UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

MOTIVIRANJE ČLANOV PROJEKTNIH TIMOV V MLADINSKIH DRUŠTVIH

Ljubljana, september 2016

DAVID VUJINOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani David Vuijnović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motiviranje članov projektnih timov v mladinskih društvih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljaž Stare

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 23.9.2016 Podpis študenta:

KAZALO

UVOD **1**

1 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT **2**
1.1 Projekt 2
1.2 Projektni management 4
1.3 Projektni tim 6
1.3.1 Sestavljanje tima 7
1.3.2 Razvijanje tima 7
1.3.3 Značilnosti učinkovitih timov 8

2 VODENJE PROJEKTNEGA TIMA **9**
2.1 Vodenje 9
2.2 Motiviranje 9
2.3 Reševanje konfliktov 12
2.4 Pogajanja 12
2.5 Obvladovanje stresa 13

3 RAZISKAVA VODENJA KLUBA ŠTUDENTOV KRANJ **14**
3.1 Analiza vodenja 14
3.2 Analiza motiviranja 15
3.3 Analiza načina pogajanj 16
3.4 Analiza reševanja konfliktov 17
3.5 Analiza prisotnosti in obvladovanja stresa 18

SKLEP **19**

LITERATURA IN VIRI **22**

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Parametri projekta 3
Slika 2: Model učinkovitega projektnega tima 6

UVOD

V zaključni strokovni nalogi sem se osredotočil na vodenje projektnih timov, ki je pomemben del projektnega managementa. Predvsem me zanimajo težave mladih vodij in kako se z njimi spopadajo. Osredotočil se bom na le nekaj elementov, ki otežujejo vodenje pri projektih vseh razsežnosti.

Vodenje timov nenehno spremljajo problemi, ki še bolj pridejo do izraza v primeru mladih, neizkušenih vodij. Motivacija, konflikti, pogajanja in stres so le nekateri izmed dejavnikov, ki se pojavljajo tekom projekta, a so ključnega pomena za uspešno zaključen projekt. Sploh ko gre za neizkušene vodje, lahko ti dejavniki povzročijo veliko škode. Nemotiviranost zaposlenih in konflikti med njimi ter stres zaposlenih in tudi vodij projektov so problemi, ki jih bom v nalogi analiziral.

Namen zaključne strokovne naloge je pomagati mladim, ki se ukvarjajo z vodenjem timov v neprofitnih organizacijah. Namen je tudi ugotoviti v kolikšni meri se vodenje razlikuje od vodenja v »plačljivih« projektih, ki je običajno prikazan v literaturi.

Cilj zaključne strokovne naloge je ugotoviti kako poteka vodenje timov pod okriljem mladih vodij, s kakšnimi težavami se srečujejo in kako jih rešujejo. S pomočjo proučene teorije bom analiziral trenutno delo v organizaciji in raziskal kako voditi mlade v okviru projektov, ki se izvajajo na prostovoljni bazi v mladinskih društvih.

Naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del vsebuje povzetek proučevanja literature, drugi del pa vključuje analizo vodenja članov projektnega tima v sklopu študentskega kluba, kjer sem z intervjuji nekaterih vodij projektov in članov tima dobil sliko vodenja timov v praksi.

V zaključni strokovni nalogi sem najprej opisal, kaj sploh je projektni management, kaj je projekt in kaj je projektni tim, da bi bilo v nadaljevanju lažje razumljivo, kaj je sploh vodenje timov in kaj nanj vpliva. Nato sem opisal elemente, ki vplivajo na vodenje timov, kot so sestavljanje tima, motivacija, konflikt, pogajanje in stres.

Praktično delo vključuje intervjuje z nekaterimi vodjami projektov in člani timov iz katerih bom ugotovil značilnosti boljšega in slabšega vodenja, kaj motivira vodje in člane tima, kateri konflikti se pojavljajo in kaj jim povzroča stres.

1 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT

1.1 Projekt

Pogosto ljudje vsako delo poimenujejo projekt. Toda projekt ima specifično definicijo. Če sklop nalog ali dela ne spada v strogo definicijo potem to ni projekt. Torej za uporabo tehnik projektnega managementa najprej potrebujemo projekt. Projekt je zaporedje unikatnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti z enim ciljem ali namenom, ki mora biti dosežen v določenem roku, z določenimi sredstvi in v skladu s specifikacijami (Wysocki & McGary, 2003).

Wysocki & McGary (2003) projektu pripisujeta naslednje značilnosti:

Zaporedje aktivnosti - projekt je sestavljen iz določenih aktivnosti, ki morajo biti dokončane v določenem vrstnem redu. Aktivnost pa je del celotnega dela. Zaporedje aktivnosti je temelji na tehničnih zahtevah, ne pa na managerski izbiri.

Unikatne aktivnosti - aktivnosti v projektu morajo biti unikatne. Projekt se nikoli prej ni zgodil in se tudi nikoli ne bo ponovil pod istimi pogoji. Vedno, ko se aktivnost projekta ponovi, je nekaj drugačnega. Ponavadi so spremembe naključne, nek del zamuja, nekdo zboli, izpad električne energije ali kaj drugega. To so naključni dogodki za katere ne moremo vedeti kdaj, kako in s kakšnim vplivom na projekt se bodo zgodili.

Kompleksne aktivnosti - aktivnosti v projektu niso preprosta, ponavljajoča se ravnanja, kot je košenje trave, barvanje hiše, pranje avta ali nalaganje dostavnega tovornjaka. Aktivnosti so kompleksne, kot je npr. ustvarjanje intuitivnega uporabniškega vmesnika v nek sistem.

Povezane aktivnosti - povezanost pomeni, da obstaja logična ali tehnična povezava med aktivnostmi. Zaporedje ima pravila, po katerih morajo biti aktivnosti dokončane. Smatrajo se kot povezane, ker je rezultat ene aktivnosti vložek druge aktivnosti. Na primer, potreben je dizajn računalniškega programa, preden ga lahko sprogramiramo.

En cilj - projekti morajo imeti en cilj. Na primer izgradnja šolskega igrišča. Toda veliki projekti so lahko razdeljeni na več podprojektov, ki postanejo vsak svoj projekt. Taka delitev omogoča lažjo kontrolo.

Določen čas - Projekti imajo določen čas, v katerem morajo biti zaključeni. Rok je lahko določen s strani managementa ali kupca. Rok je izven nadzora sodelujočih na projektu. Na določen dan zaključka je projekta konec ne glede na to ali je delo dokončano.

Določena sredstva - projekti imajo tudi omejena sredstva s katerimi razpolagajo, kot so na primer ljudje, denar in stroji namenjeni za projekt. Ta sredstva management lahko prilagaja toda za projektnega managerja so ta sredstva fiksna.

Skladnost s specifikacijami - kupec ali naročnik projekta pričakuje določeno funkcionalnost in kakovost projekta. Čeprav so za projektnega managerja ta pričakovanja fiksna v realnosti obstaja veliko razlogov za spremembo specifikacij. Na primer, kupec ni dokončno opredelil svojih zahtev ali pa je prišlo do spremembe poslovnega položaja. Nerealno je pričakovati, da se specifikacije ne bodo spremenile.

Vsak projekt ima pet omejitev (Wysocki & McGary, 2003):

- obseg,
- kakovost,
- čas,
- sredstva,
- strošek.

Slika 1: Parametri projekta

Vir: R. Wysocki & R. McGary, Effective Project Management, 2003, str. 10, slika 1.1.

Omejitve so med seboj povezane in odvisne, saj sprememba lahko pomeni spremembo druge, da bi se znova vzpostavilo ravnotežje projekta. Vse omejitve pa so izrednega pomena za uspešnost oz. neuspešnost projekta.

Obseg - obseg projekta pove kaj bo v okviru projekta narejeno, obenem pa tudi pove, kaj ne bo narejeno.

Kakovost - poznamo dva tipa kakovosti. Kakovost produkta, je kakovost končnega produkta, ki je nastal s projektom. Kakovost procesa pa se nanaša na izvajanje projekta.

Strošek - strošek je v denarni enoti izražena izvedba projekta. Gre za proračun, ki je bil odobren za izvedbo projekta.

Čas - naročnik določi do kdaj mora biti projekt zaključen. Do določene mere sta čas in strošek obratno sorazmerna. Čas projekta je možno skrajšati, toda stroški bodo večji.

Sredstva – sredstva so dobrine kot so ljudje, oprema ali zgradbe, ki imajo omejeno razpoložljivost, so lahko načrtovana ali najeta od zunanjega izvajalca.

1.2 Projektni management

Projektni management nima le ene definicije, toda kot pravita Kerzner & Saladis(2009), bi se večina strinjala, da je uspešnost projekta dosežena skozi strukturiran proces začetka projekta, planiranja, izvedbe, kontroliranja in zaključka. Nekatera podjetja se močno zanašajo na organizirane in konsistentne metode projektnega managementa, da bi dosegla svoje cilje. Nekatere metode slonijo na politikah in postopkih, druge pa so razvite na podlagi obrazcev, smernic, predlog in kontrolnih seznamov.

Projektni management je poskus, da nerutinsko delo teče v več smereh skozi podjetje, ponavadi v horizontalni, raje kot vertikalni, včasih birokratski smeri. Za dosego tega večsmernega delovnega toka je potrebna metoda projektnega managementa. Eden izmed namenov te strukturirane metodologije je olajšanje vključevanja dela več funkcionalnih enot, za dosego ciljev projekta (Kerzner & Saladis, 2009).

Turner (2009) pravi, da je projektni management pretvarjanje vizije v realnost, da imamo vizijo nekega prihodnjega stanja, ki ga želimo doseči. Predvidimo, da bo delovanje prihodnjega stanja pomagalo izboljšati poslovanje podjetja z reševanjem problema ali izkoriščanju priložnosti in nam prineslo koristi, ki bodo poplačale stroške doseganja želenega cilja. Projektno orientiran management je strukturiran proces s katerim uspešno dosežemo prihodno stanje.

Dinsmore (1993), je zapisal 10 zapovedi projektnega managementa, ki povzemajo priporočitve delovanja projektnih managerjev:

- **Koncentracija na sodelovanje.** Veliko projektov zahteva sodelovanje z drugimi, kar zahteva postavljanje meja in tudi grajenje mostov.
- **Organiziraj projektni tim.** Če bo projekt vključeval veliko ljudi, jih pazljivo izberi in jih motiviraj in vključi v projekt. Testiraj vodstvene sposobnosti in čim več delegiraj.
- **Planiraj strateško in tehnično.** Uporabi top-down metodo planiranja in najprej razmisli o splošnih stvareh in nato o detajlih. Določi kaj mora bit narejeno in kako. Razdeli projekt z WBS-om ali drugo projektno logiko.
- **Ne pozabi na Murphyjev zakon.** Murphy pravi: »Če gre kaj lahko narobe, bo tudi šlo«. Potrebno je testiranje strategij in planov, da bi preprečili dokazovanje Murphyjevega zakona.
- **Identificiraj deležnike projekta.** Določi za koga je pomemben projekt in ustvari sistem, ki bo vključeval in zadovoljeval njihove potrebe.
- **Bodi pripravljen na konflikte.** V situacijah, kjer so vključeni ljudje, so konflikti neizbežni in obvladovanje konfliktov je zelo pomembno za doseganje ciljev.

- **Pričakuj nepričakovano.** Zmanjšanje nepričakovanega pomeni, da lahko projekt lažje ostane na zadani poti. Tu lahko pomagajo različne primerjave s podobnimi projekti.
- **Poslušaj intuicijo.** Morda ni logična, toda izkušnje pomenijo veliko. Intuicija je uporabna pri odločitvah pri projektih.
- **Uporabljaj vedenjske spretnosti.** Pri projektih sodelujejo ljudje zato poskušaj z integracijo projektnega tima in predvidevanjem problemov.
- **Spremljaj in uporabljaj korektivne aktivnosti.** Vzpostavi sistem kontrole, spremljaj potek projekta, ga primerjaj s planom in uporabljaj korektivne aktivnosti.

Newell (2002) pravi, da je opis dela projektnega managerja najlažje opisati z staro šalo, ki pravi, da če kdorkoli vpraša kdo je odgovoren za katerokoli stvar na projektu, bo odgovor vedno projektni manager.

Odgovornost za projekt ne pomeni, da je potrebno vse narediti sam. Projektni manager mora zagotoviti, da so vse aktivnosti zadovoljivo opravljene. Projektni manager je odgovoren za določanje ciljev, sredstev in urnika, za identifikacijo in upravljanje s tveganji, za spremljanje in primerjanje projekta s plani, za kontroliranje sprememb v projektu in podobno (Portny, 2007).

Za projektnega managerja je zelo pomembno kako je podjetje organizirano. Newell (2002) je vlogo managerja opisal v treh različnih vrstah organizacije:

- močna matrična organizacija;
- šibka matrična organizacija;
- uravnotežena matrična organizacija.

V močni matrični organizaciji ima projektni manager višjo avtoriteto kot funkicjski manager, kar pomeni, da projektni manager ponavadi dobi vse želene ljudi v svoj tim. Pravzaprav v taki organizaciji dobijo več kot bi morali. Če taka organizacija postane močnejša bo večina, če ni vsi, delala na projektih in projektni managerji bodo v projekt pripeljali več visoko kvalificiranih ljudi kot je potrebno.

V šibki organizaciji projektni manager nima toliko moči kot funkcijski manager. Ta se ponavadi pojavi, ko podjetje prvič prehaja v matrično organizacijo. Funkcijski managerji so manj zadovoljni, saj projektni managerji prevzamejo nekatere njihove naloge. Pa tudi plača projektnih managerjev mora od nekje priti. Ponavadi z zmanjšanjem plač funkcijskim managerjem.

V uravnoteženi organizaciji sta moči projektnega in funkcijskega managerja v ravnotežju. Noben nemore drugega v nekaj prisiliti. Funkcijski manager določa, kje bo kdo delal v njegovem oddelku. Projektni manager pa s funkcijskim managerjem sodeluje in poskuša dobiti najprimernejše ljudi za projekt.

1.3 Projektni tim

Verzuh (2005) definira projektni tim kot skupino ljudi, ki delujejo soodvisno za doseganje cilja, za katerega so vsi enako odgovorni. Poleg tega pa so projektni timi začasni, organizirani z namenom doseganja nekega cilja, potem pa so razpuščeni. Šibek projektni tim, ki ne sodeluje, ni samo neproduktiven. Ljudje izgorevajo, pojavljajo se izbruhi jeze in pride do odpovedi zaradi negativnih medosebnih odnosov v timu.

Torej je zelo pomembno ugotoviti, kako se izogniti nevarnostim in ustvariti močan, delujoč tim. Verzuh (2005) navaja dva izziva, ki ovirata vsak projektni tim, da ta postane visoko učinkovit:

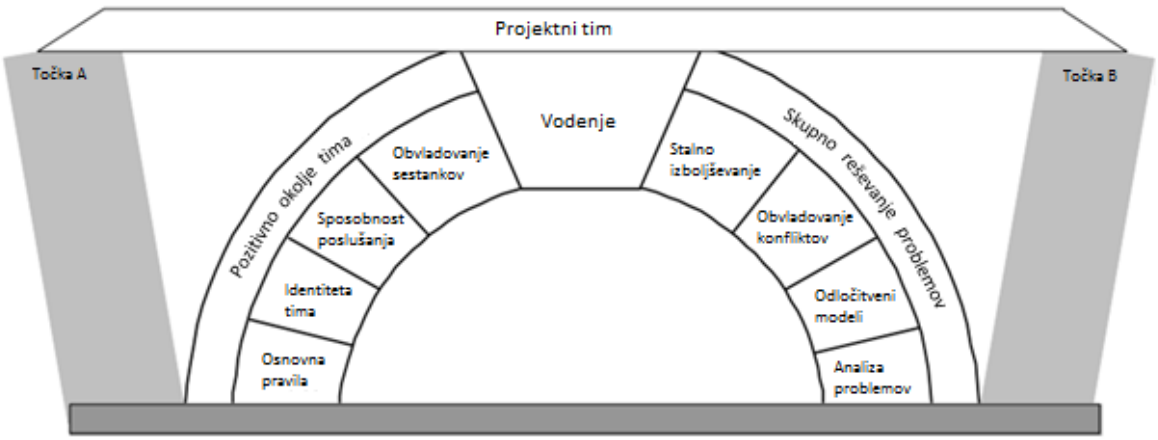
- projektni timi so ustvarjeni za reševanje kompleksnih problemov in te probleme morajo reševati skupaj;
- projektni timi so začasni, zato se morajo naučiti delati skupaj.

Timi, ki se naučijo delovati skupaj z učinkovitim odločanjem postanejo bolj povezani in bolj produktivni v času trajanja projekta.

Na sliki 2, Verzuh (2005) prikazuje model v obliki loka, kako izgleda učinkovit projektni tim. Glavne lastnosti loka, ki jih lahko razberemo so:

- močan tim potrebuje prav vsako komponento;
- moč loka, je v tem kako posamezni deli delujejo skupaj;
- slabosti ene komponente ne more nadomestiti prednost druge.

Slika 2: Model učinkovitega projektnega tima



Vir: E.Verzuh, The Fast Forward MBA in Project Management, 2005, str. 236, slika 10.1.

Cilj tima je priti od točke A, do točke B. Za enostavne projekte ni potreben močan lok, toda ko gre za bolj kompleksne projekte, ki od tima zahtevajo več, je potrebno imeti močan lok, ki vzdrži težo celotnega projekta. Trije primarni deli loka so pozitivno vzdušje, skupno reševanje problemov in vodenje. Pozitivno vzdušje vzbuja zaupanje in spoštovanje med člani tima in izboljšuje učinkovitost z bolj produktivnimi delovnimi navadami. Skupno reševanje problemov je zelo pomembno, saj so v timu različne osebe, za različnimi lastnostmi in stili, ki morajo probleme reševati skupaj. Različnost neizbežno privede tudi do konfliktov, ki pa jih mora tim sprejeti in jih izkoristiti za najboljše odločitve obenem pa ne smejo pozabiti na ohranjanje dobrih odnosov znotraj tima. Pomembno pa je tudi nenehno učenje tekom projekta, tako iz pozitivnih kot iz negativnih situacij. Ključ do uspeha pa je vodja, ki tim povezuje in tudi pooseblja vsebino loka, saj noben tim ne bo uspešen, če nima člana, ki skrbi za celoten tim (Verzuh, 2005).

1.3.1 Sestavljanje tima

Ugotovili smo kakšne so splošne lastnosti tima in kaj je potrebno da je tim učinkovit. Naslednji korak pa je sestavljanje tima. Tim lahko sestavljajo ljudje znotraj podjetja, lahko pa so najeti od zunaj. Naloga projektnega managerja je, da ima za projekt vsa potrebna sredstva in ljudi, ki bodo projekt znali izpeljati. Toda v praksi se zgodi, da ljudi za projekt določi šef ali direktor, projektni manager pa mora oceniti sposobnosti posameznika in jih postaviti na projekt tam, kjer bodo najbolj uspešni. Pri sestavljanju tima je potrebno oceniti tudi katera znanja in sposobnosti potrebujemo za uspešno izvedbo projekta, paziti moramo da so želeni ljudje prosti ter zainteresirani za projekt (Heldman, 2005).

1.3.2 Razvijanje tima

Namen projektov je ustvarjanje edinstvenega produkta ali storitve v omejenem času. Projekt izvajajo ljudje in večina projektov potrebuje več kot eno osebo. Ko imamo več kot eno osebo imamo tim in s tem veliko osebnosti, sposobnosti, potreb in problemov. To pa pomeni, da slej ko prej pride do nasprotij in težav, ki lahko ovirajo izvedbo projekta. Projekt izvajajo posamezniki in boljše je sodelovanje med njimi več je možnosti za uspešnost projekta. Za uspešnost tima je potrebno ustvariti odprto, vzpodbudno okolje in ga razvijati v uspešno, učinkovito in usklajeno skupino.

Heldman (2005) našteva več orodij in tehnik za razvijanje tima:

- spretnosti splošnega managementa,
- učenje,
- aktivnosti za razvoj tima,
- temeljna pravila,
- namestitev,
- priznanja in nagrade.

Najbolj zanimive so se mi zdele aktivnosti za razvoj tima, saj se velikokrat zgodi, da so v projektnem timu osebe, ki se ne poznajo. Morda so v timu celo osebe, ki ne želijo biti tam. Vseeno pa se veliko projektov uspešno zaključi in vprašanje je kako je to mogoče. To je plod dela projektnega managerja, ki mora tim držati skupaj, jih pravilno usmeriti, biti motivator in jih ustrezno nagrajevati, da bi bil tim čim boljši. To se doseže z različnimi tehnikami in orodji za razvoj tima. Razvoj tima pomeni, da skupina raznolikih ljudi skupaj dela učinkovito in uspešno. Vsi na novo ustvarjeni timi gredo skozi štiri faze:

- oblikovanje skupine – je začetna faza, kjer se tim sestane in predstavijo se člani tima in cilji projekta. Tu člani izvejo zakaj bodo delali skupaj;
- zbiranje idej – pride do soočenj in določanja pozicij posameznikov v projektu;
- normiranje – člani se že poznajo in so zadovoljni s svojim mestom v timu ter se ukvarjajo s problemi projekta in ne s problemi ljudi;
- delovanje – v tej fazi končajo dobri timi. V tej fazi so timi učinkoviti in uspešni in zaupanje med člani je na vrhuncu.

1.3.3 Značilnosti učinkovitih timov

Heldman (2005) pravi, da so učinkoviti timi energični in njihovo navdušenje je pravzaprav nalezljivo. So zelo kreativni in rešujejo veliko problemov. Prednosti takih timov so:

- boljše reševanje konfliktov,
- zavezanost k projektu,
- zavezanost k članom tima in projektnemu managerju,
- visoko zadovoljstvo pri delu,
- povečana komunikacija,
- občutek pripadnosti,
- uspešen projekt.

Na koncu se poraja vprašanje ali je za podjetje smiselno ustvarjati time in katere so koristi takega pristopa k delu. Nekaj koristi timov, ki jih navaja Levine (2002):

- povečanje produktivnosti,
- izboljšanje kvalitete,
- zmanjšanje stroškov,
- povečanje zadovoljstva kupcev,
- kreativnost in inovativnost,
- razvoj managerskih in vodstvenih sposobnosti,
- povečana dobičkonosnost,
- kulturne izboljšave.

2 VODENJE PROJEKTNEGA TIMA

Dolgo časa strokovnjaki niso razlikovali med managementom in vodenjem ter so oboje skupaj postavljali v rubriko klasični management. V klasičnem managementu je bilo področje vodenje usmerjeno v tri področja: standardizacija, specializacija in funkcionalizacija. Zelo malo poudarka je imela, kot je znana danes, človeška stran managementa. Dobre lastnosti managerja so bile enake za vodje: analitičen, logičen, organiziran, metodičen, konsistenten in usmerjen k nalogam. V klasičnem managementu so poudarjali planiranje, organiziranje, kontroliranje in ukazovanje z malo poudarka na psiholoških in vedenjskih značilnostih aktivnosti. Danes se strokovnjaki strinjajo, da obstajajo opazne razlike med vodjo in managerjem. Nekatere večje razlike so: upravljanje proti inoviranju; vzdrževanje proti razvijanju; kontroliranje proti zaupanju; in morda najpomembnejša delati na pravi način proti delanju pravih stvari (Kliem, 2004).

2.1 Vodenje

Vodenje ponavadi pomeni zmožnost vplivanja na druge v skupini, da se na določen način dosežejo cilji. Dober vodja ni nujno dober manager in obratno, saj managerji opravljajo druge naloge, kot so organiziranje, planiranje in kontroliranje. Vodenje sloni na ideji avtoritete oziroma moči, čeprav za vodje ni nujno, da imajo formalno avtoriteto. Moč lahko prihaja ali od pozicije ali od osebnih lastnosti ali pa mešanice obeh (Hughes & Cotterell, 1999).

Hughes & Cotterell (1999) opisujeta stil vodenja na dveh oseh. Direktivno proti permisivnem in avtokratsko proti demokratičnemu:

- direktivni avtokrat – sam sprejema odločitve in podrobno spremlja njihovo uveljavljanje;
- permisivni avtokrat – sam sprejema odločitve, a podrejenim pušča prostor za njihovo uveljavljanje;
- direktivni demokrat – skupinsko sprejema odločitve, a podrobno spremlja njihovo uveljavljanje;
- permisivni demokrat – skupinsko sprejema odločitve in pušča podrejenim prostor za njihovo uveljavljanje.

2.2 Motiviranje

Visoko motiviran projektni tim pomeni velike prihranke pri stroških, boljšo kvaliteto, višjo produktivnost tima ter višje zadovoljstvo in moralo. Pomanjkanje motivacije vodi do konfliktov, stresa, nižje morale in produktivnosti ter včasih do popolne odpovedi tima, kar vodi v neuspeh projekta (Verma, 1996).

Motivacija je notranji pogon znotraj osebe, ki povzroči, da oseba prostovoljno nameni dodaten trud na poseben, k cilju usmerjen način. Motivacija ima več definicij, vendar imajo skupne nekatere elemente in ideje:

- motivacija vpliva na produktivnost;
- motivacija je notranji fenomen ali proces;
- motivacija spodbuja ljudi, da dosežejo zastavljene cilje;
- motivacija vključuje psihološko, socialno in ekonomsko zadovoljstvo;
- motivacija pomeni ustvarjanje okolja, ki pomaga vsem doseči delovne cilje in obenem doseči maksimalno osebno zadovoljstvo (Verma, 1996).

Herzberg je ugotavljal kaj pri delu povzroča dobre občutke in kaj slabe. Koncept je bil, da če obstajajo stvari pri delu, ki povzročajo dobre občutke so to iste stvari, ki motivirajo. Ugotovil je, da največje zadovoljstvo povzročajo tako imenovani notranji dejavniki. To so predvsem (Zupan et al., 2009):

- priznanje za opravljeno delo,
- delovni dosežki,
- delo samo,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje,
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov. To so (Zupan et al., 2009):

- ustrezna politika v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobre delovne razmere,
- dobri odnosi z nadrejenim in s sodelavci.

Stvari, ki so povzročale pozitivne občutke so motivatorji. Kar povzroča slabe občutke pri delu pa so higieniki. Torej prisotnost motivatorjev motivira ljudi, da bolje odpravljajo svoje delo. Vzdrževanje higienikov ne poveča motiviranosti zaposlenih, vendar njihovo zanemarjanje preprečuje nezadovoljstvo (Newell, 2002).

Hughes in Cotterell navajata naslednje metode izboljšanja motivacije:

- postavljanje specifičnih ciljev – cilji morajo biti zahtevni a sprejemljivi za delavce. Vključevanje delavcev v postavljanje ciljev pomeni večjo sprejemljivost ciljev;
- zagotavljanje povratnih informacij – ne samo da morajo biti cilji postavljeni, delavci morajo imeti informacije o njihovem napredku ;
- oblika delovnih mest – delovna mesta se lahko preoblikujejo, da so delavcem bolj zanimiva in jim dajejo občutek večje odgovornosti.

Pri oblikvanju delovnih mest se ponavadi pojavita dve metodi. Širitev delovnih nalog in obogatitev dela. Širitev delovnih nalog preprosto pomeni, da delavec dobi dodatne naloge, ki po zahtevnosti ne presegajo obstoječih. Pri obogatitvi dela gre za dajanje nalog delavcem, ki so zahtevnejše od obstoječih. S tem delavci lahko pokažejo kaj zmorejo in imajo več možnosti za priznanje (Zupan et al., 2009).

Verma (1995) našteva nekaj faktorjev, od katerih je odvisna motivacija:

- **projektna kultura**, ki ponavadi promovira odprtost, timsko delo, učinkovito komunikacijo ter razumevanje planov in pričakovanj, je močan notranji motivator;
- **sistem nagrajevanja projektnega dela** ponavadi vsebuje več kot le denarno nagrajevanje. Nagrade kot so prepoznanje s strani sodelavcev in drugih deležnikov ter pridobitev določenega statusa zaradi dela na projektu in zmožnost vplivanja na izid projekta zaradi statusa, so močni motivatorji. Poleg tega pa uspešni člani ponavadi napredujejo in denarno nagrado dobijo v obliki povečanja plače ;
- **vsebina dela** je pomembna, saj ljudje delajo bolje, če jih delo zanima. V projektnem okolju so ljudje lahko motivirani zaradi intelektualnega izziva njihovih nalog, izziva in sprememb, ki spremljajo sodelovanje na več projektih in tudi spoznavanje ljudi;
- **okolje** v katerem se izvaja projekt lahko motivira ali demotivira. Dva faktorja, ki povečata možnost, da so člani bolj motivirani sta dostopnost podpornih sistemov in navdušujoči projektni managerji;
- **nadzor** ima velik vpliv na motivacijo. Tako kvaliteta kot kvantiteta nadzora vplivata na klimo v projektnem okolju;
- **pretekla uspešnost** je čisto notranji motivator. Ali je bilo delo nagrajeno? Ali so bili dosežki zabeleženi? Trdo delo in motivacija, da bi uspeli, ki ni nagrajeno poslabša moralo za nadaljnje projekte;
- **tekmovalnost** je lahko dober motivator. Na primer nekatera podjetja vedno iščejo priložnosti, da bi bili konkurenčni na globalnem trgu. Včasih na večjih projektih, so manjše skupine motivirane, da zmanjšajo stroške in tako zmagajo na tekmovanju podjetja;
- **verjeti v to kar delaš**, je izredno pomembno za motivacijo, saj če se delo sklada z osebnimi vrednotami članov postane celo denar sekundarni razlog za prihod na delo.

Eden izmed načinov, kako motivirati zaposlene je tudi rotacija delovnih nalog, ki prinese veliko pozitivnih stvari (Benefits of Job Rotation, 2016):

- vodje bi prepoznali skriti talent,
- člani bi raziskovali svoje interese,
- dobili bi različna znanja in kompetence,
- novi izzivi motivirajo,
- povečuje zadovoljstvo in zmanjšuje monotonost dela.

Tudi priznanja in nagrade so zelo pomembne za motivacijo članov. To so formalne poti prepoznanja in promocije željenega odnosa do dela. Priznanja in nagrade morajo biti sorazmerna z dosežki. Člani tima morajo biti nagrajeni tudi za preseganje zahtevanega, če na primer delajo nadure, da bi bil projekt pravočasno zaključen ali podobno. Treba pa je biti pozoren na osebne preference in kulturne razlike. Nekateri nočejo biti izpostavljeni, drugi pa delajo samo za to. Nekateri so zadovoljni samo z zahvalo, drugim pa kultura ne dovoljuje sprejemanja daril. Na te stvari je treba biti pozoren, ko se ustvarja sistem nagrajevanja projektnega dela (Heldman, 2005).

2.3 Reševanje konfliktov

Konflikti so del projektnega življenja. To pa zato, ker projekt izvajajo skupine ljudi z različnimi normami, znanji in vključujejo veliko interakcij med ljudi in skupinami. Konflikt nastane, ko imajo posamezniki ali skupine nezdružljive cilje, misli ali emocije in med skupnim delom sprejemajo odločitve za doseganje svojih ciljev. Konflikti sami po sebi niso niti dobri niti slabi in imajo lahko tako pozitivne kot negativne posledice. Obstajajo trije pogledi na konflikt: tradicionalni, sodobni in interakcionističen. Tradicionalni pogled predvideva, da so konflikti slabi in jih je potrebno zatreti. Sodobni pogled sprejema, da je konflikt neizogiben in ga je potrebno regulirati. Interakcionističen pogled pa pravi, da je konflikt potreben del in bi moral biti usmerjen k ustvarjalnosti in inovativnosti. Konflikt ima lahko tako pozitivne kot negativne posledice na delo. Na pozitivni strani lahko konflikt razreši bolj resen konflikt, deluje kot stimulator za spremembe, poveča ustvarjalnost in inovativnost, poveča komunikacijo ter pojasni cilje in probleme. Na negativni strani pa lahko poveča stres, ustvari neproduktivno okolje in tudi izgubo statusa oziroma položaja moči. Projektni managerji bi morali reševati konflikte tako, da bi dosegli delujoče rezultate in minimalizirali nedelujoče. Konflikt bi morali dovoliti do meje, kjer se poveča učinkovitost sodelujočih na projektu (Verma, 1996).

2.4 Pogajanja

Verma (1996) pravi, da je pogajanje dejstvo v projektnem okolju, kjer sta v matrični strukturi deljena odgovornost in avtoriteta. Pogajanje je proces, kjer je potrebno doseči dogovor z deležniki projekta o prenosu sredstev, pridobivanju informacij in dokončanju nalog. Pogajanje je proces prepričevanja in je eden izmed pomembnejših spretnosti, potrebnih za uspešno zaključitev projekta. Pogajanje je sestavljeno iz treh faz: planiranje pred pogajanjem, dejansko pogajanje in analiza po pogajanju. Sam proces je tako pomemben kot rezultat pogajanj. Projektni managerji se morajo osredotočiti na dejanske probleme in skupne interese, ne pa na ljudi. Obstajajo tri metode pogajanje, vendar se najpogosteje pojavljata dve: mehka in trda.

Pri mehki metodi so pogajalci prijazni in raje privolijo, kot pa da bi prišlo do konflikta, ki bi lahko negativno vplival na prihodnje sodelovanje. Trdi pogajalci pa poskušajo zmagati in se ne ozirajo na prihodnje sodelovanje. Tretja metoda je načelno pogajanje, s katero udeleženci poskušajo razrešiti težave tako, da poiščejo skupne točke obeh strani in poiščejo rešitev, ki bo ustrezala vsem.

Dejanska pogajanja so sestavljena iz petih faz:

- protokol – sodelujoči se spoznajo in določijo splošna pravila pogajanja;
- preizkušanje – pogajalci začnejo komunicirati in preizkušati. Iščejo slabosti nasprotnika in tudi skupne točke;
- grobo pogajanje – tu je potrebno vedeti kaj želimo in to skušamo doseči samozavestno in asertivno;
- zaključek – v tem delu se odgovori na vprašanja kot so stroški, urnik in izvedba;
- sporazum – cilj vsakih pogajanj je sporazum in tu se določi kje in kdaj se bo začelo delo, kdaj bo ponovno srečanje in podobno. Tu se lahko ponovno preveri ključne zadeve, ki bodo v pogodbi, da kasneje ne pride do nesporazumov.

2.5 Obvladovanje stresa

Stres je nespecifičen ali psihološki odziv telesa na neko potrebo. Stres je zaznavanje grožnje ali prihodnjega nelagodja, ki vznemiri, opozori ali kako drugače aktivira organizem. Stres je odziv, ne pa dejavniki, ki ga povzročajo. Vsi poklici so v določeni meri povezani s stresom. Spremembe in konflikti so neizogibni dejavniki v projektih in rezultat tega je stres. Stres je ponavadi obravnavan v negativni luči, toda lahko ima tudi pozitivne posledice. Na primer športniki, igralci in tudi projektni managerji ga lahko izkoristijo in zaradi tega izvajajo aktivnosti na višjem nivoju v ključnih trenutkih. Stres ponavadi povzročajo pogoji ali rezultati, ki so negotovi in za nas pomembni. Povzročijo ga lahko priložnosti, omejitve ali zahteve. Projektni managerji so izpostavljeni številnim zahtevam, rokom in drugim problemov v času projekta, kar vsekakor povzroča stres. Obvladovanje stresa je zelo pomembno, saj lahko pride do fizioloških, psiholoških in čustvenih problemov. Stres je možno obvladovati tako na individualni, kot na organizacijski ravni. Na individualni ravni ni možno spremeniti lastne osebnosti, obstajajo pa predlogi, kako zmanjšati stres, kot so na primer ohranjanje pozitivnega odnosa, pravočasno sprejemanje odločitev brez odlašanja, vadba in uporabljanje tehnik sproščanja. Na organizacijski ravni je prav tako potrebno obvladovanje stresa, saj je to pomemben dejavnik pri uspešnosti podjetja. Področja, ki odpravljajo stres v organizacijah so na primer izboljšanje okolja fizičnega dela, prenova delovnih mest, organizacijska struktura, medosebni odnosi, učinkovito postavljanje ciljev, višja stopnja sodelovanja zaposlenih, delavnice analize vlog v podjetju ter zdravstveni programi (Verma, 1996).

3 RAZISKAVA VODENJA KLUBA ŠTUDENTOV KRANJ

Klub študentov Kranj (v nadaljevanju KŠK) je samostojno, nepridobitno združenje kjer sodelujejo študenti in dijaki z namenom povezovanja, izobraževanja, dvigovanja kulturne ravni in nudenja ugodnosti svojim članom. KŠK ima štiri stebre študentskega dogajanja:

- resor za izobraževanje, ki pripravlja razne delavnice, tečaje in predavanja;
- resor za kulturo, ki skrbi za ustvarjalne delavnice in kulturne dogodke;
- resor za socialo in zdravstvo, ki pomaga mladim mamican in osvešča o boleznih;
- resor za šport, ki organizira adrenalinske aktivnosti, rekreacije in turnirje.

Njihov najodmevnejši projekt je festival Teden mladih, veliko pozornosti pa pritegnejo tudi projekti Mlade mamice, neformalni informativni dan Študenti dijakom in sobotni Glasbeni tematski večeri.

Raziskava vodenja KŠK-ja potekala z intervjuji z vodjami projektov in člani timov. Najprej sem polstrukturiran intervju opravil s štirimi vodjami projektov (Priloga 1), nato pa sem polstrukturiran intervju opravil še s štirimi člani timov (Priloga 2). Vsi intervjuvanci so izpolnili tudi anketo na temo motiviranja (Priloga 3). Vsi intervjuji so potekali osebno, saj sem edino tako lahko sproti oblikoval dodatna vprašanja glede na potek intervjuja.

3.1 Analiza vodenja

V pogovorih z vodji timov v KŠK-ju, sem ugotovil, da njihov stil vodenja temelji na skupinskem odločanju. Prav vsak vodja dopušča predloge članov tima in na koncu se skupaj odločijo kako bo neka stvar potekala. Razlogov za tak pristop je več. Eden glavnih je neizkušenost vodij oz. neka negotovost, saj gre vendarle za društvo, kjer člani aktivnosti opravljajo v svojem prostem času. Skupinsko odločanje tudi pripomore k temu, da celotno breme ne pade na vodjo projekta in se porazdeli med vse člane, kar vodji omogoča lažje in učinkovitejše vodenje. Vse pa se poskuša opravljati v bolj prijateljskem duhu in tudi zato je skupinsko odločanje primernejša metoda. Izpostavljeno je bilo tudi, da imajo člani lahko svoje ideje, ki so lahko dobre in celo boljše od idej vodij.

Člani timov so se srečevali z vsemi stili vodenja. Članom, ki so šele pred kratkim začeli sodelovati na projektih je bolje, če jim vodja pove kaj morajo narediti, saj tako lahko vidijo kako se stvari opravljajo in kaj se od njih ponavadi pričakuje. Vodja ima tudi več izkušenj, zato bo njegova pot najverjetneje najustreznejša. Obenem pa je odgovoren za celoten projekt, kar pomeni, da bo on krivec za neuspešnost projekta in je zato potrebno slediti njegovim navodilom. Včasih si želijo skupinskega odločanja a vseeno zaupajo vodji in njegovemu načinu dela. Manjši problem, ki je bil izpostavljen pri skupinskem odločanju je bil, da tak

način dela ponavadi vzame veliko časa in se lahko odločanje zavleče. S tem pa se še dodatno skrajša prosti čas članov, ki ga že tako veliko porabijo za sodelovanje na KŠK-ju. Sam stil vodenja ni imel nekega vpliva na motivacijo in volje do dela, saj se je vedno delalo v več ali manj sproščenem okolju.

Ugotovil sem še, da stil vodenja ne more biti vedno enak. Vedno ga je treba prilagajati članom tima, saj nekateri potrebujejo več vodenja, drugi pa lahko delajo samostojno. Če člana dobro poznaš in veš česa je sposoben mu je lažje pustiti prostor za opravljanje nalog in ni potrebno spremljati njegovega napredka. Novim, neizkušenim članom, pa je potrebno posvetiti več časa in jih več nadzirati.

3.2 Analiza motiviranja

Glavni motivator za vse intervjuvance je vsebina dela, kar ni presenetljivo, saj gre za prostočasno dejavnost. Vsi so se pridružili KŠK-ju, ker jim je bilo všeč kaj počne in tudi zato delo opravljajo bolj motivirani. To je potrdila tudi anketa, saj jih je 75% postavilo vsebino dela na prvo mesto po pomembnosti faktorja za motivacijo pri delu, 12,5% pa na drugo mesto.

Motivator je bil tudi izziv, saj nekateri želijo dokazati kaj zmorejo in so zato bolj motivirani, da poskusijo nekaj novega in se dokažejo na novem področju. S tem pa pridobijo nove izkušnje, ki jim lahko pridejo prav v prihodnosti. Dodaten motivator je tudi spoznavanje novih ljudi oz. mreženje. Delo na KŠK-ju zahteva dosti sodelovanja z drugimi, kar pomeni, da so pogoste situacije, ko je potrebno stopiti do nekoga, ki ga ne poznaš, in z njim urediti določene zadeve. S tem dobiš poznanstva, obenem pa se naučiš komunicirati in sodelovati z drugimi.

Izpostavljeno pa je bilo tudi okolje v katerem se dela, saj nihče ne želi delati v neprijaznem okolju. Dobro opredeljene vloge in prijazni sodelavci so temelj za ustrezno okolje v katerem se delo lažje opravlja. Če imajo vsi potrebne informacije vnaprej in so postavljeni specifični cilji težje pride do nesporazumov in slabe volje, ki negativno vpliva na motivacijo članov.

KŠK nima vzpostavljenega sistema, ki bi nagrajeval z denarjem, saj ne razpolagajo s tolikšnimi sredstvi. Vodje zato motivirajo v glavnem z ustvarjanjem sproščenega okolja in s pohvalami. Ključna je komunikacija in razporejanje vlog, saj je vzdušje prijetnejše, če vsak ve, kaj mora početi. Dobro opravljeno delo je prepoznano in pohvaljeno, saj je za nadaljnjo motivacijo pomembno, da se uspešnost izpostavi.

Ker večina članov na KŠK-ju sodeluje predvsem zaradi vsebine in ko gre za organiziranje glasbenega dogodka je eden izmed načinov motivacije ta, da vodje dobrim posameznikom omogočijo tesnejše sodelovanje s glasbeno skupino ter jim omogočijo, da gredo s skupino na kosilo.

Tudi člani timov so najbolj izpostavili pohvale, kot sredstvo za motivacijo, saj jim je pomembno, kaj vodje prepoznajo in smatrajo za dobro opravljeno delo, ki je nato vodilo za nadaljnje projekte. Če vodja zna pohvaliti dobro delo je njegova graja verjetno pravična in to lahko dvigne motivacijo za odpravo napake, saj verjameš v presojo vodje. V primeru, ko vodja ne pohvali dobrega dela pa njegova graja povzroči slavo voljo ter demotivira za iskanje rešitve in nadaljnje delo.

Ena izmed uporabljenih metod za zmanjšanje potrebe po motiviranju je bila, da je vodja že na začetku izbral člane tima za katere je vedel, da jim bo vsebina posebno všeč. Tako se je izognil nemotiviranosti članov in se je tako lahko bolj osredotočil na delo.

Na temo tekmovalnosti je bilo povedano zelo malo, saj sam sistem ni tako zastavljen in dejansko do tekmovanja ni nikoli prišlo. Edino izpostavljeno je bilo, da bi bila tekmovalnost morda dobra predvsem za iskanje članov s sposobnostmi za vodenje projektov, saj bi skozi tekmovanje pokazali svoje sposobnosti.

Tudi primerov nemotiviranosti članov je bilo zelo malo, nekaj pa vendarle. Vrste reakcij pa so bile različne, od pasivno-agresivne do nereagiranja. V glavnem so poskušali z bodrenjem in ponujanjem pomoči. Večkrat je bilo motiviranje neuspešno kot pa uspešno in nekateri vodje takega člana ne bi ponovno sprejeli v svoj tim.

Vprašalnik, ki je dodan v Prilogi 3, se je nanašal na motivacijo vodij in članov. Zanimalo me je, kateri dejavniki so pomembni za motivacijo in kateri ne. Ugotovil sem, da so jim najpomembnejši odnosi z nadrejenim/sodelavci, saj je 62,5 % vprašanih ocenilo da jih ta dejavnik zelo motivira, 37,5 % pa da jih motivira. Drugi pomembni dejavniki so tudi pridobivanje izkušenj, odnosi v timu in delovni dosežki, ki so dobili povprečno oceno 4,5. Najmanj pomembno pa jim je napredovanje v društvu, ki je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,25. V primerjavi med odgovori vodij in članov pa so največje razlike pri vprašanjih o samem delu, odgovornosti pri delu in dobrih delovnih razmerah. Ko je šlo za vprašanje koliko jih motivira delo samo, so ga vodje ocenili s povprečno oceno 4,5, člani pa s povprečno oceno 3,25.

3.3 Analiza načina pogajanj

Pogajanja so bila v večini primerov minimalna in vedno se je našla srednja pot, ki je ustrezala vsem. Vodje so se pogajali glede tega, kateri člani bodo v njihovem timu ali koliko sredstev potrebujejo za svoj projekt ali glede manjših opravil znotraj projekta. Vodje so pri pogajanju večinoma uporabljali ali mehko metodo ali metodo načelnega pogajanja z namenom, da bi se izognili konfliktu, ki bi lahko ogrozil uspešnost projekta. Včasih so raje delo opravili sami, čeprav jim ne bi bilo treba, samo zato ker je nekaj moralo biti opravljeno in so oni odgovorni za projekt. Vsako pogajanje pa bi lahko preraslo v konflikt in bi lahko trpel drug del projekta.

Člani timov so se pogajali več; ponavadi so potekala pogajanja med člani tima, kdo bo kaj naredil. Posebno zanimiva je bila metoda člana, ki je včasih uporabil mehko metodo pogajanja in opravil neki delo a je to izkoristil, da je pri naslednjem pogajanju to izpostavil in se tako s trdo metodo izognil kasnejšemu delu. Druga zanimivost je bila tudi uporaba različne tehnike pogajanja glede na to koliko poznaš drugega člana. Če je bil član tvoj prijatelj si lažje uporabil trdo metodo in se izognil opravku, medtem ko, če člana nisi poznal je bila uporabljena metoda načelnega pogajanja in se je iskala srednja pot.

Pogajanja niso imela velikega vpliva na motivacijo, saj je vedno potekalo v spoštljivem tonu in so pogovori potekali v razumnem tonu. Toda v primeru, da so bila pogajanja neuspešna je član opravljal le še delo, ki mu je bilo naloženo, ni pa bil motiviran za kreativno iskanje učinkovitejših rešitev. So pa pogajanja v enem primeru povečala motivacijo, ko je članica morala napisati članek o knjigi, ki ji ni bila všeč a ji vodja ni dopustil spremembe knjige. Nato je bila še bolj motivirana in je podala še bolj negativno mnenje o tej knjigi.

3.4 Analiza reševanja konfliktov

Na projektih ni toliko konfliktov, predvsem ker se KŠK ukvarja z veliko različnimi stvarmi in se za vsakogar najde nekaj, kar mu je všeč. Nekajkrat pa je vendarle prišlo do konfliktov, včasih zaradi manjših stvari, včasih zaradi večjih.

Vodje so izpostavili različne konflikte tudi take, do katerih pride zaradi nedoseganja željenih standardov vodje, čeprav je bil projekt načeloma uspešen. Ali pa, da ni takega pretoka informacij, ki si ga vodja želi. To sicer ni vplivalo na uspešnost projekta, vendar pa je ključnega pomena, da je vodja informiran in lahko pravočasno reagira v primeru krize. Take konflikte je reševal tako, da je na kasnejših projektih posebej opozoril, kaj od članov pričakuje, vendar mu ni uspelo in kljub opozorilu ni bil zadovoljen z kasnejšim pretokom informacij.

Druga vrsta konfliktov, ki so se pojavili, so bili glede opravljanja določenega dela. Neka projektna aktivnost je morala biti opravljena a ni bilo prostovoljca. Na koncu se je vodja žrtvoval in sam opravil dela, saj je bil on odgovoren za projekt in se mu ni zdelo smiselno, da se slaba volja dodatno širi med člane tima. Z rešitvijo sicer ni bil zadovoljen in se je pojavila slaba volja, a na koncu je delo preprosto moralo biti opravljeno.

Konflikt je nastal tudi zaradi slabšega izvajanja projektnih aktivnosti. Vodja je sprva opozarjal na nedokončanost, kasneje pa je tudi zvišal ton. Če so člani slabo opravljali delo je to povzročilo slabo voljo, saj je vodja odgovoren za uspešnost projekta, a sam tega ni mogel uresničiti.

Zamujanje rokov pa je tudi razlog, da prihaja do konflikta. Eden izmed vodij je opisal kako je moral celoten projekt prilagoditi enemu delu projekta, ker je nekdo zamudil rok. To je

povzročilo veliko slabe volje, a druge rešitve ni bilo. Nastala je resnejša konfliktna situacija, ki je vsekakor vplivala na motivacijo in vložen trud v izvedbo projekta.

So pa bili tudi primeri, ko na velikih projektih ni prihajalo do konfliktov in po mnenju vodje je bil razlog v tem, da je izbral take ljudi, ki jim je vsebina všeč in za katere je verjel, da se bodo zato bolj trudili.

Člani timov so izpostavili druge konflikte. Ena vrsta je bilo zamujanje vodje na sestanke, ki je dalo občutek, da je čas članov manj vreden od časa vodij. To je povzročilo nekaj slabe volje a vendarle ne dovolj, da bi vplivala na organizacijo projekta.

Omenili so tudi zamujanje rokov, ki pa ni imelo posledic na sam projekt, le skrajšalo je čas za reševanje morebitnih dodatnih težav. Do konflikta je sicer prišlo a je povišal motiviranost člana, ki se je želel odkupiti in odpraviti napako.

Opazil sem, da prihaja do zelo malo konfliktov, ki pa so v večini dokaj blagi. To je verjetno posledica tega, da so ljudje tam, ker jim je delo všeč in ne gre za službo. Tam delajo, ker tako želijo in ne, ker morajo, to pa je najboljši motivator.

Opazil sem tudi, da se vodje raje izogibajo konfliktu in se umaknejo, da bi se izognili širjenju slabe volje. Včasih kaj raje opravijo sami, kot pa da bi delo delegirali.

3.5 Analiza prisotnosti in obvladovanja stresa

Noben projekt ne steče brez težav, vedno se kaj zalomi in to je potrebno reševati. Vsako odstopanje od plana povzroča stres, ki lahko ogrozi uspešnost projekta, če ni dobro kontroliran. Obstaja zdrava mera stresa, zaradi katerega postaneš bolj natančen in osredotočen na svoje naloge in probleme, ki se lahko pojavijo. Toda preveč stresa lahko povzroči občutek nemoči in nekateri preprosto otrpnejo in niso sposobni delati naprej. V anketi je 62,5 % vprašanih odgovorilo, da stres močno vpliva na njihovo motiviranost, 25% da ima srednji vpliv, 12,5 % pa da ima malo vpliva.

Vodjam največ stresa povzroča občutek odgovornosti, saj je na koncu on tisti, ki bo odgovarjal za napake na projektu. Zaradi odgovornosti potem poskuša napake odpraviti sam, kar pomeni dodatno delo in dodaten stres.

Poleg same odgovornosti stres povzroča tudi negotovost o uspešnosti projekta (ponavadi gre tu za število obiskovalcev, saj gre v večini za družabne dogodke). Projekt je lahko brezhibno organiziran a če ni zainteresiranosti ljudi, potem projekt ni uspešen. Tu se pojavi tudi stres glede same ideje projekta, saj je pri izbiri projektov potrebno dobro razmisliti o vsebini projekta ter ali bo dovolj zainteresiranosti zanj. Vsak projekt nosi dolgoročno mero tveganja, ki pa povzroča stres.

Stres povzročajo tudi člani timov, predvsem njihova neodgovornost ali nezanesljivost. Vodja lahko vloži maksimalen trud v projekt, a ga en sam član lahko ogrozi. Do takih situacij lahko pride če člana ne poznaš dovolj dobro in nimaš izkušenj z njegovim delam. Včasih pa tudi najzanesljivejšemu članu pade motivacija in lahko nastane težava. Stres povzroča seveda tudi vsakršno zamujanje, od zamujanja rokov do zamujanja na sestanke.

Članom tima stres povzroča doseganje rokov, saj za vsako aktivnost obstajajo roki, ki morajo biti doseženi, da se organizacija projekta nadaljuje in da bo projekt uspešno izveden. Tu se pojavi občutek odgovornosti, saj je vsaka aktivnost za projekt ključna in vsaka slabo opravljena naloga lahko pomeni dodatne težave za druge. V takem primeru se lahko hitro razširi slaba volja in pojavljajo se dodatne napake.

Stres povzroča tudi, ko projekt ne gre po planu in je bila predvidena večja zainteresiranost za določen projekt. Na takih projektih je zelo težko delati, saj je potrebno veliko dodatnega dela, da bi bil projekt vsaj delno uspešen in vsaka dodatna obremenitev le še povečuje stres.

Stresne so tudi situacije, ko vodja ni prepričan v svoje odločitve o reševanju nekega problema in ga začne reševati sam namesto, da bi se posvetoval s timom. V takih primerih je pod stresom tako vodja, kot tudi člani tima.

Če bi člani timov prevzeli vodenje, bi stres preprečevali z boljšo organizacijo projekta na začetku. Predvsem se jim zdi pomembno dajanje natančnih navodil o tem kaj kdo dela. Problem, ki bi se mu radi izognili je ta, da se sproti ugotavlja katere naloge je potrebno opraviti, saj to vzame dodaten čas in vsaka negotovost lahko povzroči stres. Poleg tega bi tudi delo organizirali tako, da bi imeli več časa za razporejanje in opravljanje nalog. Pomembno se jim zdi tudi ustvarjanje sproščenega vzdušja in okolja v katerem je prijetno delati ter, da je vedno nekdo pripravljeni pomagati, ko se pojavijo težave.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi, v kateri sem proučeval vodenje projektnih timov v mladinskih društvih, sem najprej proučil teorijo in nato opravil raziskavo v lokalnem študentskem klubu. Želel sem ugotoviti kako poteka vodenje timov in s kakšnimi težavami se srečujejo mladi vodje, z namenom pomagati mladim, ki se ukvarjajo z vodenjem timov v neprofitnih organizacijah. Naloga je razdeljena na dva dela, in sicer sem v prvem delu povzel proučevano literaturo, v drugem pa je analiza vodenja članov projektnega tima v sklopu študentskega kluba.

Vodenje članov projektnih timov je eden pomembnejših dejavnikov, še posebej pri prostovoljnih projektih, kjer je veliko odvisno od sposobnosti vodje in njegove zmožnosti usmerjanja članov. Da bi bili člani motivirani za delo, je potrebno ustvariti prijetno delovno okolje in predvsem prepoznati uspešno opravljeno delo. Konfliktom se ni potrebno izogibati,

a jih je potrebno izkoristiti za izboljšave. Pogajanja so sestavni del vsakega projekta, kjer je potrebno paziti le, da ne uide iz nadzora, saj lahko preide v resnejši konflikt. Poleg vsega pa je potrebno paziti tudi na raven stresa, ki ima velik vpliv na uspešnost projekta. Določena mera stresa ima lahko pozitiven vpliv, toda preveč stresa lahko projektu izredno škoduje.

S proučevanjem literature in raziskavo sem ugotovil, da je zelo pomemben način komuniciranja vodje s člani tima, sploh pri opozarjanju na napake. Zdi se mi, da prevečkrat pride do agresivne reakcije, ki demotivira in ima negativen vpliv na nadaljnje delo. Pomembno je dajanje konstruktivne kritike s katero opozorimo na napake a izpostavimo tudi pozitivne stvari, vse z namenom izboljšanja dela v prihodnosti.

Ker gre za prostočasno organizacijo, kjer vsi sodelujejo predvsem zaradi všečne vsebine, se mi zdi pomembno ohranjanje dobrega vzdušja. V sproščenem okolju je lažje delati in ljudje nimajo odpora do dela. Dobro vzdušje bi lahko vzdrževali s programi razvoja tima, s katerimi bi se bolj povezali, lahko pa bi preprosto organizirali interne družabne dogodke in se bolje spoznali na ta način. Oba načina bi pozitivno vplivala na vzdušje v organizaciji, ki pa bi vplivalo na motivacijo za naprej.

Eden izmed načinov, kako ohranjati motivacijo članov je tudi skupinsko postavljanje ciljev. Če so člani vključeni v določanje ciljev in so njihova mnenja upoštevana, se za te cilje bolj potrudijo. Tak način dela daje občutek pripadnosti organizaciji in ljudje imajo občutek, da so za organizacijo pomembni. To jih dodatno motivira in želijo biti bolj učinkoviti in uspešni.

Iz napak se je potrebno učiti, če pa iz svojih napak lahko preprečimo napake drugih je to še toliko bolje. Smiselno bi bilo preprečevati napake z rednimi sestanki na katerih bi potekala debata o problemih in kako so jih reševali, ter kako bi jih v prihodnje preprečili. V primeru večjih težav, ki so imele večji vpliv na projekt, pa bi lahko organizirali izredni sestanek, ki bi se osredotočil samo na to težavo.

Predvsem se mi zdi pomembna komunikacija, saj povečuje informiranost in s tem zmanjšuje negotovost. Pomembno je, da imajo vsi vse potrebne informacije na osnovi katerih lahko reagirajo. Za vodje timov je pomembno, da vedo kaj je narejeno in kaj ne, za člane timov pa kaj morajo narediti. Z dobro in hitro komunikacijo ostane več časa za reagiranje in reševanje problemov na podlagi več informacij je enostavnejše in učinkovitejše. S tem bi zmanjšali zamujanje rokov in tudi stres.

Ugotovil sem, da bi bilo potrebno preprečevati probleme vnaprej. Vsakič, ko se je pojavil nek problem, je bilo potrebno vložiti še več časa za reševanje, kar pa je pomenilo, da ga je lahko zmanjkalo druge stvari. Tako se lahko pojavi začaran krog, v katerem ni nikoli dovolj časa, posledice pa so slaba volja in stres. Na koncu so se problemi nekako rešili in še noben projekt ni bil odpovedan, le predviden nivo ni bil dosežen.

Ugotovil sem tudi, da bi KŠK lahko veliko pridobil z metodo rotiranja delavcev. Rotacija bi v delo vnesla tudi nekaj zdrave tekmovalnosti, saj bi se lahko projekti med seboj primerjali in bi

jih lahko ocenjevali ter ugotovili kateri je bil bolj uspešen in zakaj. To bi zagotovo motiviralo člane, saj bi se želeli dokazati in bi pozitivno vplivalo na uspešnost projektov.

Poleg drugih predlogov pa se mi zdi pomemben tudi način dela z novimi člani. Ključno je, da se novim članom predstavi način dela ter kaj se od njih pričakuje. Vodje (ali nekdo drug z izkušnjami) bi lahko na začetku z njimi preživeli več časa, jim pokazali način dela ter bili na splošno bolj vključeni v njihove začetne naloge. Tako bi novi člani imeli boljšo predstavo o tem, kaj se od njih zahteva in bi bilo manj negotovosti v prihodnosti. Obenem pa bi se znebili strahu pred neznanim, saj bi imeli ob sebi nekoga, ki bi jim znal pomagati.

LITERATURA IN VIRI

1. *Benefits of Job Rotation*. Najdeno 13. septembra na spletnem naslovu http://www.managementstudyguide.com/benefits-of-job-rotation.htm
2. Dinsmore, P.C. (1993). *The AMA Handbook of Project Management*. b.k., AMACOM Books.
3. Heldman, K. (2005). *PMP: Project Management Professional Study Guide* (3rd ed.). Hoboken: Wiley Publishing.
4. Hughes, B., & Cotterel, M. (1999*). Software Project Management* (2nd ed.). London: The McGraw-Hill Companies.
5. Kerzner, H., & Saladis, F.P. (2009). *What Functional Managers Need to Know About Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Kliem, R.L. (2004). *Leading High Performance Projects*. b.k., J. Ross Publishing, Inc.
7. Levine, H.A. (2002). *Practical Project Management Tips, Tactics, and Tools*. b.k., John Wiley & Sons, Inc.
8. Newell, M.W. (2002). *Prepearing for the Project Management Professional (PMP) Certification Exam*. New York: AMACOM.
9. Portny, S.E. (2007). *Project Management for Dummies* (2nd ed.). b.k., Wiley Publishing, Inc.
10. Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project – Based Management* (3rd ed.). New York: The McGraw – Hill Companies, Inc.
11. Verma, V.K. (1996). *The Human Aspects of Project Management Volume Two, Human Resource Skills for the Project Manager*. b.k., Project Management Institute .
12. Verzuh, E. (2005). *The Fast Forward MBA in Project Management* (2nd ed.). b.k., John Wiley & Sons, Inc.
13. Wysocki, R.K. & McGary, R. (2003). *Effective Project Management* (3rd ed.). b.k., Wiley Publishing, Inc.
14. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju z vodjo projekta 1
Priloga 2: Vprašanja za intervju s članom tima 2
Priloga 3: Anketa 3

Priloga 1: Vprašanja za intervju z vodjo projekta

VODENJE

Kakšen stil uporabljaš? Zakaj se ti zdi najboljši?

MOTIVACIJA

Kaj te najbolj motivira za delo?

Kako ti najraje motiviraš člane tima?

Kako je z tekmovalnostjo?

Ali si imel kdaj člana, ki ga nisi mogel motivirati in kaj si z njim naredil?

POGAJANJA

Ali si se kdaj pogaja z ostalimi člani tima? O čem? Kako je to vplivalo na tvojo motiviranost in na motiviranost članov tima?

Ali si se kdaj pogajal z drugimi vodji (glede resursov)? Kako je to vplivalo na tvojo motiviranost in na motiviranost članov tima?

KONFLIKT

Kateri konflikti so se pojavili in kako ste jih reševali? Ali si bil zadovoljen z rešitvijo? (opis nekaj konfliktov)

Ali te je rešitev motivirala ali si bil slabe volje? Ali si se zaradi tega manj trudil?

STRES

Kaj ti povzroča stres in kako se z njim soočaš?

Ali delaš bolje v stresnih situacijah?

Ali meniš, da si bil ti ali kdo od ostalih članov tima kdaj pod stresom?

Kaj si naredil, da bi (kako si) zmanjšal stres članov tima?

Priloga 2: Vprašanja za intervju s članom tima

VODENJE

S katerimi stili si se srečal? Kako vpliva (je vplivalo) na tvoje delo (sodelovanje)? Ali stil vodenja vpliva na tvojo pripravljenost za sodelovanje (motiviranost)?

MOTIVACIJA

Kaj te najbolj motivira za delo?

POGAJANJA

Ali si se kdaj pogajal z nadrejenim/ostalimi člani tima? O čem? Kako je to vplivalo na tvojo motiviranost in na motiviranost ostalih članov tima?

KONFLIKT

Kateri konflikti so se pojavili in kako ste jih reševali? Ali si bil zadovoljen z rešitvijo? (opis nekaj konfliktov)

Ali te je rešitev motivirala ali si bil slabe volje? Ali si se zaradi tega manj trudil?

STRES

Kaj ti povzroča stres in kako se z njim soočaš?

Ali delaš bolje v stresnih situacijah?

Ali meniš, da si bil ti ali kdo od ostalih članov tima kdaj pod stresom?

Kaj bi ti, če bi bil vodja, naredil, da bi zmanjšal stres članov tima…

Priloga 3: Anketa

Lestvica za vprašalnik

1 – zelo me jezi, moti
2 –spravlja me v slabo voljo
3 – vseeno mi je
4 – me motivira
5 – zelo me motivira

A.) Kako visok motivator je:

• Priznanje za opravljeno delo	1	2	3	4	5
• Delovni dosežki	1	2	3	4	5
• Delo samo	1	2	3	4	5
• Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
• Napredovanje v društvu	1	2	3	4	5
• Osebna rast	1	2	3	4	5
• Pridobivanje izkušenj	1	2	3	4	5
• Odnosi v timu	1	2	3	4	5
• Ustrezno vodenje društva	1	2	3	4	5
• Dobre delovne razmere	1	2	3	4	5
• Dobri odnosi z nadrejenim in s sodelavci	1	2	3	4	5
• Drugo:					

B.) Razporedi naslednje faktorje po pomembnosti glede na to, kateri se ti zdi najbolj pomemben za motivacijo pri delu, od 1 do 8, kjer 1 pomeni najbolj pomemben, 8 pa najmanj pomemben:

Projektna kultura ___
Nagrajevanje dela ___
Vsebina dela ___
Okolje v katerem se izvaja projekt ___
Nadzor (s strani nadrejenega) ___
Pretekla uspešnost ___
Tekmovalnost ___
Verjeti v to kar delaš ___

C.) Ali meniš, da stres vpliva na tvojo motiviranost? Kako močno?

1 – zelo malo 2 – malo 3- srednje 4 – močno 5 – zelo močno