

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NAGRAJEVANJE PROJEKTHNIH TIMOV
(V PROJEKTNO-MATRIČNI ORGANIZACIJSKI STRUKTURI)

Ljubljana, november 2004

TEJA DAVID

IZJAVA

Študentka Teja David izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudi Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	2
2.1. Opredelitev motivacije in z njo povezanih pojmov	2
2.2. Motivacijske teorije	3
2.3. Nagrajevanje kot način motiviranja	5
3. PLAČE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU	7
3.1. Opredelitev plač in nagrajevanja	7
3.2. Sistem nagrajevanja.....	8
3.3. Sestavni deli sistema nagrajevanja	8
3.4. Ugotavljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti	10
3.4.1. Povezanost nagrad in uspešnosti dela	10
3.4.2. Plačilo za uspešnost posameznika	11
3.4.3. Plačilo za uspešnost skupine	12
3.4.4. Plačilo za uspešnost podjetja.....	13
4. ORGANIZACIJA PROJEKTA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	14
4.1. Opredelitev projekta in njegove značilnosti.....	14
4.2. Vključitev projekta v organizacijo podjetja	15
4.2.1. Čista projektna organizacijska struktura	16
4.2.2. Projektno-matrična organizacijska struktura.....	17
4.3. Projektno ravnanje in projektni tim.....	19
4.3.1. Projektno ravnanje.....	19
4.3.2. Projektni tim.....	21
4.3.3. Določitev in delo projektnega tima	23
5. NAGRAJEVANJE PROJEKTNEGA DELA	26
5.1. Motiviranje članov projektne skupine ali projektnega tima za delo na projektu	26
5.2. Nagrajevanje v projektni skupini in nagrajevanje v projektne timu	28
5.2.1. Značilnosti nagrajevanja	28
5.2.2. Načini nagrajevanja projektne dela	30
5.3. Nagrajevanje v projektno-matrični organizacijski strukturi.....	32
6. SKLEP	35
LITERATURA	37

1. UVOD

V tretjem tisočletju se čedalje pogosteje srečujemo z rastočo kompleksnostjo projektov in večanjem njihovega števila. Posledično raste pogostost in zahtevnost ravnanja s projekti. Vse podrobneje se moramo osredotočiti na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo le-teh. Pri vodenju projektov je pomembno vprašanje motiviranja ljudi, ki delajo na projektu, kajti za vsak projekt posebej imenujemo projektno skupino ali projektni tim v okviru katerega ljudje delajo. Da projektna skupina oziroma tim dela bolje in več, mora biti seveda ustrezno motiviran, med drugim tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja. Problem, ki se pojavlja v projektnih organizacijah, je oblikovanje takšnega sistema nagrajevanja, ki motivira projektne skupine in projektne time ter njihove člane, da izboljšajo svoje delo na projektu. V preteklosti so bili zaposleni nagrajeni le za delo v poslovni funkciji, kajti projekti kot organizacijske enote še niso obstajali. Danes pa se vse pogosteje pojavljajo in zaposlene, ki delajo na njih je potrebno ustrezno nagraditi za njihov prispevek. Ločiti je potrebno nagrajevanje za delo v poslovni funkciji in nagrajevanje za delo na projektu, kajti pojavlja se, da so zaposleni za delo na projektu nagrajeni enako kakor za delo v poslovni funkciji kljub temu, da lahko delajo na projektu več in učinkoviteje kakor na svojem stalnem delovnem mestu. To pa je še posebej izrazito v projektno-matrični organizacijski strukturi, ko sodelavci na projektu delajo istočasno še na svojem stalnem delovnem mestu v poslovni funkciji.

V diplomskem delu želim ugotoviti, kdaj je za delo na projektu bolj primerna projektna skupina in kdaj projektni tim ter na osnovi česa nagraditi člane v projektni skupini ali člane v projektnem timu za delo na projektu. Zanima me tudi sestava nagrade člana projekta v projektno-matrični organizacijski strukturi, ko sodelavci projekta ostajajo na svojih delovnih mestih in tako le občasno delajo tako na projektu kakor tudi na svojem stalnem delovnem mestu v poslovni funkciji.

Nagrajevanje je lahko denarno ali nenedenarno in da bodo zaposleni tudi dolgoročno motivirani za delo na projektih, je potrebno uporabljati oba načina pazljivo in v pravem razmerju. Vsekakor so bolj priljubljene denarne nagrade, vendar pa tudi nenedenarnih ne smemo zanemarjati. Nenedenarnih nagrad smo v veliki meri deležni že s tem, da smo člani posamezne projektne skupine ali projektne tima, ki dela dobro. V delu bo govora predvsem o denarnih nagradah.

Cilj obravnave diplomskega dela je predlagati sistem nagrajevanja dela članov projektne skupine in projektne tima za delo, in jih na ta način posledično motivirati. Cilj nagrad in s tem namen preučevanja nagrajevanja projektne timov je v doseganju učinkovitega in uspešnega delovanja le-teh. S tem zagotavljamo doseganje učinkovitosti in uspešnosti projektov, posredno pa tudi celega projekta.

V prvem poglavju bo razložen pojem motivacije, nanizanih nekaj motivacijskih teorij ter na splošno opredeljen praktični vidik motiviranja nagrajevanje. Sledi poglavje o nagrajevanju v podjetjih, o sestavnih delih nagrad ter prikaz povezave nagrajevanja z delovno uspešnostjo. V tretjem poglavju je opredeljen projekt, možnosti umestitve projekta v organizacijo podjetja ter

opisane značilnosti projektnih skupin in projektnih timov. V zadnjem poglavju pa je izpostavljeno vprašanje nagrajevanja v projektnih skupinah, v projektnih timih in v projektno-matrični organizacijski strukturi.

2. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

2.1. Opredelitev motivacije in z njo povezanih pojmov

Motivacija je beseda, ki sodi med šest najpogosteje uporabljenih besed v dokumentacijah raznih podjetij (Uhan, 1998, str. 518). Vzrok je v dejstvu, da je motivacija eden od osnovnih dejavnikov, ki je povezan z zavzetostjo zaposlenih pri delu (Možina, 1999, str. 5).

Velikokrat se ljudje sprašujejo, zakaj delajo. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delajo zato, da bi zadovoljili svoje potrebe ali potrebe tistih ljudi, ki so od njega odvisni. Cilji, ki jih ima posameznik, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na teh potrebah oziroma izhajajo iz njih. Potreba povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe. Delovanje ljudi pa je usmerjeno v doseganje ciljev oziroma sredstev, ki bodo najbolj smotno zadovoljila njegove potrebe. Ko človek pridobi sredstva, doseže cilj svojega delovanja (Lipovec, 1987, str. 109-110). Z iskanjem sredstev razumemo predvsem delo. Danes ljudje zadovoljujejo svoje potrebe večinoma na posreden način, in sicer tako, da si želijo pridobiti denar, s katerim si nato zadovoljijo svoje potrebe (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Ljudje torej želijo nagrado za svoje delo. Nagrada za delo bo tem višja, čim boljše bo opravljeno delo. S strani zaposlenega bo delo opravljeno uspešneje in učinkoviteje, če bo za delo ustrezno motiviran.

»Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost« (Uhan, 1998, str. 518). Brez motivacije človek ne bo opravil nobenega dela in ne more zadovoljiti svojih potreb (Lipičnik, 1994, str. 519).

Motivacija je tesno povezana z motivi. Motiv pa je razlog in hotenje, da človek deluje (Lipovec, 1987, str. 109). Glede na pomen, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi vodijo do ciljev, ki zagotovijo človeku, da preživi. To so potrebe, ki so biološke (potrebe po pijači, hrani, izločanju, spanju, počitku itd.), ali socialne (potrebe po uveljavljanju, po družbi, po spremembi itd.) (Lipičnik, 1998, str. 156-157). Primarne motive smo pridobili že z rojstvom in so podedovani in tako prisotni pri vseh ljudeh sveta. Sekundarni motivi pa človeku povzročajo zadovoljstvo, če so uresničeni. V primeru, da le-ti niso zadovoljeni, človek vseeno preživi in ni nezadovoljen. Niso življenjskega pomena (Lipičnik, 1998, str. 156-157). Sem spadajo predvsem potrebe po moči, uveljavitvi, pripadnosti, varnosti, statusu. Ti motivi niso podedovani, temveč jih pridobivamo tekom celega svojega življenja in so različni pri vseh ljudeh (Treven, 1998, str. 106-109). Močno so odvisni od osebnosti posameznika, njegove psihe, družbenega okolja, navad in nenazadnje tudi kulture (Lipovec, 1987, str. 111).

Človek mora neprestano zadovoljevati potrebe oziroma motive zato, da vzdržuje določeno zadovoljstvo oziroma biološko in socialno ravnotežje. Zadovoljevanje potreb pa je na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti mnogokrat ovirano. Ovire so lahko naravne ali družbene, v človeku ali izven njega. Le-te povzročajo, da je človek psihično napet, in to povzroči, da se velik del človekovega delovanja ne konča z zadovoljitvijo potreb (Lipičnik, 1998, str. 159-160). Nezmožnost človeka, da zadovolji svoje potrebe, povzroča patološka stanja in bolezenske znake, kot npr. frustracije, pasivnost, agresivnost, neodgovornost, depresijo itd.; v podjetju lahko npr. stavko (Uhan, 1998, str. 518). Delo lahko povzroča vsa ta stanja in bolezenske znake, če posameznik v okviru dela ne zadovolji svojih potreb. Ker ne zadovolji svojih potreb, je nemotiviran za nadaljnje delo, zato ga je potrebno ponovno motivirati.

Za motivacijo sta značilna dva pomena v povezavi z delom. Po prvem motivacijo označimo kot ravnanje, s katerim si ravnatelji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki jih nadrejeni želijo. Zato je naloga vsakega ravnatelja čim bolj motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Na voljo sta dva načina spodbujanja delavcev, in sicer pozitivni in negativni način. Pozitivno spodbujamo zaposlene z določenimi sredstvi (denarne in nedenarne nagrade) z namenom, da bodo boljše in bolj učinkovito opravili naloge in da bodo ves čas delovali v smeri zastavljenih ciljev. Kazni in grožnje so oblike negativnega spodbujanja, ki zaposlenega odvrta od neželenih ciljev in ga usmerijo k želenim (Uhan, 1998, str. 518).

Drugi pomen motivacije, ki ga Sonja Treven v svoji knjigi opisuje po Luthensu, se nanaša na notranje, duševno stanje zaposlenega. In sicer je motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 106-107).

2.2. Motivacijske teorije

Vsak človek ima svoje motive oziroma potrebe. Če podjetje želi motivirati svoje zaposlene, mora poznati motive, ki motivirajo njegove zaposlene in le-tem posvetiti velik del svoje pozornosti. Na ta način lahko bolje razumejo vedenje svojih zaposlenih v podjetju.

V nadaljevanju so opisane nekatere motivacijske teorije, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje zaposlenih in kako motivirati to vedenje (Treven, 1998, str. 112-113). Poznavanje le-teh je vsekakor dobro izhodišče za nagrajevanje zaposlenih. Opisala bom le najpomembnejše, seveda pa obstaja še vrsta drugih motivacijskih teorij, in sicer: Leavittova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, problemska motivacijska teorija, ki pa so nekoliko manj pomembne in uporabne pri nagrajevanju projektnih timov.

Najbolj znana in v praksi uporabna je teorija **Abrahama Maslowa**. Človeške potrebe je razvrstil v pet temeljnih skupin ter med njimi določil hierarhijo (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 412).

Človek teži k temu, da bi najprej zadovoljil fiziološke potrebe oziroma primarne biološke motive (potreba po hrani, pijači, bivališču, spolnosti). Nato se pojavijo višje potrebe, in sicer potrebe po varnosti in zaščiti (stabilnost eksistence, stabilno in predvidljivo okolje). Sledijo jim socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost). Naslednja raven so potrebe po spoštovanju samega sebe in drugih (potrebe po moči, uveljavljanju, ugledu, statusu ter nenazadnje tudi po nagrajevanju). Najvišja raven pa so potrebe po samopotrjevanju (potrebe po skladnem razvoju in uporabljanju svojih možnosti in zmožnosti) (Lipičnik, 1998, str. 164; Hellriegel, Slocum, 1996, str. 412-414).

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe in te morajo biti najprej zadovoljene. Dokler le-teh človek ne zadovolji, druge potrebe praktično še ne obstajajo. Ko so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo naslednje, višje potrebe. Zadovoljena potreba ne motivira več, pač pa motivira naslednja višja potreba, ki še ni zadovoljena in deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999, str. 3). Zelo je pomembno, da ravnatelji v podjetju spoznajo, katerih potreb njihovi zaposleni nimajo zadovoljenih, kajti le omogočanje zadovoljitve teh potreb motivira in usmerja zaposlene v želeno delovanje. Tako vidimo, da je po tej teoriji potreba po nagrajevanju šele višja potreba, ki se pojavi šele, ko so zadovoljene vse predhodne potrebe. Je pa vsekakor nagrada možnost, da si zadovoljimo tudi nižje potrebe.

Nagrajevanje in posledično tudi motiviranje zaposlenih je tako razmeroma lahka naloga, če ti nimajo zadovoljenih potreb prve skupine. Preprosto jih lahko motiviramo z denarjem. Ko pa gre za nagrajevanje in motiviranje zaposlenih, ki že imajo zadovoljene osnovne potrebe, postane vse malo bolj zapleteno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 238). Takrat je potrebno uporabiti tudi nedenarne nagrade.

Herzberg je v svoji teoriji za razliko od motivacijske teorije Maslowa izhajal iz ciljev delovanja, in sicer na način, da je potrebe povezal s cilji. Vse motivacijske dejavnike je razdelil v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Vsaka izmed teh dveh skupin vpliva na delovanje zaposlenih v njihovem delovnem okolju.

Predvsem nižji cilji, cilji, ki so povezani s fiziološkimi potrebami, potrebami po varnosti in potrebami po ljubezni, povzročajo nezadovoljstvo, če niso doseženi, ali pa če so doseženi nizko. Če so ti cilji doseženi v zadovoljivi višini, povzročajo zadovoljstvo. Vendar ti cilji ne motivirajo ljudi, da bi delovali bolj učinkovito in ustrezno. Kljub vsemu pa morajo biti doseženi, da ljudje sploh delujejo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 239). Tako jih imenujemo **higieniki** oziroma zunanji motivacijski faktorji. Le-ti sami po sebi ne spodbujajo in motivirajo zaposlenih k dejavnosti in delu v organizaciji, ampak odpravljajo neprijetnosti in napetosti ali na kakšen drug način ustvarjajo pogoje in okoliščine za motiviranje. Torej če so zaposleni nezadovoljni v okolju, v katerem opravljajo svoje delo, lahko ravnatelj podjetja izboljša to stanje tako, da izboljša higienike. Med higienike štejemo nadzor, odnos do vodje, plačo, delovne razmere, status, politiko podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev (Treven, 1998, str. 117).

Višji cilji, ki ustrezajo potrebam po spoštovanju samega sebe in potrebam po samopotrjevanju, če so doseženi, povzročajo zadovoljstvo in hkrati motivirajo. Zato jih imenujemo **motivatorji** oziroma notranji motivacijski dejavniki. Učinkovitost zaposlenih v organizaciji se lahko poveča z uporabo motivatorjev. Le-ti za razliko od higienikov ne povzročajo nezadovoljstva zaposlenih v organizaciji, če niso prisotni v organizaciji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 239). Med motivatorje štejemo odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj (Treven, 1998, str. 117).

Če to teorijo prenesemo na nagrajevanje zaposlenih, vidimo, da je prvi del nagrade (to je osnovna plača, določena z zahtevnostjo dela) higienik, ki mora obstajati in ne motivira zaposlene v organizaciji. Ta del plače odpravlja nezadovoljstvo. Medtem ko drugi del nagrade, ki je plačilo po učinkovitosti in uspešnosti zaposlenega, motivira. Ta drugi del nagrade torej spodbuja zaposlene v organizacijah k učinkovitejšemu, produktivnejšemu in bolj ustvarjalnemu delu. Torej če želimo motivirati zaposlene za delo, ni dovolj le osnovna plača, ki jo prejmejo, potrebno jih je plačati tudi po uspešnosti dela.

Teorija, ki jo tudi velja upoštevati pri motiviranju zaposlenih, je vsekakor teorija **Ericha Fromma**, ki se je ukvarjal z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Prišel je do ugotovitve, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali pa zato, ker bi radi nekaj bili. Tako so tisti ljudje, ki bi radi nekaj imeli, usmerjeni bolj v pridobivanje materialnih dobrin in denarja, medtem ko so oni drugi bolj usmerjeni v to, da bi dosegli ugled v družbi, ali pa bi se na kakšen drugačen način uveljavili. Tako tiste prve motiviramo z materialnimi motivacijskimi dejavniki in denarnimi nagradami, druge pa z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki in nedenarnimi nagradami (Lipičnik, 1998, str. 170-171).

V praksi je ta motivacijska teorija zelo uporabna, ko izbiramo dejavnike za motiviranje zaposlenih. Tiste zaposlene, ki bi radi nekaj imeli, ravnatelji nagradijo predvsem materialno in denarno, one druge pa nedenarno. Ta teorija je zelo uporabna pri nagrajevanju članov projekta. Tiste člane, ki bi radi nekaj imeli nagradimo, npr. denarno, one druge pa npr. z napredovanjem v ravnatelja določenega projekta. V primeru, da tiste, ki bi bili radi nagrajeni denarno, nagradimo nedenarno ali obratno, bo to povzročilo, da ti ne bodo motivirani za delo na projektu.

2.3. Nagrajevanje kot način motiviranja

Vse več strokovnjakov je mnenja, da bodo v tretjem tisočletju najpomembnejši produkcijski faktor ljudje. Tako bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo imela uspešne zaposlene (Sirk, 2002, str. 23). Uspeh vsakega zaposlenega pa je odvisen od njegovih sposobnosti, znanja in motivacije. Koliko je zaposleni motiviran za delo, je odvisno od sistema nagrajevanja v podjetju. Vse motivacijske dejavnike lahko razvrstimo med nagrade in kazni (Lipičnik, 1994, str. 517). Tako lahko opredelim nagrajevanje kot uporabo motiviranja v praksi, s katerim poskušamo okrepiti zaželeno delovanje zaposlenega.

Sonja Treven je v svoji knjigi po Harrisu povzela, da s sistemom nagrajevanja podjetja želijo doseči predvsem naslednje cilje (Treven, 1998, str. 219):

1. Izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov.
2. Vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi.
3. Privlačiti nove visoko usposobljene delavce.
4. Motivirati zaposlene.
5. Nadzorovati stroške.

Dober sistem nagrajevanja zaposlenih mora motivirati k boljšemu, produktivnejšemu delu in k pridobivanju novih znanj in spretnosti, poleg tega pa mora vzdrževati določeno raven ustvarjene in stabilizirane motivacije (Zupan, 1995, str. 69). Da nagrada povzroči motiviranost in zavzetost zaposlenega za delo, ni dovolj le nagrada sama po sebi, temveč predvsem razlog za nagrado. Npr. organizacija lahko ves čas dviguje višino plače ali nagrade, ampak delavnost pri zaposlenih bo ostala ves čas ista in se ne bo povečala, če zaposleni ne bodo poznali razloga za povečanje plače ali nagrade. V primeru, da organizacija ponudi plačilo ali nagrado za točno določeno opravljeno delo, pa bi bili zaposleni takoj bolj motivirani in delavni (Lipičnik, 1994, str. 510). Vidimo, da če zaposleni dobijo plačo ali nagrado z razlogom, so veliko bolj motivirani in uspešni pri delu in doseganju ciljev organizacije. Poleg tega morajo zaposleni vedeti, da je njihovo delo vrednoteno, in imeti morajo občutek, da je vredno delati.

Nagrajevanje je lahko denarno ali nedenarno. Denar in material sta močna, a pogosto kratkoročna spodbujevalca vedenja zaposlenih (Gruban, 1999, str. 9). Sta pa vsekakor velik motivator predvsem za tri skupine zaposlenih:

- zaposlene z nizkimi zaslužki,
- mlade zaposlene, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe,
- posebno vrsto ljudi, ki jim pomenijo materialne dobrine smisel življenja in jim pravimo materialisti oziroma kruhoborci v današnji potrošniški družbi.

Vendar pa trditev, da je z vrhunskim materialnim in denarnim stimuliranjem in nagrajevanjem doseči prav vse, je poenostavljena. Pomembno je, da ima organizacija tudi nedenarne motivacijske dejavnike. To so: napredovanje, priznanja za uspešno delo, samostojno delo, zanimive naloge, fleksibilni delovni čas in podobno. Zaposleni začne dajati prednost le-tem pred denarjem, ko ima zagotovljen nek normalen način življenja in socialno varnost za naslednje obdobje (Uhan, 1999, str. 3). Nepriznavanje in podcenjevanje nedenarnih oblik nagrajevanja in motiviranja je v organizaciji lahko velika slabost in ovira, ki povzroča, da ljudje delajo predvsem zato, ker morajo (prisila) in ne zato, ker hočejo oziroma želijo (spodbuda) (Gruban, 1999, str. 9). Za uspešno delo zaposlenih morajo v organizaciji obstajati tri največje spodbude, na katere se ne sme pozabiti: zadovoljstvo, priznanje, denar, ki jih Stane Uhan v članku povzema po Dennyju (Uhan, 1999a, str. 5).

Velja pa omeniti tudi obstoj paradoksa denarne oziroma materialne motivacije, kjer na splošno velja: čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki. Seveda se sprašujemo, zakaj obstaja paradoks materialne motivacije. Do tega pride,

ker se v večini primerov z naraščanjem dohodkov postopoma zmanjšuje odvisnost zaposlenega od posamezne zaposlitve. Zaposleni so tako manj prisiljeni k opravljanju določenega dela v neki organizaciji, kar omogoča pot k identifikaciji in adaptaciji zaposlenega. Le-ti pa zmanjšujeta in nadomeščata pomen nagrade v denarni obliki in njen pomen v motivacijskem sistemu (Uhan, 1999, str. 4).

Vidimo, da je potrebno o sistemu nagrajevanja v podjetju skrbno razmisliti, kajti le skrbno načrtovan sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih vodi k višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih in boljšemu delu. V nasprotnem primeru lahko le-ta povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, nezaupanje med zaposlenimi in celo odhod tistih zaposlenih, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti organizacije veliko prispevajo. Zato je odgovoren predvsem menedžment in ravnatelji v organizacijah (Gruban, 1999, str. 9).

3. PLAČE IN NAGRAJEVANJE V PODJETJU

3.1. Opredelitev plač in nagrajevanja

Plače so vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih prejme zaposleni od delodajalca v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov (torej za pričakovano delovno uspešnost). Večina delodajalcev je zaposlene pripravljena še dodatno nagraditi za dobro in nadpovprečno uspešno delo ali pa tudi kaznovati za slabo in podpovprečno uspešno delo (Zupan, 2001, str. 117).

Sistem plač moramo tako obravnavati mnogo širše, in sicer kot nagrajevanje za delo (Uhan, 2000, str. 298). Nagrajevanje bo v nadaljevanju besedila vključevalo denarne nagrade (fiksna in variabilna plača), ugodnosti pri delu, nedenarne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) ter nagrade za nadpovprečno delovno uspešnost (Lipičnik, 1998a, str. 247).

V praksi velikokrat naletimo na različno obravnavanje pojmov plač in nagrajevanja, saj imajo lastniki podjetja oziroma ravnatelji le redko isto opredelitev kot zaposleni. Za lastnike podjetij oziroma ravnatelje kot njihove zastopnike so plače in nagrajevanja pomembna predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, kar naj bi kratkoročno prispevalo k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja. Za lastnike podjetja oziroma ravnatelje plače predstavljajo strošek dela. Zaposleni pa plačo vidijo predvsem kot povračilo za vloženi trud ter kot nekakšno priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti (Zupan, 2002, str. 293). Pomembno je, da imajo v vsakem podjetju natančno izdelan in oblikovan sistem plač in nagrajevanja, ki združuje tako sistem nagrajevanja z vidika zaposlenih kakor tudi z vidika podjetja.

3.2. Sistem nagrajevanja

»Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije ali podjetja, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik, 1998a, str. 247). Sistem nagrajevanja predstavlja obliko, ki pomaga podjetju dosegati zastavljene cilje.

Kakšen sistem nagrajevanja bo podjetje imelo, je odvisno od podjetja samega, in sicer od njegovih ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Dober sistem nagrajevanja mora temeljiti na poslovni strategiji in podpirati njeno izvajanje (Zupan, 1996, str. 34). Sistem, ki sporoča poslovne cilje in nato nagradi zaposlene za njihovo doseganje, povečuje verjetnost, da bodo zaposleni te cilje razumeli in jih tudi dosegli (Zupan, 1995, str. 69).

Dober sistem nagrajevanja je zelo pomemben tako za podjetje kakor tudi za njegove zaposlene. Zaposleni želijo predvsem takšen sistem nagrajevanja, ki jim bo omogočal dobro ter pošteno plačilo za njihovo dobro opravljeno delo in boljše ter bolj kakovostno življenje. Podjetje pa si želi z ustreznim sistemom nagrajevanja vplivati na uspešnost poslovanja (Zupan, 2001, str. 118).

Zaposleni občutijo vsako spremembo v sistemu nagrajevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje oziroma dejavnosti. Če je sistem nagrajevanja ugoden in omogoča zadovoljevanje potreb, bodo zaposleni prilagodili svoje vedenje zahtevam podjetja, saj bi radi nagrade pridobili.

Ko podjetja v Sloveniji vzpostavljajo sisteme nagrajevanja, se morajo zavedati, da sistemov, ki jih uporabljajo za doseganje ciljev v tujini, ne moremo brez težav prenesti v slovensko podjetje. Tujci imajo svoje določene cilje, ki jih želijo doseči v svojem določenem okolju z določeno kulturo, določeno klimo in podobno. V Sloveniji so okolje, kultura in klima drugačni in v končni fazi tudi cilji, ki jih želi posamezno podjetje doseči, se razlikujejo med podjetji. Podjetje si lahko postavi tudi povsem enake cilje, vendar pa jih bo moralo dosegati po svojih, drugačnih poteh (Lipičnik, 1994, str. 511). Torej je potrebno sistem nagrajevanja prilagoditi posameznemu podjetju in okolju, kulturi in klimi podjetja.

3.3. Sestavni deli sistema nagrajevanja

Sistem nagrajevanja ima dva sestavna dela in sicer osnovno plačo in dodatek k osnovni plači.

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač, kajti še vedno predstavlja največji delež v celotni nagradi (Zupan, 2001, str. 147). Je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela (Lipičnik, 1998, str. 192). Osnovna plača posameznega zaposlenega je odvisna od zahtevnosti dela, ki ga opravlja in števila opravljenih delovnih ur. Na višino osnovne plače se veže veliko drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač (Zupan, 2001, str. 147).

Osnovna raven plače za delo se mora prilagajati tako notranjim kakor zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja plač merimo z različnimi metodami vrednotenja dela. Kot rezultat dobimo notranjo hierarhijo del. Tako se že po višini plače ve, kdo opravlja bolj zahtevno in odgovorno delo in kakšno potrebno znanje in spretnosti mora imeti zaposleni. Ena dela so zahtevnejša, težja in odgovornejša kot druga. Zunanja razmerja pa dobimo s preučevanjem plač na trgu, z upoštevanjem tržnih dejavnikov in tudi določil kolektivne pogodbe (Lipičnik, 1998, str. 192).

Osnovno plačo tako na splošno opredelimo kot izplačilo zaposlenemu za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost dela določene zahtevnosti. Izplača se praviloma v denarju. Višina osnovne plače je odvisna od dela, ki ga zaposleni opravlja, in je praviloma enaka za enaka dela (Zupan, 2002, str. 294).

Dogaja pa se, da zaposleni ne prejemajo enake osnovne plače za enako delo v različnih podjetjih, kajti osnovna plača ima dve sestavini, kljub temu da se zdi, da je enovita kategorija:

- prvo sestavino osnovne plače dobimo na podlagi ugotovljene zahtevnosti dela in le-ta pogojuje zahtevano in ne dejansko usposobljenost delavca za opravljeno delo; zahtevnost dela se meri s potrebnim znanjem in sposobnostjo zaposlenega, z njegovo odgovornostjo, z naporom pri delu in z delovnimi pogoji;
- drugo sestavino pa dobimo po že opravljenem vrednotenju vseh del in je odvisna od poslovne uspešnosti podjetja; praviloma je različna v vsakem podjetju in poslovno uspešnejša podjetja imajo višji ta del osnovne plače.

Z višino osnovne plače pa želi podjetje tudi konkurirati na trgu delovne sile. Še najbolj je to izrazito v primeru, če podjetju primanjkuje ustreznih zaposlenih, v drugih podjetjih pa takšni zaposleni so. Takrat bo podjetje za enako delo plačalo več, da si pridobi te zaposlene (Lipičnik, 1994, str. 511). Tudi ravnatelji projekta so prav tako pripravljeni ponuditi višjo osnovno plačo z namenom, da pridobijo zaposlene za delo na projektu.

Osnovni plači se dodaja različne **dodatke k osnovni plači**, ki so odvisni od uspešnosti, sposobnosti, pristojnosti in izkušenj zaposlenega (Lipičnik, 1998, str. 193). Ti dodatki k osnovni plači so (Zupan, 2002, str. 295):

- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugoden delovni čas,
- dodatek za delovno dobo in za stalnost,
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- nadomestila za čas ko delavec ne dela,
- plačilo za delovno uspešnost (individualna uspešnost, timska uspešnost),
- plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja),
- nagrada za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim),
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- povračilo stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi itd.),

- druge ugodnosti po presoji delodajalca (zdravstvene storitve, športno rekreacijske dejavnosti, uporaba službenih avtomobilov itd.).

Celotna nagrada, ki jo dobi zaposleni, je tako sestavljena iz osnovne plače, presežkov in dodatkov, ki so povezani z rezultati dela, ter nadomestil in dodatkov, ki niso povezani z rezultati dela.

Nagrajevanje pa se čedalje pogosteje opredeljuje mnogo širše. Vključuje tudi vse kar delodajalec nudi zaposlenemu. Sestavine plač in nagrajevanja v širšem smislu so poleg osnovne plače, plačila po uspešnosti, raznih dodatkov, ugodnosti in priznanj še naslednje (Zupan, 2002, str. 295):

- omogočanje osebne rasti zaposlenim - vlaganje v ljudi, razvoj in usposabljanje, napredovanje na poklicni poti;
- privlačna prihodnost v podjetju - uspešnost in razvoj podjetja, dober ugled podjetja, možnost deležništva;
- mere v podjetju - usmerjenost k ljudem, vodenje, dobri odnosi s sodelavci, zaupanje, privrženost in odprto komuniciranje.

Vidimo, da so osebna rast, spodbudno delovno okolje ter delovne razmere in privlačna prihodnost v podjetju tudi nagrade zaposlenim. Vendar gre za manj otipljive in posredne nagrade in plačila, ki so lahko dober izvor notranje motivacije zaposlenih. Za podjetje le-te vrste nagrade pomenijo naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in podjetja.

Opredelitev pojma plače in nagrajevanja je torej smiselno čim bolj razširiti tako z vidika zaposlenih kakor z vidika podjetja. Zaposleni so posledično bolj zadovoljni in uspešni pri delu, podjetja pa uspešnejša in konkurenčnejša (Zupan, 2002, str. 295).

3.4. Ugotavljanje, ocenjevanje in nagrajevanje delovne uspešnosti

3.4.1. Povezanost nagrad in uspešnosti dela

Uspešna podjetja v svojih sistemih nagrajevanja čedalje pogosteje povezujejo nagrade z uspešnostjo. Nagrajevanje delovne uspešnosti je del sistema nagrajevanja, s katerim skuša delodajalec nagraditi posebno prizadevanje pri delu in pri tem uporablja kriterije, ki predstavljajo resnično in ne le navidezno uspešnost pri delu. Pomembno je, da je nagrajen predvsem rezultat dela in ne vloženi trud (Lipičnik, 1998, str. 410).

Podjetja, ki si močno želijo, da bi zaposleni opravili natanko tisto, kar nadrejeni od njih zahtevajo, oblikujejo cele sisteme nagrajevanja uspešnosti. Uspešnost se navadno določa tako, da se doseženi rezultati primerjajo z načrtovanimi cilji, ki naj bi jih zaposleni dosegli (Lipičnik, 1998, str. 210). Poznamo delovno uspešnost in poslovno uspešnost. Delovna uspešnost je vezana na učinek delavca, skupine ali tima, poslovna uspešnost pa je vezana na uspeh kolektiva oziroma celotnega podjetja (Uhan, 2004, str. 106-107). Tako lahko uspešnost ugotavljamo individualno

za posameznega delavca, skupinsko za delovno povezano skupino delavcev oziroma tima in kolektivno za vse zaposlene v podjetju.

Poznamo več različnih programov povezovanja plač z uspešnostjo. Katerega bo podjetje uporabljalo, je odvisno predvsem od poslovne strategije in ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni velikega sodelovanja, se podjetje odloči predvsem za nagrajevanje posameznika. V primeru, da gre za veliko sodelovanja ali pa timsko delo, bo podjetje predvsem nagradilo vse člane skupine oziroma tima. Kadar želimo poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov, bomo pa ugotavljali predvsem uspešnost celega podjetja (Zupan, 2002, str. 313).

Za program plačila po uspešnosti za vsako odločitev lahko podjetje izbere eno od zgoraj navedenih možnosti ali njihovo kombinacijo.

S plačevanjem po uspešnosti želijo podjetja nagraditi predvsem tiste, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi, kot posamezniki, kot člani tima ali kolektiva (Zupan, 2002, str. 308).

Prednosti, ki jih prinaša uporaba nagrajevanja po uspešnosti, so naslednje (Treven, 1998, str. 230):

1. Denarne in nedenarne nagrade po uspešnosti delujejo kot pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene.
2. Zaposleni podpirajo nagrajevanje po uspešnosti.
3. Omogoča, da dobri strokovnjaki in zelo uspešni delavci prihajajo in ostajajo v podjetju.
4. Zaposleni vedo, kakšna so pričakovanja glede izvedbe in standardov izvedbe v podjetju.
5. Spreminja se kultura podjetja ter vrednote zaposlenih z vidika boljše kakovosti in izvedbe.
6. Z nagrajevanjem po uspešnosti se ne prizna in nagradi samo prizadevanj zaposlenih, temveč tudi njihov dejanski prispevek k uresnitvi ciljev podjetja.

3.4.2. Plačilo za uspešnost posameznika

Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega zaposlenega je najbolj neposreden način ugotavljanja delovne uspešnosti, ki deluje tudi najbolj motivacijsko na zaposlenega (Uhan, 2000, str. 65). Posamezni zaposleni lahko dobi plačilo za uspešnost, če je opravil več in boljše od pričakovanja podjetja (Lipičnik, 1994, str. 513). Nagrada je odvisna od individualne izvedbe dela posameznega zaposlenega (Treven, 1998, str. 231).

Poznamo 3 programe povezovanja plač z uspešnostjo posameznega zaposlenega (Zupan, 2002, str. 309):

- dodatek k osnovni plači: to sta dodatek za preseganje norme, akordov in dodatek za ocenjeno osebno uspešnost,
- enkratna denarna nagrada,
- povečanje osnovne plače: to sta napredovanje v višji plačilni razred in povišanje osnovne plače.

Program dodatek k osnovni plači za preseganje norme, akordov se uporablja predvsem za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih in proizvodnih delovnih mestih.

Za druga delovna mesta pa pride v poštev ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi v naprej določenih meril (količina, kakovost, gospodarnost, inovativnost, odnos do strank, odnos do dela itd.) in omogoča ugotavljanje prispevka pri zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo (Zupan, 2002, str. 309).

Podjetja poleg posamičnih programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika pogosto uporabljajo tudi več programov hkrati, npr. dodatek k osnovni plači zaradi vodoravnega napredovanja, mesečna nagrada za uspešnost najboljšim zaposlenim in napredovanje na zahtevnejše delovno mesto (Zupan, 2001, str. 179).

Povezovanje plač z uspešnostjo posameznega zaposlenega lahko povzroča individualizacijo interesov zaposlenih. Vsak zaposleni je zainteresiran le za »svoje delo« in svoje interese in ga neposredno ne zanima, kaj se dogaja na sosednih delovnih mestih in v podjetju kot celoti. To za podjetje kot celoto ni pozitivno (Zeni, 1995, str. 288). Vendar pa je vsak delovni proces ali projekt sestavljen iz delovnih prispevkov posameznih zaposlenih. Brez delovnega prispevka zaposlenega ni delovnega prispevka delovno povezane skupine ali tima in tudi ne delovnega prispevka združenih zaposlenih v podjetju. Delovni prispevek posameznega zaposlenega je zelo pomemben in zato moramo ugotavljati delovno uspešnost posameznega zaposlenega (Uhan, 2000, str. 65).

3.4.3. Plačilo za uspešnost skupine

Nagrajevanje za uspešnost skupine oziroma tima je čedalje pomembnejše v razvoju sodobnega plačnega sistema. Poznamo 2 programa povezovanja plač z uspešnostjo skupine oziroma tima (Zupan, 2001, str. 182):

- skupinske norme,
- nagrade za timsko delo.

Program skupinske norme so uvedli predvsem zaradi medsebojne povezanosti zaposlenih v proizvodnji. Ugotovili so, da so zaposleni veliko bolj uspešni pri delu, če se uporablja nagrajevanje po skupinskih normah in ne po posamičnih (Zupan, 2001, str. 182).

Program nagrajevanja za uspešnost tima je namenjen nagrajevanju tima kot celote za uspešno izvedeno nalogo, ki jim je bila zaupana. Timi se oblikujejo za določeno nalogo, ki jo opravljajo vsi člani tima skupaj s sodelovanjem, kajti posameznik te naloge ne bo mogel opraviti sam. Prav zaradi tega so tudi nagrajeni kot celoten tim in ne kot posamezni člani. Gre za skupinsko odgovornost. Nagrado za timsko delo člani prejmejo, če se izvede naloga v skladu s pričakovanim. Višina nagrade se določa na podlagi ocene ravni izvedbe celotne naloge, ki jo izvede tim.

3.4.4. Plačilo za uspešnost podjetja

Zaposleni so lahko nagrajeni tudi za uspešnost podjetja kot celote. Poznamo naslednje programe povezovanja plač z uspešnostjo podjetja (Zupan, 2001, str. 182):

- programi razdelitve prihrankov,
- nagrade za dosežene poslovne cilje,
- udeležba v dobičku.

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing) temeljijo na posebnem načrtu bonusov, pri čemer se predvideva, da bodo zaposleni del prihrankov, ki so jih ustvarili pri delu, dobili vrnjenih v obliki bonusa (Lipičnik, 1998, str. 239). Zaposleni prejmejo ta bonus izplačan kot dodatek k plači na koncu v naprej dogovorjenega obdobja. To obdobje je lahko mesec, tromesečje ali leto. Če v podjetju ugotovijo, da so zaposleni v nekem obdobju ustvarili prihranek (če npr. z istimi plačami dosežejo večji promet ali pa neki obseg prometa dosežejo z manjšimi stroški plač), posledično del tega prihranka razdelijo zaposlenim kot denarno nagrado (bonus) k plači, drugi del pa ostane podjetju. Pri programih razdelitve prihranka gre torej za delitev prihranka med skupino zaposlenih in podjetjem zaradi znižanja stroškov podjetja ali zaradi povečanja dobička podjetja. Podjetja ugotavljajo prihranek tako, da ves čas spremljajo pretekle podatke o velikosti stroškov oziroma velikosti dobička in nato ugotavljajo velikost presežka na osnovi odstopanj dejanskih in standardnih podatkov (Prašnikar, 1992, str. 292).

Programi razdelitve prihrankov so učinkoviti v primeru, da podjetje nameni veliko časa za usposobljenost zaposlenih in da z izboljšavami omogoča rast prihrankov. Potrebna je tudi prilagojena informacijska podpora, dobro razvit sistem kontrole ter preglednost celotnega poslovanja (Zupan, 2001, str. 185-187).

Nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing, succes-sharing) se uporabljajo z namenom, da bi se plačilo za uspešnost čim bolj približalo dejanski uspešnosti podjetja. Ti programi odražajo strategijo podjetja in njihove osnovne vrednote. V podjetju tako opredelijo različno število ciljev, ki zagotavljajo uspešnost podjetja, na katere imajo zaposleni vpliv. Če zaposleni te cilje dosežejo, prejmejo nagrado. Osnova izračunavanja nagrade je primerjava doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje (Zupan, 2001, str. 189).

Programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing) sledijo osnovni ideji, da delitev ustvarjenega dobička med zaposlene in podjetja spodbuja zaposlene k povečanemu naporu v podjetju in večjemu prizadevanju za delovanje podjetja. V določenih obdobjih se razdeli del dobička tudi zaposlenim (Prašnikar, 1992, str. 293). Slovenska podjetja kot osnovo vzamejo znesek preseganja ustvarjenega dobička ali višino ustvarjenega dobička na zaposlenega v primerjavi z načrtovanim. Za razliko od slovenskih podjetij v tujih podjetjih temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala. Vse, kar je nad to stopnjo donosnosti, se lahko kot del sredstev nameni razdelitvi med zaposlene.

Del dobička, ki se razdeli zaposlenim, lahko podjetje izplača v denarju (cash based profit sharing) ali v delnicah (share based profit sharing). Gotovina se izplača takoj, ali pa z zakasnitvijo, ko se del dobička nalaga na posameznih računih zaposlenih v posebnem skladu. Zaposleni lahko to vsoto unovčijo po določenem obdobju ali v naprej določenih priložnostih (npr. upokojitev, brezposelnost, odpravnina, smrt). Obstaja tudi možnost kombiniranja, ko je del izplačan takoj, del pa z zakasnitvijo. Čedalje pogosteje se v razvitih gospodarstvih uveljavljajo programi, ki ponudijo zaposlenim delnice oziroma delniške opcije. Na osnovi doseženega dobička se podjetje odloči, kolikšen del celotnega zaslужka v obračunskem letu bodo zaposleni dobili v obliki delnic oziroma delniških opcij (Zupan, 2001, str. 193-195). V Sloveniji imamo v zakonu o izplačilu delnic težave. Posameznik, ki dobi nagrado izplačano v delnicah, mora dohodnino plačati že ob prejetju delnic in ne šele ob morebitni prodaji, kot je to drugod po svetu. Zaradi tega zaposleni niso zelo naklonjeni takšnemu načinu nagrajevanja (Zupan, 1996, str. 35). V praksi se uporabljajo tudi drugi načini izplačila dela dobička, ki pa so rezultat domiselnosti izplačevalcev samih (Lipičnik, 1998, str. 240).

4. ORGANIZACIJA PROJEKTA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

4.1. Opredelitev projekta in njegove značilnosti

S projekti se ljudje vsakodnevno srečujemo pri svojem delu v raznih organizacijah in različnih panogah. Eni vzpostavljajo nove proizvodne linije, drugi gradijo stanovanjska naselja, tretji razvijajo nove izdelke, četrty gradijo informacijske sisteme itd. (Medvešek, 2002, str. 8). Nas pa zanima predvsem pomen projekta znotraj organizacije. Za pojem projekt različni viri navajajo različne definicije. Rozman v literaturi Projekt management navaja nekaj starejših in novejših definicij projekta različnih avtorjev (Rozman, 2004, str. 4-5):

- Davis je leta 1951 opredelil projekt kot »podjem z določenimi, končnimi cilji, ki predstavljajo vrednost porabniku kot zadovoljitev njegove potrebe ali želje«.
- Martino ga leta 1964 opredeli kot »vsako delo, ki nima ponavljajočega se začetka ali zaključka, ki uporablja finančna in druga sredstva iz enega ali več virov in je sestavljeno iz ločenih, a povezanih aktivnosti, ki vodijo k doseganju postavljenih ciljev«.
- Newman in drugi opredelijo projekt kot množico povezanih aktivnosti, ki so relativno ločene od drugih dejavnosti. Projekt ima določen namen in cilje.
- Meredith in Mantel ga opredelita kot specifično in zaključeno delo, katerega učinek je enkratno proizvod ali storitev. Je zaključena celota, ki jo določata zlasti naslednje značilnosti: namen, življenjski cikel, medsebojne povezanosti, enkratnost in konflikti.
- Burke je opredelil projekt kot skupino aktivnosti, ki si logično sledijo, da bi uresničil cilje, ki jih postavlja porabnik. Njegove značilnosti so: življenjski cikel, začetek in zaključek, enkratnost in neponovljivost, poraba sredstev in vključevanje zaposlenih.
- »Projekt Management Institute« opredeli projekt kot časovno omejeno delo za ustanovitev enkratnega proizvoda ali storitve. Omejeno trajanje razloži kot nekaj, kar se zaključi.

Zaključni se, ko je zamišljeno doseženo ali če ni doseženo in ugotovi, da ne bo. Enkratnost proizvoda ali storitve pa pomeni, da se proizvod ali storitev razlikujeta od drugih vsaj v določenih značilnostih.

Rozman opredelijo projekt kot enkratno dejavnost, sestavljeno iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti. Projekt ima svoj začetek ter konec in se v isti vsebini in obliki ne ponavlja več. V njem sodelujejo ljudje in druge poslovne prvine (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158).

Vidimo lahko, da je v domačih in tujih literaturah ter virih navedeno veliko število različnih definicij projekta. Vse so si vsebinsko bolj ali manj podobne, zato lahko po vseh teh definicijah opredelimo projekt kot delo ali širša dejavnost, ki ga sestavlja (Rozman, 2004, str. 5):

- skupina med seboj povezanih aktivnosti (aktivnosti tečejo vzporedno in se med seboj prepletajo);
- za katerega je značilna neponovljivost projektne procesa (aktivnosti se ne ponavljajo, vsaj ne v celoti in njihovo število ter zaporedje ni enako kot v drugih projektih), v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta;
- enkratnost proizvoda ali storitve (proizvod ali storitev še ni bil proizveden v povsem enaki vsebini in obliki, je unikat);
- časovna omejenost celotne dejavnosti (ima svoj začetek in konec);
- sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev
- projektu (zaposleni, delovna sredstva, delovni predmeti).

4.2. Vključitev projekta v organizacijo podjetja

Projekt je najbolj pogosto povezan s podjetjem ali združbo, v kateri poteka. To podjetje ali združba ima največkrat že vzpostavljeno svojo organizacijsko strukturo. Zato je posledično potrebno projekt vključiti oziroma umestiti v to organizacijsko strukturo (Rozman, 2004, str. 69). Projekt je tako v bistvu podjetje v podjetju in to pomeni, da je samostojna enota. Projekt je samostojni profitni center ali obračunska enota. To enoto je potrebno tudi organizirati.

V podjetjih se lahko izvaja tudi več projektov hkrati in tako govorimo o »več« projektne organizacijah v okviru obstoječe organizacije. Potrebno pa je paziti, da projektne organizacije res vključimo v obstoječo organizacijo, da ne pride do pojava »organizacija v organizaciji« (Hauc, 1994, str. 94).

Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki žele doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Različne organizacije se med seboj razlikujejo po specifičnih ciljih, ki jih žele čim prej uresničiti (Možina, 1994, str. 15). Projektne organiziranost se uvaja za uresničevanje poslovnih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določeni projekt (Belak, 1993, str. 224). Projektne organiziranost uporabljamo najpogosteje, kadar imamo velike, dolgotrajne in zelo drage projekte, če so kritične stroškovne in časovne

strani projekta ali pa kadar to posebej zahteva naročnik projekta (Ljubič, 1998, str. 231). Uvedemo jo le za vodenje in izvajanje projekta za čas trajanja projekta.

Literatura o ravnanju projektov obravnava v glavnem dve najpogostejši umestitvi projekta v organizacijo podjetja (Ljubič, 1998, str. 228) :

- čista (popolna) projektna organizacijska struktura ter
- projektno-matrična organizacijska struktura.

Katera od teh dveh umestitev bo uporabljena, je odvisno od dveh dejavnikov, in sicer od (Rozman, 2004, str. 69) :

- obstoječe organizacije podjetja, organizacijskih dejavnikov (razpoložljivih sredstev in zmožnosti zaposlenih, kulture združbe in narave ravnalnega sistema);
- dejavnikov projekta (strateškega pomena projekta, velikosti projekta, novosti in inovacije, kompleksnosti okolja, razpoložljivih sredstev ter stabilnosti obremenjevanja sredstev in zaposlenih).

Od teh dejavnikov je odvisna povezanost projekta z organizacijo v podjetju ali združbi in stopnja samostojnosti, ki je dana projektom (Rozman, 2004, str. 70).

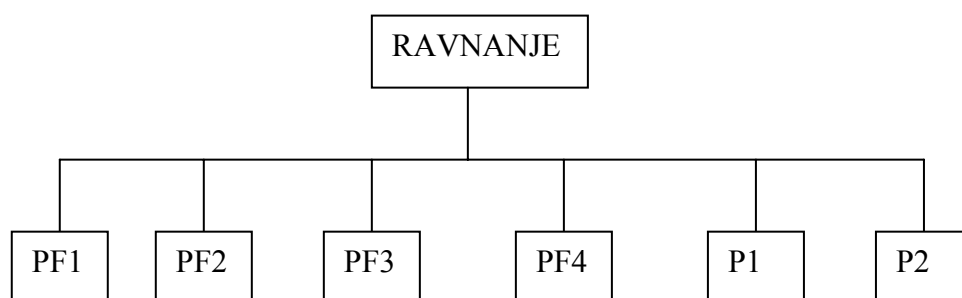
4.2.1. Čista projektna organizacijska struktura

Čista projektna organizacija nastane, ko se v organizaciji poleg obstoječih oddelkov oblikuje še dodaten samostojen oddelek, zadolžen za delo na projektu, ki ima glede svoje samostojnosti značilnosti poslovno-funkcijskih oddelkov. Nastopa kot vzporedni oddelek z ostalimi oddelki (Hauc, 2002, str. 269). Cilj projektne oddelka je, da se projekt izpelje v predvidenem času z določenimi stroški ter v skladu z željami in zahtevami naročnika (Lipičnik, 1998, str. 55). Zanj je značilna nehierarhičnost in začasnost. Vse projektne sodelavce, ki prihajajo iz različnih oddelkov, se prerazporedi na delo na projektu za čas trajanja projekta in ta čas niso prisotni na svojem rednem delu. Ravnatelj projekta prevzame za projekt polno odgovornost in vodi vse člane projekta, ki so mu v celoti podrejeni (Hauc, 2002, str. 269). Člani izpolnjujejo ukaze ravnatelja projekta in mu poročajo o rezultatih svojega dela na projektu (Ivanko, 1992, str. 68). Ko je projekt končan, člane projekta razrešijo projektne naloge in jih dodelijo njihovim prvotnim oddelkom ali pa jih razporedijo k drugemu projektu (Lipičnik, 1998, str. 55).

Čista projektna organizacijska struktura se uporablja zlasti za izvedbo manjšega števila velikih, dolgotrajnih in stroškovno gledano dragih projektov, če so kritični nekateri vidiki projekta (stroški, roki in podobno) ali pa kadar gre za posebno zahtevo naročnika.

Organizacijski prikaz takšne organizacije, ki praviloma vključuje le enega ali manjše število projektov, je na sliki 1.

Slika 1: Čista projektna organizacija (Legenda: PF-poslovna funkcija, P-projekt)



Vir: Rozman, 2004, str. 72.

Seveda pa ima čista projektna organizacijska struktura svoje prednosti kakor tudi slabosti.

Prednosti so zlasti naslednje (Rozman, 2004, str. 72-73):

- ravnatelj projekta v celoti odgovarja za projekt,
- člani projektne skupine ali tima so odgovorni samo ravnatelju projekta,
- ravnatelj projekta ne komunicira in usklajuje s poslovno-funkcijskimi ravnatelji, saj zato nima potrebe in razloga,
- če je več podobnih projektov, se projektna skupina ali tim spremeni v stalno skupino ali tim in sodeluje neprekinjeno; to v večjih podjetjih predstavljajo npr. oddelki za investicije ali oddelki za razvijanje novih proizvodov,
- poistovetenje članov s projektom je precej močno,
- ravnalna struktura je razmeroma enostavna.

Slabosti so (Rozman, 2004, str. 73):

- nekateri člani projektne skupine ali tima niso vedno polno zaposleni,
- obenem tudi v drugih projektih niso člani vedno polno zaposleni, saj so člani sodelavci le pri enem projektu - posledično prihaja do nepotrebnih podvajanj zaposlenih,
- povezanost članov projektne skupine ali tima s sodelavci v poslovno-funkcijskem oddelku slabi,
- člani projekta ne poznajo problemov celotnega podjetja in pogosto ne sledijo politiki podjetja,
- izoliranost od tekočega dela in predanost projektu povzroči predanost samo projektu,
- problem zaposlitev, ko se projekt zaključi.

4.2.2. Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je najbolj pogosta organizacijska rešitev ravnanja projektov v podjetju. Uveljavlja se v organizacijah, kjer se izvaja več manjših projektov hkrati. Ti projekti se organizacijsko povežejo med seboj. Bistvo projektno-matrične organizacijske strukture je, da so poslovno funkcijske enote stalne in da so člani projektne skupine ali tima v teh

enotah redno zaposleni, na projektih pa delajo le po potrebi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). Gre za porazdelitev vlog med funkcijsko in projektno organizacijo, kajti funkcijski organizacijski strukturi se odvzeme določene vloge (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 26). Zaradi tega je zelo pomembno tesno sodelovanje med poslovno-funkcijskim ravnateljem in projektnim ravnateljem.

Delo posameznika na projektu je lahko zgoščeno v krajše obdobje, tako da večino časa sodeluje na projektu, lahko pa je razporejeno skozi daljše obdobje z manjšo sprotno obremenitvijo. Povprečna obremenitev posameznega člana v projektno-matrični organizacijski strukturi je predvidena v opisih njihovega dela (Rozman, 2004, str. 73).

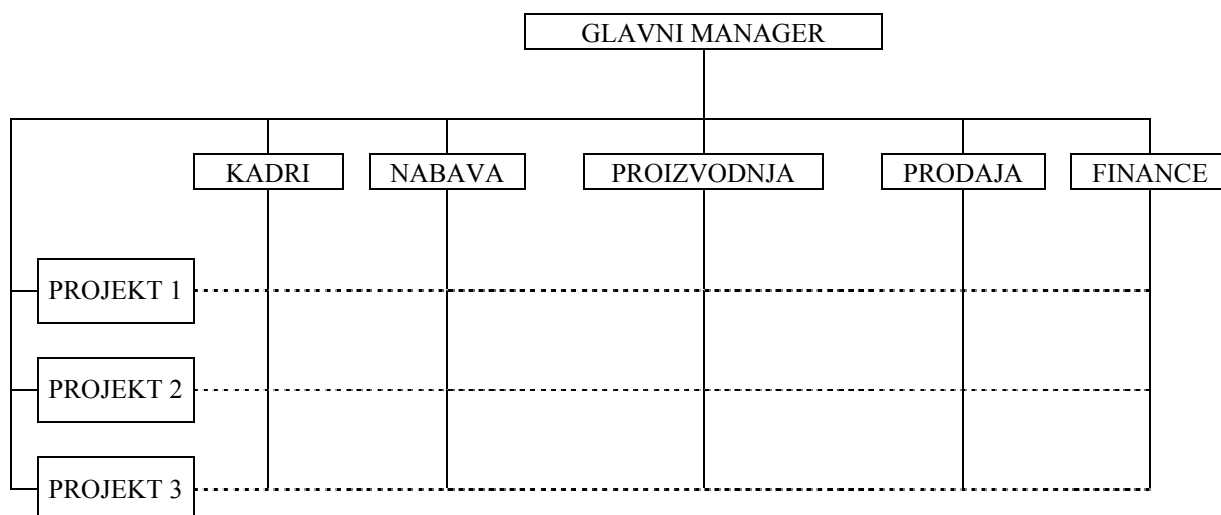
Tako kot čista projektna organizacijska struktura ima tudi projektno-matrična organizacijska struktura svoje prednosti in slabosti. Prednosti so naslednje (Rozman, 2004, str. 74):

- odgovornost za projekt nosi ravnatelj projekta in ta v dogovoru s poslovno-funkcijskimi ravnatelji odloča o trajanju, času in vsebini dela članov projekta;
- člani projekta so povezani s poslovnimi funkcijami;
- ni problema zaposlitve članov projekta ob zaključku projekta in ob občasnih prekinitvah dela, saj ves čas delajo tudi na svojem rednem delovnem mestu;
- prilagajanje naročniku projekta je hitro, saj člani lahko povečajo ali zmanjšajo obseg dela na projektu, lahko pa se vključijo tudi novi člani;
- projekt je usklajen s cilji in delovanjem podjetja, saj obstaja tesna povezava med projekti in rednim poslovanjem.

Pomanjkljivosti projektno-matrične organizacijske strukture so naslednje (Rozman, 2004, str. 75):

- dvojni sistem odgovornosti - člani projekta so odgovorni tako svojemu poslovno-funkcijskemu ravnatelju kakor tudi projektnemu ravnatelju. Potrebno je, da oba ravnatelja med seboj ves čas sodelujeta in se dogovarjata. Projektni ravnatelj je odgovoren za vsebinsko plat projekta. Določi, kakšne strokovne delavce potrebuje za izvedbo konkretnih aktivnosti, kdaj, kje ter koliko časa se bodo aktivnosti projekta izvajale in kakšen je način izvajanja. Poslovno-funkcijski ravnatelj določi, kdo od njegovih podrejenih bo glede zahteve o znanju, sposobnosti in razpoložljivosti sodeloval v projektu ter posledično odgovarjal, da bodo na projektu sodelovali ustrezno usposobljeni zaposleni;
- borba za prevlado med poslovno-funkcijskimi in projektnimi ravnatelji. Ta lahko povzroča konflikte. V primeru, da do konflikta pride, je za zaposlene primerneje, da upoštevajo ukaze in navodila svojega poslovno-funkcijskega ravnatelja, kajti le-ta ima večji vpliv na bodoče delo in napredovanje svojih podrejenih (Belak, 1993, str. 228);
- pri večjem številu projektov je njihovo usklajevanje ter usklajevanje s poslovnimi funkcijami zahtevno.

Slika 2: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161.

Projektno-matrična organizacijska struktura je primerna za izvedbo večjega števila manjših enkratnih nalog, ki jih je vsak dan več. Hitre spremembe na trgu povzročajo, da bo takšna organizacijska struktura čedalje primernejša (Lipičnik, 1998, str. 55).

4.3. Projektno ravnanje in projektni tim

4.3.1. Projektno ravnanje

Vsako združbo oziroma njeno delovanje je potrebno uravnati na način, da bo delo posameznih članov združbe smotno in bo vodilo k doseganju zastavljenega cilja združbe (Rozman, 2004a, str. 3). Zaradi tega mora imeti vsaka uspešna organizacija svojega ravnatelja, kateri usmerja človeške ter materialne vire in vodi delo organizacije. Ravnatelj želi doseči cilje organizacije s tem, da pridobiva sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge, in sam ne opravlja vseh nalog, temveč samo tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije oziroma izvajanje projekta (Možina, 1994, str. 15-16). Ravnanje je potemtakem usklajevanje tehnično razdeljenega dela, odločanje o združbi in njenih delih, proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter doseganje ciljev s pomočjo drugih (Rozman, 2004a, str. 3).

Tudi vsak projekt zahteva ravnateljevanje s strani projektnega ravnatelja. Projektni ravnatelj je postavljen na sam vrh projekta in je v celoti odgovoren za uresničitev projekta ter za izpolnitev zahtev s strani naročnika projekta (Burke, 2004, str. 3). Za to ima potrebne pristojnosti. Voditi mora učinkovito projektno ravnanje. Projektno ravnanje je:

- usklajevanje aktivnosti, sredstev in članov projekta;
- odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih in članih projekta;
- planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta;
- izvedba projekta s pomočjo članov projekta.

Vidimo, da je ena glavnih nalog projektnega ravnanja planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta. Če želimo, da bo projekt uspešno končan, mora biti uspešno planiran, uveljavljen in kontroliran. Uspeh projekta pa predstavlja doseganje rokov, kakovosti in stroškov projekta.

Planiranje projekta pomeni določitev vseh aktivnosti v projektu, povezanosti aktivnosti, trajanja aktivnosti, članov projekta, potrebnih sredstev in nenazadnje stroškov. Od planiranja je zelo odvisna uspešnost projekta. Če že pri planiranju projekta naredimo veliko napako imamo nato zelo malo možnosti, da bo projekt uspešno končan. Za planiranje projekta podjetja uporabljajo predvsem tehniko mrežnega planiranja. Tehnika omogoča upoštevanje in jasen prikaz medsebojne prepletenosti aktivnosti. Izdelava plana projekta sestoji iz več faz. Prva faza je opredelitev projekta, njegovega namena in vsebine, členitev projekta na aktivnosti in opredelitev trajanja ter povezanosti aktivnosti. Nato narišemo grafično sliko projekta oziroma mrežni diagram, ki prikazuje vse aktivnosti znotraj projekta in povezanosti med njimi. Vanj vpišemo trajanje aktivnosti in roke pričetka ter konca izvajanja aktivnosti, kajti vse aktivnosti je potrebno časovno uskladiti tako, da bo projekt kot celota pravočasno izveden. V okviru mrežnega diagrama potekajo še ostala usklajevanja. Potrebno je uskladiti število zaposlenih, finančna in nefinančna sredstva itd. Aktivnosti planiramo tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški, število izvajalcev in ostali viri minimalni (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158-159). Kot rezultat planiranja dobimo osnovne plane, ki so vezani na aktivnosti, čas, stroške in člane projekta (Hauc, 2002, str. 188). Plan projekta izdelamo v skladu z zahtevami naročnika (Hauc, 2002, str. 187).

Planiranju projekta sledi izvedba plana. Mnogokrat sama izvedba odstopa od plana. Zato je potrebna kontrola izvedbe plana.

Kontrola projekta pomeni preveriti ali izvedba projekta sploh poteka, spremljati izvajanje projekta, primerjati planirane in dosežene cilje, ugotavljati odstopanja, ugotoviti vzroke odstopanj ter predlagati ukrepe za doseganje plana. Z ukrepanjem se želimo čim bolj približati zastavljenemu cilju oziroma prvotno zastavljenemu planu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214-215). Pri tem je pametno določiti neko mejo, do katere se ugotovljena odstopanja zanemarijo in še tolerirajo (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 56). Kontroliramo trajanje, stroške in kakovost oziroma učinke z vidika projekta in ciljev projekta (Rozman, 2004, str. 94). Kontrolo izvajamo med samim izvajanjem projekta ali ob koncu izvedbe projekta. V prvem primeru je potrebno vnaprej opredeliti kontrolne točke, na katerih bomo izvajali sprotno kontrolo. Ta način nam omogoča pravočasno odkritje morebitnih odstopanj, možnosti za ukrepanje in spreminjanje prvotno zastavljenih ciljev. Kontrola ob koncu izvedbe projekta pa nam omogoča boljši in učinkovitejši pristop k podobnim aktivnostim in delovnim nalogam v prihodnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 215).

Zavedati se je potrebno, da vedno pri izvajanju projekta prihaja do odstopanj, ki so posledica različnih sprememb v okolju, neustreznega plana in nesposobnosti ali nemotiviranosti projektne skupine ali tima. Projektna skupina ali tim je lahko nemotiviran za delo na projektu zaradi neustreznega sistema nagrajevanja. Zato je potrebno v primeru odstopanj zaradi nemotiviranosti

članov preveriti obstoječi sistem nagrajevanja. Potrebno je preveriti, ali motivira ali demotivira člane projekta.

Če želimo, da se bo projekt izvedel, je potrebo še uveljaviti projektno organizacijo. Potrebno je zaposliti ustrezne ljudi za delo na projektu, jih usmeriti v izvedbo aktivnosti projekta, voditi, z njimi ustrezno komunicirati in jih nenazadnje motivirati za delo na projektu.

Za delo na projektu je potrebno oblikovati projektne skupine ali time in s člani skupine ali tima ter njihovimi zmožnostmi ustrezno ravnati. Z ustreznim ravnanjem želimo doseči, da bodo člani dodeljene naloge ustrezno izvedli. Ustrezno pa jih lahko izvedejo samo ljudje, ki po strokovnih in osebnostnih lastnostih ustrezajo zahtevam določenega projekta. Zato je zelo pomembna izbira ustreznih ljudi za delo na določenem projektu. Poleg tega je potrebno ljudi voditi in vodenje pride zelo do izraza pri projektnih skupinah in timih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). Vodenje projektne skupine ali tima pomeni usmerjanje članov v izvajanje aktivnosti plana projekta in doseganje v naprej postavljenega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212). Želimo, da skupina ali tim ves čas dela v skladu z zahtevami narejenega plana projekta. Ravnatelji projekta to lahko dosežejo s komuniciranjem in motiviranjem. Komuniciranje v projektni skupini ali timu je osnova, s pomočjo katere se izvajajo projektne aktivnosti. S komuniciranjem ravnatelj projektne skupine ali timu posreduje članom skupine ali timu delovne naloge, zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212-213). Z ustreznim komuniciranjem lahko dobimo tudi informacijo o zadovoljstvu članov z obstoječim sistemom nagrajevanja in njegovem motivacijskem vplivu na člane projekta.

Tako vidimo, da je motiviranje članov skupine ali tima ena izmed pomembnih nalog ravnanja, če želimo, da bodo člani skupine ali tima izvedli projekt v skladu z zastavljenim planom.

4.3.2. Projektni tim

V organizacijah se lahko projekti izvajajo individualno, skupinsko ali timsko. Individualno delo pomeni, da posameznik sam opravi celoten projekt in pri tem ne sodeluje z drugimi člani organizacije. Takšni projekti so praviloma malo obsežni, enostavni in nezahtevni. V današnjem času je čedalje manjše število projektov, katere bi lahko izvedli individualno.

Bolj pogosto je **skupinsko delo** na projektu, ko se projektne skupine sestavi z namenom, da izvede malo obsežnejši in zahtevnejši projekt. Skupinsko delo na projektu se uvede takrat, ko je mogoče projekt razdeliti na posamezne, med seboj ločene naloge. Vsak posameznik znotraj skupine opravi en del naloge ali več manjših nalog, ki vodijo k skupnemu cilju projekta (Zupan, 2003, str. 129). Nalogo opravi dokaj samostojno in nosi individualno odgovornost glede svojega dela. Član ni odgovoren za delo ostalih članov skupine in dela skupine kot celote. Med člani projektne skupine je malo sodelovanja, komuniciranja, medsebojnega motiviranja ter usmerjenosti na naloge ostalih članov projektne skupine. Člani projektne skupine se sestanejo le zato, da ugotovijo naloge, si jih razdelijo in nato vsak član samostojno opravi nalogo. Končni rezultat skupine dobimo zelo enostavno, in sicer tako, da le združimo vsa dela vseh članov

skupine. Naloge v okviru projekta se med seboj razlikujejo po zahtevnosti in glede na zahtevnost tudi razdelijo članom skupine. Zahtevnejša naloga se dodeli članu projektne skupine, ki jo je sposoben izvesti in je motiviran za njeno izvedbo.

Člane projektne skupine je potrebno skrbno izbrati, kajti cilj je, da bo vsaka naloga izvedena s strani človeka, ki jo lahko najuspešneje in najučinkoviteje opravi. Pomembno je, da so člani sposobni svojo nalogo opraviti samostojno in da so individualisti pri svojem delu, da lažje opravljajo delo brez sodelovanja z ostalimi člani skupine. Projektno skupino vodi projektni ravnatelj, ki so mu člani projektne skupine podrejeni.

V primeru, da določeni projekti zahtevajo veliko sodelovanja, komuniciranja in medsebojnega motiviranja med člani, praviloma projektne skupine niso prav zelo uspešne. Še posebej to velja za obsežnejše, kompleksnejše in zahtevnejše projekte. Kompleksnost poslovanja ter okolja in hitre spremembe so za posameznika in skupine prevelika obremenitev. To je vzrok, da so se začeli pojavljati **projektni timi**, katerih cilj je izvesti projekt v okviru razpoložljivega časa, finančnih sredstev in ostalih virov. »**Projektni tim je skupina ljudi različnih strokovnosti, ki sodelujejo pri uresničevanju projekta**« (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 63). Sestavljen je iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- k cilju usmerjene posamezne aktivnosti projekta;
- članov tima, ki delujejo;
- ravnatelja tima, ki usmerja delo;
- procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja in izkušenj.

Pri timskem delu je za razliko od skupinskega dela večji poudarek na medsebojni odvisnosti in sodelovanju članov tima. Vsakemu članu se dodeli individualna naloga, za katero je odgovoren, vendar to nalogo lahko opravi v celoti le s sodelovanjem ostalih članov tima, kajti naloge se med seboj močno povezujejo in prepletajo. Nihče od članov tima ni opravil svojega dela, dokler ni opravljen projekt v celoti. Bistvo timskega dela je v tem, da naj bi se s sodelovanjem, izmenjavanjem znanja, izkušenj, mnenj ter medsebojnim motiviranjem članov tima presegla vsota tistega, kar bi dosegel vsak posamezni član (Zupan, 2003, str. 129). To pomeni, da člani tima delajo veliko časa skupaj in njihovo delo temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Člani med seboj sodelujejo pri postavljanju ciljev in sprejemajo vse odločitve soglasno (Zupan, 2003, str. 129-130). Še preden sprejmejo odločitev želijo čim bolj uskladiti različna mnenja (Treven, 2001, str. 177). Vsaka poslovna odločitev se sprejme na podlagi celotnega tima, zato tudi zanjo odgovarjajo kot celotni tim. Tako je poleg individualne močno prisotna skupinska odgovornost. Prav zaradi skupinske odgovornosti je za dosežke, uspehe in rezultate dela pohvaljen in nagrajen tim kot celota (Treven, 2001, str. 177). Člani tima vidijo svoj lastni uspeh poleg uspeha svojega dela v timu večinoma v uspešnem timskem rezultatu (Treven, 2001, str.174). Timsko delo na projektu ima veliko prednosti in lahko samo po sebi zelo veliko ponudi članom tima. Že samo delo v timu, kjer je pozitivna in prijetna delovna atmosfera z veliko sodelovanja med člani, je lahko nedenarna nagrada članom tima in »zdravilo« za nizko stopnjo motivacije zaposlenega.

Prednosti projektne timskega dela pred skupinskim ali individualnim načinom dela, ki jih navaja Rozman po Daft in Noe, so naslednje (Rozman, 2004, str. 83-84):

- vložen napor je večji v timu, saj sodelovanje med člani prispeva k večji motiviranosti članov in učinkom dela;
- zadovoljstvo članov je večje zaradi potrebe po pripadanju in druženju;
- hitrejša pridobivanje znanja in sposobnosti zaradi druženja članov;
- večja prožnost pri delu, saj člani izvajajo več različnih del;
- manjša monotonost dela.

Timsko delo ponuja te prednosti le, če ima tim predvsem delovne in človeške značilnosti, ki so navedene v preglednici 1.

Preglednica 1: Delovne in človeške značilnosti projektne timskega dela

DELOVNE ZNAČILNOSTI	ČLOVEŠKE ZNAČILNOSTI
- predanost projektu v strokovnem smislu	- vključevanje članov v projekt in pripadnost temu
- usmerjenost v izpolnitev cilja projekta	- sposobnost usklajevanja različnih mnenj
- pripravljenost članov na spremembe	- učinkovito komuniciranje
- pomembnost kakovosti projekta	- želja po skupnem dosežku
- sposobnost povezovanja različnih znanj	- ustrezno vzdušje v timu
- predvidevanje naslednjih faz v projektu	- medsebojno zaupanje
- hitrost reševanja problemov	- pripravljenost na učenje in razvijanje novosti

Vir: Rozman, 2004, str. 84.

Projektno timsko delo ima tudi nekatere slabosti, ki jih omenja Rozman v svoji literaturi po Daft in Noe. Te so (Rozman, 2004, str. 84):

- izkoriščanje tima, ko posamezniki pridobijo prednosti s članstvom v timu, vendar ne ponudijo v timu vseh svojih sposobnosti, znanja in navora;
- stroški uravnavanja tima so pogosto večji od hierarhičnega usklajevanja;
- manjša samostojnost pri delu.

Slabosti projektne timskega dela so še vedno neprimerljivo majhne s prednostmi, ki jih prinaša le-ta, in zato je timsko delo ena največjih pozitivnih sprememb dela v organizacijah v današnjem hitrem in konkurenčnejšem poslovnem svetu (Schemerhorn, Hunt, Osborn, 2000, str. 194-195).

4.3.3. Določitev in delo projektne timskega dela

V projektu sodeluje vrsta različnih udeležencev ali sodelavcev. Želje udeležencev se pogosto razlikujejo in si nasprotujejo med seboj, zato je nujno potrebno doseči sporazum, katerega namen je, da se cilji udeležencev ujemajo s ciljem glavnega naročnika projekta. V primeru, da so cilji

udeležencev različni od ciljev naročnika projekta, moramo razmisliti o tem, da nekateri udeleženci ne bodo prisotni pri delu na projektu (Rozman, 2004, str. 65-66).

Najpomembnejši udeleženci v projektu so naslednji (Rozman, 2004, str. 66):

- ravnatelj podjetja (pogosto v vlogi naročnika projekta);
- ravnatelj večjega števila projektov;
- ravnatelj projekta;
- poslovno-funkcijski ravnatelj;
- projektna skupina ali projektni tim.

Uspešnost in učinkovitost projekta je v največji meri odvisna od uspešnosti in učinkovitosti ravnatelja projekta in projektne skupine ali projektnega tima, zato je potrebno veliko pozornosti nameniti prav njim.

Projektni ravnatelj je ključna in osrednja oseba v projektu. Praviloma ga določi ravnatelj podjetja ali ravnatelj projektov, saj je izbira ravnatelja pomembna za uspeh projekta. Njegova naloga je, da planira, uveljavlja in kontrolira projekt. Zadolžen je za učinkovito ravnanje projekta ob čim boljši izrabi časa, zaposlenih ter sredstev podjetja in za doseganje kakovosti ter ugleda podjetja. Za svoje delo odgovarja podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta in projektne skupine ali projektne timu. Je tisti, ki je odgovoren za delo projektne skupine ali projektnega tima in za delovanje članov v skladu z zamislimi naročnika projekta. Kljub temu, da člani projektne skupine ali projektnega tima pogosto formalno niso zaposleni na projektu, je ravnatelj projekta zadolžen za ustrezno razdelitev nalog v okviru projekta, za ureditev njihovega prehoda na projekt ter iz projekta na drugo delo, usposabljanje in motiviranje članov. Prav tako je odgovoren za ustrezno nagrajevanje članov projektne skupine ali projektnega tima za delo na projektu.

Ravnatelj projekta je lahko le tisti, ki ima izkušnje na podobnih projektih, znanje ter sposobnosti ravnatelja nasploh, sposobnosti vodenja projekta in poznavanje vsebine področja projekta. Po pomenu za uspešno izvedbo projektov si sledijo naslednje sposobnosti ravnateljev projekta:

- komuniciranje (aktivno poslušanje, prepričevanje);
- organiziranje (planiranje, analiziranje, postavljanje ciljev);
- tvorjenje projektne skupine ali projektnega tima (motiviranje, ustvarjanje vzdušja);
- vodenje (predstavljanje vizije, energičnost, optimizem);
- tehnično poznavanje projekta ter izkušnje.

Najbolj pomembno vlogo poleg ravnatelja projekta pa igra **projektne skupine ali tim**. Člani projektne skupine ali projektnega tima so neposredni izvajalci nalog v projektu. Ali za delo na projektu izbrati projektne skupino ali projektne tim je odvisno od značilnosti samega projekta. Če izberemo projektne skupino, člani izvajajo naloge precej samostojno, v primeru projektnega tima pa večinoma v sodelovanju z ostalimi člani tima. V prvem primeru izberemo ljudi, ki radi delajo samostojno, v drugem primeru pa ljudi, ki radi sodelujejo z ljudmi.

Člane za delo na projektu v okviru projektne skupine ali tima izberemo glede na potrebe projekta in pri tem upoštevamo aktivnosti projekta, trajanje aktivnosti in zahtevnost aktivnosti. Pri članih preverimo izobrazbo, usposobljenost, razpoložljiv čas za delo na projektu ter osebne lastnosti članov.

Člani projektne skupine ali projektnega tima so lahko stalni ali nestalni. **Stalni člani** projektne skupine ali projektnega tima so za čas trajanja projekta razporejeni na delo samo na projektu s polnim delovnim časom in ta čas ne delajo na svojem siceršnjem delovnem mestu. Disciplinsko in strokovno so v celoti podrejeni ravnatelju projekta (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 63). Odgovorni so, da uspešno pripravijo in izvedejo aktivnosti, ki spadajo v njihovo strokovno področje, in vse v zvezi s projektom poročajo ravnatelju projekta (Bastič, 1996, str. 24). Stalni člani projektnega tima so prisotni predvsem v čisti projektni organizacijski strukturi. To je zlasti v primeru občasnih, a večjih in pomembnejših projektov, ki jih zaposleni ne morejo izvesti ob svojem rednem delu. Stalni člani se močno poistovetijo s projektom in pripadajo samo projektu ter projektному delu in nobenemu drugemu delu. Temu primerno morajo biti nagrajeni. Vodje projektnega tima v čisti projektni organizacijski strukturi naj bi ves čas težili k oblikovanju projektnega tima s čim bolj stalnimi člani.

Nestalni člani projektne skupine ali projektnega tima delajo na projektu le del svojega delovnega časa, v preostanku delovnega časa pa so na svojem siceršnjem delovnem mestu. Tako odgovarjajo za svoje delo na svojem delovnem mestu poslovno-funkcijskemu ravnatelju, medtem ko za delo na projektu odgovarjajo ravnatelju projekta (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 63). To je značilno predvsem za projektno-matrično organizacijsko strukturo, ko člani opravljajo svoje redno delo, poleg rednega dela pa so občasno dodeljeni za delo na projektu. Kljub temu, da ti člani niso stalno prisotni na projektu in da poleg projektnega dela opravljajo svoje redno delo, morajo biti motivirani za delo na projektu. Če ne bodo za delo na projektu motivirani in ustrezno nagrajeni, ne bodo uspešno opravljali tega dela. Praviloma pa velja, da so stalni člani bolj nagrajeni kakor nestalni člani. Vsekakor pa menim, da morajo biti oboji za svoje delo nagrajeni.

Člani projektne skupine ali projektnega tima so najpogosteje ljudje, ki delajo znotraj obstoječega podjetja. V primeru, da podjetje za specifična dela nima lastnih kadrov, le-ta izvajajo zunanji pogodbeni sodelavci. Tako je v projektih lahko prisotno tudi zunanje izvajanje dejavnosti. Vključijo se, ko so takšna dela na vrsti in ponavadi sodelujejo le kratek čas. V naprej pa morajo biti obveščeni o času in trajanju njihovega sodelovanja in kaj se od njih zahteva. Vsekakor pa morajo biti tudi oni nagrajeni za svoje delo na projektu (Rozman, 2004, str. 80-81).

Za vsak projekt obstaja optimalna velikost skupine ali tima. Število in sestav članov projektne skupine ali projektnega tima sta odvisna od značaja, obsega in kompleksnosti projekta oziroma aktivnosti znotraj projekta (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 63). Optimalna velikost skupine ali tima ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov. V primeru zelo kompleksnih projektov oziroma aktivnosti znotraj projektov, kjer je potrebno veliko število članov, je bolje oblikovati več projektnih skupin ali timov kakor povečati število članov v posamezni skupini ali timu. Če oblikujemo sestavljene skupine ali time je dobro razdeliti projekt na podprojekte

oziroma aktivnosti znotraj projekta. Za vsak podprojekt oziroma aktivnost znotraj projekta oblikujemo samostojno projektno skupino ali tim. Ravnatelji teh skupin ali timov so člani osnovne, skupne skupine ali tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 211). Od števila članov v projektni skupini ali timu je odvisno tudi nagrajevanje, kar je natančneje opisano v naslednjem poglavju.

5. NAGRAJEVANJE PROJEKTNEGA DELA

5.1. Motiviranje članov projektne skupine ali projektnega tima za delo na projektu

Na uspešnost ter zavzetost posameznika in celotne projektne skupine ali projektnega tima pri opravljanju dodeljenega projektne dela v največji meri vpliva njegova motiviranost (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 213). Člani projektne skupine ali tima so pripravljani v projekt vložiti veliko količino svoje energije in se maksimalno potruditi, vendar le v primeru če so motivirani za delo s pravim motivom oziroma nagrado (Treven, 2001, str. 140). Motivirati pa je potrebno tako posameznega člana projektne skupine ali projektnega tima kakor tudi projektno skupino ali tim kot celoto in to pred začetkom izvajanja projekta kakor tudi med samim izvajanjem projektne dela. Pri projektni skupini je bolj pomembno, da se usmerimo bolj na motiviranje posameznega člana skupine, medtem ko je pri projektne timu bolj pomembno motiviranje le-tega kot celote.

Lipičnik in Možina sta opisala poskuse motiviranja na dejavnikih, ki so prirejani za primer projekta (Lipičnik, Možina, 1993, str. 46-48):

- **koristnost dela** - člani projektne skupine ali tima bodo bolj zavzeti ter uspešni na projektu, če bodo vedeli, da bo dokončan projekt nekomu koristil in da je njihovo delo pomembno (Treven, 2001, str. 142).
- **poznavanje cilja** - ker je projekt vedno ciljno usmerjen, obstaja zelo majhna možnost, da člani projektne skupine ali tima ne bi poznali cilja. Članu projektne skupine je bolj jasno ter konkretno opredeljen cilj posameznega člana skupine in ne cilj celotne skupine, medtem ko je članu tima jasnejši cilj celotnega projektne tima.
- **poznavanje rezultatov svojega dela** - tako ravnatelj projekta kakor tudi člani projektne skupine ali tima morajo ves čas spremljati potek svojega dela in dela drugih. Člani projektne skupine ali tima od ravnatelja pričakujejo komentar in informacijo o rezultatih svojega dela (Treven, 2001, str. 142).
- **delovne razmere** - slabe delovne razmere in slabi medsebojni odnosi v skupini ali timu imajo zelo demotivacijski vpliv na zavzetost članov za delo na projektu.
- **pohvala in graja** - pomembno vlogo za motiviranje ljudi imajo pohvale in graje. Pohvalo ali grajo izreka predvsem ravnatelj projekta, ki pohvali dobro izvedene dejavnosti in graja slabo izvedene. Grajo lahko izreče v obliki kritike za slabo opravljeno delo ali z odvzemom npr. dodatnega odmora. Namen graje je sporočiti članu skupine ali tima, kako naj dela v naprej. Če ravnatelj grajo uporabi, mora zagotovo vedeti, da je kritika pravična in primerna, kajti v

nasprotnem primeru lahko le-ta deluje kot velik demotivator (Treven, 2001, str. 143). Dobro mora poznati in upoštevati pravila, ki veljajo za ta način motiviranja.

- **navodila za delo** mora podati ravnatelj projekta čim bolj jasno, kolikor je le mogoče pri projektne delu. Ravnatelj projekta mora poznati sposobnosti in znanja vsakega posameznega člana projektne skupine ali tima in mu dodeliti ustrezno nalogo, kajti nikomur ne ustrežajo vsa dela povsem enako (Treven, 2001, str. 142).
- **tekmovanje** člana projektne skupine ali tima s samim seboj deluje zelo motivacijsko, še posebej če človek tekmuje, da določene cilje preseže. Tekmovanje med člani projektne skupine ali tima pa močno znižuje storilnost ter uspešnost le-teh in deluje demotivacijsko.
- **sodelovanje** med člani projektne skupine ali tima deluje motivacijsko na člane in dviguje storilnost ter uspešnost projektne skupine ali projektne tima. Sodelovanja je več v projektne timih kakor v projektne skupinah.
- **ustvarjanje problemov** - ustvarjanje problemov usmeri delovanje člana projektne skupine ali tima v zeleno smer. Problemi naj bi se ustvarjali z vprašanji in ne z ukazi. Projektne ravnatelj naj bi članom postavil vprašanje, kako bi se dalo kaj narediti in ne ukazoval, kako naj kaj naredijo. Vprašanje deluje mnogo bolj motivacijsko na člane kot pa ukaz.
- **denarna nagrada** po raziskavah ne spada med dejavnike motivacije, temveč med dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo članov projektne tima. Kljub temu pa menim, da je denarna nagrada velik motivator za tri skupine ljudi, in sicer:
 - zaposlene z nizkimi zaslužki,
 - mlade zaposlene, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe,
 - posebno vrsto ljudi, ki jim predstavljajo materialne dobrine smisel življenja in jim pravimo v današnji potrošniški družbi materialisti.

Za ostale ljudi pa je denarna nagrada posredni motivator, saj si lahko z denarjem kupijo marsikatero stvar in si tako zadovoljijo svoje potrebe.

Kot vidimo, obstaja veliko dejavnikov, ki motivirajo člane projektne skupine ali tima. Ali bodo ti dejavniki uporabljeni, je v veliki meri odvisno od projektne ravnatelja, ki mora vzpostaviti ustrezen sistem nagrajevanja, tako denarnega kakor tudi nedarnega (uspeh pri delu, zanimivo delo, pohvale, napredovanje, dobri odnosi z ostalimi člani projektne skupine ali tima, skupinsko ali timsko delo itd.), ki motivira ljudi (Treven, 2001, str. 140). Tako se postavlja vprašanje, kako nagrajevati projektne skupine ali projektne tim za delo na projektu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 30). Ali nagraditi posameznika ali skupino oziroma tim, kakšne nagrade jim dati, višina teh nagrad, na podlagi česa jih nagraditi in podobno.

5.2. Nagrajevanje v projektni skupini in nagrajevanje v projektne timu

5.2.1. Značilnosti nagrajevanja

Člani projektne skupine ali tima so lahko za svoje delo na projektu nagrajeni ali ne. Razloga, ki govorita v prid nagrajevanja članov, sta predvsem ta, da je potrebno prizadevno ter kvalitetno delo nagraditi in da je nagrajevanje pomemben motivacijski faktor. Razlog, ki govori proti nagrajevanju projektne dela, pa je npr. težavno ugotavljanje rezultatov projektne dela (Škarabot, 1984, str. 23). Nekateri menijo, da je vsako nagrajevanje članov projektne skupine ali tima odveč in da je nagrada že samo delo v skupini ali timu. Sama pa menim, da je prav, da so člani projektne skupine ali projektne tima ustrezno nagrajeni, kajti le ustrezna nagrada jih lahko motivira za uspešno ter učinkovito delo na projektu. Seveda si je potrebno postaviti nekaj vprašanj v zvezi z nagrajevanjem projektne dela, na katera je potrebno odgovoriti.

Prvo vprašanje, ki se postavlja, je, od česa je odvisna nagrada člana projektne skupine ali projektne tima. V projektni skupini kakor tudi v projektne timu je nagrada člana odvisna predvsem od dveh dejavnikov:

- zahtevnosti dela in
- uspešnosti dela.

Prvi del nagrade posameznega člana projektne skupine ali projektne tima je torej odvisen od zahtevnosti njegovega dela na projektu. Zahtevnost dela člana projektne skupine ali projektne tima je določena s štirimi glavnimi dejavniki, in ti so:

- potrebna izobrazba, znanje in izkušnje;
- odgovornost za delo;
- napor pri delu (umski, fizični),
- delovno okolje.

Delo posameznega člana bo tem zahtevnejše, če je potrebna višja izobrazba, več znanja in izkušenj, večja odgovornost in večji napor za delo na projektu ter slabše delovno okolje. Bolj zahtevno delo opravlja član projektne skupine ali tima, višjo osnovno plačo na osnovi zahtevnosti dela in nagrado mora dobiti. Višina tega dela nagrade zavisi od cene podobne vrste dela na trgu in/ali od določiteve kolektivne pogodbe. Seveda moramo tu ugotoviti še število ur dela na projektu posameznika. Več delovnih ur posamezni član projekta preživi na delu na projektu in zahtevnejše bo njegovo delo v okviru projekta, višji bo ta del nagrade ter obratno. Ta del nagrade člani prejmejo večinoma v obliki denarja. Poudariti je potrebno, da ta del nagrade morajo člani obvezno dobiti.

Drugi del nagrade pa je povezan z uspešnostjo dela. Lahko ocenimo uspešnost dela posameznega člana ali uspešnost dela projektne skupine oziroma tima kot celote. To je odvisno od tega, ali dela na projektu projektne skupina ali projektne tim.

Če dela na projektu **projektna skupina**, to pomeni, da vsak posameznik opravi svojo nalogo večinoma samostojno in pri opravljanju svoje naloge ne sodeluje z ostalimi člani projektne skupine. Torej nosi le individualno odgovornost in je smiselno, da je nagrajen le za uspešnost svojega dela oziroma naloge. Ocenimo predvsem individualno uspešnost dela in ne skupinsko uspešnost dela. To oceno poda naročnik projekta, lahko pa tudi ravnatelj projekta. Ocena je pozitivna, če le-ta oceni, da je posamezni član projektne skupine svojo nalogo v okviru projekta opravil v skladu s planom njegovega dela.

Torej član projektne skupine dobi prvi del nagrade v skladu z zahtevnostjo njegove naloge (tu se upošteva še število ur dela na projektu), drugi del pa v skladu z uspešnostjo njegovega dela (tu se ne upošteva število ur dela na projektu). Prvi del nagrade mora dobiti v vsakem primeru, drugi del nagrade pa je odvisen od ocene uspešnosti dela posameznika. V primeru delovne uspešnosti posameznega člana projektne skupine lahko posameznik dobi enkratno denarno ali nedenarno nagrado k osnovni plači ali lahko napreduje v višji plačilni razred in tako dobi povišanje osnovne plače za ves čas. To velja le za plačo za dela na projektih.

V manjši meri pa je lahko nagrajena po uspešnosti tudi skupina kot celota in sicer v primeru, da člani skupine med seboj nekoliko sodelujejo. Ta del nagrade se razdeli med posamezne člane projektne skupine glede na njihov prispevek. Ali se bo nagrajilo projektno skupino tudi po uspešnosti skupine in višino te nagrade pa določi naročnik projekta.

V primeru, da dela na projektu **projektni tim**, posameznik opravlja svojo nalogo v sodelovanju z ostalimi člani projektnega tima. Posamezni član tima nosi poleg odgovornosti za svoje delo predvsem skupinsko odgovornost za delo celotnega projektnega tima. Prav zaradi te skupinske odgovornosti naročnik projekta, lahko pa tudi ravnatelj projekta oceni skupinsko uspešnost dela tima. Projektne tim je kot celotni tim uspešen, če se projekt izvede v skladu s pričakovanim doseganjem ciljev projekta: rokom, stroški in kakovostjo. Ravnatelj te cilje določi še pred začetkom projekta, saj sicer ni motivacije za člane tima. Ob zaključku projekta naročnik projekta oceni doseganje postavljenih ciljev in določi skupno nagrado. Osnovo skupne nagrade oziroma osnovni znesek za opravljen projekt naročnik projekta najpogosteje določi že pred samim pričetkom izvajanja projekta. Če pa se na koncu izkaže, da je npr. projekt izveden 5 dni pred planom časovne izvedbe, lahko naročnik projekta osnovno skupno nagrado oziroma osnovni znesek za opravljen projekt ustrezno poviša. V primeru časovne zamude z izvedbo projekta pa lahko osnovni znesek za opravljen projekt tudi zniža. Ta skupna nagrada gre vsem članom tima sorazmerno z zahtevnostjo njihovega dela in trajanjem njihove udeležbe v projektu. Poleg tega se lahko dodatno upoštevajo kriteriji, ki jih ravnatelj projekta oceni pri posamezniku: sodelovanje, samostojnost, iniciativnost, natančnost ter podobno in ocena njegove individualne uspešnosti. Torej posamezni član dobi dve oceni, in sicer oceno prispevka pri uresničevanju aktivnosti projekta in oceno njegovega obnašanja in sodelovanja znotraj tima. Člane v projektne timu se torej nagradi po uspešnosti dela celotnega projektnega tima, vendar se ta nagrada razdeli med posamezne člane po določenem merilu.

Torej obstaja razlika v nagrajevanju uspešnosti dela na projektu med projektno skupino in projektnim timom. V primeru projektne skupine nagrajamo po uspešnosti posameznega člana kljub temu, da morda celotna projekta skupina ni bila uspešna. Pri projektne timu pa nagrajamo uspešnost dela celotnega tima in na podlagi ugotovljene uspešnosti tima razdelimo nagrado na posamezne člane tima po določenih merilih. Če je projektne tim imel slabo uspešnost dela, so tudi njegovi člani slabo nagrajeni.

5.2.2. Načini nagrajevanja projektne dela

V nekaterih podjetjih skušajo uveljaviti pri nagrajevanju projektne dela načelo, da je potrebno vse člane projektne skupine ali tima nagrajati z enako višino denarne nagrade in enakimi vrstami nederne nagrade. Pravijo, da je projekt uspešen le takrat, če se vsi člani projektne skupine ali tima enako prizadevajo in enako prispevajo projektu (Zupan, 2001, str. 184-185). Sama pa menim, da projektne delo ne bodo nikoli vsi člani opravljali enako prizadevno in nikoli ne bodo imeli vsi člani projektne skupine ali tima enako zahtevnega dela v okviru projekta. To je vzrok, da je potrebno člane projektne skupine ali tima različno nagrajati.

Možni so trije načini nagrajevanja delovne uspešnosti projektne skupine ali projektne tima, in sicer (Škarabot, 1984, str. 23-24; Zupan, 2001, str. 184-185):

- **nagrajevanje po doseženih ciljih projekta** - po vsakem zaključku projekta se ocenijo doseženi rezultati in se jih primerja s pričakovanimi, planiranimi cilji. Če so cilji doseženi, člani projektne skupine ali projektne tima prejmejo ustrezno nagrado;
- **nagrajevanje na osnovi razvida del** - že pred samim pričetkom izvajanja projekta se razdeli projekt na posamezne kontrolne točke in se nato sproti preverja uspešnost dela ter doseganje ciljev projekta. Pred pričetkom projekta se določijo nagrade, ki se izplačujejo mesečno. Če se ugotovi na posamezni kontrolni točki, da cilji projekta niso bili doseženi, se lahko začasno zniža mesečna nagrada, in sicer do kontrole uspešnosti dela ter doseganja ciljev na naslednji kontrolni točki;
- **nagrajevanje na osnovi dodane vrednosti podjetju** - nagrado se podeli na osnovi ugotovitve, koliko posamezni projekt prispeva k doseganju ciljev celotnega podjetja. Ti cilji so npr. povečanje dobička, povečanje prihrankov, doseganje poslovnih ciljev podjetja in podobno. Če projekt pripomore k doseganju omenjenih ciljev, je potrebno člane ustrezno nagrajati.

Kateri od teh načinov bo uporabljen pa določi naročnik projekta.

Načina izplačevanja nagrade pa sta naslednja:

- **akontacijsko izplačevanje** - članom projektne skupine ali tima se v času izvajanja projekta izplačujejo akontacije. Preostanek nagrade člani projektne skupine ali tima prejmejo ob koncu izvršitve projekta, katere višina je odvisna od doseženih ciljev. Ta način izplačevanja je zelo primeren za ljudi, ki si želijo sprotno prejemanje nagrade, da lahko preživijo;

- **izplačevanje ob koncu izvedbe projekta** - ko je projekt končan, člani projektne skupine ali projektne tima prejmejo izplačilo nagrade, ki si jo zaslužijo. Ta način je primeren za ljudi, ki lahko preživijo tudi brez nagrade za delo na projektu.

Nagrade, ki jih člani projektne skupine ali tima prejmejo, so lahko denarne in nedenarne. Pri delitvi nagrad moramo biti pazljivi in moramo izbrati takšno vrsto nagrad, ki motivira člane. Da pa izberemo najustreznejšo vrsto nagrade, je potrebno dobro poznavanje članov projektne skupine ali projektne tima in njihovih potreb oziroma motivov. Zelo učinkovito je, da članom dovolimo, da sodelujejo pri določanju sistema nagrajevanja in si na ta način zagotovimo, da bo vsak član razumel sistem nagrajevanja. Vsakomur je potrebno natančno razložiti delovanje sistema nagrajevanja. Objavimo lahko tudi številke denarnih nagrad ter vrste nedenarnih nagrad in pogoje za njihovo prejetje.

Višine denarnih nagrad, ki so namenjene projektne skupini ali timu za izvedeni projekt, se praviloma razlikujejo od projekta do projekta. Praviloma se za zahtevnejše projekte in razvojne projekte določi višja, za manj zahtevne projekte pa nižja denarna nagrada. Višine denarnih nagrad je potrebno ves čas usklajevati glede na rast plač v podjetju.

Denarne nagrade za delo na projektu so močan kratkoročni dejavnik motivacije: večje kot je zvišanje, večja bo motivacija. Vendar pa se ta vpliv relativno hitro izgubi, zato je potrebno vključiti še nedenarne nagrade. Le-te so dolgoročni vzpodbujevalec članov projektne skupine ali tima, poleg tega pa še mnogo cenejša oblika nagrajevanja. Nedenarno so člani projektne skupine ali tima nagrajeni predvsem za drugi del nagrade in sicer po uspešnosti dela veliko bolj kakor za prvi del nagrade. Člani projektne tima so lahko nagrajeni nedenarno na naslednje načine (Heller, Hindle, 2001, str. 345):

- priznanje - ročno napisano obvestilo, graviran predmet;
- darila in privilegiji - počitnice, športni objekti, trgovsko blago;
- posebni dogodki - konec tedna od doma, zabave, obiski gledališča;
- strokovno izobraževanje - tečajji v organizaciji ali zunaj nje;
- razvijanje samega sebe - osebno, nepoklicno izobraževanje;
- oprema - službeni avtomobil, računalnik - notesnik.

Zelo pogosto ravnatelj projekta uporabljajo kot nedenarno nagrado tudi pohvalo za delo na projektu, kajti veliko ljudi rado sliši pohvalo za svoje delo. Pohvala za dobro opravljeno delo daje delavcu potrditev lastne vrednosti. V okviru projekta jih izreka ravnatelj projekta, ki lahko pohvali projektno skupino ali tim kot celoto ali posameznega člana skupine ali tima. Da bi pohvale delovale motivacijsko na člane skupine ali tima, je potrebno upoštevati naslednja pravila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala naj pride od neposredno nadrejenega, ki pozna učinkovitost svojega podrejenega;
- pohvalo zasluži zaželeno obnašanje zaposlenega, ne pa sama oseba;
- pohvalo naj bi izrazili na štiri oči;
- priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po zaželenem obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Včasih je lahko dovolj že samo beseda »hvala«, ki pa se po mojem mnenju premalo uporablja, čeprav nas nič ne stane.

Sicer pa mnogi avtorji trdijo, da delo v projektni skupini in še posebej v projektne timu že samo po sebi nagraduje in motivira. Tam lahko zadovoljimo potrebe po varnosti, pripadnosti, druženju, priznanju s strani drugih in nenazadnje potrebe po izrabi svojih zmožnosti ter razvijanju le-teh.

Vse te nagrade pa morajo biti določene na ustreznih ravneh. Zato sta potrebna skrbna presoja in izkušnost ravnatelja projekta. Če so nagrade prenizke, se bodo člani projektne skupine ali tima ali celotna skupina ali tim manj trudili in morala bo padla. Če pa so ravnatelji preveč ravnodušni, se skupina ali tim ne bo dovolj naprezala za delo.

Nagrade bodo višje, tem boljše je opravljeno projektno delo, ki je odvisno od strokovne sposobnosti in osebnostnih lastnosti posameznih članov projektne skupine oziroma tima. Strokovne sposobnosti morajo ustrezati zahtevam naloge. Osebnostne lastnosti ljudi, ki delajo v projektni skupini oziroma timu morajo biti naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 211-212):

- ciljna usmerjenost,
- samozavest,
- sposobnost komuniciranja,
- sposobnost integracije,
- sprejemanje odgovornosti,
- pridnost in energija,
- urejen zunanji videz,
- primerno zdravstveno stanje,
- lojalnost in pokončnost,
- primerno psihično stanje,
- pripravljenost za mnenje,
- dopolnjevanje z ostalimi člani projektne skupine ali tima (v slednjem je to še bolj pomembno),
- pripravljenost za sodelovanje z ostalimi člani projektne skupine ali tima (v slednjem je to še bolj pomembno).

Člani morajo imeti tudi druge lastnosti kot so: natančnost, hrabrost, poštenost, vztrajnost.

5.3. Nagrajevanje v projektno-matrični organizacijski strukturi

Projektno-matrična organizacijska struktura oziroma organizacija projekta predstavlja najbolj pogosto organizacijsko rešitev ravnanja projektov v podjetju. Dobra stran te organizacijske strukture je, da zaposleni na projektu ves čas opravljajo tudi svoje redno delo. Tako morajo biti zaposleni zmožni delovati tako v poslovni funkciji kakor tudi na projektih. Da so motivirani za

delo na obeh področjih, morajo biti nagrajeni za svoje redno, operativno delo v okviru poslovnih funkcij, ki je ponavadi bolj rutinsko, in za delo na projektu.

Nagrada za redno delo v poslovni funkciji je najprej odvisna od zahtevnosti dela in števila opravljenih delovnih ur v poslovni funkciji. Višja je zahtevnost dela ter večje je število opravljenih ur dela v poslovni funkciji, višji je ta del nagrade. Ta del nagrade se mora vsaj v določeni meri ujemati s ceno dela na trgu in/ali z določitvami kolektivnih pogodb. Poleg tega dela nagrade dobi posameznik še del, ki upošteva njegovo individualno uspešnost dela, saj posameznik opravlja delo precej samostojno. Oceno uspešnosti dela praviloma daje nadrejeni za svoje podrejene v poslovni funkciji, in sicer vsaj enkrat letno, lahko pa tudi večkrat. Pri tem upošteva določene kriterije, in sicer obseg opravljenega dela, njegovo kakovost, samostojnost pri delu, iniciativnost, natančnost, pripravljenost za sodelovanje in podobno. Zadnji del nagrade za delo v poslovni funkciji pa predstavlja povezavo z rezultati skupine, oddelka ali celotnega podjetja, saj vsi zaposleni posredno vplivajo na to. Za uspešnost podjetja so lahko nagrajeni s programom razdelitve prihrankov, nagrado za dosežene poslovne cilje ali udeležbo v dobičku.

Tako je nagrada posameznika sestavljena iz (Rozman, 2004, str. 92-93):

- osnovne plače na osnovi zahtevnosti dela (smiselno in potrebno ugotoviti število ur dela v poslovni funkciji: večje je število ur, večji je ta del plače in obratno),
- raznih dodatkov (na stalnost dela, leta dela, nagradno delo, itd., ki so določeni za zakoni in pogodbami),
- individualne uspešnosti pri delu,
- udeležbe v uspešnosti dela skupine, oddelka in/ali podjetja.

Nekateri člani kolektiva v podjetju sodelujejo tudi na projektu, in sicer v okviru projektne skupine ali projektne tima. Zahtevnost dela posameznega člana na projektu je približno enako zahtevna kakor so njihova redna dela, vendar pa so dela na projektu manj rutinska in se menja značaj njihovega dela. Delo na projektu mnogokrat predstavlja novost. Za delo na projektu člani projekta odgovarjajo ravnateljem projektov, kateri tudi ocenijo njihovo delo. Torej so člani projekta ocenjeni tako s strani poslovno-funkcijskega ravnatelja kakor tudi s strani projektne ravnatelja.

Ocenjevanje uspešnosti dela na projektu se razlikuje glede na to, ali dela na projektu projektne skupina ali projektne tim. Ta razlika je opisana že v predhodni točki in velja, da če dela na projektu projektne skupine, ocenjujemo individualno uspešnost dela na projektu, v primeru projektne tima pa skupinsko uspešnost dela na projektu. Nagrada člana projekta v projektne-matrični organizacijski strukturi je sestavljena iz naslednjih delov (Rozman, 2004, str. 93):

- večjega dela na osnovi zahtevnosti - ponavadi je ta zahtevnost dela enaka v poslovni funkciji in za delo na projektu, lahko pa se določi tudi različno; potrebno pa je tudi ugotoviti število ur dela na projektu in v poslovni funkciji;
- razni dodatki;

- individualna uspešnost - to velja za delo v poslovni funkciji in za delo na projektu v projektni skupini;
- uspešnost dela tima - to velja za delo na projektu v projektne timu.

Zaposleni v takšni organizacijski strukturi so lahko dobro nagrajeni, če so uspešni tako na svojem delovnem mestu kakor na projektu in če na obeh mestih opravljajo bolj zahtevno delo. Nagrajeni so denarno in nedenarno s strani svojih poslovno-funkcijskih ravnateljev kakor tudi s strani projektnih ravnateljev. Nekateri zaposleni so uspešni le na svojih delovnih mestih in tu dobijo visoke denarne ter nedenarne nagrade, a so neuspešni na projektih. Spet tretji pa so lahko zelo uspešni na projektih in manj uspešni na svojih delovnih mestih. Ti zaposleni ponavadi delajo na zahtevnih ter razvojnih projektih in prejema visoke denarne ter nedenarne nagrade s strani projektne ravnatelja.

Zaposleni, ki so zelo uspešni na svojem stalnem delovnem mestu, so velikokrat nekoliko manj uspešni na projektu in posledično prejema nižjo nagrado s strani projektne ravnatelja. Tako so bolj motivirani za delo na svojem stalnem delovnem mestu in manj motivirani za delo na projektu. Če slabo opravljajo delo na projektu, so lahko tudi izločeni iz projektne skupine ali tima. Vsekakor velja tudi obratno.

Zaposleni v projektno-matrični organizacijski strukturi lahko sodeluje na več projektih hkrati, npr. treh, poleg tega da opravlja še svoje redno delo. Temu primerno je potrebno prilagoditi tudi način nagrajevanja. Nagrado za delo v poslovni funkciji določi ravnatelj poslovne funkcije. Nagrado za delo posameznika na več projektih (npr. treh) hkrati določijo ravnatelji projektov (npr. trije) skupaj. Seveda pa lahko na projektih dela v okviru projektne skupine ali projektne tima (npr. od treh projektov dela na dveh v okviru projektne tima in na enem v okviru projektne skupine).

Nagrada člana več projektov (npr. treh) bo sestavljena iz naslednjih delov:

- večjega dela na osnovi zahtevnosti dela, upošteva se zahtevnost dela v poslovni funkciji in zahtevnost dela v vsakem od npr. treh projektov posebej; ta zahtevnost dela je lahko povsod enaka ali tudi različna; nato še ugotovimo število ur dela v poslovni funkciji in na vsakem od treh projektov posebej;
- razni dodatki;
- individualna uspešnost - to je za delo v projektni funkciji in za sodelovanje na projektu v okviru projektne skupine;
- uspešnost dela tima - določi se skupna nagrada za uspešno dokončanje obeh projektov, za vsakega posebej in član prejme del te nagrade sorazmerno z zahtevnostjo, trajanjem udeležbe ter oceno njegove individualne uspešnosti. Še nekaj je potrebno poudariti, in sicer večje je število članov tima, na večje število je potrebno razdeliti nagrado za uspešnost dela tima, ki je namenjena za dobro opravljen projekt.

Tako smo prišli do zaključka, da je potrebno nagrajevanje za delo na projektu povsem ločiti od nagrajevanja za delo v poslovni funkciji, če želimo, da bodo člani projekta motivirani za delo na projektu. Najverjetneje člani projekta ne opravljajo enako zahtevno, enako uspešno in enako časovno obdobje delo na projektu kakor delo v okviru poslovne funkcije. Prav tako je potrebno to upoštevati tudi v primeru, če zaposleni dela na dveh ali več projektih hkrati, kajti delo posameznika ne bo nikoli enako zahtevno in uspešno na dveh ali več projektih, zato je nujno da je nagrajen za vsak projekt posebej.

6. SKLEP

V podjetjih se zaposleni čedalje pogosteje srečujejo z delom na projektih. Projekti so postali samostojne organizacijske enote, ločene od ostalih poslovnih funkcij v podjetju. Zato je nujno, da se ravnanje projektov loči od ravnanja poslovnih funkcij. V okviru ravnanja je potrebno zaposlene za delo motivirati, in to z ustreznim sistemom nagrajevanja. In da bodo zaposleni motivirani za delo na projektu, je potrebno nagrajevanje za delo na projektu povsem ločiti od nagrajevanja za delo v poslovni funkciji. Ne sme se pojavljati, da bodo zaposleni za delo na projektu enako nagrajeni kakor za delo v poslovni funkciji, kajti najverjetneje ne delajo na obeh področjih enako zahtevno delo, enako uspešno in enako časovno obdobje. Tudi delo posameznika na dveh projektih hkrati ni enako zahtevno in uspešno, zato je nujno, da je nagrajen za vsak projekt posebej. V podjetjih morajo biti na to še posebej pozorni v primeru, da imajo projektno-matrično organizacijsko strukturo, kjer zaposleni istočasno dela tako na projektu ali celo več projektih kakor tudi na svojem stalnem delovnem mestu.

V današnjem času so projekti največkrat preobsežni, prekompleksni in prezahtevni, da bi jih izvedli posamezniki, zato se v podjetjih najpogosteje oblikujejo projektne skupine ali projektne timi, ki v celoti izvedejo projekt. Ali bo določeni projekt izvedla projektna skupina ali projektni tim, pa je odvisno od tega, koliko sodelovanja, komuniciranja in medsebojnega motiviranja med člani je potrebno, da se projekt izvede. Projektne skupine so primernejše, če je projekt mogoče razdeliti na posamezne, med seboj ločene naloge, kjer vsak posameznik znotraj skupine večinoma samostojno opravi en del naloge ali več manjših nalog, ki vodijo k skupnemu cilju projekta. Med člani projektne skupine je zelo malo sodelovanja, komuniciranja, medsebojnega motiviranja ter usmerjenosti na naloge ostalih članov projektne skupine in tako vsak član nosi le individualno odgovornost glede svojega dela. Projektne timi pa so primernejši, če izvedba določenega projekta zahteva veliko sodelovanja, komuniciranja in medsebojnega motiviranja med člani projekta. Vsakemu članu se dodeli individualna naloga, za katero je odgovoren, vendar to nalogo lahko opravi v celoti le s sodelovanjem ostalih članov tima, kajti naloge se med seboj močno povezujejo in prepletajo. Tako je za delo poleg individualne močno prisotna skupinska odgovornost.

Del nagrade vsakega zaposlenega, ki dela na projektu, ne glede na to, ali je zaposleni član projektne skupine ali projektne tima, je odvisen od zahtevnosti dela, ki ga opravlja v okviru projekta in, od števila ur dela na projektu. Ta del nagrade mora zaposleni obvezno prejeti. Tudi v

primeru neuspešne izvedbe projekta. Drugi del nagrade pa je povezan z uspešnostjo dela na projektu, katerega ocenjevanje je močno odvisno, ali na projektu dela projektna skupina ali projektni tim. V primeru, da je zaposleni član projektne skupine, se ocenjuje predvsem individualna uspešnost dela, če pa je član projektnega tima, se ocenjuje predvsem skupinska uspešnost dela. Torej pri projektne mu timu nagradimo uspešnost dela celotnega tima in na podlagi ugotovljene uspešnosti dela tima razdelimo nagrado na posamezne člane tima po določenih merilih. Če je projektni tim imel slabo uspešnost dela, so tudi njegovi člani slabo nagrajeni. V primeru projektne skupine pa nagradimo po uspešnosti posameznega člana, kljub temu da morda celotna projektna skupina ni bila uspešna.

Oceno uspešnosti dela poda naročnik projekta, lahko pa tudi ravnatelj projekta. Projekt je izveden uspešno, če je izveden v skladu s pričakovanim doseganjem ciljev projekta: rokom, stroški in kakovostjo, ki jih določi naročnik projekta. Tudi nagrado za uspešno izveden projekt določi naročnik projekta ali ravnatelj projekta. Osnovo skupne nagrade oziroma osnovni znesek za uspešno opravljen projekt določi najpogosteje že pred samim pričetkom izvajanja projekta. Če pa se izkaže, da je projekt izveden nadpovprečno s pričakovanim doseganjem ciljev projekta se ta osnovni znesek lahko tudi poviša. Vsekakor pa velja tudi obratno. Nagrade za delo na projektu so najpogosteje denarne, če pa želimo zaposlene dolgoročno motivirati za delo na projektu, jih je seveda potrebno tudi nedenarno nagraditi.

LITERATURA

1. Bastič Majda: Planiranje projektov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1996. 166 str.
2. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1993. 507str.
3. Burke Rory: Project management - planning and control techniques. 4. izdaja. Chichester : Wiley&Sons Ltd., 2004. 373 str.
4. Gruban Brane: Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 5, str. 9-10.
5. Hauc Anton: Projektno organiziranje podjetij. Projekti '94. Maribor : Združenje za projektni management Slovenije, 1994. 369 str.
6. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV Založba, 2002. 336 str.
7. Heller Rober, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
8. Hellriegel Don, Slocum John W.: Management. 7. izdaja. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1996. 799 str.
9. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 410 str.
10. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
11. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Stane Možina, Management. Ljubljana : Didakta, 1994, str. 488-523.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Lipičnik Bogdan et al.: Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998a, str. 245- 304.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
15. Ljubič Tone: Projektni management - vodenje projektov. Jože Florjančič et al., Operativni management. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 493 str.
16. Medvešek Gregor: Projektni management v neprofitnih organizacijah. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 1, str. 8-13.
17. Možina Stane: Management. Ljubljana : Didakta, 1994. 1072 str.
18. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 2, str. 5-8.
19. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : CISEF, 1992, str. 283-307.
20. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica : ORFIN Radovljica, 1995. 276 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
22. Rozman Rudi: Ravnateljjevanje (management) projekta - gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti. Ljubljana, 2004. 105 str.

23. Rozman Rudi: Ravnanje projekta (projektni management) - prosojnice za podiplomski magistrski študij poslovanja in organizacije. Ljubljana, 2004a. 36 str.
24. Schermerhorn John R., Hunt James Gerald, Osborn Richard N.: Organizational Behavior. 7. izdaja. New York : #J. #Wiley, 2000. 538 str.
25. Sirk Tanja: Nagrajevanje zaposlenih z delniškimi opcijami: Nagrade, ki (de)motivirajo. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 8, str. 21-24.
26. Škarabot Andrej: Projekti za izboljšanje poslovanja - PIP. Organizacija in kadri, Ljubljana, 17(1984), 1, str. 16-32.
27. Treven Sonja: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
28. Treven Sonja, Srića Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
29. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 1998, 9, str. 518-527.
30. Uhan Stane: Motivacijske teorije. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 6/7, str. 3-5.
31. Uhan Stane: Misli o motivaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 1999a, 5, str. 3-8.
32. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
33. Uhan Stane: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, Kranj, 37(2004), 2, str. 106-113.
34. Zeni Janez et al.: Ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivi del plače - stimulacija. Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana : Moderna organizacija, 1995, str. 283-304.
35. Zupan Nada: Plače in konkurenčnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 44, str. 69-73.
36. Zupan Nada: Sistem nagrajevanja šefu zavezuje roke. Manager, Ljubljana, 1996, 1, str. 34-36.
37. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
38. Zupan Nada et al.: Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 293-324.
39. Zupan Nada: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.