

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA NA USPEH
PROJEKTA**

Ljubljana, avgust 2016

IRENA SENOŽETNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irena Senožetnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva motiviranja in nagrajevanja na uspeh projekta, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 04.08.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVIRANJE	1
1.1 Opredelitev motivacije	1
1.2 Zakonitosti motivacije	3
1.3 Vrste potreb in motivov	3
1.4 Motivacijske teorije	4
1.4.1 Vrste motivacijskih teorij	4
1.4.2 Motivacijska teorija Maslowa	4
1.4.3 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.4.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	6
1.4.5 Frommova motivacijska teorija	6
1.4.6 Teorija spodbujanja	6
1.4.7 Teorija pričakovanja	7
1.4.8 Teorija pravičnosti	7
1.5 Motiviranje na podlagi ciljev	8
1.6 Učinkovito motiviranje zaposlenih	8
2 NAGRAJEVANJE	9
2.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja	9
2.2 Cilji sistema nagrajevanja	11
2.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja	11
2.4 Ocenjevanje (vrednotenje) in nagrajevanje delovne uspešnosti	12
2.4.1 Metode spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti	12
2.4.2 Nagrajevanje uspešnosti na ravni posameznika	13
2.4.3 Nagrajevanje uspešnosti na ravni skupine	14
2.4.4 Nagrajevanje uspešnosti na ravni podjetja	14
3 PROJEKTI MANAGEMENT	15
3.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti	15
3.1.1 Definicija projekta	15
3.1.2 Vrste projektov	16
3.1.3 Življenjski cikel projekta	18
3.1.4 Cilji in omejitve projekta	19
3.1.5 Uspešnost projekta	19
3.2 Projektni management	20
3.2.1 Opredelitev splošnega pojma managementa	20
3.2.2 Opredelitev projektnega managementa	21
3.2.3 Procesi projektnega managementa	22
3.3 Udeleženci projektov in njihove naloge	23
3.4 Motiviranje članov projektnih timov	25
3.5 Značilnosti nagrajevanja projektnega tima	26

4 ANALIZA VPLIVA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA NA USPEH	
PROJEKTA	28
4.1 Predstavitev podjetja x	28
4.2 Vpliv motivacijskih dejavnikov in nagrajevanja na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju	29
4.2.1 Namen raziskave	29
4.2.2 Rezultati raziskave	30
4.3 Predlogi sprememb v sistemu nagrajevanja in motiviranja izbranega podjetja	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI.....	37
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrstitev vrste projektov glede na velikost	18
Tabela 2: Sodila učinkovite izvedbe in uspeha projekta	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja	3
Slika 2: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa	5
Slika 3: Sistem plač in nagrajevanja (v ožjem smislu).....	10
Slika 4: Življenjski cikel projekta po Kerznerju	18
Slika 5: Omejitve projektne managementa.....	19
Slika 6: Dejavnosti managementa v organizaciji	21
Slika 7: Število projektov, pri katerih anketiranci trenutno sodelujejo v %	30
Slika 8: Vpliv posameznih dejavnikov na motiviranost.....	31
Slika 9: Pomembnost posameznih nagrad in ugodnosti.....	33

UVOD

Bolj kot kadarkoli doslej se podjetja soočajo z vse večjo konkurenco, hitrimi spremembami poslovnega okolja in čedalje bolj zahtevnimi potrošniki. Pojavlja se vedno več zahtev po proizvodih in storitvah, ki so prilagojeni potrebam uporabnikov, zadovoljevanje teh potreb pa zahteva individualno obravnavo. Iz tega razloga postaja projektno delo čedalje pomembnejši del vsake uspešne organizacije. Projekt je ciljno usmerjen in časovno omejen proces, katerega učinek se kaže v enkratnem proizvodu ali storitvi. Uspeh projekta je odvisen tudi od uspešnosti projektnega managementa, ki ga na kratko lahko opišemo kot usmerjanje delovanja članov projektnega tima k doseganju postavljenih ciljev, pri čemer igra ključno vlogo projektni manager.

Nesmiselno bi bilo trditi, da uspešnost projekta zavisi samo od uspešnosti projektnega tima, saj na končen uspeh projekta vpliva še marsikaj drugega, vendar vseeno lahko trdimo, da projektni tim s svojim delovanjem pomembno vpliva na bodisi večjo bodisi manjšo uspešnost projekta. Seveda mora biti projektni tim za svoje delo ustrezno motiviran in nagrajen.

V tem diplomskem delu želim ugotoviti, kako motiviranje in nagrajevanje projektne timov vpliva na uspeh projekta in kako nagraditi člane projektne tima. Nagrajevanje in z njim povezano motiviranje je lahko denarno ali nenedenarno, pri čemer je ponavadi najučinkovitejša kombinacija obeh načinov. Cilj diplomskega dela je predlagati ustrezen način motiviranja in nagrajevanja članov projektne tima, ki bo posamezne člane ter tim kot celoto spodbujal in usmerjal k učinkovitemu delovanju.

Diplomsko delo je razdeljeno v štiri sklope. V prvem sklopu bom opredelila motivacijo in njene zakonitosti, poleg tega bom predstavila nekatere izmed motivacijskih teorij. V drugem bom opredelila nagrajevanje, predstavila bom sestavo nagrad ter različne načine nagrajevanja delovne uspešnosti. V tretjem sklopu se bom posvetila projektu, udeležencem projektov in načinu motiviranja ter nagrajevanja projektne timov. V zadnjem sklopu bom poskušala ugotoviti, kakšen bi bil najbolj primeren način motiviranja in nagrajevanja v izbranem podjetju.

1 MOTIVIRANJE

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija za delo velja za enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja podjetja.

Ko sprašujemo, zakaj posameznik dela, nas pravzaprav zanimajo vzgibi, ki posameznika motivirajo, da dela, uporablja svojo energijo in vlaga fizičen ter psihičen napor. Mnogi menijo, da posameznik dela zato, da lahko sebi in drugim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za preživetje, drugi so spet mnenja, da ljudje delajo zaradi uveljavitve. Če bi želeli narediti seznam vseh motivov človekovega dela, le-ta ne bi bil nikoli dokončen, saj obstaja nešteto osebnih motivov, katere bi lahko odkrili samo v primeru, da bi prav vsakega posameznika dobro poznali (Lipičnik, 1989, str. 155).

Motivacija je proces, ki poteka v človeku in pomeni usmerjanje človekove aktivnosti k doseganju želenih ciljev s pomočjo njegovih motivov. Pomeni pripravljenost posameznika, da vlaga svoj trud z namenom doseganja ciljev, če meni, da bo vloženi trud zadovoljil njegove potrebe (Uhan, 2000, str. 11).

Če preučujemo motivacijo v povezavi z organizacijo, izpostavimo motivacijo v dveh različnih pomenih, in sicer motivacijo kot psihološki koncept ter motivacijo kot eno izmed strategij managementa. Trevnova (1998, str. 106) v smislu psihološkega koncepta navaja različne definicije motivacije, npr. Robinsonovo opredelitev motivacije kot posameznikovo pripravljenost za delovanje z namenom zadovoljevanja različnih potreb ali pa Luthansovo opredelitev motivacije kot procesa, ki ga sproži nezadovoljena potreba in se nadaljuje z določenim vedenjem, ki vodi v doseganje želenega cilja z namenom, da se potreba zmanjša ali popolnoma zadovolji. Motivacija kot strategija managementa pa je pomembna aktivnost, v okviru katere manager svoje podrejene spodbuja in usmerja k doseganju rezultatov, ki so v skladu s cilji podjetja.

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162–163) izpostavi:

- **Individualne razlike:** Vsak posameznik je edinstven, s svojimi potrebami, vrednotami, stališči in interesi. Te lastnosti se med posamezniki razlikujejo, zato se razlikuje tudi motivacija za delo. Nekaterim je motivacija denarna nagrada, drugim občutek varnosti, tretjim izziv.
- **Značilnosti dela:** Določajo, kateri delavec lahko opravi nalogo od začetka do konca, pogojujejo določene značilnosti dela, samostojnost pri delu ... Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih.
- **Organizacijsko prakso,** ki je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerskih praks in sistemov nagrajevanja. Nagrade so tisti del organizacijske prakse, ki privlačijo nove delavce ter hkrati »starim« preprečujejo odhod iz podjetja, kar pomeni, da na posameznike delujejo motivacijsko.

1.2 Zakonitosti motivacije

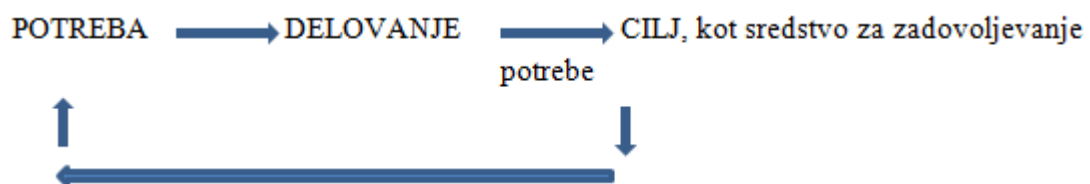
Managerji se dnevno soočajo z vprašanjem, kako najbolje in najučinkoviteje motivirati svoje zaposlene. Denny Richards v svojem delu (1997, str. 17–29) predstavi 9 zakonitosti motivacije:

- Za uspešno motiviranje moramo biti tudi sami motivirani, kar pomeni, da lahko le manager, ki je tudi sam motiviran, motivira svoje zaposlene, in sicer s svojim zgledom.
- Za motivacijo je potreben jasno in natančno določen cilj.
- Ko je motivacija enkrat vzbujena, hitro preneha – motivacija ne sme biti enkratno dejanje, temveč stalen proces v organizaciji.
- Za motiviranje potrebujemo priznanje. Le-to je lahko v obliki pohvale, prijazne besede, nagrade za dosežke ...
- Soudeležba motivira – ko ljudje čutijo, da so aktivno vključeni v proces doseganja ciljev, jih to motivira. Občutek koristnosti, sodelovanja ter vključenosti je močan motiv.
- Napredek motivira – če posameznik vidi, da je uspešen ter da napreduje, ga to še dodatno motivira, nasprotno je posameznik v primeru, ko misli, da nazaduje, takrat izgublja motivacijo.
- Izziv motivira samo v primeru, da ima posameznik možnost zmagati oz. možnost za uspeh. V primeru, da so cilji nerealno postavljeni ter se posameznik tega zaveda, izziv ne deluje motivacijsko.
- Vsakdo ima motivacijsko »varovalko« – vsakega posameznika je mogoče motivirati le do določene stopnje. Na določeni točki npr. manager pride do spoznanja, da se posameznika enostavno ne spleča več motivirati oz. spodbujati k boljšemu delu.
- Pripadnost skupini motivira – za posameznika je izredno pomemben občutek pripadnosti. V manjših skupinah je občutek pripadnosti večji, posledično je večja tudi motivacija za delo.

1.3 Vrste potreb in motivov

Ljudje delujejo v smeri zadovoljevanja potreb in pri tem iščejo sredstva, s katerimi bi lahko potrebo zadovoljili. Mehanizem motiviranja je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: S. Uhan, *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*, 2000, str. 27, slika 2.

Cilj delovanja je pridobitev sredstva, hotenje po delovanju, ki je usmerjeno v zadovoljitev potrebe oz. v doseg cilja, pa je motiv (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str.236).

Poznamo različne vrste motivov. Glede na vlogo v človekovem življenju ločimo med primarnimi in sekundarnimi motivi, glede na nastanek ločimo med podedovanimi in pridobljenimi, glede na razširjenost pa ločimo med univerzalnimi (prisotni so pri vseh posameznikih), regionalnimi (prisotni so na določenih območjih) in individualnimi motivi, ki se pojavljajo zgolj pri posameznikih.

Na podlagi opredelitve vloge, nastanka in razširjenosti motiva oblikujemo 3 skupine silnic, ki usmerjajo človeške aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 156–159):

- **primarne biološke potrebe**, kamor uvrščamo potrebo po hrani, vodi, izločanju, spanju, počitku ... Te silnice vodijo posameznika do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. Zaradi tega jim pravimo primarne, zaradi neposrednega vpliva na človeško telo so biološke, poleg tega so tudi podedovane in univerzalne, saj so skupne vsem ljudem.
- **primarne specialne potrebe**, kamor uvrščamo potrebe po uveljavitvi, druženju, naklonjenosti, sprejemanju itd. Te potrebe so primarne, kar pomeni, da morajo biti zadovoljene, so podedovane ter regionalne. Značilnost teh silnic je, da lahko nanje zavestno vplivamo.
- **interesi, stališča in navade**. Te silnice spodbujajo človekovo aktivnost, zato jim rečemo tudi motivi. Motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni vidik človekovega življenja.

1.4 Motivacijske teorije

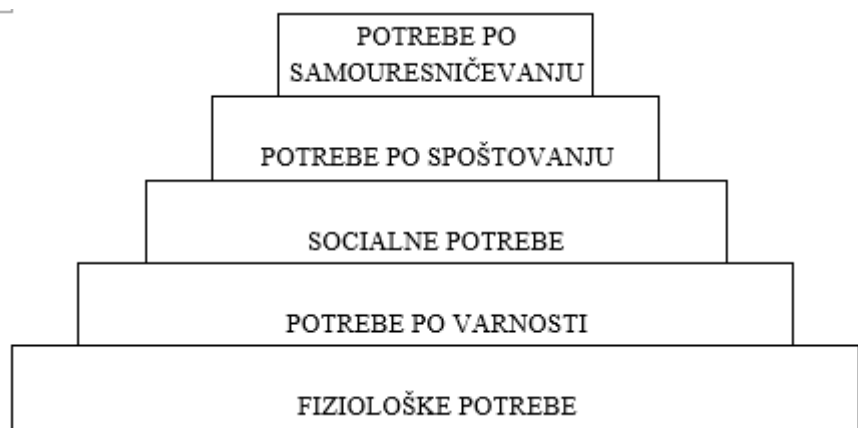
1.4.1 Vrste motivacijskih teorij

Obstaja veliko motivacijskih teorij, vsaka pa si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Ločimo med vsebinskimi teorijami, ki se ukvarjajo z vprašanjem, »kaj motivira vedenje« in so usmerjene predvsem v preučevanje človekovih potreb, motivov; in procesnimi teorijami, ki se osredotočajo na vprašanje, »kako motivirati določeno vedenje« (Treven, 2001, str. 126).

1.4.2 Motivacijska teorija Maslowa

Maslowa motivacijska teorija je bila razvita leta 1954. Na podlagi te teorije lahko managerji ugotavljajo, kaj ljudi v organizaciji najbolj motivira, na podlagi teh dognanj se nato odločijo, kako vplivati na motivacijo zaposlenih. Maslow je potrebe razvrstil v 5 ravni, poleg tega je med njimi določil tudi hierarhijo, kar je prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Hierarhija potreb Abraham Maslowa



Vir: S. Treven, *Mednarodno organizacijsko vedenje*, 2001, str. 128, slika 10.

Prvo raven predstavljajo **fiziološke potrebe**, kamor uvrščamo potrebo po hrani, vodi in spanju. To so potrebe, ki morajo biti najprej zadovoljene, šele nato se lahko začnejo pojavljati višje potrebe.

Drugo raven predstavljajo **potrebe po varnosti**, v smislu zaščite pred izgubo bivališča, hrane, zaposlitve. Za te potrebe tudi rečemo, da so povezane z željo ljudi po življenju v stabilnem in predvidljivem okolju (Treven, 2001, str. 127).

Tretjo raven potreb predstavljajo **potrebe po pripadnosti**, ki odražajo željo ljudi po ljubezni, interakciji z drugimi ter željo po tem, da so priznani in cenjeni.

V četrto raven so uvrščene **potrebe po spoštovanju**, tako v smislu spoštovanja samega sebe kot potrebe posameznika, da je spoštovan in cenjen. V to raven sodijo še potrebe po moči, uveljavljanju in statusu. Ko so posameznikove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča tudi njegovo zaupanje v samega sebe in njegove sposobnosti.

Peto najvišjo raven pa predstavljajo **potrebe po samouresničevanju**. Potrebe na tej ravni odsevajo željo posameznika, da dela tisto, za kar je sposoben (Treven, 2011, str. 128–129).

Posameznik najprej zadovoljuje potrebe prve ravni. Ko te potrebe v določeni meri zadovolji, začneja z zadovoljevanjem potreb drugih, višjih ravni. Pri tem je pomembno poudariti, da motivirajo samo nezadovoljene potrebe. Ko je potreba enkrat zadovoljena, le-ta človeka preneha motivirati (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 238).

1.4.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Ta teorija izhaja iz preučevanja zadovoljstva pri delu ter njegovega vpliva na učinkovitost in motiviranost posameznika. Avtor je v tej teoriji potrebe povezal s cilji. Že samo ime nakazuje, da je avtor teorije motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, na higienike ter motivatorje. Med motivatorje uvrščamo elemente, kot so odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj; med higienike pa nadzor, odnos do vodje, plačo, delovne pogoje, status, politiko podjetja, varnost pri delu ter odnos do sodelavcev (Treven, 2001, str. 130). Obe skupini dejavnikov vplivata na zaposlene v podjetju, vendar vsaka na svoj način. Higieniki ljudi ne spodbujajo k večji aktivnosti, temveč le odpravljajo neprijetnosti ali na kak drug način ustvarjajo pogoje za motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 168), medtem ko motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu, saj vplivajo na zadovoljstvo pri delu in posledično na večjo pripravljenost ljudi, da se pri opravljanju svojih nalog potrudijo (Treven, 2001, str. 130).

1.4.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Ta model temelji na Herzbergovi zamisli o delu kot pomembnem motivacijskem dejavniku (Treven, 2001, str. 132) in poskuša najti odgovor na vprašanje, kako in na kakšen način lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo lahko ustrezno motiviral zaposlene ter hkrati dosegel njihovo zadovoljstvo. V tem modelu so uprizorjene 3 kritične psihološke okoliščine – doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti za učinke dela in poznavanje rezultatov ter posledic – zaznavanje, da se delo izplača, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 169). Doživljanje pomembnosti dela lahko managerji dosežejo, da delo oblikujejo tako, da bo leto vsebovalo različne naloge z različno stopnjo pomembnosti; doživljanje odgovornosti na način, da posamezniku omogočijo določeno (visoko) stopnjo samostojnosti; poznavanje rezultatov dela pa lahko dosežejo s povratno informacijo (Treven, 2001, str. 133).

1.4.5 Frommova motivacijska teorija

Ta teorija temelji na vprašanju, zakaj ljudje delajo. Fromm je pri preučevanju ugotovil, da nekateri delajo z namenom pridobivanja materialnih dobrin, drugi pa z namenom, da bi nekaj postali. Ta teorija je zelo pomembna pri načinu nagrajevanja članov projektnega tima. Manager projekta lahko na podlagi zaznanih motivov presodi, ali je za posameznega člana tima bolj primerno materialno ali nematerialno nagrajevanje (Lipičnik, 1998, str. 170).

1.4.6 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad. Posameznik je za uspešno delo nagrajen z višjo plačo, s posebnimi ugodnostmi, pohvalo ... Vendar se pri tej teoriji zanemarja notranje dejavnike, ki ravno tako kot zunanji vplivajo na vedenje posameznika

(Lipičnik, 1998, str. 134). Posamezniki, ki opravljajo zanimiva dela, so notranje motivirani in so mnenja, da je že delo samo po sebi zadostna nagrada. V primeru prejemanja zunanjih nagrad se posameznikova notranja motivacija postopoma zmanjšuje, iz osebne se spreminja v zunanjo motivacijo. Seveda se negativen učinek zunanjih nagrad ponavadi pojavlja le pri tistih posameznikih, katerih delo je zanimivo; pri ostalih, ki opravljajo nezanimiva dela in pri katerih notranje motivacije praktično ni, pa so zunanje nagrade potrebne. Nezanimivo delo mora biti ustrezno nagrajeno, saj ga v nasprotnem primeru nihče ne bi želel opravljati (Treven, 2001, str. 135).

1.4.7 Teorija pričakovanja

To teorijo je zasnoval Vroom in jo uvrščamo med procesne teorije, katerih značilnost je pojasnjevanje motivacije in motivacijskih procesov v smislu izbire vedenja. Motivacija je torej izbira vedenja, delavec pa izbere tisto vedenje, za katerega smatra, da je zanj najbolj ugodno in koristno (Lipičnik, 1998, str. 166). Teorija temelji na 3 pojmi (Lipičnik, 1998, str. 166–167):

- **privlačnosti ciljev oz. valenci** – valenca se lahko spreminja. O pozitivni valenci govorimo, ko posameznik cilj dojema kot privlačen, o ničelni valenci, ko je do cilja ravnodušen in o negativni valenci v primeru, da se želi cilju izogniti.
- **instrumentalnosti** – povezavi med dvema ciljema. O instrumentalnosti govorimo takrat, ko želi posameznik doseči nek cilj z namenom, da doseže drugega, ki je zanj pomembnejši.
- **pričakovanju** – posameznikovem prepričanju, da bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja. Pričakovanje je subjektivno doživljanje dejanja in cilja.

Teorija pričakovanja poudarja, da morajo biti zaposleni za svoje delo nagrajeni z nagradami, ki so za njih privlačne ter da morajo biti ustrezno seznanjeni s tistim, kar se od njih pričakuje in tudi s samo nagrado, ki jo bodo za opravljeno delo prejeli (Treven, 2001, str.137).

1.4.8 Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti predpostavlja, da zaposleni primerja razmerje med svojimi prejemki za delo in tistim, kar je v delovni proces vložil, z razmerjem drugih. V primeru, da so razmerja enaka, je posameznik zadovoljen, saj je mnenja, da je takšno stanje pravično, nasprotno pa v primeru, da stanja niso enaka, posameznik smatra, da je stanje nepravično, saj je za svoje delo prejel bodisi prenizko bodisi previsoko nagrado (Treven, 2001, str. 137).

1.5 Motiviranje na podlagi ciljev

Za teorije postavljanja ciljev lahko rečemo, da so ene med najbolj uporabljenih teorij. Posamezniki, ki imajo jasno zastavljene cilje, so bolj motivirani, kar se posebej dobro pokaže pri timskem delu, saj cilji usmerjajo delovanje posameznih članov in celotnega tima. Da bi zastavljeni cilji pozitivno vplivali na motivacijo, morajo biti (DuBrin, 2012, str. 404–405):

- specifični;
- ne prelahki, vendar dosegljivi;
- sprejeti (ponotranjeni) s strani zaposlenega;
- uporabljeni za ocenjevanje uspešnosti;
- povezani s povratno informacijo o uspešnosti posameznika ali tima in z nagrajevanjem uspešnosti;
- postavljeni tako za posameznika kot tim – najučinkovitejša kombinacija je postavitev takšnih ciljev skupine, ki so kompatibilni s cilji posameznika.

1.6 Učinkovito motiviranje zaposlenih

Ena izmed ključnih nalog managementa je spodbujanje zaposlenih, da delajo več in bolje, pri tem pa ključno vlogo igra motivacija. Poslovne uspešnosti podjetja oz. organizacije ni mogoče doseči brez zaposlenih, ki so predani svojemu delu. Managerji morajo ves čas skrbeti za motivacijo zaposlenih, pri tem pa morajo uporabiti ustrezna motivacijska sredstva oz. mehanizme. Le takrat, ko motivacijski mehanizmi povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov z njihovimi individualnimi potrebami, je uporaba le-teh učinkovita (Svetic, 2010).

Svetičeva v svojem članku (2010) izpostavi nekaj ključnih dejavnikov, ki omogočajo učinkovito motiviranje zaposlenih. Zaposlenim, predvsem tistim, ki so usmerjeni k ciljem in se trudijo doseči visoke delovne učinke, je potrebno zagotavljati vedno nove delovne izzive. Zaposleni lahko na ta način pokažejo svoje kompetence in osebnostno rastejo. Pomembno je tudi vključevanje zaposlenih v odločanje o svojem delu. Dokazano je, da so zaposleni, ki so vključeni v tovrstno odločanje, bolj motivirani za delo. Zaposlenim mora biti omogočeno, da uporabijo vsa svoja znanja in spretnosti ter da se tako dokažejo. Seznanjenost s cilji je naslednji dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenih. Z ustreznim komuniciranjem so zaposleni seznanjeni s cilji in vizijo podjetja, pri tem pa je potrebno poudariti tudi pomen neposredne, dvosmerne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja, ki vodstvu omogoča preveriti, ali so zaposleni informacije, ki so jih prejeli, tudi pravilno razumeli. Uvedba timskega dela je naslednji dejavnik, ki ima motivacijski učinek na zaposlene. Zaposleni, ki so del tima, občutijo pripadnost skupini in so bolj motivirani za delo. Zaposleni so bolj motivirani tudi v primeru, da je njihova nagrada za delo vezena na delovno uspešnost, pri tem pa je pomembno, da je prispevek zaposlenega merljiv in natančno opredeljen.

Motiviranost posameznika za delo je tudi v tesni povezavi z možnostjo samouresničevanja. Le delo, ki ga posameznik z veseljem opravlja, za katero je usposobljen in pri katerem ima možnost napredovanja, omogoča samouresničevanje.

2 NAGRAJEVANJE

2.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja

Odnos med zaposlenimi in podjetjem si lahko predstavljamo kot medsebojno menjavo. V zameno za svoje delo posameznik prejema nagrade, ki so tako finančne kot tudi nefinančne. Skupek teh nagrad in način, na katerega se le-te podeljuje, tvori sistem nagrajevanja, ki ima med drugim tudi velik vpliv na motivacijo zaposlenih.

Plače in nagrajevanje so tema, ki ji posamezniki in celotna javnost namenimo veliko pozornosti. Obstajajo trije vidiki plač, in sicer delavski (plače delavcev so prenizke), podjetniški (plače so previsoke in ogrožajo konkurenčnost podjetij) in narodno-gospodarski (plače so previsoke v primerjavi s produktivnostjo). Zaradi raznolikosti interesov posameznih skupin so potrebna usklajevanja, »izidi« usklajevanj pa so zapisani v socialnem sporazumu, kolektivnih pogodbah ... (Zupan, 2009, str. 525).

Vsaka organizacija ima svoj sistem nagrajevanja. Lipičnik (2002, str. 487) sistem nagrajevanja opredeli kot »usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno«.

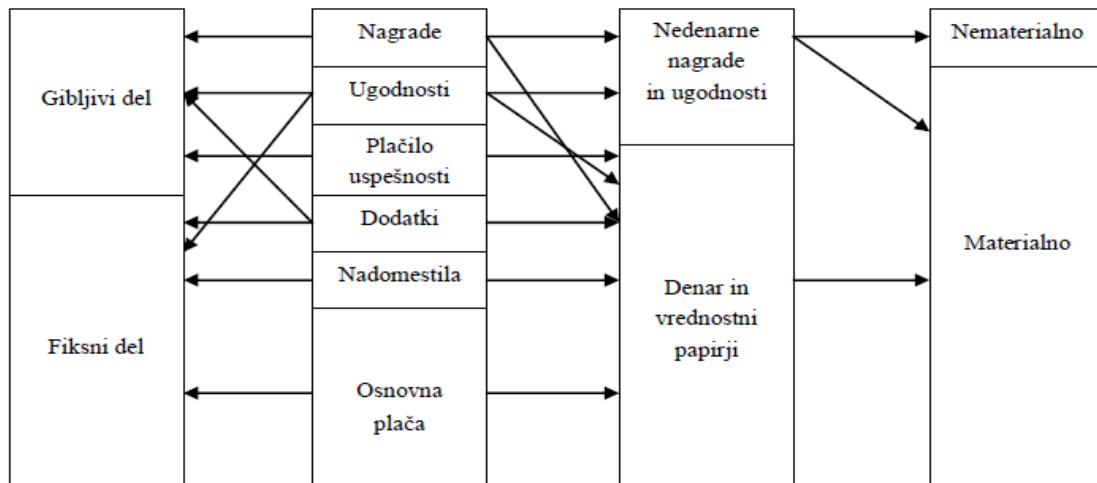
V angleščini obstaja izraz »*compensation*« oz. »*remuneration*«, ki je v bistvu skupno poimenovanje za plačevanje in nagrajevanje zaposlenih, v slovenščini pa ta izraz ne obstaja. S tega vidika je smiselno, da razlikujemo med **plačo** in **nagradami za dobro delo**. Z besedo plača bomo poimenovali vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo (to vključuje tudi plačilo za uspešnost), z nagradami za dobro delo pa prejemke, ki jih zaposleni dobijo poleg plače (Zupan, 2009, str. 526).

Prejemek zaposlenega je sestavljen iz fiksnega dela, ki ga tvorijo osnovna plača, ugodnosti in dodatki, ter gibljivega dela, katerega sestavni del so nagrade in plačilo po uspešnosti. Fiksni del je odvisen od vrste dela, ki ga posameznik opravlja, in je enak za vsa enaka dela, gibljivi del pa je odvisen od tega, kako dobro posameznik svoje delo opravlja, zato se spreminja glede na uspešnost posameznika (Zupan, 2001, str. 19).

Podjetje, ki želi postati uspešno, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in bodo pri tem uspešni, nato jih mora

primerno nagraditi. S tem zaokroži proces in postavi temelje za uspešnost v naslednjem obdobju (Zupan, 2001, str. 13).

Slika 3: Sistem plač in nagrajevanja (v ožjem smislu)



Vir: Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 19, slika 0-2

Kot je razvidno iz Slike 3, osnovna plača predstavlja največji delež stalnih prejemkov zaposlenih, preostali del pa sestavljajo nadomestila (plačilo med dopustom, bolezensko odsotnostjo, porodniško ...) in dodatki za nevarnost pri delu, za izmensko delo, dodatek na celotno delovno dobo (v Sloveniji je zakonsko določen) in, če se podjetje tako odloči, dodatek za stalnost (vezan na delovno dobo v konkretnem podjetju). Stalni del prejemkov je torej določen z zakonom, sem prištevamo tudi ugodnosti, ki so dodeljene vsem zaposlenim na enakih delovnih mestih. V gibljivi del pa uvrščamo nagrade, nekatere ugodnosti in plačilo za uspešnost (Zupan, 2009, str. 527).

Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti so praviloma denarne narave, saj se dodeljujejo v denarju in/ali vrednostnih papirjih, vendar moramo poudariti, da so lahko nagrade in ugodnosti tudi nedenarne. Mednje prištevamo vse vrste prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti (npr. povečan ugled) ter nematerialne nagrade v smislu pohval in priznanj (Zupan, 2001, str. 20).

Dejstvo je, da je nagrajevanje uspešnosti ena od dolgoletnih in najprepoznavnejših praks v uspešnih podjetjih. Raziskave so pokazale, da ima plača, ki je vezana na plačilo po uspešnosti pozitiven vpliv na povečevanje uspešnosti, medtem ko sama (osnovna) plača tega učinka nima. (Zupan, 2001, str. 18).

Sistem nagrajevanja lahko opredelimo tudi v širšem smislu. V tem primeru v sistem nagrajevanja uvrstimo vse, kar podjetje nudi zaposlenemu. Sistem nagrajevanja tako poleg plače, nagrad in ugodnosti, ki smo jih že prej podrobno opredelili, vsebuje tudi naslednje sestavine (Zupan, 2001, str. 116):

- osebna rast – podjetje vlaga v svoje zaposlene, nudi jim možnost dodatnega usposabljanja ter tako omogoča njihov nadaljnji razvoj, omogoča napredovanje...
- privlačno prihodnost – podjetje ima jasno vizijo, je uspešno in se razvija, ima dobro javno podobo in ugled...
- dobro delovno okolje in razmere – zaposleni se čutijo pripadne podjetju, prevladuje usmerjenost k ljudem, dobri odnosi med sodelavci, odprta komunikacija...

2.2 Cilji sistema nagrajevanja

Z ustreznim sistemom nagrajevanja zaposlenih lahko dosežemo dobre poslovne rezultate, večje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, višjo produktivnost; z neustreznim pristopom k nagrajevanju pa je slika obrnjena, saj na ta način spodbujamo nezadovoljstvo med zaposlenimi, zato moramo biti pri načrtovanju sistema nagrajevanja zelo preudarni. Podjetje s sistemom nagrajevanja pravzaprav določi način spodbujanja svojih zaposlenih k doseganju želenih ciljev.

Zupanova (2001, str.122-123) pravi, da je temeljni cilj sistema nagrajevanja podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in na ta način prispevati k uspešnosti ter povečevanju konkurenčnosti. Sistem nagrajevanja mora biti načrtovan tako, da bo prispeval k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, da bo pravičen tako za zaposlene kot tudi za podjetje ter da bo nadziral in zadrževal stroške dela v načrtovanih okvirih, poleg tega pa mora ustrezati veljavnim zakonskim normam. Zaposleni morajo biti seznanjeni s cilji in standardi sistema nagrajevanja, informacije morajo biti predstavljene na jasnem način. Nagrade morajo sicer biti dosegljive vsem, vendar morajo biti merila za doseganje nagrad tudi dovolj zahtevna, da zaposlenim predstavljajo izziv.

2.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja

DeCenzo in Robbins (1988, str. 402–409) sta v svojem delo navedla nekatere izmed najpomembnejših lastnosti učinkovitega sistema nagrajevanja. Za učinkovitost sistema je pomembno, da ima nagrada za posameznika določeno vrednost, pri čemer vrednost oziroma pomembnost nagrade zavisi od številnih dejavnikov, npr. starost, zakonski stan ... Poleg tega je za zaposlene pomembno, da so nagrade enako in pravično razporejene. Enakost se nanaša na enako obravnavo delavcev pri nagrajevanju, pravičnost pa na primerjanje nagrajevanja za enako delo v različnih podjetjih. Nagrajevanje bi moralo biti tudi fleksibilno

glede za spreminjanje učinkovitosti posameznika, nagrade pa bi morale biti vidne. Za podjetje je pomembno, da pozorno pretehta razmerje med stroški in koristmi vsake nagrade.

Avtor članka »Poznate koristi nagrajevanja zaposlenih« navaja, da lahko podjetje z ustreznim sistemom nagrajevanja vpliva na uspešnost poslovanja, in sicer tako, da (Poznate koristi nagrajevanja zaposlenih, 2016):

- poveča tako obseg kot kakovost človeških zmožnosti v podjetju – podjetje lahko s privlačnimi nagradami privabi nove kadre, po drugi strani pa predstavlja t. i. kadrovsko sito za vse tiste, ki niso prepričani o svojih sposobnostih in niso pripravljeni na odvisnost višine plače od dosežkov, poleg tega spodbuja svoje zaposlene k pridobivanju novega znanja in kompetenc;
- poveča zavzetost zaposlenih za delo, saj nagrade zaposlenim pomenijo vir za preživetje ter sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja;
- učinkovito nadzira stroške dela – če podjetje poveča gibljivi del plač in nagrad, lahko stroške uspešno nadzoruje.

2.4 Ocenjevanje (vrednotenje) in nagrajevanje delovne uspešnosti

2.4.1 Metode spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti

Uhan (1998, str. 188) delovno uspešnost definira kot »rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega posameznik, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev«.

Grote (2002, str. 1) ocenjevanje delovne uspešnosti opredeli kot formalni proces, v okviru katerega se ocenjuje delovna uspešnost zaposlenih, na podlagi te ocene se zaposlenim omogoča pridobitev povratne informacije o njihovih dosežkih. Uspešnost se ponavadi določi s primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi cilji (Lipičnik, 1998, str. 140).

Ocenjevanje delovne uspešnosti predstavlja osnovo nagrajevanja zaposlenih, vendar je slabost ocenjevanja v tem, da obstaja velika možnost pristranskega vpliva na realnost ocene. Pred začetkom ocenjevanja delovne uspešnosti mora podjetje določiti cilje, namen ocenjevanja in pogostost ocenjevanja. Za ocenjevanje mora biti izbrana primerna metoda, na podlagi katere se nato izoblikuje ocenjevalni model (Uhan, 2000, str. 110, 121).

Metode spremljanja delovne uspešnosti temeljijo bodisi na merjenju bodisi ocenjevanju, lahko razdelimo v 3 skupine (Zupan, 2009b, str. 432–433):

- **Primerjava dosežkov s cilji:** pri tej metodi so cilji postavljeni za daljše časovno obdobje, v vmesnem času je nekaj kontrolnih točk. Cilje, ki so postavljeni na začetku obdobja, se po koncu obdobja primerja z dosežki.

- **Primerjava dosežkov s standardi oz. pričakovanji:** pri tej metodi se mora najprej opredeliti pričakovano uspešnost, nato pa za posameznega zaposlenega s pomočjo uporabe različnih tehnik ocenjevanja (ponavadi ocenjevalnih lestvic) oceni, v kolikšni meri je pričakovanja izpolnil.
- **Primerjava dosežkov med delavci:** pri tej metodi se uporablja primerjava med zaposlenimi na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznika. Ocena uspešnosti posameznika se lahko oblikuje na podlagi splošnega vtisa ali z uporabo bolj analitičnih tehnik (npr. enostavno rangiranje, primerjava v parih, metoda prisilne razvrstitve ...).

Dandanes se vse več podjetij odloča za nagrajevanje uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja z namenom boljšega nagrajevanja tistih zaposlenih, ki k uspešnosti podjetja doprinesejo več kot drugi (Zupan, 2009a, str. 562). Trevnova (1998, str. 230) izpostavi 6 prednosti, ki jih prinaša nagrajevanje po uspešnosti:

- Nagrajevanje uspešnosti tako v denarnem kot nedenarnem smislu deluje kot pomemben motivacijski dejavnik.
- Zaposleni so naklonjeni nagrajevanju po uspešnosti in ga podpirajo.
- Tovrstno nagrajevanje omogoča pridobivanje dobrih strokovnjakov in zelo uspešnih delavcev, ki so zaradi nagrajevanja po uspešnosti tudi motivirani, da v podjetju ostanejo.
- Zaposleni so seznanjeni s pričakovanji glede izvedbe in s samimi standardi izvedbe v podjetju.
- Kultura podjetja ter vrednote zaposlenih se spreminjajo (v smislu boljše kakovosti in izvedbe).
- Ne samo da se prizna in nagradi prizadevanje zaposlenih, ampak se nagradi tudi njihov dejanski prispevek k uresničitvi ciljev podjetja.

V preteklosti je za najzanesljivejši vir informacij o uspešnosti veljal vodja, sedaj se je začel razvijati sistem, ki informacije pridobiva iz 5 različnih virov – samoocene, vodje, sodelavcev, podrejenih in strank. Ta sistem je poznan kot metoda 360°. Za uspešno izvedbo procesa zagotavljanja uspešnosti so ključnega pomena dobre povratne informacije, na podlagi katerih lahko načrtujemo aktivnosti za izboljšanje uspešnosti (Zupan, 2009b, str. 458).

2.4.2 Nagrajevanje uspešnosti na ravni posameznika

Nagrajevanje delovne uspešnosti na ravni posameznika je najbolj neposredno in v smislu motivacije tudi najučinkovitejše, saj je višina njegovih prejemov odvisna samo od njegove uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 63).

Poznamo tri temeljne programe povezovanja plač z uspešnostjo, in sicer lahko uspešnost obračunamo kot (Zupan, 2009a, str. 548):

- dodatek k osnovni plači – za delo v proizvodnji so ponavadi postavljene norme; za delovna mesta, kjer za merjenje uspešnosti ni vnaprej določenih meril, pa so pogosti sistemi mesečnega ocenjevanja uspešnosti;
- enkratno nagrado;
- povečanje osnovne plače, ki se lahko kaže kot napredovanje v višji plačilni razred ali kot povišanje osnovne plače.

2.4.3 Nagrajevanje uspešnosti na ravni skupine

Ena izmed najpomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnega sistema je nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke (Zupan, 2009a, str. 549), pri tem obstajata 2 načina, s katerima se lahko plačo posameznika povežemo z uspešnostjo skupine ali tima – skupinske norme, ki so vezane na delo v proizvodnji in nagrade za timsko delo, ki so vezane na uspešnost izvedene naloge celotnega tima (Zupan, 2001, str. 182), pri čemer vsi člani tima prejmejo enako nagrado. Tovrstno nagrajevanje je v praksi zaradi svoje enostavnosti pogosto uporabljeno. Nagrajevanje uspešnosti na ravni skupine vpliva na posameznika v smislu prizadevanja za doseganje čim boljših rezultatov celotnega tima, kar ima za posledico tudi boljše sodelovanje med člani tima. Kenda (2011, str. 11) po Mathisu in Jacksonu povzame pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno skupinsko nagrajevanje:

- za izvedbo naloge je nujno potrebno sodelovanje,
- težko se določi uspešnost posameznika,
- management želi timsko delo,
- zaposleni morajo sistem nagrajevanja dojemati kot pravičnega,
- zaposleni morajo sodelovati pri postavljanju predlogov nagrad.

2.4.4 Nagrajevanje uspešnosti na ravni podjetja

Temeljni programi za povezovanje plač z uspešnostjo podjetja so (Zupan, 2009a, str. 549):

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

Namen **programov razdelitve prihrankov** zaradi znižanja stroškov (angl. *gain-sharing*) je spodbujanje produktivnosti zaposlenih. V primeru večje učinkovitosti so delavci nagrajeni z bonusom, ki je izplačan kot dodatek k plači, in sicer ob koncu vnaprej določenega obdobja (Zupan, 2001, str. 185). Na ta način delimo delež prihrankov z zaposlenimi, ki so te prihranke ustvarili (Lipičnik, 1998, str. 239).

Naslednji način nagrajevanja uspešnosti na ravni podjetja je **nagrajevanje za dosežene poslovne cilje** (angl. *goal sharing*). Podjetja želijo plačilo uspešnosti čim bolj približati dejanski uspešnosti podjetja, zato uvajajo programe, ki temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. V programe vključijo do pet ciljev, ki igrajo ključno vlogo pri za doseganju uspešnosti podjetja, na katere lahko zaposleni vplivajo ter jim na podlagi ocene njihove pomembnosti določijo uteži. Primerjava dosežkov z zastavljenimi cilji predstavlja osnovo za izračun nagrade (Zupan, 2009a, str. 550).

Temeljna ideja **programov udeležbe zaposlenih v delitvi dobička** (angl. *profit-sharing*) je, da se del dobička podjetja ob koncu poslovnega leta razdeli med zaposlene. Pri tem se lahko del dobička, ki je namenjen nagrajevanju, izplača v denarju ali delnicah. Gotovinsko plačilo je takojšnje ali z zakasnitvijo. O plačilu z zakasnitvijo govorimo, ko se del dobička zbira na računih zaposlenih v posebnem skladu, te zneske pa lahko zaposleni unovčijo ob vnaprej določenih priložnostih ali po preteku določenega obdobja. Programi, ki zaposlenim ponujajo delniške opcije, so zanimivi predvsem za nagrajevanje managementa.

3 PROJEKTNI MANAGEMENT

3.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti

3.1.1 Definicija projekta

Podjetja ali druge organizacije imajo določene strateške, razvojne ali druge poslovne cilje, za doseganje le-teh pa izvajajo različne projekte. Ti projekti se izvajajo v okviru podjetja ali druge organizacije, lahko pa se izvajanje celotnega projekta naroči tudi pri zunanjih podjetjih. Za drugi način se podjetja ponavadi odločijo zaradi pomanjkanja znanj in izkušenj, opreme, drugih zmogljivosti ali zaradi ekonomskih razlogov (Hauc, 2002, str. 25).

V splošnem bi lahko rekli, da je projekt neka ideja, zamisel, namera; je proces, ki se odvija od zamisli do njegovega udejanjanja.

Obstaja ogromno definicij samega pojma projekt, ki pa jih v splošnem razdelimo na definicije, ki projekt opredeljujejo kot časovno omejen proces ter je ciljno usmerjen in na definicije, ki poudarjajo samo nalogo oziroma namen projekta (Hauc, 2002, str. 25). V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij projektov.

Če pogledamo najprej v Slovar slovenskega knjižnega jezika, je projekt opredeljen kot nekaj, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči.

Projekt je skupek aktivnosti, ki morajo biti izvedene v logičnem zaporedju z namenom doseganja ciljev, ki jih vnaprej določi naročnik (Bourke, 1993, str. 9). Gre za enkratno

proces, ki ima svoj življenjski cikel z določenim začetkom in koncem. Ima določen obseg dela in proračun. Zahteva uporabo različnih virov, med katerimi so lahko redki in se morajo deliti tudi z drugimi projekti (Levine, 2002, str. 3). Namen projekta je ustvariti edinstven izdelek ali storitev, pri čemer se edinstvenost kaže na način, da se novo ustvarjen izdelek ali storitev vsaj v določenih značilnostih razlikuje od drugih (Project Management Institute, 2004, str. 5). Meredith in Mantel (2000, str. 8–12) pri tem poudarjata, da je projekt neka naloga, ki mora biti izvedena, pri čemer ni pomembno, ali je majhnega ali velikega obsega, niti, ali je kratkoročna ali dolgoročna, pomembno je, da je obravnavana kot celota.

Na osnovi predstavljenih definicij lahko rečemo, da so si definicije projekta vsebinsko bolj ali manj podobne. Fachmann v Haucu (2002, str. 27) opredeli osnovne značilnosti projekta:

- Projekt je ciljno usmerjen – celoten proces se konča, ko je projekt dokončan (z dokončanjem projekta so projektni cilji doseženi).
- Projekt je časovno omejen – konča se, ko so zastavljeni cilji doseženi, ko se ugotovi, da ciljev ne bo mogoče doseči ali ko potreba po projektu preneha.
- Projekt je enkratni – pri tem je potrebno poudariti, da se ta značilnost (enkratnost) ne nanaša na posamezne projektne aktivnosti temveč na projekt kot celoto in na njegovo izvajanje. Posamezne aktivnosti se nikoli popolnoma ne ponavljajo, projekti se razlikujejo glede na število posameznih aktivnosti, glede na vrstni red izvajanja aktivnosti ...
- Novost – končni proizvod ali storitev je unikatna, torej se vsaj v nekaterih značilnostih razlikuje ob drugih.
- Projekt je kompleksni – povedati je potrebno, da je kompleksnost bolj subjektivno kot objektivno merilo.
- Projekt ima opredeljene stroške in proračun.

3.1.2 Vrste projektov

Ločimo med preprostimi in kompleksnimi projekti. Preprosti projekti so sestavljeni iz manjšega števila aktivnosti, ki med seboj niso tako zelo prepletene, kot je to v navadi pri kompleksnih projektih, ki zaradi dolgotrajnosti, velikega tveganja, velike prepletenosti različnih aktivnosti in velikega angažiranja sredstev dela zahtevajo posebnega projektne managerja.

Hauc (1982, str. 55–56) projekte razvrsti glede na:

- Določenost in tveganje pričakovanega rezultata. Pri tem ločimo determinirane ter stohastične projekte. Značilnost determiniranih projektov je, da smo že ob začetku projekta prepričani, da bodo vmesni in končni ciljni doseženi. Poznane so vse aktivnosti, ki morajo biti opravljene ter njihova medsebojna odvisnost. Verjetnost, da bo projekt

izveden po planu, je zelo velika. Značilnost stohastičnih projektov je, da se aktivnosti oz. same izvedbe ne da vnaprej dokončno določiti. Plan projekta se mora prilagajati rezultatom v odločitvenih dogodkih.

- Objekt projekta, pri čemer so fizični projekti tisti, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati so natančno merljivi; abstraktni projekti pa tisti, kjer objekt projekta je ali ni fizično otipljiv, rezultati pa niso natančno merljivi (npr. razvoj informacijskih sistemov ...).
- Način izvedbe, pri čemer ločimo med enkratnimi projekti in projektnimi procesi. Enkratni projekti se izvajajo samo enkrat oz. zelo redko, projektni procesi pa se pojavljajo večkrat, imajo podoben način izvedbe in zahtevajo ustaljen način managementa. Najpogosteje se pojavljajo v projektno usmerjenih podjetjih.
- Gospodarsko področje, pri katerem je potrebno poudariti, da so osnove vseh projektov ne glede na gospodarsko področje enake, vendar se glede na specifično področja najbolj razlikujejo raziskovalni projekti.

Lock (2007, str. 5–7) projekte razdeli v 4 splošne skupine:

- **Gradbeni projekti** so tisti, pri katerih je delo potrebno opravljati na določenem mestu, ki je ponavadi oddaljeno od sedeža izvajalcev. Ti projekti zahtevajo visoke vložke in so pogosto preobsežni, da bi jih obvladoval samo en izvajalec, zato se pri teh projektih uporablja več podizvajalcev.
- Pri **proizvodnih projektih** so končni proizvodi raznoliki, od delov elektronske ali mehanske opreme vse do strojev, ladij ... Ti projekti se ponavadi izvajajo na enem samem mestu, npr. tovarna, laboratorij itd., čeprav se pri kompleksnejših projektih izvedba vrši na več različnih lokacijah. Čeprav je končni proizvod namensko narejen za eno samo stranko, so notranji razvojni projekti za ta izdelek lahko prodani naprej.
- **Organizacijski projekti** so tiste vrste projektov, s katerimi se skorajda vsako podjetje sreča vsaj enkrat. Potreba po teh projektih se pojavi, ko podjetje npr. razvija in uvaja nov IT sistem, prestrukturira organizacijo, začenja z marketing kampanjo ...
- **Raziskovalni projekti** so izmed vseh najbolj tvegani, saj v posebnih primerih vodijo do zelo dobičkonosnih odkritij, po drugi strani pa lahko zahtevajo visoka vlaganja, ki na koncu ne pripeljejo do nikakršnega praktičnega ali ekonomskega rezultata. Pri tovrstnih projektih je ključnega pomena, da se projekt pregleduje, nadzoruje in se v primeru ugotovitve, da projekt ne bo uspešen, izvajanje le-tega na določeni točki ustavi.

Hauc (2002, str. 84), ki kot osnovna merila razvrstitve projektov navaja kompleksnost, trajanje, vrednost in tveganost projekta, poudarja, da trajanje že samo po sebi kaže na velikost projekta, seveda ob predvidevanju, da se projekt izvaja po planu ter z načrtovano intenzivnostjo. Tudi sama vrednost projekta je z vidika naročnika pomemben kazalec same velikosti projekta, vendar lahko dobimo povsem drugačno sliko, če po tem merilu med seboj primerjamo različne projekte.

Projekte lahko razdelimo tudi glede na velikost, in sicer na male, srednje ter velike. Thomsettova razvrstitev projektov glede na velikost je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Razvrstitev vrste projektov glede na velikost

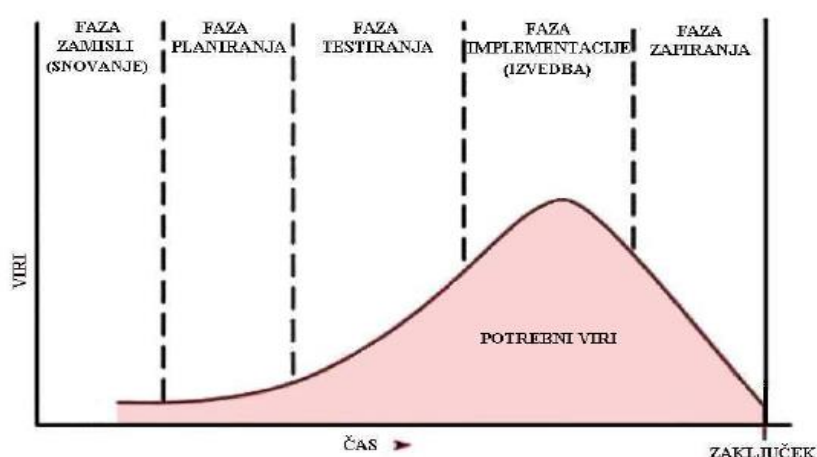
Vrsta projekta	Število udeležencev	Trajanje projekta (v mesecih)	Stroški projekta (v USD)
Majhen	2–3	3 ali manj	100.000 ali manj
Majhen/srednji	4–5	4–12	600.000 ali manj
Srednji	6–10	13–18	2.000.000 ali manj
Srednji/velik	11–20	19–24	5.000.000 ali manj
Velik	21–30	25–32	10.000.000 ali manj
Zelo velik	30 in več	33 in več	Več kot 10.000.000

Vir: R. Thomsett, *Radical Project Management*, 2002, str. 46, tabela 1.

3.1.3 Življenjski cikel projekta

Osnovna značilnost projekta je, da ima jasno opredeljen svoj začetek in konec. To obdobje imenujemo življenjski cikel projekta, ki je sestavljen iz različnih faz. V Sliki 4 je prikazana Kerznerjeva opredelitev življenjskega cikla projekta.

Slika 4: Življenjski cikel projekta po Kerznerju



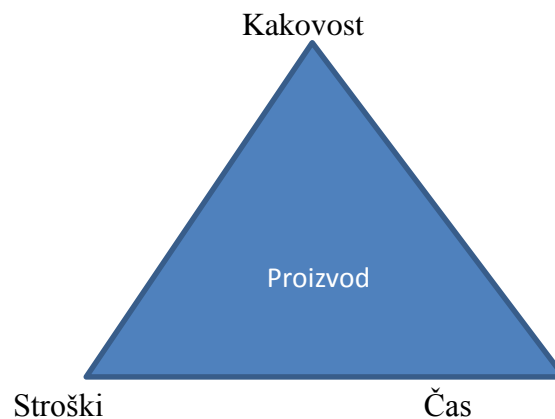
Vir: H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*, 2003, str. 74, slika 2-23.

Dinsmore (1993, str. 124) življenjski cikel projekta razdeli v 4 faze: začetek projekta, razvoj, izvedbo in zaključek projekta. V začetni fazi projekta naj bi šlo predvsem za analiziranje položaja, določanje ciljev, kriterijev, oblikovanje strategij, ocenjevanje stroškov in določanje časa trajanja projekta. V razvojni fazi je poudarek na planiranju same izvedbe projekta, časa trajanja projekta in porabe sredstev. V tretji, izvedbeni, fazi pride do organiziranja, komuniciranja, kontroliranja, usmerjanja dela. Izredno pomembno je, da se delo/izvajanje redno spremlja ter se preverja uresničevanje plana in prilagajanja le-temu. Veliko vlogo pri uspešnosti izvajanja te faze igrata motivacija in sprotno učinkovito reševanje problemov. V zadnjo fazo, torej fazo zaključka projekta, pa uvrščamo zaključevanje dela, potrjevanje dogovorov ter končno ocenjevanje uspešnosti izvedbe projekta.

3.1.4 Cilji in omejitve projekta

Predpogoj za uspeh projekta je, da se tako namen kot tudi cilji projekta natančno določijo. Cilj projekta oz. naloga projektnega tima je, da se proizvod projekta ustvari v okviru predvidenih stroškov do vnaprej določenega roka in ob upoštevanju minimalne zahtevane kakovosti proizvoda (omejitve projekta), kar prikazuje Slika 5. Namen projekta je dosežen/uresničen kasneje, in sicer preko doseženih ciljev projekta (Stare, 2010c).

Slika 5: Omejitve projektnega managementa



Vir: A. Stare, Projektne management – namen, narava, cilji, 2010.

3.1.5 Uspešnost projekta

Kerzner (2003, str. 6) opredeli uspešnost projekta kot njegovo izvedbo v omejenem časovnem obdobju, v okviru postavljenih stroškov, z doseganjem primerne kakovosti končnega proizvoda ali storitve, z upoštevanjem naročnika, brez motenj glavnih tokov v organizaciji, z vzajemnim strinjanjem glede spremembe področja delovanja in brez spreminjanja korporacijske kulture. Polega tega navaja (2003, str. 26) tudi merila uspešnosti

z vidika naročnika. Zadovoljstvo naročnika se kaže v sklepanju novih poslov ali izražanju zadovoljstva med in po končanem projektu.

Stare (2010a) uspešnost projekta opredeli s tremi skupinami dejavnikov, in sicer z učinkovitostjo izvedbe, poslovnim uspehom projekta, o katerem govorimo, ko so koristi večje od vložka oziroma se vložena sredstva hitro povrnejo, in z zadovoljstvom vseh udeležencev projekta. Pri tem poudari, da je projektni tim primarno odgovoren za učinkovito izvedbo projekta in soodgovoren za poslovni uspeh projekta, vendar je primarna odgovornost za poslovni uspeh projekta na strani naročnika projekta. Pri tem navede tudi sodila učinkovite izvedbe in uspeha projekta, ki so prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Sodila učinkovite izvedbe in uspeha projekta

Sodila učinkovitosti	Sodila uspešnosti
izvedba v okviru planiranih rokov, poraba sredstev v okviru planiranih stroškov, funkcionalnost in kakovost proizvoda v skladu z zahtevami.	donosnost, dobičkonosnost (za izvajalca in naročnika), usklajenost s strategijo, etični, varni, zdravju nenevarni ter okolju prijazni proizvodi projekta, proizvod projekta ustreza poslovnemu namenu, zadovoljstvo naročnika in drugih udeležencev projekta, dvig ugleda združbe, kasnejši posli.

Vir: A. Stare, Uspeh in učinkovita izvedba projekta, 2010.

3.2 Projektni management

3.2.1 Opredelitev splošnega pojma managementa

Management je pojem, s katerim se vsakodnevno srečujemo. Preden preidem na management projektov, naj najprej podam splošno opredelitev managementa. Stroka management opredeljuje kot proces, ki je sestavljen iz štirih korakov: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. V okviru planiranja se opredelijo cilji in načini za doseganje le-teh; v okviru organiziranja se ustvarijo razmerja, ki omogočajo izvedbo plana; vodenje se kaže kot vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi le-ti opravili dodeljene naloge; kontroliranje pa se nanaša na spremljanje dosežkov in ukrepanje, ko izvedba odstopa od **plana** (Stare, 2010c).

Lipovec (1987, str. 136–137) management opredeli kot organizacijsko funkcijo in proces, ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev (kot posledica tehnične delitve dela), postanejo člen enotnega procesa uresničevanja ciljev gospodarjenja. Manager v vlogi izvršilnega in zaupniškega organa uprave od le-te prejme nalogo in pooblastilo za njeno opravljanje. Svojo nalogo nato izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja.

Možina (2002, str. 15–16) pravi, da gre pri managementu za usklajevanje aktivnosti, ciljev, interesov, razmerij ter procesov. Naloga managementa je, da iz posameznih virov dejavnosti oblikuje nek sistem, ki ima natančno določene cilje, kar je prikazano tudi v Sliki 6.

Slika 6: Dejavnosti managementa v organizaciji



Vir: S. Možina, Management, nova znanja za uspeh, str.16, Slika1.1.

3.2.2 Opredelitev projektnega managementa

V literaturi zasledimo več različnih poimenovanj za projektni management, poleg omenjenega so med najpogostejšimi izrazi ravnanje, projektni menedžment, celo vodenje. Za namene tega diplomskega dela bom uporabljala izraz projektni management.

Wysocki (2003, str. 18) projektni management opredeli kot metodo in skupek tehnik, ki temeljijo na splošno sprejetih načelih managementa in se uporabljajo za planiranje, ocenjevanje in nadzorovanje določenih aktivnosti z namenom doseganja želenega cilja pravočasno, v okviru proračuna in v skladu z zahtevami naročnika.

Baker in Baker (2000, str. 14) pravi, da je projektni management veda, ki združuje različne sisteme, tehnike, ljudi, in sicer z namenom dokončanja projekta v okviru omejenega časa, proračuna in želene kakovosti.

Po Youngu (1996, str. 21) je projektni management dinamičen proces, pri katerem se uporabljajo ustrezni viri organizacije. Prav kontrolirana in strukturirana uporaba virov je pomembna za doseganje sprememb, pri čemer je sprememba vnaprej določena z jasnimi cilji.

Stare (2004, str. 190) projektni management opredeli kot ravnanje s časom, ljudmi in stroški z namenom izvedbe projekta (v predvidenem času, okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega izdelka). Pri projektnem managementu gre za uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik, ki so potrebne za izvedbo projektnih aktivnosti, s katerimi se postopno doseže cilj projekta (Project Management Institute, 2004, str.14).

3.2.3 Procesi projektnega managementa

Projektni management je sestavljen iz različnih procesov, ki služijo managerju, da projekt učinkovito izpelje od začetka do konca.

Pri planiranju se opredelijo in uskladijo vsi projekti. Najprej je potrebno določiti cilje in namen projekta. Naslednji korak je planiranje aktivnosti projekta, rokov izvedbe, stroškov in sredstev, načrtovanje same sestave projektnega tima, njihovih zadolžitev ter odgovornosti. Na ta način se napravi načrt, ki daje projektnemu timu informacijo, kdaj in s katerimi viri mora biti projekt izpeljan, da bo dosežen sam cilj projekta (Bastič, 2002, str. 27). Projektne aktivnosti je potrebno med seboj usklajevati, pri tem moramo poleg časovnega vidika upoštevati tudi vire, torej zaposlene in delovna sredstva, planirane stroške projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 75) in samo povezanost aktivnosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 159), saj si nekatere sledijo zaporedno, medtem ko druge potekajo vzporedno. Planiranju sledi **uveljavljanje projekta**, kamor uvrščamo kadrovanje, vodenje in komuniciranje. Ko govorimo o kadrovanju, imamo v mislih oblikovanje projektnega tima, torej določanja odgovornih skupin in oseb za projekt oz. njegove aktivnosti. Za projekt sta običajno odgovorni 2 skupini: usmerjevalna in izvedbena. Usmerjevalna skupina usmerja potek celotnega projekta, daje ključne odločitve in nadzira izvedbeno skupino. Izvedbena pa je tista, ki projekt dejansko izvaja, na čelu katere je projektni manager (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 159–160). Vodenje je torej naslednji korak uveljavljanja projekta – manager projekta, ki je tudi vodja projektnega tima, je oseba z nalogo, da na vse sodelujoče vpliva na način, da bodo vse aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev, opravljene (Rozman & Stare, 1993, str. 212). Prav tako sta del te faze tudi komuniciranje in motiviranje. S komuniciranjem projektni manager članom svojega projektnega tima določi delovne naloge in odgovornosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 159), pridobiva povratne informacije o zadovoljstvu članov projektnega tima. Zadovoljstvo članov tima in njihova

ustrezna motivacija (tako v denarnem kot nedenarnem smislu) sta izrednega pomena, saj vplivata na učinkovitost projektnega tima pri opravljanju njihovih nalog.

Kontroliranje je naslednji korak in poteka skozi celotno obdobje izvedbe projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 32). Kontrola se nanaša na projektne aktivnosti, torej na kontroliranje trajanja, rokov, zaposlenih, sredstev, stroškov, ... Kontrola lahko poteka stalno ali le občasno in v določenem trenutku – v tem primeru govorimo o kontrolnih točkah projekta. Ugotavlja odstopanja izvedbe projekta od plana in s svojimi ukrepi teži k uresničitvi ciljev projekta (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 160–161).

Kot smo že večkrat poudarili, je projekt enkraten, kot tak se mora enkrat zaključiti, kar nas pripelje do zadnjega koraka – **zaključka projekta**. Na tej točki moramo preveriti, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Koristno je, da projektni manager izdelava zaključno poročilo, saj se na ta način ohranijo dognanja in izkušnje, ki so bile pridobljene tekom izvajanja posameznega projekta.

3.3 Udeleženci projektov in njihove naloge

Projekti se med seboj razlikujejo glede na svojo obsežnost in zahtevnost, temu moramo prilagoditi še njihovo izvajanje. Projekte, katerih naloge so neobsežne in enostavne, lahko povsem samostojno in brez sodelovanja drugih članov v organizaciji izpelje posameznik. V takem primeru govorimo o individualnih projektih. Pri kompleksnih projektih pa je najprimernejše timsko delo. Pot reševanja problema, rešitev in način reševanja niso znani, zato je v tem primeru dobrodošlo upoštevanje več mnenj, ki po usklajevanju dajo najboljšo rešitev (Lipičnik, 1999, str. 169.). Cilj projektnih timov je izvedba projekta v razpoložljivem času in z razpoložljivimi sredstvi. V projektih sodeluje več različnih udeležencev (angl. *stakeholders*), ki imajo določen interes v projektu. Ti udeleženci imajo pomembno vlogo pri oblikovanju ciljev projekta.

Rozman in Stare (2008, str. 149–154) kot najpogosteje omenjene udeležence v projektu navajata:

- Naročnik projekta – lahko je notranji ali zunanji. Naročnik opredeli namen in cilje projekta.
- Pokrovitelji projekta – so osebe ali skupine, ki so zainteresirane za izvedbo projekta. V projektu neposredno ne sodelujejo, ga pa financirajo in mnogokrat tudi usmerjajo.
- Manager podjetja – pogosto je naročnik projekta. S projekti uresničuje strategije podjetja, usmerja in nadzira potek projekta, med seboj usklajuje različne projekte.
- Usmerjevalna skupina – usmerja delo na projektu, potrjuje načrte projekta in kontrolira njegovo izvajanje.
- Manager portfelja projektov – njegova naloga je usklajevanje večjega števila projektov.

- Manager projekta – njegova naloga je načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje projekta.
- Strokovne skupine – le-te so vključene, ko se pojavijo kakšna težja vsebinska vprašanja.
- Informacijsko-računalniška skupina – projekti v podjetjih so večinoma povezani tudi z informatiko, saj skorajda ne obstaja področje, ki ne bi vključevalo uporabe obstoječe informacijske tehnologije in sistemov.
- Izvajalec aktivnosti – projektni tim, ki poleg managerja projekta igra najpomembnejšo vlogo.
- Pomožno osebje – druge osebe, ki sodelujejo v projektu, npr. oblikovalci besedil, tehnični risarji ...

Ključno vlogo pri izvajanju projektov igrajo projektni manager in projektni tim. Projektni manager je odgovoren za izvedbo projekta v skladu s časovnimi omejitvami, proračunom in zamislimi naročnika. Ko je projekt izbran s strani naročnika, manager podjetja (ali manager portfelja projektov) izbere managerja projekta. Le-temu se določijo njegove zadolžitve, odgovornosti ter avtoriteta (Rozman & Stare, 2008, str. 150). Je organizator aktivnosti, ki so potrebne za uresničenje projekta, pri čemer imata njegov način vodenja in sposobnost organiziranja dela pomemben vpliv na pravočasno in kakovostno izvedbo projekta, na odnose v projektne timu (Majcen, 2009, str. 93). Za uspešnost delovanja projektne managerja je pomembno tehnično in strokovno poznavanje projekta, izkušnje, sposobnost komuniciranja, organiziranja, vodenja ter sposobnost motiviranja članov tima.

Manager projekta mora za svoje delo odgovarjati trem udeležencem (Rozman & Stare, 2008, str. 150):

- Podjetju, v katerem je zaposlen – pri tem je podjetju dolžan učinkovito ravnati s projektom v smislu čim boljše izrabe časa in resursov podjetja in doseganja kakovosti ter ugleda podjetja.
- Naročniku projekta – predvsem je naročniku dolžan pravočasno izvedbo projekta ob upoštevanju zahtevane kakovosti in stroškov projekta.
- Projektne timu – poskrbeti mora za ustrezen razdelitev nalog, za usposabljanje, motiviranost članov in ustrezen ravnanje z njimi.

Kot smo že prej omenili, je poleg projektne managerja ključnega pomena za sam projekt projektne tim. Člani projektne tima izvajajo projektne aktivnosti in projektne managerjem pomagajo pri načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih izvajajo, včasih pa tudi pri načrtovanju in kontroliranju samega projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 153).

Project Management Institute (Project Management Institute, 2004, str. 225) med najpomembnejše dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri sestavi projektne tima, uvršča:

- razpoložljivost udeležencev tima, torej kdo in kdaj je razpoložljiv;
- usposobljenost za opravljanje določene naloge;
- izkušnje posameznika pri opravljanju podobnih nalog in njihova uspešnost;
- interes za opravljanje dela na projektu;
- stroški posameznega člana projektne skupine.

Ključnega pomena za uspešno timsko delo je dobro sodelovanje med člani tima in usmerjenost k doseganju ciljev. V projektu mora vladati prijetno vzdušje, sodelovanje članov mora temeljiti na spoštovanju in odkritemu komuniciranju, pri tem je posebej poudarjena vloga projektnega managerja, ki mora biti svojim sodelavcem za zgled (Šušteršič, 2004, str. 277).

3.4 Motiviranje članov projektnih timov

Uspešnost dela projektnega tima je odvisna od zavzetosti posameznika pri izpolnjevanju dodeljene naloge, na zavzetost pa v največji meri vpliva njegova motiviranost. Stopnja motiviranosti posameznika je spet odvisna od spleta različnih dejavnikov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 213). Motiviranje mora biti usmerjeno tako v posameznika kot celoten projektni tim, in sicer skozi ves čas izvajanja projekta.

Kot smo že nekajkrat omenili, na motiviranost članov projektnega tima pomembno vpliva natančno poznavanje ciljev projekta, zavedanje, da je njihovo delo koristno (v smislu, da bo končen proizvod oz. storitev nekomu koristila), natančno poznavanje svojih nalog in rezultatov dela skozi celoten cikel izvajanja projekta. Na motiviranost vplivajo tudi pohvale in graje, pri čemer je pomembno, da je graja upravičena; tekmovanje v smislu tekmovanja člana samega s seboj in ne med člani; sodelovanje članov tima ter dobre delovne razmere in medsebojni odnosi. Seveda pri vsem tem ne smemo pozabiti niti denarne nagrade (Lipičnik & Možina, 1993, str. 46–48).

Če so ljudje motivirani s pravim motivom, potem so v delo pripravljeni vložiti svoj maksimum in v polni meri uporabiti svoje sposobnosti. Naloga managerja projekta, kot ključnega motivatorja, je vzdrževanje ravni motivacije v timu in obravnavanje vsakega izmed sodelavcev kot samostojne osebnosti. Pri tem mora opredeliti njegove dominantne potrebe ter le-te uporabiti kot sredstvo za motiviranje. Poleg tega mora pokazati tudi zanimanje za življenje svojih sodelavcev in v primeru težav rešiti njihove temeljne potrebe. Zadovoljevanje višjih potreb je namreč mogoče le v primeru, da so osnovne potrebe popolnoma ali vsaj povečini zadovoljene. Ne sme pozabiti, da denar ni edina motivacija. Za posameznika je lahko pomemben tudi ugled, občutek pomembnosti in spoštovanja, zato mora manager projekta pozorno spremljati individualne potrebe članov. Smiselno je še

povezovanje višjih potreb članov tima z njihovimi nalogami in seveda skupna motivacija, torej motivacija za skupno doseganje cilja (Treven, 2001, str. 140–141).

3.5 Značilnosti nagrajevanja projektnega tima

Nekateri menijo, da je samo sodelovanje v timu zadostna nagrada, vendar ne smemo spregledati dejstva, da je nagrajevanje uspešnega dela pomemben del motiviranja. Problem, ki se pojavlja pri nagrajevanju dela v projektih, je, da je težko ugotoviti uspešnost posameznika pri doseganju skupnega cilja projekta. Izredno pomembno je, da natančno opredelimo, na podlagi česa bo določena nagrada projektnega tima.

Nagrada posameznih članov projektnega tima temelji na 2 dejavnikih, in sicer na (Rozman & Stare, 2008, str. 205):

- zahtevnosti dela posameznika,
- uspešnosti dela posameznika.

Zahtevnost dela člana tima je opredeljena na podlagi potrebne izobrazbe in izkušenj, njihove odgovornosti, umskih in fizičnih naporov pri delu ter z delovnim okoljem. Nagrade, ki so povezane z zahtevnostjo delovnega mesta, so ponavadi odvisne od cene podobnega dela na trgu in kolektivne pogodbe. Bolj zahtevno delo posameznik opravlja, večja bo njegova nagrada, pri tem moramo poudariti, da je nagrada, ki izhaja iz zahtevnosti dela, vedno izplačana v denarju.

Praviloma podjetja na nagrajevanje projektnih timov vežejo tudi nagrado na uspešnost dela, pri tem lahko nagraduje uspešnost dela posameznika ali tima. Za razliko od projektih skupin temelji delo projektih timov na medsebojnem sodelovanju članov tima, zato je vsak posameznik odgovoren tako za svoje delo kot za delo celotnega tima. Nekateri avtorji so bolj naklonjeni skupinskemu nagrajevanju uspešnosti dela, saj menijo, da je skupinsko nagrajevanje še dodatna motivacija za timsko delo in medsebojno pomoč med člani tima, kar vpliva na uspeh tima ter projekta. Spet drugi menijo, da je pomembno tudi nagrajevanje posameznika, saj na ta način priznamo prispevek posameznika k uspehu tima oz. projekta. V vsakem primeru se tako pri enem kot drugem načinu nagrajevanja pojavljajo slabosti, npr. zastojkarstvo pri skupinskem nagrajevanju, subjektivno ocenjevanje pri nagrajevanju posameznika (Zupan, 2001, str. 156–158).

Kenda in Kaše (2011, str.22-23) sta leta 2011 izvedla anketo, s pomočjo katere sta želela preveriti, kakšno nagrajevanje bolj pozitivno vpliva na končni uspeh projekta – skupinsko ali individualno. Rezultati njune raziskave so pokazali, da ima v Sloveniji večji vpliv na uspeh projekta skupinsko nagrajevanje. Pri tem sta opozorila tudi na dejstvo, da je bil eden izmed razlogov manjše uspešnosti tistih projektih timov, kjer je bilo uporabljeno

individualno nagrajevanje ta, da člani niso delovali timsko. V teh timih naj bi se pojavljale konfliktne situacije, ki so onemogočile uspešno delo projektnih timov, le-te pa so lahko posledica individualnega načina nagrajevanja in tekmovalnosti med člani tima

V prispevku tudi navajata, da večina podjetij, ki so bili zajeti v raziskavo, uporablja skupinski način nagrajevanja. Pri tem sta kot možen razlog za tovrstno odločitev podjetij navedla dejstvo, da je proces skupinskega nagrajevanja bolj enostaven, saj se na ta način vsi člani tima upravičeni do enake nagrade, poleg tega pa se podjetja na tak način izognejo morebitnim konfliktnim situacijam, ki lahko nastanejo v primeru nepravilnega nagrajevanja.

Pri odločanju o načinu nagrajevanja uspešnosti lahko uporabimo več različnih pristopov, pri vseh pa je pomembno, da upoštevamo naslednja načela (Ban, Barba, 2004, str. 105):

- Kriteriji, s katerimi se meri uspešnost, morajo biti dogovorjeni pred pričetkom projekta (sicer ni motivacije za člane tima). Kriteriji so lahko vključeni v pogodbo o izvedbi projekta.
- Nagrajevanje mora temeljiti na uspešnosti doseganju vnaprej določenih ciljev. Nagrajevanje ne sme temeljiti na porabljenem času.
- Proračun za nagrade članov projektnega tima mora biti vnaprej oblikovan.
- Uresničitev oz. izvedba nagrajevanja mora biti v skladu z dogovorom.

Načini ocenjevanja uspešnosti posameznikov tima so različni, in sicer se lahko uspešnost ocenjuje s primerjanjem ciljev z rezultati projekta, z oceno nadrejenih in ostalih članov v timu ali s samooceno; nagrajevanje uspešnosti pa je sledeče (Zupan, 2001, str. 184–185):

- Nagrajevanje uspešnosti glede na dosežene cilje, ki temelji na primerjavi načrtovanih ciljev s končnimi rezultati. V primeru doseganja ciljev člani tima prejmejo nagrado. Pri tem moramo povedati, da lahko vsi člani vključno z managerjem projekta dobijo enake nagrade ali pa je nagrada managerjem projekta višja, prav tako je lahko višja nagrada posameznih članov, če tako oceni manager projekta.
- Nagrajevanje uspešnosti ob vnaprej določenih kontrolnih točkah, kar omogoča sprotno preverjanje doseganja ciljev projekta. V primeru, da pride do odstopanj ciljev od realizacije, se nagrada zamrzne do naslednjega kontrolnega sestanka.
- Nagrajevanje glede na dodano vrednost podjetja, kar pomeni, da se določi, koliko je posamezen projekt doprinesel k doseganju ciljev podjetja, na podlagi tega pa se določi nagrada.

Nagrade za uspešno delo na projektu so denarne ali nedesarne. Učinkovit sistem nagrajevanja mora temeljiti na prepoznavanju motivov in potreb projektnih članov. Zaposleni morajo imeti jasno predstavo tem, kako sistem nagrajevanja pravzaprav deluje in kakšni so pogoji za prejem nagrad, zato je pomembno da je zaposlenim ustrezno

predstavljen. Načeloma velja, da so nagrade pri zahtevnejših projektih višje, kar je tudi prav, saj imajo takšni projekti ključen vpliv na cilje podjetja kot celote.

Med denarne nagrade poleg izplačil uvrščamo razne bonuse, udeležbo pri dobičku, predvsem na ravni managementa pa včasih celo vstop v delniško strukturo. Denarne nagrade so sicer izredno pomembno sredstvo motiviranja, še posebej če nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, vendar je dejstvo, da se vpliv motivacije pri denarnih nagradah hitro porazgubi, zato je denarne nagrade smiselno kombinirati z nedenarnimi, katerih učinek je bolj dolgoročen. Stare (2012, str.10) v svojem članku na podlagi ugotovitev mnogih raziskav navaja, da denar sicer ne sodi v vrh motivacijskih dejavnikov in avtomatsko ne vzbuja motivacije (vsaj pri posameznikih, ki zaslužijo dovolj, da zadovoljijo svoje osnovne potrebe), vendar je bolj kot višina denarne nagrade pomembno sporočilo, ki stoji za denarno nagrado, in sicer da se delo članov tima ceni ter se na ta način prizna njihov prispevek k uspehu projekta .

Kernova v svojem članku »Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš, toliko dobiš« navaja, da je miselnost, da so delavci le strošek podjetja, preteklost, čedalje bolj prevladuje prepričanje, da je uspešen kader gonilna sila organizacije, na uspešnost pa lahko v veliki meri vplivamo z motivacijo in nagrajevanjem. Denarna nagrada, čeprav dobrodošla, ni več najpomembnejši dejavnik motiviranja, močne motivacijske dejavnike predstavljajo tudi nedenarne nagrade, kamor uvrščamo plačane počitnice, izobraževanja, usposabljanja, razne ugodnosti, kot so novoletne zabave, pikniki, možnost uporabe službenega vozila ... Pomembne so tudi nematerialne nagrade, kamor uvrščamo pisne in ustne pohvale. Te imajo zelo močan motivacijski učinek, vendar se v praksi na žalost premalokrat uporabljajo. Pohvala mora biti sorazmerna pomembnosti in kakovosti dela, pri tem se moramo držati načela, da pri pohvalah ne smemo skopariti, a jih ne smemo uporabljati prepogosto, saj v tem primeru njihov učinek zbledi (Kern, 2016).

4 ANALIZA VPLIVA NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA NA USPEH PROJEKTA

4.1 Predstavitev podjetja x

Podjetje x je marketinška agencija, ki se ukvarja z izvedbo spletnega marketinga. Zaposlenih ima 14 ljudi, med katerimi so 4 managerji projektov, 4 IT-jevc/analitiki in 4 vsebinci/kreativci. Podjetje ima več 20 naročnikov, med katerimi ima vsaka stranka svojega skrbnika, ta je manager projekta.

Za vsak nov projekt oz. marketinško akcijo se sestavi nov projektni tim. Le-ta je sestavljen iz 3 udeležencev: managerja projekta, vsebinca/kreativca, ki pripravlja tekste in podobne vsebine, IT/analitika, ki skrbi za tehnični del izvedbe projekta.

Managerji projektov imajo za različne naročnike različno sestavljen projektni tim, ki se določi na podlagi poznavanja področja naročnika in zahtevnosti izvedbe. Manager projekta je tudi tisti, ki skupaj z naročnikom določi cilje projekta, roke za izvedbo projekta ...

V podjetju se istočasno izvaja več različnih projektov. Manager projektov lahko istočasno vodi več različnih projektov z različnimi projektnimi timi in obratno, udeleženci projektnih timov istočasno sodelujejo v več različnih projektih ter imajo več različnih »nadrejenih«, kar velikokrat pripelje do ozkih grl in čakalnih vrst za izvedbo nalog, ki imajo vse status »takoj«. To pripelje do opravljanja nadur, ki pa niso plačane.

Politika podjetja je, da se po uspešnosti projekta nagrajuje le manager projekta, ne pa tudi člani projektnega tima. Motivacija s strani managerja projekta zelo pomembno vpliva na učinkovito izvedbo nalog projektnega tima, kar seveda vpliva na uspeh projekta.

Vprašanje, ki se nam zastavlja, je, kako motiviranje in nagrajevanje vpliva na uspeh projekta in kakšen sistem nagrajevanja bi moralo podjetje izbrati, da bi bili člani projektnih timov kar najbolj motivirani, predani, uspešni in učinkoviti pri opravljanju svojega dela.

4.2 Vpliv motivacijskih dejavnikov in nagrajevanja na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju

4.2.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen način motivacije bi bil najprimernejši za usmerjanje zaposlenih k uspešnejšemu delu in kakšen sistem nagrajevanja pri tem uporabiti.

Za namene analize sem sestavila anketni vprašalnik, ki sestoji iz 3 sklopov. V prvem sklopu so splošna vprašanja, vezana na projektno delo v podjetju. V drugem sklopu so vprašanja, vezana na motivacijo zaposlenih; v tretjem sklopu pa vprašanja, vezana na nagrajevanje zaposlenih. V tem sklopu so anketiranci lahko podali svoje predloge za izboljšanje obstoječega sistema nagrajevanja in motiviranja.

Pri raziskavi je bil uporabljen strukturiran anketni vprašalnik, pri čemer je bila večina vprašanj zaprtega tipa. Anketiranci so imeli možnost izbire med danimi odgovori, pri enem vprašanju pa so imeli anketiranci tudi možnost naštevanja svojih predlogov.

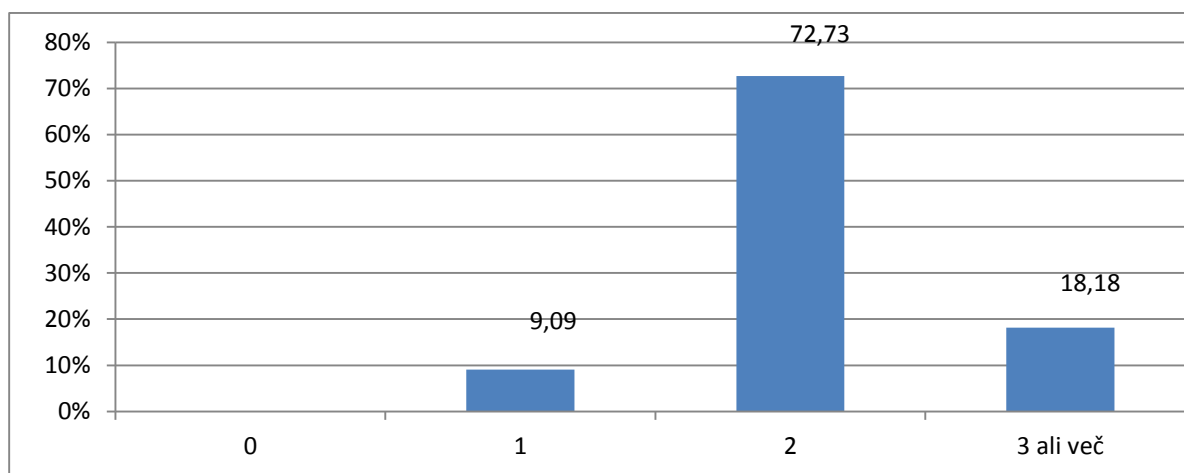
Anketni vprašalnik je bil preko elektronske pošte poslan zaposlenim v izbranem podjetju, in sicer managerjem projektov ter članom projektnih timov. Poslanih je bilo 14 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 11 vprašalnikov.

4.2.2 Rezultati raziskave

V prvem sklopu anketnega vprašalnika sem postavila splošna vprašanja o vrsti delu, ki ga zaposleni opravljajo, in o številu projektov, v katerih trenutno sodelujejo.

Kot sem že prej omenila, je anketne vprašalnike izpolnilo 11 anketirancev, med katerimi so 3 managerji projektov, ostalih 8 anketirancev pa sodeluje v projektnih timih

Slika 7: Število projektov, pri katerih anketiranci trenutno sodelujejo v %



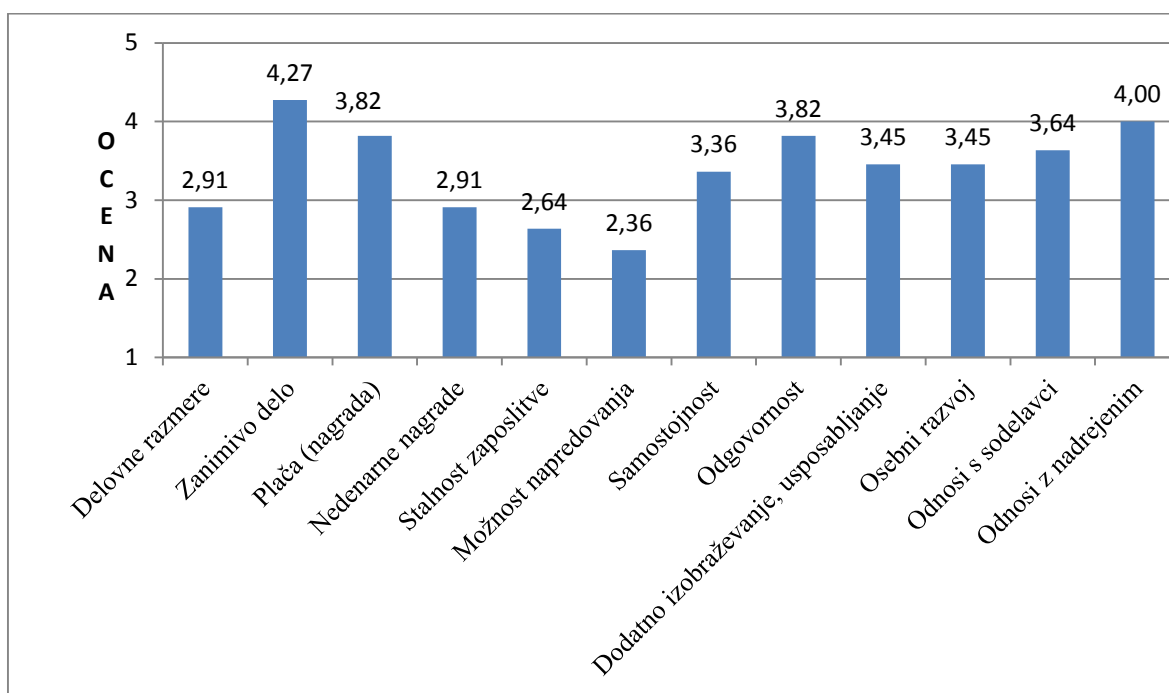
Iz Slike 7 je razvidno, da 9,09 % zaposlenih trenutno sodeluje pri 1 projektu; 72,73 % jih sodeluje pri dveh; 18,18 % pri treh projektih ali več.

Anketiranci so ocenjevali vpliv posameznih dejavnikov motiviranosti, ki vplivajo na učinkovitost izvedbe projekta. Možne so bile ocene od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo, da dejavnik sploh ne vpliva na motiviranost, 5 pa, da dejavnik na motiviranost zelo vpliva. Ocene vpliva posameznih dejavnikov na motiviranost so prikazane v Sliki 8.

Delovni pogoji v izbranem podjetju nimajo velikega vpliva na motiviranost zaposlenih. Povprečna ocena vpliva delovnih pogojev na motivacijo namreč znaša 2,91. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da je delo, ki ga posamezniki opravljajo, pisarniško brez prevelikih telesnih naporov in motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja.

Zanimivo delo je po mnenju anketirancev največji motivator, saj so ta dejavnik ocenili s povprečno oceno 4,27. Splošno znano dejstvo je, da so ljudje bolj motivirani, če je delo, ki ga opravljajo, zanimivo in jim nudi izziv. Pri tem moramo posebej izpostaviti zahtevnost samega dela, ki ga posameznik opravlja. Če posameznik svoje delo dojema kot enostavno, ki ga v vsakem trenutku zlahka opravi, potem takšno delo ne more vplivati na motiviranost.

Slika 8: Vpliv posameznih dejavnikov na motiviranost



Anketiranci so s povprečno oceno 3,82 ocenili plačo (kamor prištevamo tudi plačilo po uspešnosti) kot dejavnik, ki ima dokaj velik vpliv na motiviranost za delo. Vsekakor so denarne nagrade pomemben motivacijski dejavnik za delo, toliko bolj, če je sistem nagrajevanja v podjetju vezan tudi na nagrajevanje uspešnosti zaposlenih.

Vpliv nenenarnih nagrad, kot so pohvale in javna priznanja, so anketiranci opredelili za dejavnik, ki zmerno vpliva na motiviranost, kar malo preseneča, saj v teoriji nedenarne nagrade veljajo za velik motivator, ki naj bi bil poleg tega, da je poceni, tudi zelo učinkovit. Dokaj nizko oceno gre morda pripisati dejstvu, da večino anketirancev predstavljajo člani projektnih timov, ki niso dodatno denarno nagrajeni na podlagi svoje uspešnosti pri opravljanju nalog. Če bi bila situacija drugačna (bi bil del njihove plače vezan na uspešnost), bi morda nenenarne nagrade bolj vplivale na motiviranost.

Kot je razvidno iz Slike 8, stalnost zaposlitve malo vpliva na motiviranost. Ta dejavnik se pojavlja v ospredju zlasti v obdobjih gospodarskih kriz, saj zaposlenim daje občutek varnosti. Iz povprečne ocene vpliva tega dejavnika sklepamo, da so anketiranci mnenja, da je njihov profil na trgu še vedno dovolj iskan, zato se jim stalnost zaposlitve ne zdi dovolj velik motiv.

Možnost napredovanja je naslednji dejavnik, pri katerem so anketiranci ocenjevali njegov vpliv na motiviranost. Ta dejavnik je dobil nizko povprečno oceno 2,36, kar pomeni, da možnost napredovanja zelo malo vpliva na motiviranost zaposlenih v izbranem podjetju. To

je po vsej verjetnosti posledica dejstva, da je obravnavano podjetje majhno, v katerem so možnosti za napredovanje zelo majhne.

Samostojnost pri delu so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,55, kar pomeni, da ta dejavnik vpliva na njihovo motiviranost. Na podlagi dobljenega rezultata sklepamo, da anketirance motivira možnost samostojnega odločanja v smislu načina, kako se bodo posamezne naloge lotili, razporejanja delovnega časa ...

Odgovornost so anketiranci opredelili kot pomemben dejavnik, ki ima dokaj visoko motivacijsko vrednost. Vsak posamezen član projektnega tima je odgovoren za svoje delo, pogled tega so kot ekipa odgovorni tudi za učinkovito izvedbo in uspeh projekta kot celote. Projektni managerji so odgovornosti kot motivacijskemu dejavniku pripisali večjo veljavo kot člani projektnih timov, saj so neposredno odgovorni za učinkovito izvedbo projekta, glede na njihovo uspešnost pa je vezana tudi njihova nagrada.

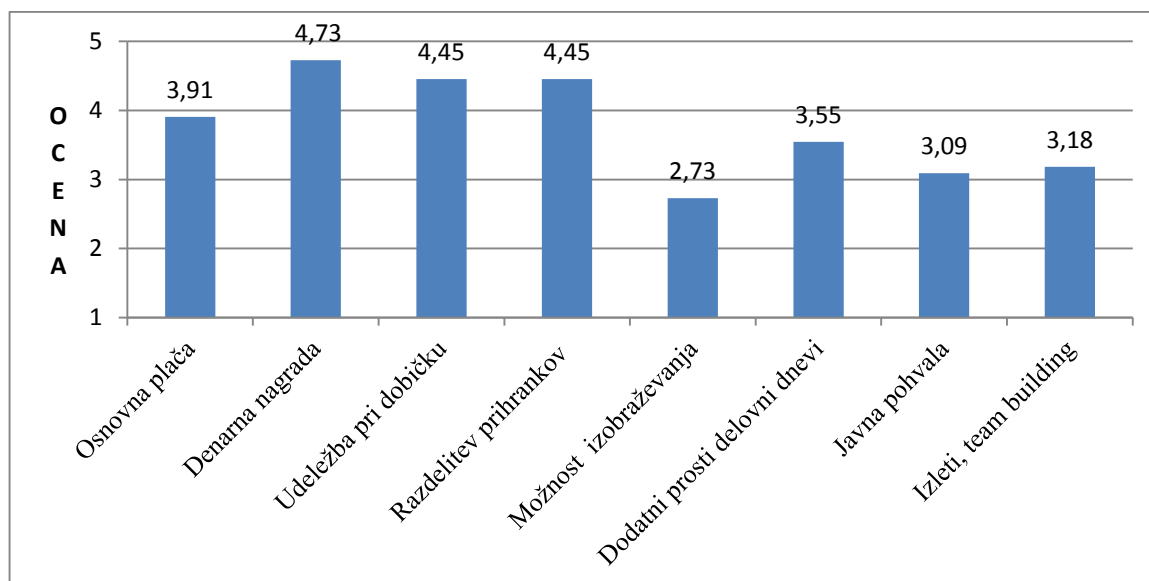
Možnost dodatnega izobraževanja so anketiranci opredelili kot srednje pomemben dejavnik motivacije. Morda podjetje ne uporablja tega motivacijskega dejavnika v zadostni meri ali se anketirancem stopnja njihovega znanja in usposobljenosti zdita dovolj velika, da ne čutijo potrebe po dodatnem izobraževanju ter usposabljanju.

Dobre odnose s sodelavci in nadrejenim so anketiranci opredelili kot pomemben dejavnik, pri čemer moramo izpostaviti dejstvo, da je odnos z nadrejenim prejel visoko povprečno oceno 4. Tekom diplomskega dela sem kar nekajkrat poudarila pomen projektnega managerja kot motivatorja, kar se kaže tudi z rezultatom te analize. Uspešen projektni manager, ki je motiviran za uspešno opravljanje svojega dela in prepozna individualne potrebe svojih sodelavcev, ima velik vpliv na motiviranost članov svojega projektnega tima

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem se osredotočila na analizo pomembnosti posamezne vrste nagrad in ugodnosti za zaposlene v izbranem podjetju. Anketiranci so pomembnost nagrad in ugodnosti ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo, da nagrada oz. ugodnost sploh ni pomembna, 5 pa, da je nagrada oz. ugodnost zelo pomembna, rezultati so prikazani v Sliki 9.

Osnovna plača je za anketirance pomembna, pripisali so ji povprečno oceno 3,91). Pri tem moram poudariti, da bi bila ocena še višja, če bi anketirala samo člane projektnih timov, ki jim je plača osnova za nagrajevanje njihovega dela. Managerji projekta so to nagrado ocenili s povprečno oceno 3, kar gre pripisati dejstvu, da je njihovo nagrajevanje sestavljeno tako iz osnovne plače kot nagrade na osnovi uspešnosti.

Slika 9: Pomembnost posameznih nagrad in ugodnosti



Kot zelo pomembno so anketiranci opredelili denarno nagrado, ki bi temeljila na uspešnosti dela, torej v njihovem primeru učinkovitosti izvedbe projekta. Prav tako so kot pomembne nagrade anketiranci izpostavili možnost udeležbe pri dobičku in razdelitev prihrankov v primeru, da bi bili stroški izvedbe projekta nižji od planiranih. Iz tega sklepamo, da denarne nagrade za zaposlene v izbranem podjetju predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Možnost izobraževanja se anketirancem ne zdi pomembna nagrada, kar je v skladu z ugotovitvijo, ki smo jo podali pri analizi vpliva možnosti izobraževanja na motiviranost zaposlenih.

Prav tako je dokaj nizko povprečno oceno 3,09 dobila javna pohvala, kar še enkrat nakazuje, da so anketirancem denarne nagrade pomembnejše in jim predstavljajo večjo motivacijo kot nedenarne nagrade.

Za nagrado, ki ima oz. bi imela precejšno težo pri anketirancih, so se uvrstili dodatni dela prosti dnevi.

Nagrade za uspešnost v obliki izletov, skupnih piknikov in team buildinga se s povprečno oceno 3,18 anketirancem ne zdijo zelo pomembne.

V okviru analize nagrajevanj sem anketirance povprašala za njihovo mnenje, kdo bi moral biti upravičen do dodatne nagrade v primeru uspešno zaključenega projekta. Odgovor tukaj ni povsem enoten, 2 anketiranca (predstavljata 18,18 %) sta mnenja, da bi morali biti

nagrajeni samo managerji projekta, 9 anketirancev (81,82 %) pa je mnenja, da bi moral biti nagrajen celoten projektni tim.

Na koncu sem anketirance povprašala za njihovo oceno ustreznosti sistema nagrajevanja dela v podjetju. Večina anketirancev se s trditvijo, da je sistem nagrajevanja v podjetju ustrezen, ni strinjala. Mogoče bi bilo na prvi pogled smiselno anketirance prositi za oceno nagrajevanja dela na projektih, vendar delo celotnega kolektiva izbranega podjetja temelji na projektne načinu dela. Na podlagi tega sklepam, da bi bila ocena v obeh primerih enaka. Anketiranci so lahko na koncu podali tudi svoje predloge za nagrajevanje uspešnega dela, pri čemer so predlogi pričakovani glede na ostale rezultate ankete. Večina anketirancev bi si želelo nagrajevanja, kjer bi bili vsi člani tima ustrezno nagrajeni v primeru doseganja ciljev.

4.3 Predlogi sprememb v sistemu nagrajevanja in motiviranja izbranega podjetja

Na podlagi rezultatov ankete lahko sklepamo, da veliko zaposlenih v izbranem podjetju ni zadovoljnih z obstoječim sistemom nagrajevanja. Kot smo tekom diplomskega dela že nekajkrat poudarili, je končen uspeh projekta odvisen od dveh dejavnikov, in sicer uspešnosti izvedbe projekta v določenem časovnem okviru, v okviru postavljenih stroškov, z doseganjem določene kvalitete storitve in od končne uspešnosti storitve.

Za učinkovito izvedbo projekta je ključnega pomena ustrezna motivacija. Na podlagi rezultatov analize ugotovimo, da sta zanimivo delo ter dobri odnosi med sodelavci (še posebej med člani tima in projektne managerjem) dobri motivatorji, vendar pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da so bili v anketo vključeni tudi managerji projekta, ki so zagotovo podali drugačne odgovore kot ostali člani projektne timov. Zanimivost dela kot motivacijskega dejavnika je pri projektne managerjih zagotovo bolj v ospredju kot pri drugih članih tima.

Moje mnenje je, da bi moralo izbrano podjetje za namene motiviranja zaposlenih uporabiti tako denarne kot nenedenarne nagrade. Motiviranost v smislu nagrajevanja na podlagi končnega uspeha projekta bi prav gotovo pozitivno vplivala na učinkovitejše vedenje posameznikov v samem procesu izvedbe projekta, to bi posledično vplivalo tudi na sam uspeh projekta. Seveda bi bilo potrebno pred tem skrbno preučiti in natančno opredeliti merila za nagrajevanje, ki bi morala biti podrobno predstavljena vsem članom projektne tima. Podjetje bi moralo višino nagrade, če bi se zanjo odločilo, opredeliti na osnovi 3 dejavnikov, in sicer uspešnosti projekta, udeležbe posameznika pri projektu ter ocene sodelovanja posameznika v timu; kriteriji za dodelitev nagrade in sam sistem merjenja uspešnosti pa bi morali biti opredeljeni že pred začetkom projekta.

Pri vsem tem ne smemo pozabiti, da nagrade niso »zastonj«, temveč lahko predstavljajo visoke stroške za podjetje, zato bi moralo podjetje, predno bi se odločilo za spremenjen sistem nagrajevanja, pozorno preučiti razmerje med stroški in koristmi, ki bi jih nagrajevanje prineslo.

Mogoče bi bilo za podjetje smiselno, da spremeni razmerje med fiksnim in gibljivim delom prihodkov svojih zaposlenih, pri čemer bi z gibljivim delom lahko nagrajevali ali kaznovali (ne)uspešnost posameznikov projektnega tima. Seveda bi moralo podjetje take odločitve sprejemati ob konsenzu svojih zaposlenih. Druga, za zaposlene prav tako privlačna, možnost bi bil sistem razdelitve prihrankov. S tem bi podjetje svoje zaposlene motiviralo za učinkovitejše opravljanje dela, nagrada pa bi pravzaprav izhajala iz prihrankov, ki bi jih ustvarili prav ti zaposleni.

Zadnji predlog izhaja iz rezultata analize pomembnosti motivacijskih dejavnikov za zaposlene v izbranem podjetju. Kot sem že omenila, je večina zaposlenih kot pomemben motivacijski dejavnik izpostavila dober odnos z nadrejenim. Kot sem že prej omenila, lahko zaposleni hkrati delujejo v več projektih, pri tem pa nemalokrat pride do ozkih grl in čakalnih vrst za izvedbo posameznih del. Na podlagi pogovorov z zaposlenimi sem prišla do zaključka, da člani timov v tem primeru dajo prednost tistemu projektному managerju, s katerim imajo boljši odnos. To pomeni, da člani timov pomembnost posameznih nalog ne presojajo na podlagi pomembnosti samega projekta za podjetje, temveč na podlagi osebnih simpatij. Če bi se vodstvo podjetja odločilo za nagrajevanje, ki bi temeljilo na udeležbi posameznikov v delitvi dobička, bi bili zaposleni prav gotovo bolj motivirani za večjo učinkovitost in profesionalnost pri presojanju pomembnosti delovnih nalog.

SKLEP

Projekti so postali del našega vsakdana. Večina projektov je preobsežnih, da bi jih lahko izvajali posamezniki, zato podjetja ali oblikujejo svoje projektne time, ki zastavljen projekt izpeljejo od začetka do konca, ali za izvedbo projekta najamejo zunanega izvajalca. Podjetje nato skupaj z zunanjim izvajalcem določi cilje projekta, ki ustrezajo prvotno določenemu namenu projekta. Člani projektih timov morajo za uspešno izvedbo projekta med seboj sodelovati, se motivirati in komunicirati, še posebej je to naloga projektnega managerja. Vsak posamezen član projektnega tima nosi odgovornost za nalogo, ki mu je bila dodeljena, vendar so zaradi močne prepletenosti delovanja skozi celoten proces projekta na koncu vsi člani odgovorni za celoten projekt.

Seveda morajo biti člani projektih timov za svoje delo ustrezno motivirani. Motiviranje mora biti usmerjeno tako v posameznega člana projektnega tima kot v projektni tim, poleg tega mora potekati skozi celoten potek izvajanja projekta. Potrebe in motivi se med

posamezniki razlikujejo, zato je naloga dobrega projektne managerja, da prepozna potrebe članov svojega tima in jih uporabi kot sredstvo za motiviranje.

Posameznikova nagrada sestoji iz fiksnega dela, ki ga posameznik prejme vsak mesec ne glede na uspešnost oz. neuspešnost projekta. Vedno več podjetij pa se odloča tudi za nagrajevanje na podlagi uspešnosti, saj so mnenja, da takšno nagrajevanje deluje motivacijsko. Preden se vzpostavi sistem nagrajevanj uspešnosti, mora podjetje določiti kriterije, na podlagi katerih bo uspešnost merilo, vnaprej se morajo oblikovati tudi cilji, ki jih podjetje želi doseči, poleg tega mora biti vnaprej določen tudi proračun za nagrajevanje – le tega določi bodisi naročnik bodisi manager projekta. Plačilo po uspešnosti se lahko izvaja na ravni posameznika, tima ali na ravni celotnega podjetja. Nagrajevanje po uspešnosti poteka na različne načine, in sicer glede na doseganje ciljev, pri čemer gre za primerjavo med zastavljenimi in doseženimi cilji ob vnaprej določenih točkah ter je koristno z vidika sprotnega preverjanja doseganja ciljev projekta, in glede na dodano vrednost podjetja. V tem primeru se najprej določi, koliko je posamezen projekt doprinesel k doseganju ciljev podjetja, na podlagi tega se kasneje določi nagrada. Nagrajevanje po uspešnosti je lahko denarno ali nedenarno. Pri nagrajevanju so ponavadi v ospredju denarne vzpodbude, vendar se moramo zavedati, da ima tovrsten način nagrajevanja kratkotrajen motivacijski učinek, zato je smiselno denarno nagrajevanje uporabljati v kombinaciji z nedenarnim.

LITERATURA IN VIRI

1. Baker, S., & Baker, K. (2000). *The complete idiot's guide to project management*. Indianapolis: Alpha Books.
2. Ban, J., & Barbra, J. (2004). Nagrajevanje projektne delo. V *Projektne forum 2004: S projekti med vodile v Evropi!* (str. 99–109). Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management.
3. Bastič, M. (1996). *Planiranje projektov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
4. Burke, R. (1993). *Project Management. Planning and Control* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
5. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
6. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Ljubljana: Delo).
7. Dinsmore, P. C. (1993). *The AMA handbook of project management*. New York: AMACOM.
8. DuBrin, A. J. (2012). *Management essentials* (9th ed.). USA: South-Western.
9. Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV založba.
11. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
12. Kenda, R. (2011). *Vpliv nagrajevanja projektne tima za uspešnost projekta* (magistrsko delo). Ljubljana.
13. Kenda, R., & Kaše, R. (2011). Nagrajevanje projektne tima – skupinsko ali individualno? *Projektne mreža Slovenije*, 9(4), 19–24.
14. Kern, M. (2016, 14. maj). Nagrajevanje zaposlenih ali kolikor daš, toliko dobiš. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2016/05/14/nagrajevanje-zaposlenih/>.
15. Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling* (8th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.
16. Levine, H. (2002). *Practical Project Management*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
17. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
21. Lock, D. (2007). *Project Management* (9th ed.). Aldershot: Gower House Limited.
22. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
23. Meredith, R. J., & Mantel, J. S. Jr. (2000). *Project Management. A Managerial approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Ltd.

24. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V Možina S. (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
25. *Poznate koristi nagrajevanja zaposlenih?* Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/198-poznate-koristi-nagrajevanja-zaposlenih>
26. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (3rd ed.): (*PMBOK guide*). Newton Square: Project Management Institute.
29. Slovar Slovenskega knjižnega jezika (b.l.). V *Portal BOS*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletni strani <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
30. Stare, A. (2004). Management in vodenje projekta. V *Projektni forum 2004: S projekti med vodile v Evropi!* (str. 188–196). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
31. Stare, A. (2010a). Namen, obseg, cilj in proizvod projekta. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://projektni-management.si/2010/11/09/namen-obseg-cilj-in-proizvod-projekta/>
32. Stare, A. (2010b). Uspeh in učinkovita izvedba projekta. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://projektni-management.si/2010/11/19/uspeh-in-ucinkovita-izvedba-projekta/>
33. Stare, A. (2010c). Projektni management – namen, narava, cilji ... Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://projektni-management.si/2010/12/12/projekt-ni-management-namen-narava-cilji/>
34. Stare, A. (2012). The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. *Journal for East European Management Studies*, 17(1), 40–67.
35. Svetic, A. (2010). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *IBS Poročevalec*. Najdeno 28.06.2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ucinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
36. Šušteršič, I. (2004). Uspešno delo projektnega tima z vidika projektnega managerja. V *Projektni forum 2004: S projekti med vodile v Evropi!* (str. 270–277). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
37. Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTP.
38. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
40. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

42. Wysocki, R. K., & McGary, R. (2003). *Effective Project Management* (3rd ed.). Indiana: Wiley Publishing Inc.
43. Young, T. L. (1996). *The handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*. London: Kogan Page.
44. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
45. Zupan, N. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Zupan, N. (2009a). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V Svetlik I., & Zupan N. (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Zupan, N. (2009b). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V Svetlik I., & Zupan N. (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 409–446). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

PRILOGA: Anketni vprašalnik o motivaciji in nagrajevanju

1. Splošna vprašanja

1.1. Navedite vašo vlogo v projektne timu:

- Manager projekta
- Član projektne tima

1.2. Navedite število projektov, v katerih trenutno sodelujete oziroma jih vodite:

- 3 ali več
- 2
- 1
- 0

2. Motiviranje

2.1. Kako po vašem mnenju spodaj navedeni dejavniki vplivajo na vašo motiviranost pri delu?

MOTIVACIJA	1 – sploh ne vpliva	2 – malo vpliva	3 – nekje vmes	4 – vpliva	5 – zelo vpliva
Delovni pogoji					
Zanimivo delo					
Plača (nagrada)					
Nedensarne nagrade (ugodnosti, pohvale, ...)					
Stalnost zaposlitve					
Možnost napredovanja					
Samostojnost					
Odgovornost					
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja					
Osebni razvoj					

Dobri odnosi s sodelavci					
Dobri odnosi z nadrejenim					

3. Magrajevanje

3.1. Kako pomembne so za vas spodaj navedene nagrade in ugodnosti?

Nagrada/ugodnost	1 – sploh ni pomembna	2 – ni pomembna	3 – včasih je pomembna	4 – je pomembna	5 – zelo je pomembna
Osnovna plača					
Denarna nagrada, ki bi temeljila na uspešnosti (izvedbe) projekta					
Udeležba pri dobičku					
Razdelitev prihrankov (v primeru izvedbe projekta z nižjimi stroški od planiranih)					
Možnost dodatnega izobraževanja (seminarji, ...)					
Dodatni prosti delovni dnevi					
Javna pohvala					
Izleti, team building					

3.2. Kdo (če sploh kdo) bi moral biti upravičen do dodatne nagrade v primeru uspešno zaključenega projekta?

- Manager projekta
- Vsi člani tima
- Nihče

3.3. Sistem nagrajevanja dela v podjetju ocenjujem kot ustrezen.

1 – sploh se ne strinjam

2 – ne strinjam se

3 – samo deloma se strinjam

4 – strinjam se

5 – popolnoma se strinjam

3.4. Navedi svoje predloge za nagrajevanje uspešnosti projekta:
