je vaša preslišana pripomba o projektu <i>post festum</i> izkazala kot zelo vmesna?</p> |          |    |            |    |      |