

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NEŽA BANDELJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PROJEKTNO TIMSKO DELO V IZBRANI
ORGANIZACIJI

Neža Bandelj

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava projektno timsko delo. Projektno delo poteka v timu, ki ga sestavljajo različni posamezniki. Povezano je s komunikacijo med člani in vodjo tima, ki je pomembna, saj omogoča, da delo poteka tekoče. Pomembno je, da se člane tima ustrezno motivira in da ti tudi samostojno zaznavajo motivacijske dejavnike. V Mladinskem centru Hiša mladih smo izvedli anketo med člani tima, s pomočjo katere smo raziskali, kaj jih motivira in kako poteka komunikacija med njimi in vodjo tima. Na podlagi rezultatov smo managementu organizacije podali predloge izboljšave.

Ključne besede: management, organizacija, projekt, tim, člani, motiviranje, komuniciranje, motivacijski dejavniki.

SUMMARY

The final project thesis is about project team work. Project team work takes place in a team of different individuals. It is connected with communication among team members and the team leader, which is important for the work to run smoothly. It is important that team members are being properly motivated and that they perceive these motivational factors on their own. We conducted a survey among team members in Mladinski center Hiša mladih and analyzed, what motivates them and how they communicate with the team leader. Based on the results we provided the management of the organization with suggestions for improvement.

Keywords: management, organization, project, team, members, motivation, communication, motivational factors.

UDK: 005.64(043.2)

ZAHVALA

Za pomoč in nasvete pri izdelavi zaključne projektne naloge se zahvaljujem mentorju Dušanu Gošniku. Izredno sem hvaležna svojemu možu Nejcju za vso podporo in potrpežljivost v vseh letih študija. Prav tako se zahvaljujem svoji družini, še posebej sestri Poloni, za vso pomoč.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis problema	2
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metodologija raziskovanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
2	Projekt in projektno timsko delo	5
2.1	Oprelitev projekta in njegovih značilnosti	5
2.2	Oprelitev projektnega timskega dela	7
2.3	Razlike med timom in skupino	8
2.4	Izbira članov tima in njihove vloge	9
2.5	Velikost tima in izbor članov	9
2.6	Vodja tima	10
2.7	Člani tima	11
2.8	Razvojne stopnje tima	11
3	Motiviranje in komuniciranje v projektne timu	14
3.1	Zakaj motivirati projektne tim	14
3.2	Motivacijske teorije	14
3.3	Motivacijski dejavniki	16
3.4	Značilnosti komuniciranja v timu	17
3.5	Načini komuniciranja	18
4	Predstavitve Mladinskega centra Hiša mladih	19
4.1	Program Mladinskega centra Hiša mladih	19
4.2	Vizija	22
4.3	Poslanstvo	22
4.4	Cilji in usmeritve organizacije	23
5	Projektne timsko delo v Mladinskem centru Hiša mladih Ajdovščina	24
5.1	Uvod v raziskavo	24
5.2	Razvoj anketnega vprašalnika	24
5.3	Izvedba raziskave	24
5.3.1	Postopek sestavljanja projektne tima	25
5.3.2	Predstavitve delovanja projektne tima	25
5.3.3	Analiza komuniciranja in motiviranja članov projektne tima	25
5.4	Interpretacija rezultatov	32
5.5	Predlogi izboljšav za management izbrane organizacije	33
6	Sklep	35
	Literatura in viri	37
	Priloge	39

SLIKE

Slika 1: Vpliv motivacijskih dejavnikov na člane projektne tima v Mladinskem centru Hiša mladih.....	28
Slika 2: Komuniciranje med člani tima in vodjo tima	30

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike med skupino in timom.....	8
--	---

KRAJŠAVE

ANGL	angleško
CMD	center za socialno delo
EVS	evropska prostovoljna služba
MC	mladinski center
MEPI	mednarodno priznanje za mlade
OŠ	osnovna šola
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika

1 UVOD

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je projekt nekaj, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči. Je kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije (SSKJ 2000). Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Hauc 2002, 26). Stare (2011, 5) je projekt označil kot enkratno časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjenja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in z naročnikovimi zahtevami. Projekt lahko opredelimo tudi kot podjetje (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katero so značilne neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti, sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman in Stare 2008, 7). Projekt je zaključena celota širših dejavnosti ali dela, ki jo sestavljajo med seboj povezane aktivnosti. Za projekt so značilne neponovljivost procesa, časovna omejenost, prepletenost aktivnosti, raznolikost sodelujočih in enkratnost proizvoda (Kos 2007).

Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se razlikuje od dela v skupini. Pri timskem delu vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri izvedbi skupne naloge. Projektni tim ima skupni cilj, zato naj bi delo potekalo z veliko sodelovanja v močnem timskem duhu. Timsko delo prinaša kar nekaj prednosti v primerjavi z delom skupine ali posameznikom. Pri timskem sodelovanju posameznikov v timu gre za medsebojno učenje, izmenjavo izkušenj in znanja. Združevanje znanj in izkušenj dokazano ustvarja boljše ideje, pri čemer slovenski pregovor več glav več ve še posebno velja za time (Stare 2011, 200–201).

Timski način dela je ključen za izvajanje kompleksnih nalog, pri katerih je potrebno znanje z različnih področij (Kobolt 2012, 5). Vsakdo v timu ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju in v okviru določene delovne naloge (Mayer 2001, 28). Možina (1996, 102) pojasni razliko med skupino in timom in za tim pravi, da je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi. Merkač (2005, 61) pravi, da ni dvoma, da bo konkurenčna prednost podjetij v prihodnosti temeljila na kadrih in na tem, kdo bo uspel čim bolj maksimirati talente ljudi. Da bi v ljudeh razvili čim več tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali managerji v prihodnje z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih poslovnih ciljev.

1.1 Opis problema

Obravnavani problem v tej nalogi je bil raziskati in predlagati, kako naj izbrana organizacija, ki se v panogi izvajanja storitev ukvarja z različnimi projekti tako v športu, kulturi kot tudi na izobraževalnem področju, s pomočjo uspešnega timskega dela dosega učinkovito in uspešno izvedbo projektov in si s tem zagotavlja svojo nadaljnjo rast in obstoj.

1.2 Namen in cilji

Namen naloge je bil raziskati aktualno literaturo s področja projektne timskega dela in vodenja tima ter opredeliti ključne pojme in jih povezati s konkretnim primerom projekta, ki ga izvaja projektni tim v Mladinskem centru Hiša mladih. Raziskali smo tudi literaturo s področja ravnanja z ljudmi. Sklicevali smo se na domače in tuje avtorje ter njihova stališča prepletali s svojim razmišljanjem.

Opredelili smo:

- kaj je projekt,
- kakšne so značilnosti projekta,
- kaj je timsko delo,
- kakšne so razlike med skupino in timom,
- kako izbiramo člane tima in kakšna je njihova vloga,
- razvojne stopnje razvoja tima,
- kako motivirati člane tima,
- komuniciranje v projektne timu.

Na osnovi teoretičnih izhodišč smo v empiričnem delu naloge na primeru Mladinskega centra Hiša mladih v Ajdovščini, ki deluje kot notranja organizacijska enota Zavoda za šport Ajdovščina, analizirali sodelovanje članov v projektne timu izbranega projekta, njihovo komuniciranje in kako člani tima ocenjujejo vodenje in motiviranje vodje projektne tima in managementa organizacije.

Cilj naloge je bil na osnovi teoretičnih spoznanj in ugotovitve analiz managementu organizacije in vodji članov projektne tima predlagati izboljšave in ukrepe, da bi z ustreznimi motivacijskimi metodami dosegali učinkovito sodelovanje in komuniciranje.

1.3 Metodologija raziskovanja

V zaključni projektne nalogi smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo zbiranja podatkov in analize sekundarnih virov (strokovne literature);
- metodo deskripcije oziroma opisovanja, opisovanja dejstev, pojavov, procesov, posnetka stanja;

- metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj;
- metodo analize vodenja projekta na študiji primera izvajanja izbranega projekta notranje organizacijske enote Zavoda za šport Ajdovščina – Mladinski center Hiša mladih;
- metodo študija primera organizacije Mladinskega centra Hiša mladih;
- metodo anketiranja: anektiranih je bilo pet članov projektne tima, ki so odgovarjali na anonimno anketo. S pomočjo njihovih odgovorov smo pridobili potrebne informacije za izdelavo analize zaznavanja motivacijskih dejavnikov in komunikacije med člani tima in vodjo;
- metodo intervjuja: intervju smo opravili z vodjo projektne skupine. Z vprašanji smo pridobili informacije, ki so nam bile v pomoč pri izdelavi analize, ki se prav tako nanaša na motivacijske dejavnike in komunikacijo med vodjo in člani tima;
- metodo analize zbranih podatkov (vprašalniki, intervju) in metodo sinteze spoznanj.

V teoretičnem delu smo z metodo deskripcije in metodo kompilacije, glede na proučevanje zbrane literature različnih avtorjev in sekundarnih javno dostopnih virov, opredelili različne pojme, povezane s temo raziskovanja.

Z metodo analize vodenja konkretnega projekta smo proučevali delovanje projektne tima v Mladinskem centru Hiša mladih in v študijo vključili vse člane projektne tima. Pri tem smo uporabili anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili člani tima, z vodjo tima pa smo opravili intervju. Tako smo pridobili vse potrebne podatke in informacije, ki jih potrebujemo za našo temo raziskovanja. Z metodo analize zbranih podatkov smo raziskali, kako ocenjujejo motiviranje od vodje in komuniciranje med člani tima.

Anketa je bila sestavljena iz dveh delov. Prvi del se je nanašal na motivacijske dejavnike. Našteti je bilo nekaj motivacijskih dejavnikov, ki so jih ocenili s pomočjo lestvice od 1 – sploh me ne motivirajo do 5 – zelo me motivirajo. Drugi del se je nanašal na komunikacijo med člani tima in vodjo. Prav tako je bilo postavljenih nekaj vprašanj o poteku komunikacije, na katera so odgovarjali s pomočjo lestvice od 1 – nikoli do 5 – vedno. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med pet članov tima, ki skupaj delajo na projektih v Mladinskem centru Hiša mladih. Njihovi odgovori so nam dali vpogled v njihovo razmišljanje in zaznavo motivacijskih dejavnikov ter način komuniciranja med njimi in njihovo vodjo.

V intervjuju smo vodjo tima spraševali o njegovem načinu motiviranja članov tima in kako poteka komunikacija s člani tima. V intervjuju smo dobili veliko informacij, ki so nam pomagale, da smo lahko primerjali odgovore intervjuvanca z odgovori iz ankete in tako na koncu sestavili predloge izboljšav za vodjo tima in management organizacije.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljali smo, da organizacija lahko s projektnim timskim delom učinkoviteje doseže želene rezultate, ki so v interesu tako organizacije kot tudi članov tima.

Prav tako smo predpostavljali, da se management izbrane organizacije zaveda pomembnosti projektnega timskega dela in si želi uvesti spremembe in izboljšave na področju projektnega dela in managementa človeških virov.

Omejitve raziskave:

- večjo omejitev predstavlja izvedba mnenjske ankete, saj ni mogoče z gotovostjo trditi, da so anketiranci podajali realne odgovore in ne olepševanj,
- omejena sposobnost enega raziskovalca v času izdelave te raziskave, marec–julij 2015,
- nismo objavljali poslovnih skrivnosti Mladinskega centra Hiša mladih.

2 PROJEKT IN PROJEKTNO TIMSKO DELO

Projekt lahko opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektne procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman in Stare 2008, 7).

Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se razlikuje od dela v skupini. Projektne tim ima skupen cilj, zato naj bi delo potekalo z veliko sodelovanja in v močnem timskem duhu (Stare 2011, 200). Združevanje znanj in izkušenj dokazano ustvarja boljše ideje, pri čemer pregovor več glav več ve še posebno velja za time. Timsko delo tako povečuje inovativnost, ustvarjalnost in samozavest posameznikov, ki se medsebojno učijo pri skupnem iskanju idej in rešitev (Stare 2011, 201).

2.1 Opredelitev projekta in njegovih značilnosti

Projekt je enkraten poslovni proces z jasno opredeljenimi cilji ter omejitvami časa, stroškov in kakovosti. Za izvedbo ciljev projekta potrebujemo specifično projektno organizacijo. Glavne značilnosti projekta so enkratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost in tveganje (Hauc 2002, 28).

Pojem projekt ima lahko v praksi zelo različne pomeni. Tako pomeni npr. (Hauc 2002, 25):

- dokumentacijo, načrt, elaborat,
- tehnično ali drugo dokumentacijo,
- projektno dokumentacijo kot npr. projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.,
- načrt postopka za izvedbo projektne namena,
- objekt v pripravljalni fazi za gradnjo,
- objekt v gradnji,
- naložbo,
- procesni cikel, ki se zaradi značilnosti in pomembnosti izdvaja iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira,
- terminski načrt neke zaključne akcije posebnega pomena,
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena, itd.

Definicije projekta lahko razdelimo na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovno in ciljno usmerjeni proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov (Hauc 2002, 25).

Projekt je delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj (Hauc 2002, 26).

Stare (2011, 5) opredeli projekt kot enkraten, časovno in finančno omejen in ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

Najznačilnejše lastnosti projektov so končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti in konfliktnost (Stare 2011, 5).

Stare (2011, 5–7) opredeljuje posamezne značilnosti projekta takole:

- začasnost, končnost – projekt ni ponavljajoči se proces, ki bi se izvajal trajno, ampak je časovno omejen proces in ima jasno določene in dogovorjene časovne omejitve, začetni in končni datum. To ne pomeni, da je trajanje projekta kratko, saj projekti trajajo od nekaj tednov do nekaj let. Končnost pa praviloma ne velja za proizvode projekta;
- enkratnost – s projektom ustvarimo unikatne proizvode, storitve ali rezultate. Projekt je enkraten tudi zato, ker je malo verjetno, da bo ponovljen na isti način in z istimi udeleženci. Delo pri projektu ne more biti rutinsko, vendar vsebuje posamezne rutinske aktivnosti;
- usmerjenost k cilju – s projektom želimo doseči enega ali več ciljev (proizvod, storitev ipd.), zato so vse aktivnosti projekta načrtovane in izpeljane za doseg postavljenih ciljev;
- kompleksnost – projekt ima lahko zelo kompleksne cilje, kar zahteva veliko medsebojno prepletenih aktivnosti ter širok splet ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi. Kompleksnost projekta zahteva pazljivo koordiniranje ter kontroliranje rokov, stroškov in izvajanja. Običajno je pomembno tudi usklajevanje z drugimi projekti v združbi;
- povezanost in soodvisnost projektnih aktivnosti – projekt sestavlja niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki jih je treba izvesti na poti do želenega cilja. Med seboj so odvisne, saj nekaterih aktivnosti ne moremo začeti izvajati pred končanjem predhodne. Izvedba projekta je odvisna tudi od izvajanja aktivnosti drugih projektov v združbi (težava z razpoložljivostjo ljudi), velikokrat pa motnje pri projektu nastopijo zaradi rednih procesov v združbi;
- konfliktnost – projektni managerji delujejo v mnogo bolj konfliktnem okolju kot drugi managerji. Projekt je organizacija v okviru organizacije in se s funkcijskimi oddelki bojuje za izvajalce in druge vire, kar je še posebej izrazito v večprojektne okolju. Posamezni izvajalci so odgovorni dvema nadrejenima (projektne in funkcijskemu), ki imata različne cilje in prioritete. Konfliktnost se kaže tudi v nasprotju interesov deležnikov projekta – naročnika, združbe, projektne tima in javnosti;
- tveganost projekta je povezana z enkratnostjo in konfliktnostjo. Ker je vsak projekt drugačen od predhodnega, se pojavi tveganje, da bo člane tima med izvedbo projekta marsikaj presenetilo – težave pri izvedbi, naročnik, vreme, vplivni posamezniki ipd. (v nasprotju z rednim delom, pri katerem naj bi vse potekalo po ustaljenih postopkih,

vključno z znanimi možnimi težavami in s preizkušenimi rešitvami). Vse to lahko ovira delo tima in povzroči, da se projekt ne konča v okviru pričakovanj.

Vse te značilnosti sestavljajo splošno definicijo projekta, ki smo jo že omenili, in pravi, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti (Stare 2011, 5).

2.2 Opredelitev projektnega timskega dela

O timskem delu govorimo kot o konceptualni metodi organiziranja in opravljanja ustvarjalnih del. Čeprav inovacije pogosto ustvarjajo posamezniki, so ustvarjalne skupine bistveno primernejše okolje za pripravo, sprejemanje, izvajanje in nadzor novih idej. Pri skupinskem delu lahko govorimo o konkretni obliki uresničevanja ustvarjalnega dela. V teoriji in praksi je namreč cela vrsta organizacijskih oblik timskega dela. Projektni tim temelji na naslednjih izhodiščih (Bernik idr. 2000, 97):

- zapleteno delovno nalogo definiramo kot projekt, ki je razmeroma avtonomen glede na druga opravila v podjetju;
- v timu, ki se ukvarja s projektom, je treba izbrati najboljšo mešanico talentov in znanja iz drugih delov podjetja;
- opravila in odgovornosti v timu je treba razporediti glede na znanje in sposobnosti posameznikov;
- določiti je treba časovni načrt in se dogovoriti za standarde stroškov, kakovosti in končnega izdelka tima;
- zagotoviti je treba potrebne vire za delo tima;
- k upravljanju projekta sodi odpravljanje ozkih grl in spremljanje časovne razsežnosti ter kakovosti opravljenega dela.

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delavne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga (Mayer 2001, 28).

Kobolt (2012, 5) poudarja, da je timski način dela ključen za izvajanje kompleksnih nalog, pri katerih je potrebno znanje z različnih področij. Skupno delo prispeva k temu, da se v timih vzpostavljajo drugačni odnosi kakor v drugih delovnih skupinah, kjer članov ne družijo tolikšna soodvisnost. Skupina je tim, če je delovanje članov usmerjeno na določen cilj in če člani med seboj sodelujejo, da bi cilj dosegli.

2.3 Razlike med timom in skupino

Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se razlikuje od dela v skupini. Pri zadnjem neko nalogo namreč razdelimo na več delov in vsak član skupine samostojno izvede del naloge. Pri timskem delu pa vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri izvedbi skupne naloge (posamezne aktivnosti, celotnega projekta) (Stare 2011, 200).

Opredelitev skupine: vsakdo od nas pripada kaki skupini; delovni, športni, socialni, prijateljski, politični in drugi. Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Adizes idr. 1996, 102).

Pomembne razlike med skupino in timom so prikazane v preglednici 1.

Preglednica 1: Razlike med skupino in timom

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada neko »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejemajo delo kot svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom nalagajo, kaj in kako morajo delati, ne sprašujejo pa, kakšen bi bil najboljši način dela. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in z znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje nista zaželeno, ker enotnosti skupine ne podpira, temveč skupino drobi.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da svobodno izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega člana tima.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo pri uporabi znanja.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in svoje znanje uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo ali pa tudi ne pri	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za

SKUPINE	TIMI
odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in ne toliko skladnost z mnenjem vodje.

Vir: Adizes idr. 1996, 102–103.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda glede na prej povedano vse skupine niso timi (Adizes idr. 1996, 102).

2.4 Izbira članov tima in njihove vloge

Ko sestavljamo time, smo lahko veliko bolj uspešni, če se zavedamo timskih vlog, ki usmerjajo naše razmišljanje v to, kako lahko posameznik prispeva k timu (Tacer 2012, 13).

Umetnost sestavljanja timov in spodbujanja timskih procesov pa je za vodje vir, ki jim pomaga pri udejanjanju timskega načina dela (Tacer 2012, 13).

Za učinkovit tim so značilni poznavanje ciljev, odkritost in odprtost v medsebojnih odnosih, zaupanje in medsebojna pomoč med člani, sodelovanje, ustrezne metode dela, situaciji prilagojen način vodenja ter sposobni posamezniki (Adizes idr. 1996, 113).

Naloga vodje je, da morda tudi ob pomoči kadrovskega menedžerja oblikuje dober tim, v katerem posamezniki prevzamejo vsak svojo vlogo in tako dosežejo dobre učinke. Posamezniku lahko vključitev v dober tim prinese veliko priložnosti za strokovni razvoj, zadovoljstvo z delom in delovnimi dosežki ter krepi dobre medosebne odnose (Svetlik 2009, 372).

2.5 Velikost tima in izbor članov

Najbolj primerna velikost tima je od pet do dvanajst članov. Če jih je več, nastanejo težave v komuniciranju med njimi, pojavijo pa se še druge težave, kot so npr. (Adizes idr. 1996, 107):

- vodja mora posvečati več časa različnim dejavnostim in usklajevanju dela. To terja od njega večji fizični napor, sam pa se od članov nekoliko oddalji;
- timsko odločanje postane bolj centralizirano, s čimer je poudarjena vloga vodje;
- vzdušje v timu slabi, ukrepi so čedalje manj osebni, nastanejo podtimi, ki se lahko sprevržejo v klike;
- norme in postopki postajajo čedalje bolj formalizirani, s tako situacijo pa člani niso zadovoljni.

V zvezi z oblikovanjem projektnega tima je treba poudariti, da število članov ni vnaprej določeno in da je odvisno predvsem od zahtevnosti projekta, ki ga izvaja (Golob 2002, 48).

Če hočemo ustrezno voditi ljudi, jih moramo dobro spoznati – njihove navade, značaj, vrednote, vedeti moramo, kaj jih motivira in kaj spravlja v slabo voljo. Če je članov tima preveč, lahko spoznavanje vzame preveč časa oziroma se vsem ne moremo nekako posvetiti. Poleg tega se z večanjem števila članov zmanjša možnost enakopravnega dialoga in poveča možnost nesoglasij. Po trditvah strokovnjakov naj bi posameznik vodil največ dvanajst ljudi, vendar je vodenje bolj uspešno, če ima vodja od šest do osem neposredno podrejenih (Stare 2011, 202).

Izbira članov projektnega tima je odvisna predvsem od tega, katere in kako izkušene strokovnjake potrebujemo za izvedbo posameznih aktivnosti projekta. Ljudje, ki naj bi delali v timih, naj bi bili poleg tega pripravljeni sodelovati z drugimi (solisti niso ravno idealni timski delavci), upati si morajo prevzeti odgovornost za svoja dejanja, imeti sposobnost povezovanja različnih znanj, pozitivno sprejemati različna mnenja drugih ljudi, biti pripravljeni na učenje (znati morajo pomagati drugim in pustiti drugim, da pomagajo njim), pomembna je tudi strpnost do ljudi z manj znanja in izkušnjami (Stare 2011, 202).

V ekipah sodelujejo tudi zunanji sodelavci, saj je tudi v projektih navzoče zunanje izvajanje dejavnosti. Specifična dela, za katera nimamo lastnih kadrov, izvajajo zunanji sodelavci. Vključijo se, ko so takšna dela na vrsti, in po navadi sodelujejo le kratek čas. Pomembno je, da vnaprej vedo za čas sodelovanja, da poznajo zahteve in da se vključijo v projekt (Rozman in Stare 2008, 187).

2.6 Vodja tima

Vodenje je eno od težavnejših področij managementa, pri projektih pa je ta vidik še toliko pomembnejši, saj je delo članov tima zelo odvisno od občutka pripadnosti timu in projektu. Dober vodja naj bi znal vplivati na podrejene, da mu sledijo, pri čemer si pomaga z lastnim vzorom, zanosom, optimizmom, energijo, vztrajnostjo, pogumom in osebno zrelostjo (Stare 2011, 206).

Uspešnost vodje projekta je odvisna tako od njegovih osebnostnih karakteristik in sposobnosti kot od izkušenj in znanja na področju projektnega vodenja. Med drugimi so najpomembnejše (Golob 2002, 46–47):

- organizacijske sposobnosti;
- sposobnost dojetanja in analiziranja realnega stanja ter vseh objektivnih in subjektivnih omejitev;
- sposobnosti hitrega, racionalnega in umirjenega odzivanja;
- sposobnost pisne in ustne komunikacije ter

- sposobnost obvladovanja timskega dela oziroma sposobnost obvladovanja konfliktov (reševanje problemov med posameznimi člani tima, ki se pojavijo v času izvedbe projekta). Vodenje projektnega tima lahko v izvedbeni fazi projekta enačimo z vodenjem projekta.

Vodje projektov so osrednje osebnosti projektnih ciklov, ki s prevzemom naloge prevzamejo osebno odgovornost za pripravo potrebne dokumentacije, predvsem pa za izvedbo projektov (Golob 2002, 46).

2.7 Člani tima

Člani projekta morajo ustrezno strokovno poznati projekt, predvsem dejavnosti, ki jih bodo izvajali, predvsem pa morajo želeli delati v timu in sodelovati z drugimi. Poleg strokovnega dopolnjevanja članov ekipe je prav tako potrebno njihovo osebno ujemanje (Rozman in Stare 2008, 186).

Wysocki, Beck in Crane (2000, po Rozman in Stare 2008, 187) navajajo naslednje pomembne značilnosti članov ekipe:

- pripadnost projektu, ki pomeni, da dajejo člani prednost projektu pred drugimi dejavnostmi;
- delitev odgovornosti pomeni, da člani delijo graje in pohvale, povezane s projektom;
- prožnost, to je prilagodljivost nepredvidenim spremembam;
- usmerjenost v delo in rezultate;
- sposobnost dela pod pritiskom rokov in drugih zadev;
- medsebojno zaupanje in podpora;
- usmerjenost v ekipo – mi (ne jaz) smo naredili;
- dovzetnost za ideje drugih;
- sposobnost delovanja v hierarhični strukturi in projektni strukturi;
- poznavanje ravnalnih tehnik in s tem pomena projekta kot celote.

Člani tima so skupaj ustvarjalnejši, povezani so na razumski in čustveni ravni, sposobni so razmišljati vsak zase in tudi skupaj. Poslušajo drug drugega in so sposobni metakomunikacije. To bi bil idealni sinergijski oziroma supersumativni tim. V tem primeru angleški izraz TEAM pomeni: T – together – skupaj, E – everyone – vsak, A – achieve – doseže, M – more – več (Kobolt 2012, 8).

2.8 Razvojne stopnje tima

Tim takoj po vzpostavitvi ne začne delati z najvišjo možno stopnjo učinkovitosti, čeprav so njegovi člani motivirani za izvedbo in jim projekt pomeni izziv. Da lahko učinkovito delujejo

kot tim, si običajno najprej sami neformalno razdelijo vloge, izberejo način sodelovanja, razvijejo niz skupnih norm in vrednot, vzpostavijo medsebojne komunikacije itd. (Stare 2011, 204).

Preden tim dejansko začne delati timsko, mora preiti skozi tri različne ravni – oblikovanje, vihranje in normaliziranje.

Oblikovanje (angl. *forming*) je začetna faza, v kateri člani tima začnejo skupno delo, vsak s svojimi pričakovanji in nalogami. Po mnenju strokovnjakov naj bi bili člani tima na začetku močno motivirani, saj je začetek novega projekta vedno izziv, motivira pa jih tudi zavedanje, da so nadrejeni prepoznali njihove sposobnosti in jih predlagali za delo pri zadevnem projektu (Stare 2011, 204).

Njihova učinkovitost pa še ni na vrhuncu, ker še ne zaupajo drug drugemu. Začnejo se učiti delati skupaj, sodelovanje pa je še formalno. Vodja tima se na začetku osredotoča na vsebino, cilje in aktivnosti projekta kot na timsko delo. Trudi se vzpostaviti organizacijo (razmerja), razjasniti vloge članov tima in doseči pripadnost posameznikov timu in projektu (Stare 2011, 204).

Sledi druga faza, imenovana *viharjenje* (angl. *storming*). Pri skupnem delu članov tima se pokažejo prve razlike med njihovim pristopom do dela. Ta je odvisen od njihovega značaja in priučenih navad, ki so posledica dela pri predhodnih projektih, v drugih timih ali oddelkih. Poleg tega se pokažejo tudi razlike v njihovih osebnih ciljih. Različni pristopi k načinu sodelovanja, izvedbi aktivnosti in reševanju težav pripeljejo do nesporazumov ali celo do večjih nesoglasij, kar slabo vpliva na motiviranost in učinkovitost tima. Ambicioznejši posamezniki se začnejo boriti za prevlado in drugim vsiljevati svoj način dela (Stare 2011, 204–205).

Vodja se mora zaradi tega bolj posvečati medosebnim odnosom in sodelovanju. Pri tem naj bi poudarjal pomembnost sprejemanja drugačnega mišljenja sodelavcev, aktivno poslušanje, reševanje nesoglasij, prilagodljivost in ustvarjalnost. V tej fazi je še posebej pomembno, da so vse odločitve dobro obrazložene (Stare 2011, 205).

Tretja stopnja timskega dela je *normaliziranje* (angl. *norming*), v kateri se člani tima prilagodijo drug drugemu in zavzamejo svoje položaje v timu. Začnejo se tvorno dogovarjati o spornih vprašanjih in v razpravi rešujejo razna vprašanja. Nesoglasja so redkejša, odnosi se začnejo umirjati. Nekateri posamezniki se še niso popolnoma prilagodili, a njihovo nasprotovanje blede in počasi izgine. To je faza pogajanj in kompromisov, rezultat prilagoditve članov pa je začetek razvoja skupnih norm in vrednot ter poistovetenja s timom. To ustvari temelje skupnega delovanja, na osnovi česa se povečata motiviranost in učinkovitost tima. Managerjevo spodbujanje timskega dela je lahko manj intenzivno, saj začnejo člani tima že sami več sodelovati (Stare 2011, 205–206).

Sledi tisto pravo, učinkovito timsko delo, saj izvajalci sodelujejo z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja. Nekateri avtorji celo navajajo, da tim v tej fazi deluje dokaj samostojno, brez vmešavanja managerja projekta, njegovo delo postane manj stresno, manj je nesoglasij, več lahko zaupa članom tima, ki postanejo samostojnejši pri sprejemanju odločitev. Vseeno mora manager stalno preverjati in vzdrževati visoko raven izvajanja, še posebej, ker lahko člani tima po nekem času postanejo manj kritični do svojega dela, s čimer padeta motivacija in z njo učinkovitost tima (Stare 2011, 206).

3 MOTIVIRANJE IN KOMUNICIRANJE V PROJEKTNEM TIMU

Timsko delo in ustrezna klima v timu zagotavljata dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje. Zaradi dobrega sodelovanja člani medsebojno prenašajo znanje in izkušnje ter nadgrajujejo ideje. Prava delovna klima se ukvarja z ustrezno komunikacijo, nanjo pa vpliva tudi primerna organizacijska kultura – podpora projektom, ki jo izražata celotna združba in predvsem linijski management. Včasih so člani tima zaradi slabe podpore močno nezadovoljni navkljub trudu in vodstvenim sposobnostim managerja projekta (Stare 2011, 218).

Komunikacije so temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delavnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni dajejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi (Svetlik 2009, 362).

3.1 Zakaj motivirati projektni tim

Učinkovitost ljudi je odvisna od zavzetosti za izvedbo zadane naloge, na zavzetost pa najbolj vpliva motiviranost. Motivirani ljudje najbolj izkoristijo svoje znanje in izkušnje, zato je močno motiviran tim z zadovoljnimi člani produktivnejši, kakovost izvedbe je boljša, stroški projekta pa nižji (Stare 2011, 212).

Ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe. To delovanje je pri njih večinoma smiselno uravnano, zato pravimo, da je delovanje ljudi usmerjeno v doseganje ciljev (sredstev, ki bodo zadovoljila njihove potrebe). Te potrebe in cilji pa niso povezani zgolj s fizičnim preživetjem. So tudi (in vedno bolj) potrebe po varnosti, druženju, priznanju od drugih in ne nazadnje potrebe po izrabi svojih zmožnosti in njihovem razvijanju. Poznavanje ekipnega dela nam pove, da so te potrebe prej dosegljive v skupnem delu ekipe, zato mnogi avtorji trdijo, da delo v ekipi že samo po sebi motivira (Rozman in Stare 2008, 205).

3.2 Motivacijske teorije

Management v organizacijah lahko računa na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Lahko bi rekli, da so skoraj vsi navedeni motivatorji v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Svetlik 2009, 344).

Da bi bolje razumeli, iz česa izhajajo motivacijski dejavniki, s katerimi motiviramo svoje zaposlene, si moramo ogledati tudi motivacijske teorije. Verma (1996, po Stare 2011, 213–220) v svoji knjigi opiše tri motivacijske teorije:

- Abrahama Maslowa (teorija zadovoljitve potreb),
- Fredericka I. Herzberga (dvofaktorjska teorija motivatorjev in higienikov) in
- McClelland (povezovanje osebnosti ljudi in vpliv teh lastnosti na samomotiviranost).

Pri prvi teoriji je omenil še njeno dopolnitev po Adelferju, ki je ugotavljal, da je človek nezadovoljen, če v nekem času ne zadovolji potreb višje stopnje.

Maslow omenja pet ravni potreb ljudi, pri čemer ugotavlja, da ko nekdo zadovolji eno raven, je motiviran in se trudi, da je človek zadovoljil naslednjo (Verma 1996, po Stare 2011, 213).

Vendar je Stare (2011, 214) izpostavil tri stopnje, ki se navezujejo na projekte:

- potreba po varnosti se nanaša na posameznikovo poslanstvo v združbi – redna služba (in plača) mu zagotavlja varnost in ni nujno, da mu je delo pri projektu neki posebni motiv, da bi vanj vključil več truda kot običajno. Zato ga mora vodja tima dodatno motivirati;
- potreba po pripadnosti se nanaša na delo v timu – vodja tima mora poskrbeti, da celoten tim enakovredno sprejme vse člane tima. Če člani tima nekoga ne sprejmejo medse (tudi neformalno), je ta lahko demotiviran za sodelovanje in slabe volje pri delu;
- potreba po ugledu in spoštovanju pa se nanaša na že obravnavano sodelovanje pri odločanju – če mnenja izkušenejšega sodelavca ne upoštevamo (in mu ne razložimo, zakaj), bo ta užaljen.

Herzberg je na osnovi raziskave med ameriškimi inženirji ugotovil, da so poleg motivatorjev še dejavniki, ki lahko pri ljudeh povzročajo nezadovoljstvo. Avtor poudarja, da človek ne razmišlja o demotivacijskih dejavnikih, če so ti ustrezni njegovim normam in željam, sicer ga ovirajo pri delu (razmišlja o njih, namesto da se bo posvetil delu). Te dejavnike je poimenoval higieniki (Verma 1996, po Stare 2011, 214).

V izjemnih primerih motivatorji kratkoročno premagajo higienike (človek ob pričakovanju napredovanja ne razmišlja o (pre)nizki plači), sicer pa naj bi motivatorji vplivali na ljudi le, če so higieniki na zadovoljivi ravni. Vsekakor ljudje radi delajo tisto, kar jih zanima (zanimivo delo), se z delom učijo in strokovno napredujejo. Odgovornost? Neformalno delegiranje nalog motivira predvsem mlajše sodelavce, ki stalno iščejo nove izzive in priložnosti, da se izkažejo, z željo poznejšega napredovanja (Stare 2011, 215).

Delegiranje pomeni prenos nalog v izvedbo podrejenim, kar je običajen del vsakodnevnih opravil vseh managerjev. Z načrtovanjem izvajalcev aktivnosti se tako že delegira naloge posameznim članom tima.

Delegiranje torej omogoča posameznim članom projektnega tima, da prevzamejo odgovornost za opravljanje posamezne naloge, s čimer dobijo priložnost, da se s svojim delom promovirajo. To jih tudi motivira, da nalogo opravijo do postavljenega roka (Stare 2011, 216).

McClelland je povezoval osebnosti ljudi in vpliv teh lastnosti na samomotiviranost. Pri tem je ljudi razdelil v tri skupine: prvi dajejo velik pomen prijateljskim in zaupnim odnosom med sodelavci (potreba po druženju), drugi radi vplivajo na vedenje drugih (potreba po moči), tretji pa težijo k odličnosti izvajanja in so močno usmerjeni k uspešni izvedbi zaupnih nalog (potreba po dosežku). Glede vlog pri projektu bi lahko rekli, da so prvi pravi timski delavci, drugi so potencialni vodje strokovnih timov, lahko pa jim tudi neformalno delegiramo vodenje sklopa nalog, tretji pa so primerni za izvedbo kritičnih in kriznih aktivnosti, saj bodo zaradi svoje tekmovalne narave vedno skušali dokazati, da zmorejo opraviti tudi nemogoče naloge (Verma 1996, po Stare 2011, 215).

Poglejmo še ugotovitve novejših raziskav s področja motiviranja. Visoka stopnja skladnosti ciljev projekta in osebnih ciljev članov tima je eden od ključev motiviranosti. Ljudje se odlikujejo v tistem, kar jih zanima. Kadar so naloge in cilji v skladu z osebnimi vrednotami, s profesionalnimi in socialnimi cilji članov tima, je denar lahko le sekundarni razlog za vsakodnevni odhod v službo. Pri projektnih ni mogoče vedno dobiti prave osebe za neko delo (da ima znanje, ga naloga veseli in je tudi razpoložljiv), a vseeno se kaže poskusiti pogajati za prave ljudi, se pogovoriti s člani tima, katere aktivnosti bi želeli prevzeti in kaj je njihov motiv sodelovanja pri projektu, ter jim dodeliti naloge, ki so jim bližje (Stare 2011, 216). Visoka stopnja skladnosti ciljev projekta in osebnih ciljev članov tima je eden od ključev motiviranosti. Ljudje se odlikujejo v tistem, kar jih zanima. Kadar so naloge in cilji v skladu z osebnimi vrednotami, s profesionalnimi in socialnimi cilji članov tima, je denar lahko le sekundarni razlog za vsakodnevni odhod v službo.

3.3 Motivacijski dejavniki

Vodje projektov in člane projektnih timov po opravljenem delu in na osnovi doseženih rezultatov primerno nagradimo. Kljub temu da ima oseba, ki odloča o vrsti in višini stimulacije, na voljo vso potrebno dokumentacijo s podatki o doseženih uspehih, je končna odločitev pogosto precej subjektivna. Napačno, krivično ali nepravočasno nagrajevanje pa nam lahko »sesuje« sistem (Golob 2002, 152).

Motivacijo razumemo kot zavzetost člana projektnega tima za izvedbo prevzetih nalog. Trditev je povezana z vprašanjem: kako in s čim lahko motiviramo člane tima oziroma kaj jih motivira. Če jim zastavimo to vprašanje, prejmemo mnogo zelo različnih odgovorov, ki so odvisni od osebnih želja socialnega stanja, želje po napredovanju, stabilnosti zaposlitve

oziroma delovnega mesta vsakega posameznika. Zato je spekter motivacijskih dejavnikov izjemno širok, med najpomembnejše pa sodijo (Golob 2002, 49):

- občutek uspešnosti in osebno zadovoljstvo ob uspešno zaključenem delu,
- priznanje oziroma pohvala nadrejenega,
- napredovanje na boljše ali želeno delovno mesto,
- materialna stimulacija,
- zagotavljanje boljših odnosov s sodelavci,
- ustvarjenje dobrega imena – predstavitve v internih sredstvih informiranja,
- možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja,
- strah pred kritiko,
- strah pred nadzorom in ugotavljanjem slabih rezultatov.

Stare (2011, 218) izpostavi tudi tekmovalnost, ki je lahko dober motivator ne glede na to, ali projektni tim tekmuje s konkurenco ali z drugim timom v podjetju. V drugem primeru je pomembna zdrava tekmovalnost, ki motivira izvajanje, in ne destruktivna.

Veliko avtorjev piše tudi o denarju kot motivatorju. Stare (2011, 218–219) pravi, da je denar vsekakor motivator, kadar gre za dodatek (obljubljena nagrada za uspešno izvedeno delo oziroma projekt), za začasno znižanje plače, kadar so ljudje zaradi nedoseganja ciljev kaznovani z nižjim verbalnim delom plače in kadar gre za spremljevalni dejavnik pričakovanega napredovanja (višja plača). Pri tem pa poudarja, da denar ni glavni motivator pri projektnem delu in da se je treba zavedati, da morajo člani projektnega tima nagrado pričakovati, da jih motivira še k večjim naporom.

3.4 Značilnosti komuniciranja v timu

Komuniciranje je prenašanje sporočil (ali še boljše razumevanja) med oddajnikom in sprejemnikom sporočila. Štirje elementi vsakega sporočila so sporočilo, oddajnik, sprejemnik in kanal, po katerem sporočilo potuje (Rozman in Stare 2008, 197).

Tim s komuniciranjem analizira vprašanja, odloča in usklajuje delo posameznikov v timu na poti do skupnega cilja. Poleg tega komuniciranje omogoča reševanje težav v timu, sodelovanje z drugimi timi in s tem prenos idej ter dobre prakse (Stare 2011, 220).

Temelj za ustrezno komuniciranje v ekipi je zlasti izpolnjevanje naslednjih pogojev (Rozman in Stare 2008, 200):

- medsebojno spoštovanje članov ekipe,
- prizadevanje za razumevanje drugih članov, vživetje vanje,
- odprtost odnosov med člani, odkritosrčnost.

Komuniciranje med člani tima ni hierarhično (ukazi in poročila o opravljenem delu), ampak vodoravno, saj naj bi bil položaj članov tima enakovreden (namesto ukazov so primernejše razlage, predlogi, pojasnjevanje, dogovarjanje). Komuniciranje je dvosmerno, kar pomeni, da se člani tima pogovarjajo (ne da bi govoril le eden, običajno vodja, drugi pa bi le poslušali in sledili). Za tim je značilno tudi komuniciranje po vseh kanalih, kar pomeni, da se člani tima dogovarjajo med seboj in ne, da en član tima govori z nadrejenim, ta pa se potem dogovori z drugim članom tima (Stare 2011, 221).

Temelja ustreznega komuniciranja v timu sta sprejemanje drugačnih mnenj in odkritosrčnost. Vodja tima naj poudarja tudi kritičnost do delovanja sodelavcev (in odkrit pogovor o možnih izboljšavah) in samokritičnost z namenom povečanja ustvarjalnosti in storilnosti. Da bi izboljšal svoje delovanje, dober vodja celo spodbuja podrejene, naj kritično ocenijo tudi njegovo delo (Stare 2011, 221–222).

3.5 Načini komuniciranja

Stroka komuniciranja običajno deli na tri vrste – ustno, telesno in pisno. Čedalje bolj se poudarja tudi pomembnost e-komunikacije (e-pošta, portali, na katerih se puščajo sporočila ali dokumenti), čeprav to uvrščamo v pisno komuniciranje (Stare 2011, 222).

Ustni (besedni) način oziroma govor je najmočnejši tip komuniciranja. Projektni manager s (po)govorom delegira naloge, razlaga, rešuje nesoglasja, se pogaja in razčiščuje razne primere. Člani tima razpravljajo o idejah, iščejo rešitve, se dogovarjajo o načinu sodelovanja. Govor je učinkovit, ker omogoča sočasno izmenjavo informacij, takojšen odziv sogovornika, takojšno strnitev sporočila in sočasni sklep. Ustno, manj formalno pogovarjanje med vsemi člani tima je najpogostejši način komuniciranja v projektnem timu (Stare 2011, 222).

Nebesedno (telesno) komuniciranje lahko nastopa samostojno (namigi, gobo, kretnje, mimika obraza (začudenje) idr.) ali kot spremljajoči dejavnik govora. Strokovnjaki poudarjajo, da vpliv sporočila ni odvisen le od vsebine povedanega oziroma izbranih izrečenih besed, ampak tudi od tona govora in obrazne mimike. Dobri govorniki se tega zavedajo, pri tem pa tudi opazujejo odziv poslušalcev (govorico telesa, obrazno mimiko ipd.) ter vsebino govora sproti prilagajajo odzivnosti. Nebesedna komunikacija je še posebej pomembna na projektnih sestankih, pri razlagi idej, poročanju o delu pri projektu, pogajanjih in reševanju nesoglasij (Stare 2011, 223).

Med pisno komuniciranje štejemo dopise, zapisnike, poročila, načrte, predloge, skice, načrte, standarde, postopke ipd. Pomembno je, da so informacije razumljive in hitro prebrane, zato mora biti sporočilo dobro pripravljeno, preprosto, jasno in neposredno. Kakovost zapisnikov kontrolnih in problemskih sestankov je predvsem v jedrnatem poročilu o stanju ter jasnih sklepih – kdo bo kaj naredil, s kom in do kdaj (Stare 2011, 223–224).

4 PREDSTAVITEV MLADINSKEGA CENTRA HIŠA MLADIH

Center mladinskih dejavnosti (v nadaljevanju CMD), ki se je kot večletni projekt od leta 2001 pogodbeno izvajal za občino Ajdovščina prek Centra za socialno delo, in sicer kot preventivni program, je s 1. januarjem 2009 dobil novo preobleko. Ustanovljena je bila notranja organizacijska enota Zavoda za šport Ajdovščina – Mladinski center Hiša mladih. Program CMD se je tako preoblikoval in se izvaja v okviru novonastalega Mladinskega centra, katerega cilj je razširiti svoj spekter dejavnosti, saj so se s pridobitvijo nove funkcije spremenile tudi naloge (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

4.1 Program Mladinskega centra Hiša mladih

Neformalno izobraževanje in usposabljanje mladih za mladinsko delo

Neformalno izobraževanje je organizirana izobraževalna aktivnost zunaj ustaljenega formalnega sistema. Le to lahko da mladim moč in motivacijo za izvajanje lastnih projektov, kjer so oni sami središče izobraževalne dejavnosti, imajo osebni interes, pridobivajo samozavest ter razvijajo sposobnosti in veščine. Vključeni programi delujejo na neformalni ravni in vključujejo neformalno učenje mladih. Vse dejavnosti, ki jih izvajajo (učenje skozi igro in športne dejavnosti, učenje skozi kreativne delavnice, organiziranje raznih tečajev in drugih delavnic, izvajanje programa MEPI, izvajanje taborov in izletov, izvajanje delavnic Odraščanje in mi, svetovanje in informiranje, razni turnirji, učna pomoč) sodijo na področje neformalnega učenja mladih. Mladinski center skrbi za osebni in profesionalni razvoj mladinskih delavcev za delo z mladimi (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

Prostovoljno mladinsko delo

Prostovoljno mladinsko delo je danes zelo oslABLJENO. Mladi se še ne zavedajo njegovega pomena v družbi. Program prostovoljnega mladinskega dela ima določene cilje (izboljšati socialne kompetence, izgrajevati pozitivno samopodobo, spoznavati lastne sposobnosti, zmanjševati socialno izključenost, razvijati odgovornost, razvijati oz. privzgajati socialne veščine ipd.). V Mladinskem centru si prizadevajo, da vsako leto vključijo v program čim več mladih prostovoljcev, organizirajo predstavitve na šolah ter izvajajo tudi usposabljanja za prostovoljce. Prostovoljci postajajo nepogrešljivi pri izvedbi določenih dejavnosti (učna pomoč, organizacija tabora, izvajanje delavnic, druženje z uporabniki). Skupaj s prostovoljci sodelujejo na raznih prireditvah, kjer izvajajo delavnice za otroke, skrbijo tudi za promocijo prostovoljnega dela (ob svetovnem dnevu prostovoljstva, mednarodni dnevi mladih prostovoljcev ipd.). Prostovoljno mladinsko delo se odraža v skoraj vseh programih, ki jih izvaja Mladinski center (Mladinski center in hotel Ajdovščina, 2011b).

Informiranje in svetovanje za mlade

V Mladinskem centru Hiša mladih imajo info točko za mlade (mladi lahko pri njih dobijo razne informacije glede šolanja in izobraževanja, kulturnega dogajanja, mednarodnega povezovanja, informacije glede društev oz. kam se lahko obrnejo). Eden od namenov programa je tudi svetovanje in podpora mladim v stiski ter njihovim staršem.

Mladi se lahko obrnejo na mentorje, kadarkoli se znajdejo v stiski in ne vedo, kako naprej. V sodelovanju s Centrom za socialno delo ter z osnovnimi šolami izvajajo tudi individualno spremljanje otrok in mladih, ki potrebujejo dodatno pomoč. Na področju svetovanja in osveščanja izvajajo razne tematske delavnice (o drogah, spolnosti, AIDS – u ipd.) ter delavnice »Odraščanje in mi na OŠ« (te zajemajo tri sklope; spolnost, zasvojenosti in medsebojne odnose). Mlade tudi usmerjajo v druge programe, če je to potrebno (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

Participacija, aktivno državljanstvo, človekove pravice

V sodelovanju z drugimi društvi organizirajo razne akcije v lokalni skupnosti, ki se navezujejo na mladinsko področje. V program vključujejo tudi aktivno participacijo mladih, predvsem na lokalni ravni, ter vključevanje mladih z manj priložnostmi.

Želja Mladinskega centra je ustanoviti skupino med mladimi, ki že ima določene ideje oz. cilje, ki jih ne zna uresničiti oz. pomagati mladim, ki prihajajo na poti do uresničitve svojih ciljev do težav, ki jih sami ne znajo rešiti. Pozivajo mlade, ki imajo idejo in ne vedo, kako bi jo uresničili, mlade, ki se radi izražajo in ne najdejo pravega načina, mlade, ki bi želeli sodelovati pri organizaciji dogodkov v lokalni skupnosti, mlade, ki odkrivajo pri sebi umetniško žilico in bi se želeli predstaviti tudi širši javnosti itd.

Mladinski center Hiša mladih spodbuja mlade tudi k literarnemu ustvarjanju. Tako iščejo literarne navdušence med mladimi, ki bi se želeli udeležiti literarnih delavnic, s poudarkom na ustvarjalnosti, spontanosti, domišljiji. Voditelj/-ica tečaja se bo posvetil/-a vsakemu udeležencu posebej, ki bo tako imel možnost napredovanja pri svojem ustvarjanju in dožemanju umetnosti besed.

Prav tako si prizadevajo ustanoviti skupino »MC MLADINSKE DELOVNE BRIGADE«, v katero vabijo vse mlade, ki bi radi na področju občine Ajdovščina prostovoljno karkoli storili v korist vseh občanov in občank. Pomagali bodo pri prireditvah, čistili okolico, urejali peš poti, barvali zanemarjene ograje, pomagali občanom in še mnogo podobnih akcij. Tako bodo s skupnimi močmi pripomogli k obogatitvi mesta in ga naredili obenem prijaznejšega. V okviru delovanja Mladinskega centra Hiša mladih se izrazito kaže aktivno državljanstvo mladih in participacija, saj sodelujejo na skoraj vseh družbeno pomembnih akcijah v občini in

si prizadevajo, da bi svoje delovanje širili tudi navzven (Mladinski center in hotel Ajdovščina, 2011b).

Mednarodno mladinsko delo in mobilnost mladih

Za mednarodno povezovanje so zelo odprti. Prijavili so se v program Mladi v akciji (prej Mladina), iz katerega bodo črpali sredstva za pošiljajoče in gostiteljske izmenjave (EVS). V sodelovanju z drugimi društvi so že gostili prostovoljca v okviru programa EVS. S pridobitvijo mladinskega hotela bo lahko mladinski center gostil še več prostovoljcev iz tujine. Izvajajo tudi mednarodni projekt MEPI (mednarodno priznanje za mlade), v okviru katerega potekajo odprave na državni ravni, želijo jih razširiti na mednarodno raven, kar bi še bolj pospešilo zainteresiranost mladih za prostovoljstvo. Mladinski delavci so bili tudi na večjih izobraževanjih na področju mladinskih mednarodnih projektov. Potrebovali pa bi sredstva, da bi mednarodne projekte še boljše razširili med mlade, nudili tečaje za mentorje, inštruktorje ipd., kar pa je zaradi finančnega stanja trenutno zelo težko izvedljivo (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

Raziskovalno delo mladih

Ena izmed nalog mladinskega centra je tudi izvajanje različnih raziskav (ugotavljanje potreb, evalviranje posameznih programov itd.) med uporabniki ter tudi ostalo mladino. V okviru programa bo mladinski center seznanjal mlade z raziskovalnim in znanstvenim delom ter populariziral znanost med mladimi prek izvedbe eksperimentalnih delavnic. Mladi se v okviru izvajanja programov uporabnikov ukvarjajo z raziskovanjem tudi naravoslovnih znanosti, jezikov, etnologije ipd. (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

Prostočasne aktivnosti

Za tvegano populacijo mladih je značilno, da svojega prostega časa ne znajo ali ne zmorejo preživljati aktivno ter zato pasivno preživljajo svoj prosti čas. V glavnem ne obiskujejo organiziranih oblik ukvarjanja s športom, z glasbo ipd. Prav zaradi omenjenega sta med cilji programa tudi motiviranje in animacija pri razvijanju prostočasnih interesov mladih ter zagotavljanje možnosti, da so mladi lahko aktivni tudi v »neorganiziranih klubih«, kot je mladinski center.

Mladinski center Hiša mladih ponuja mladim prostor za aktivno preživljanje prostega časa. Vse dejavnosti, ki jih izvajajo v okviru programa, sodijo na področje prostočasnih aktivnosti mladih (družabne igre, turnirji, ustvarjalne delavnice, športne dejavnosti, obiski bazena, tabori, izleti, MEPI, brezplačna uporaba interneta in računalnikov itd.) (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011b).

Izobraževanja – predavanja za starše, potopisna predavanja, posveti, okrogle mize

Program Mladinskega centra bodo poskušali zapolniti z dejavnostmi za mlade in organiziranjem različnih izobraževanj za starše in ostale odrasle, ki se z mladimi na kakršenkoli način ukvarjajo. Z namenom informiranja in ozaveščanja bodo organizirali predavanja na različne teme, ki zajemajo področje vzgoje otrok, zasvojenosti, odnosov, koristnega preživljanja prostega časa, vključevanje mladih v lokalno skupnost ipd., okrogle mize ter posvete ob različnih priložnostih (mesec preventive, okolju prijazni materiali, recikliranje, mednarodni dnevi mladih prostovoljcev itd.), na katere bodo povabili strokovno usposobljene predavatelje ter goste.

Socialna preventiva (preventivni socialnovarstveni programi za mlade)

Na področju preventive že sodelujejo in nameravajo še naprej sodelovati z drugimi društvi in organizacijami. V preventivne dejavnosti sodi večina dejavnosti njihovega programa (MEPI, športne dejavnosti, mladinski tabori, izleti, ozaveščanje po šolah in v centru itd.) (Mladinski center in hotel Ajdovščina, 2011b).

4.2 Vizija

Vizija Mladinskega centra Ajdovščina je postati vzor občanom na področju skrbi za ustvarjalno okolje. Želi postati odličen primer delovanja mladinskega centra in hotela v Evropi. Pridobljeni kapital želi vlagati v organizacijo in tako postati sodobno tehnološko opremljeni, razvojno naravnani mladinski center in hotel. Visoka kakovost storitev, optimalno zadovoljevanje javnih potreb in doseganje splošnega blagostanj ljudi, predvsem mladih, v občini bodo ob učinkovitem poslovanju temelj poslovanja organizacije tudi v prihodnje (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011a).

4.3 Poslanstvo

Jasno poslanstvo Mladinskega centra Ajdovščina omogoča, da se spreminja in prilagaja okoliščinam, vendar lahko kljub temu ostaja osredotočen na svoj temeljni namen in mu ostaja zvest. Skrbijo za zdravo ustvarjalno okolje v skladu z zakonodajo in za splošno zadovoljstvo občanov, predvsem mladih, ter zaposlenih v Mladinskem centru Ajdovščina. Stremijo k temu, da bo zdrav odnos do družbe normalen del naše kulture. S celovitimi storitvami, ki so naslonjene na znanje in tradicijo na področju mladinske in hotelske dejavnosti, prispevajo h kakovostnemu življenju v občini Ajdovščina (Mladinski center in hotel Ajdovščina 2011a).

4.4 Cilji in usmeritve organizacije

Idejna podlaga ustanovitve je potreba mladih po organizirani obliki raznovrstnega ustvarjalnega delovanja. Kreacija kot najvišja možnost človekovega izraza pogloblja zaznavanje, nudi pomoč pri odkrivanju lastne identitete ter razvija pozitivno samopodobo.

Cilji organizacije so (Mladinski center in hotel Ajdovščina, 2011a):

- razvoj funkcije povezovalca in centra vsakovrstnih mladinskih aktivnosti v občini;
- omogočanje in spodbujanje ustvarjalnega preživljanja prostega časa mladih ter nudenje pomoči pri realizaciji njihovih idej, pobud in interesov;
- spodbujanje k širjenju znanja, pomenu vključevanja v družbena dogajanja ter doživljanju sebe kot dela družbenega in naravnega okolja;
- s projekti odprtega tipa želijo omogočiti globlje medsebojno spoznavanje in sodelovanje mladih iz različnih okolij in starostnih skupin ter spodbujati k strpnosti, pozitivni naravnosti in sprejemanju različnosti;
- informirali in svetovali bodo na področjih, ki so pomembna za nadaljnji razvoj in delo mladih;
- proces socializacije: mladim omogočiti zadovoljevanje specifičnih potreb, značilnih za njihovo razvojno obdobje; potreb po druženju z vrstniki, samostojnosti, uspehu in doseganju ciljev, po pripadnosti neki skupini ali instituciji, po podpori in po krepitvi in oblikovanju pozitivne samopodobe, po sprejetosti in uveljavljanju v širši družbi;
- proces kreativnega preživljanja prostega časa: prosti čas v življenju mladih zaseda pomembno mesto, saj vpliva na obnavljanje mladostnikovih fizičnih in psihičnih moči, na uspešnejše odpravljanje konfliktov in reševanje življenjskih problemov. S primernimi prostori, z dobro organizacijo in vodenjem delavnic, tečajev, predavanj, družabnih iger, zabav, debat, srečanj, koncertov, razstav kot tudi z informiranjem in svetovanjem lahko mladim ponudijo kakovostne pogoje za aktivno preživljanja prostega časa.

5 PROJEKTNO TIMSKO DELO V MLADINSKEM CENTRU HIŠA MLADIH AJDOVŠČINA

Mladinski center Hiša mladih Ajdovščina, se večinoma ukvarja s projekti v katerega je vključenih več posameznikov, ki skupaj tvorijo projektni tim. Za uspešno delovanje tima pa je zadolžen vodja tima, ki skrbi, da so člani tima motivirani za delo in komunikacija med njimi tekoča.

5.1 Uvod v raziskavo

V vsakem projektnem timu poteka več vrst komunikacij, prek katerih se pretakajo informacije, ki niso pomembne le za uspešen potek projekta, pač pa tudi za nemoteno delovanje projektnega tima. Uspešnost projekta v veliki meri sloni na uspešnem delovanju projektnega tima. Uspešen tim je motiviran in komunikacija v timu poteka tekoče. To pa nista edina dejavnika, ki vplivata na uspešnost tima, vendar smo izpostavili ta dva, ker se zdita najpomembnejša.

5.2 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi sklop vprašanj se nanaša na motivacijske dejavnike. Podani so različni motivacijski dejavniki, nanje pa se odgovarja s pomočjo naslednje lestvice: 1 – sploh me ne motivirajo, 2 – me ne motivirajo, 3 – niti me in niti me ne motivirajo, 4 – me motivirajo in 5 – zelo me motivirajo, in sicer tako, da se obkroži številka na lestvici.

Drugi del vprašalnika se nanaša na komuniciranje v projektnem timu. Na njih se odgovarja tako, da se obkroži številka na lestvici od 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno. Vprašanja so splošna in nam podajo vpogled v način komuniciranja med člani tima in vodjo.

Anketni vprašalnik je bil izveden med petimi člani projektnega tima v Mladinskem centru Hiša mladih. Anketni vprašalnik je bil anonimen in napisan v slovenskem jeziku.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili informacije, s pomočjo katerih smo analizirali pogled sodelavcev na komunikacijo in motivacijo članov projektnega tima.

5.3 Izvedba raziskave

V raziskavi je bilo vključenih pet članov tima, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik. Vprašalnik smo pozneje analizirali in predstavili rezultate z vidika članov tima. Z vodjo tima smo opravili razgovor in tako predstavili tudi njegova stališča, jih povzeli in analizirali.

5.3.1 Postopek sestavljanja projektnega tima

V Mladinskem centru Hiša mladih so vsi zaposleni vključeni v projekt; vse od vzdrževalca do čistilke in tudi delavcev, ki delajo v hostlu, ki deluje v okviru Hiše mladih. Pri projektu stalno deluje šest ljudi, ki sestavljajo projektni tim, občasno pa se jim pridružijo še prostovoljci, ki jim pomagajo pri projektu. Ljudi, ki si želijo delati z njimi, ne izključujejo, pač pa so jih veseli in jim dajo priložnost, saj je premalo aktivnih ljudi, ki bi pripomogli k projektu (Razgovor z vodjo tima, maj 2015).

5.3.2 Predstavitev delovanja projektnega tima

Projektni tim deluje tako, da si vsi zaposleni v projektne timu pomagajo. Vodja tima je mnenja, da če nekdo izmed članov prispeva idejo, ki je potencialen projekt, ta projekt tudi vodi, vendar vodja tima ostaja formalen vodja. Vodja tima prav tako kot ostali člani tima skrbi in opravlja zadolžitve v projektu. Odgovornost za finance in ostale dolžnosti v projektu prepusti članu tima, ki je dal idejo za projekt, čeprav je še vedno sam vodja projekta. Vodja projektne skupine tako članu tima, ki prispeva idejo, prepusti vodenje projekta, saj je mnenja, da tako spodbuja kreativnost članov tima (Razgovor z vodjo tima, maj 2015).

5.3.3 Analiza komuniciranja in motiviranja članov projektnega tima

Analizo komuniciranja in motiviranja članov projektnega tima smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen med člane tima. Z vodjo projektne tima smo opravili intervju, ki je obsegal šestnajst vprašanj.

Vidik vodje projekta

Analizo komuniciranja in motiviranja članov projekta smo opravili s pomočjo intervjuja z vodjo tima. Intervju je obsegal šestnajst vprašanj, ki so se nanašala na področje raziskave, in je bil izveden v maju 2015 na sedežu organizacije.

Vodja projektne tima dela na projektih od 1. 1. 2011 in je vedno opravljal funkcijo vodje projektov ter je zaposlen kot vodja Mladinskega centra in hotela Ajdovščina. Za seboj ima že veliko uspešno zaključenih projektov, ki so se odvijali v sklopu Mladinskega centra Hiša mladih.

Vidik vodje projekta bomo povzeli iz intervjuja in predstavili njegovo razmišljanje in delo na področju motivacije članov tima in komuniciranja z njimi.

Vodja tima z veseljem opravlja svojo funkcijo, saj mu je vseč voden tim, ki ga pripelje do nekega zastavljenega cilja. Všeč mu je delo z ljudmi in rad prevzema odgovornost nase in tako odgovarja, da se program nekega načrta, ki si ga zastavijo, tudi doseže.

Motivacija članov projektnega tima mu je izredno pomembna, ker pa so javni zavod, je težko motivirati člane tima. Zaveda se, da kot motivacija najbolj deluje finančna nagrada, na kar pa nima vpliva, saj je višina plače v javnem zavodu določena. Zato uporablja druge načine motiviranja, kot je na primer čas za kavo s sodelavci, kjer potekajo tako pogovori o zasebnih zadevah kot tudi pogovori o konkretnih zadevah projekta. Trudi se, da so sestanki s sodelavci sproščeni, delovni prostori odprti, da se s člani tima lahko med seboj pogovarjajo. Formalnih sestankov, ki so na določen dan in uro, ne prakticira, raje se srečuje s člani tima na neformalnih sestankih, kjer so vsi bolj sproščeni. Vodja je mnenja, da je sproščenost prava motivacija.

Vodja člane svojega projektnega tima motivira tako, da jih ob uspešnem delu pohvali, skrbi, da delo poteka v sproščenem ozračju, in jim daje možnost samodokazovanja in vodenja projektov. Ideje, ki mu jih predstavi član tima, hitro pregleda in o tem premisli ter tudi v hitrem času poda svoj odgovor. Za ideje, ki so dobre in smiselne, ter v okviru sredstev, ki so jim na razpolago, ne potrebuje veliko časa za razmislek. Član tima, ki je podal idejo, tako dobi priložnost, da projekt tudi odvodi in se tako dokaže. Mnenje vodje je, da je tudi služba motivacijski dejavnik, saj vsi, ki delajo pri projektu, to delo opravljajo z veseljem in si tega dela tudi želijo. Sam si želi, da bi lahko uporabil tudi druge motivacijske dejavnike, kot sta materialna stimulacija in druženja s člani zunaj delovnega časa.

Vodja si vzame čas za člane tima, ki kažejo znake nezainteresiranosti, in jih dodatno motivira. V taki situaciji si vzame čas in se s članom tima, ki mu je upadlo zanimanje za delo, tudi pogovori. Pogovor poteka v sproščenem vzdušju in vodja poskuša razumeti, kaj je pripeljalo do dane situacije, ter s pogovorom poskuša povečati aktivnost in zainteresiranost za delo člana tima.

Vodja je članom tima vedno na razpolago za kakršnakoli vprašanja, predloge in mnenja. Ideje, ki jih podajo člani tima, so vedno dobrodošle in tudi realizirane, če so v okviru sredstev, s katerimi razpolaga Mladinski center Hiša mladih.

Komunikacija med člani tima in vodjo poteka večinoma ustno. Vodja pisno komunicira samo v obliki elektronske pošte. Elektronsko pošto uporablja samo v primerih, ko dodatno potrjuje že dogovorjene zadeve. Komunikacija s člani tima poteka večinoma ustno. Pri projektih, kjer sodelujejo tudi zunanji sodelavci, večinoma prostovoljci, pa poteka komunikacija prek telefonskih klicev in elektronske pošte, saj tako lažje nadzira delo in dodaja svoja mnenja in predloge.

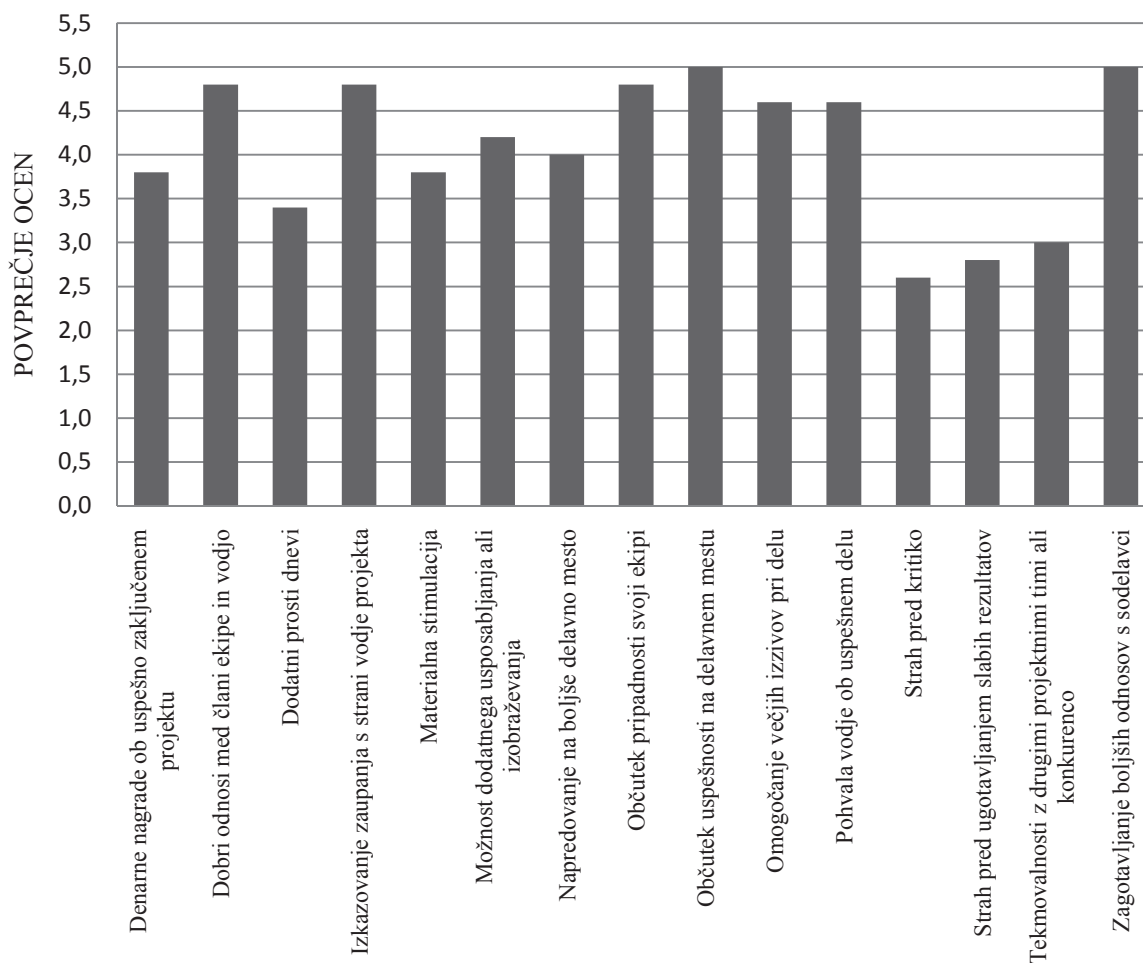
Zgodilo se je tudi, da je član tima, ki je bil odgovoren za finance pri projektu, namerno zadrževal informacije o porabi sredstev. Vodja o tem ni bil obveščen in je to ugotovil šele na koncu projekta, ko je ta že bil končan. Ali je za to bila kriva slaba komunikacija, ne ve, od takrat pa ima vedno nadzor nad financami in sredstvi pri projektu.

Vodja se s trditvijo, da je dobra komunikacija tudi uspešna in zadostna motivacija, strinja in dodaja, da sta dobro komuniciranje in dajanje možnosti izražanja želja tudi uspešna motivacija.

Vidik članov tima

Analizo komuniciranja in motiviranja članov tima z vidika članov tima smo opravili s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili člani projektnega tima (prilogi 1 in 2). Anketa je bila sestavljena iz dveh sklopov vprašanj, na katere so odgovarjali s pomočjo lestvice od 1 do 5, in je bila napisana v slovenskem jeziku.

V anketi je sodelovalo pet članov, ki redno sodelujejo pri projektih. Člani tima so v organizaciji zaposleni in skupaj delajo na različnih projektih. Iz analize rezultatov, ki smo jih pridobili z izvedbo ankete v maju 2015 na sedežu Mladinskega centra Hiša mladih, smo izračunali povprečja rezultatov ankete, ki so nam služila za interpretacijo grafa na sliki 1.



Slika 1: Vpliv motivacijskih dejavnikov na člane projektnega tima v Mladinskem centru Hiša mladih

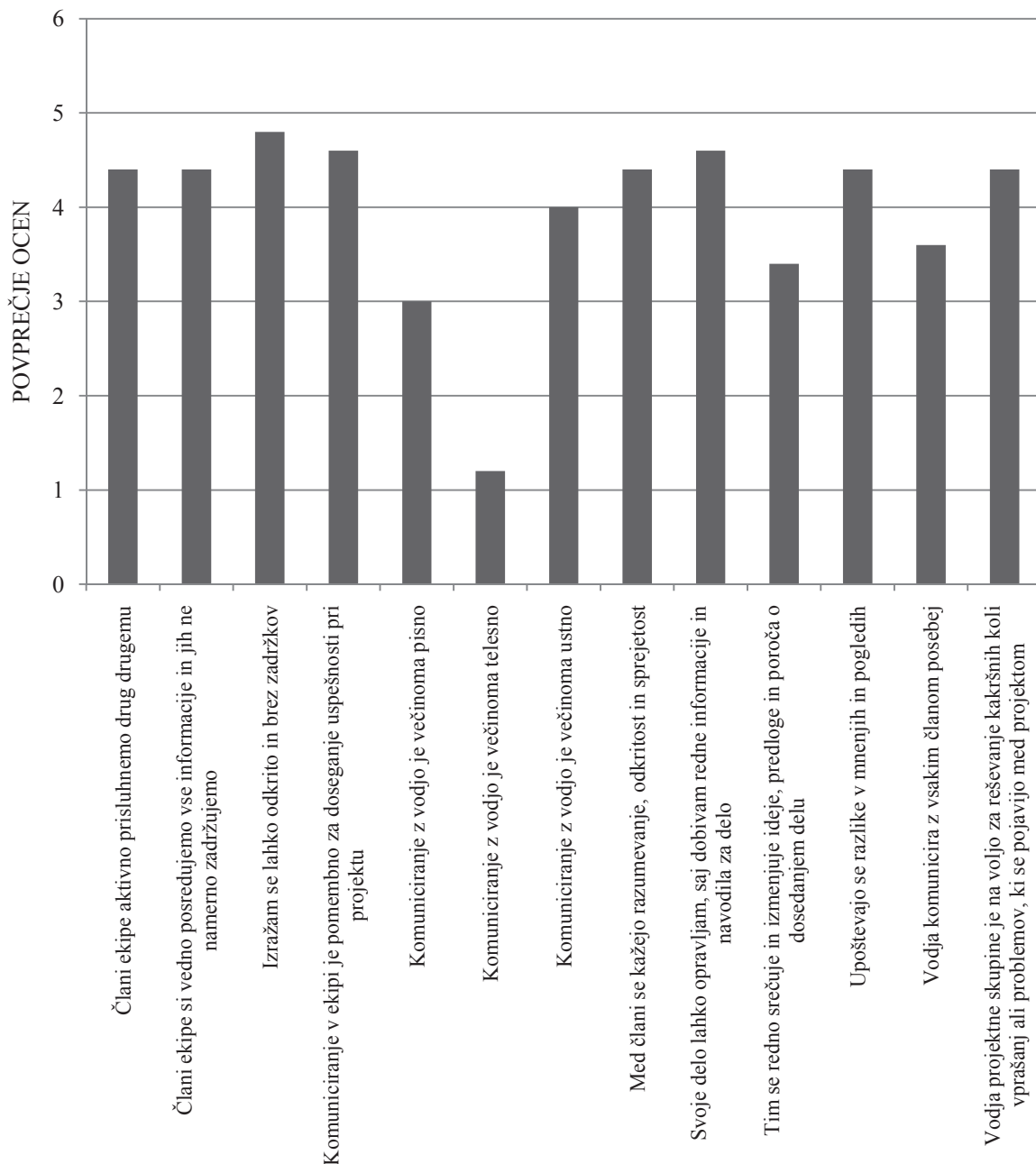
Prvi sklop vprašanj se je nanašal na motivacijske dejavnike (priloga 1). Zanimalo nas je, kako jih posamezni dejavniki motivirajo. Odgovarjali so s pomočjo lestvice od 1 do 5. Anketo je izpolnjevalo pet članov tima.

Iz grafa 1 (slika 1) lahko razberemo, kateri dejavniki jih 5 – zelo motivirajo, 4 – motivirajo, 3 – niti motivirajo in niti ne motivirajo, 2 – ne motivirajo in 1 – sploh ne motivirajo.

Motivacijski dejavnik, ki jih najbolj motivira, je *občutek uspešnosti na delovnem mestu*, iz česar lahko razberemo, da jim je uspešnost projekta izredno pomembna, saj je posledično to tudi njihov uspeh. Sklepamo lahko, da ob neuspehu izredno pade motivacija, saj izgine občutek uspešnosti. Naslednji motivacijski dejavnik, ki je bil najbolj ocenjen, je *zagotavljanje boljših odnosov s sodelavci*, kar nam pove, da jim veliko pomenijo odnosi v timu. Člani tima se dobro počutijo v timu, kjer so dobri odnosi in se na odnosih v timu gradi, saj so tako tudi možnosti za uspeh večje. Dejavnik *dobri odnosi med člani ekipe in vodjo* jih tudi motivira, kar samo potrjuje prejšnje rezultate, ki pravijo, da jih zelo motivira zagotavljanje dobrih odnosov in uspešnosti. Motivacijski dejavnik *izkazovanje zaupanja s strani vodje projekta* je dobilo oceno med 4 in 5, kar pomeni, da jih to motivira. Zaupanje svojega vodje

jih motivira, saj jim daje to občutek, da delo, ki ga opravljajo, opravljajo dobro in si s tem pridobijo zaupanje za nadaljnjo delo. Zaupanje v delo člana ekipe in njega samega pa lahko samo utrdi *občutek pripadnosti svoji ekipi*, kar jih motivira (grafa 1 na sliki 1), da jih motivira. Pripadnost je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ker je projektno delo timsko delo in ne delo posameznikov. V primeru, da član tima ne čuti pripadnosti svojemu timu, lahko s svojo nemotiviranostjo vpliva na delo drugih članov in tako posledično vpliva tudi na potek projekta. Naslednji dejavnik, ki je dobil oceno »me motivira«, je *omogočanje večjih izzivov pri delu*. Člani ekipe s tem povedo, da jih možnost, da se soočajo s projektom, ki jim predstavlja izziv, motivira in s tem povečuje uspešnost izvedbe projekta. *Pohvala vodje ob uspešnem delu* jim je prav tako pomembna, saj lahko razberemo, da jih motivira. Člani tima si ob uspešnem delu zaslužijo pohvalo, ki jih motivira, ne le pri sedanjem projektu, pač pa tudi za delo naprej, saj vedo, da bodo ob nadaljnjem uspešnem delu pohvaljeni. Vodja pa mora paziti, da pohvale ne izrablja za motivacijo članov tima, ki niso prispevali k uspehu projekta. Motivira jih tudi *možnost dodatnega usposabljanja ali izobraževanja*, kar pomeni, da je takšna vrsta motivacije dobrodošla, saj lahko člani tima tako izpopolnjujejo svoje znanje in ustvarjajo nove ideje. Na meji med »me motivira« in »niti me in niti me ne motivira« je *napredovanje na boljše delovno mesto*.

Zanimiv je rezultat, da jih *denarne nagrade ob uspešno zaključenem projektu delno motivirajo*, kar lahko povežemo z naslednjim motivacijskim dejavnikom *materialna stimulacija*, ki jih prav tako delno motivira in imata oba enako oceno. Iz tega lahko razberemo, da jim denarne in materialne stimulacije niso zelo pomembne. Rezultat je zanimiv zato, ker veliko avtorjev piše o tem, da je denarna nagrada največja motivacija. *Dodatni prosti dnevi* jim ne predstavljajo velike motivacije, saj so ta dejavnik označili z »niti me motivira in niti me ne motivira«. Prvi motivacijski dejavnik, ki jih ne motivira, je *tekmovalnost z drugimi projektnimi skupinami ali s konkurenco*. Iz tega lahko razberemo, da temu ne dajejo velikega pomena in takšna vrsta motivacija ni uspešna. Naslednji dejavnik je *strah pred ugotavljanjem slabih rezultatov*, ki jih ne motivira. Strah pred ugotavljanjem slabih rezultatov, je dejavnik, ki lahko motivira, če so se člani tima že soočali z neuspešnimi projekti. Iz ocene, da jih ta dejavnik ne motivira, lahko razberemo, da člani tima nimajo strahu pred slabimi rezultati in jih ta ne bi mogel motivirati. Zadnji motivacijski dejavnik, ki je bil ocenjen z najnižjo oceno »me ne motivira«, je *strah pred kritiko*. Člani ekipe so v svoje delo prepričani in jih zato ni strah kritik, zato jih ta dejavnik prav tako ne more motivirati.



Slika 2: Komuniciranje med člani tima in vodjo tima

Drugi sklop vprašanj (priloga 2) se nanaša na komuniciranje med člani tima in vodjo. Postavljene so bile različne trditve. Na anketo je dogovarjalo pet članov tima.

Iz povprečja ocen v grafu 2 (slika 2) lahko razberemo, kakšno vrsto komunikacije uporabljajo in kako poteka. Anketirani so trditve ocenjevali s pomočjo lestvice, pri čemer je 5 – vedno, 4 – pogosto, 3 – včasih, 2 – redko, 1 – nikoli.

Najvišjo oceno na lestvici je dobila trditev *izražam se lahko odkrito in brez zadržkov* (4,8 – pogosto). Člani tima se brez zadržkov lahko izražajo in o svojih razmišljanjih odkrito spregovorijo, kar je izrednega pomena, saj tako razne informacije, ideje, težave, s katerimi se

soočajo, prihajajo na plan in jih ne zadržujejo. Velik pomen dajejo uspešni komunikaciji, kar je potrdil podatek, da je trditev *komuniciranje v ekipi je pomembno za doseganje uspešnosti pri projektu* prav tako dobila dobro oceno (4 – pogosto). Komunikacija je v veliki meri povezana z uspešnostjo projekta, saj govorimo o timskem delu, za katerega pravimo, da je delo več ljudi skupaj, ne pa posameznikov. Komunikacija je izrednega pomena, saj povezuje člane med seboj, da se lahko informacije pretakajo in tako omogočajo, da člani lahko opravljajo svoje zadolžitve. Trditev *svoje delo lahko opravljam, saj dobivam redne informacije in navodila za delo*, je bila ocenjena z oceno 4, kar pove, da člani tima nimajo težav pri opravljanju svojega dela, saj dobivajo redne informacije, ki jim omogočajo, da svoje zadolžitve opravljajo brez težav. Naslednja trditev (*člani ekipe si vedno posredujemo vse informacije in jih ne namerno zadržujemo*) to samo še potrdi, saj je bila ocenjena z oceno 4, trditev *člani ekipe aktivno prisluhnemo drug drugemu* pa z oceno 4. Člani tima se zavedajo, kako pomembno je prisluhniti drug drugemu, saj tako ne zatiraš svojega sodelavca, pač pa mu daješ možnost, da se izraža. Naslednja trditev, ocenjena z oceno 4, je *upoštevajo se razlike v mnenjih in pogledih*. Ta trditev kaže na strpnost, ki jo imajo člani med seboj. Vsak od članov ima svoje poglede, ki pa so slišani in obravnavani, razlike pa so rešene z uspešnim komuniciranjem. S pomočjo ustrezne komunikacije v timu lahko poskrbimo, da se člani čutijo sprejete, se razumejo med seboj in so odkriti drug do drugega. Člani tima so to trditev *med člani tima se kažejo razumevanje, odkritost in sprejetost* ocenili s 4, kar pomeni, da se v timu pogosto dobro počutijo. Z občutkom sprejetosti, razumevanja in odkritosti lahko pričakujemo uspešno delo članov in v tem primeru tudi uspešnost projekta.

Naslednja trditev povezuje člane tima z vodjo; *vodja projektne skupine je na voljo za reševanje kakršnihkoli vprašanj ali problemov, ki se pojavijo med projektom*. Člani tima so to trditev ocenili z oceno 4. Člani tima se lahko s svojo vodjo pogovorijo, ko je to potrebno, in tako rešujejo težave, ki nastanejo, ter dobijo odgovore na razna vprašanja. Ni treba posebno poudarjati, da je komunikacija med vodjo tima in člani tima izrednega pomena, saj je vodja tisti, ki povezuje tim in jim je vedno na voljo. Trditev *vodja komunicira z vsakim članom posebej* je bila ocenjena z oceno 3, kar pomeni, da takšna srečanja niso v navadi in do njih pride včasih. Kot smo že omenili, mora vodja povezovati tim, zato je pomembno, da so na srečanjih prisotni vsi člani in da komuniciranje ne poteka z vsakim članom posebej, saj tako lahko prej pride do posredovanja lažnih informacij ali pa do izključitve posameznikov, kar vpliva na klimo med člani tima. Takšno komuniciranje naj se uporablja le v primerih, ko gre za reševanje osebnih težav, ki jih član tima rešuje z vodjo.

Tim se redno srečuje in izmenjuje ideje, predloge in poroča o dosedanjem delu, to trditev so člani tima ocenili s 3 – včasih. Člani tima ne potrebujejo rednih srečanj, kar pa ne pomeni, da je komunikacija med njimi slabša, saj je od zahtevnosti projekta odvisno, ali ta zahteva redna srečanja.

Naslednje tri trditve se navezujejo na način komuniciranja med vodjo tima in člani tima: *komuniciranje z vodjo je večinoma ustno*; *komuniciranje z vodjo je večinoma pisno*; *komuniciranje z vodjo je večinoma telesno ali nebesedno*. Najbolje ocenjena trditev je bila *komuniciranje z vodjo je večinoma ustno*, ki je bila ocenjena z oceno 4 – pogosto. Naslednja je bila *komuniciranje je večinoma pisno*, ki je bila ocenjena z osebno 3 – včasih; *komuniciranje z vodjo je večinoma telesno ali nebesedno* pa je dobila oceno 1 – nikoli, kar pomeni, da do takšne vrste komunikacije ne prihaja. Iz tega lahko sklepamo, da komuniciranje z vodjo poteka večinoma ustno, včasih pa tudi pisno.

5.4 Interpretacija rezultatov

Rezultati ankete, ki je bila izvedena v maju 2015, so nam dali veliko uporabnih informacij. Razgovor z vodjo tima, izveden v maju 2015, je podal določene informacije, ki jih lahko povežemo z odgovori članov tima. Informacije so nam omogočile izdelavo analize motiviranja in komuniciranja članov tima.

V prvem delu ankete smo člane tima spraševali, kako jih motivirajo posamezni motivacijski dejavniki. Iz rezultatov ankete je razvidno, da se motivacijski dejavniki, ki so pomembni vodji tima (sproščenost, možnost samodokazovanja, pohvala, možnost osebnega izražanja); in motivacijski dejavniki, ki so najbolj ocenjeni in tako pomembni članom tima (pohvala, dobri odnosi s sodelavci, večji izzivi pri delu, pripadnost ekipi, izkazovanje zaupanja); med seboj preletajo. Vodji tima je pomembno, da se člani tima v timu dobro počutijo, da so sproščeni, saj tako razvijajo svoje ideje in delo dobro opravljajo. Člani tima pa se zaradi sproščenega okolja v timu dobro počutijo in jih zato takšni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delo in odnose med člani tima, motivirajo.

Vodja tima je poudaril, da so javni zavod in zato članom tima ne more nuditi motivacije, kot so dodatni prosti dnevi, denarne in materialne stimulacije, so pa zato deležni drugačne motivacije, ki bolj temelji na odnosih. Člani tima so sicer dobro ocenili tudi možnost izobraževanja in usposabljanja, ki pa so ga deležni v okviru projektov, ki jih organizirajo, ne le za lastne potrebe, pač pa tudi za širšo javnost.

Strah pred kritiko in strah pred slabimi rezultati sta od članov tima dobila najslabšo oceno, saj se jim teh ni treba bati. Vodja namreč stremi k temu, da se s svojimi člani tima pogovarja in tako rešujejo težave, ki znajo vplivati na potek projekta, vendar te težave sprotno rešujejo. Zaradi dobre komunikacije, ki poteka med člani tima in vodjo, izgine tudi strah, ki pa članov tima ne motivira, saj takšnih strahov ni.

Komunikacija med člani in vodjo tima je večinoma ustna, včasih pa pisna. Vodja tima stremi k temu, da se vse dogovorijo ustno, saj tako lažje spremlja odzive, nove zamisli, predloge, vprašanja članov svojega tima. Pisno komunicirajo le v primerih kratkih sporočil, ki samo

potrjujejo predhodne ustne dogovore. Rezultati ankete, na katero so odgovarjali člani tima, kaže na to, da so člani tima zadovoljni z načinom komuniciranja v timu. V timu so namreč odkriti drug do drugega, posredujejo si vse informacije, potrebne za delo, upoštevajo mnenja in drugačnost razmišljanja ostalih članov. K temu stremi tudi vodja tima, ki želi, da člani tima k njemu vedno pristopijo, ko imajo kakršnakoli vprašanja in težave, da so sproščeni in se da zavedajo, da so pomembni za tim, kar pomeni, da čutijo pripadnost timu. Vodja tima sicer pravi, da s timom redno komunicira na dnevni ravni, s čimer se očitno manj strinjajo člani tima, ki pravijo, da se srečanja, kjer se izmenjujejo predlogi in poročila o dosedanjem delu, ne dogajajo tako pogosto. Zanimiv je naslednji rezultat, kjer so člani tima označili, da vodja včasih komunicira z vsakim članom posebej, kar pa vodja počne prav tako vsak dan, saj mu je komunikacija s člani tima pomembna. Iz tega lahko sklepamo, da vodja ni vsiljiv oziroma obremenjujoč do članov tima, ki takšnega komuniciranja ne zaznavajo.

5.5 Predlogi izboljšav za management izbrane organizacije

Predlogi izboljšav na področju motivacije in komunikacije za management organizacije Mladinskega centra Hiša mladih:

- *možnosti napredovanja na boljše delovno mesto:* predlagamo, da se članom projektnega tima omogoča samostojno vodenje projektov, kjer bi tudi sami nastopili kot formalne vodje in tako prevzemali večje odgovornosti in izzive, saj jih to motivira. Napredovanje na boljše delovno mesto bi jim omogočalo izpolnitev ambicij in osebni razvoj;
- *boljši odnosi med sodelavci:* člane tima ta dejavnik motivira, zato predlagamo, da se vzdržuje odnose med člani tima z ustrezno mero komunikacije, ki je za to potrebna;
- *občutek pripadnosti svoji ekipi:* predlagamo, da se člane tima večkrat opomni, zakaj so pomembni za tim in kakšna so pričakovanja. S člani tima se je treba večkrat pogovoriti o njihovih pričakovanjih in željah, zato da se bodo počutili pomembne, kar pripelje tudi do občutka pripadnosti;
- *pohvala ob uspešnem delu:* za pohvalo ni odgovoren samo vodja tima, pač pa tudi organizacija. Predlagamo, da se člane in vodjo tima večkrat pohvali, vendar je treba paziti, da je pohvala iskrena in v pravem trenutku;
- *dodatno izobraževanje in usposabljanje:* ta motivacijski dejavnik je pomemben, saj gre za vlaganje v svoje zaposlene. Predlagamo, da se članom tima omogoča udeleževanje raznih izobraževanj in usposabljanj, saj tako gradijo na svojem znanju in se izboljšujejo, s tem pa se izboljšujejo tudi njihovi rezultati. Drugi predlog je, da se takšna izobraževanja izvajajo v okviru projektov, kjer se bodo člani in vodja tima izobraževali že med projektnim delom;
- *uspešnost na delovnem mestu:* vodja tima in management organizacije naj projektne tim ob uspešnem delu pohvalita in s tem timu data občutek uspešnosti. Previdni naj bodo, da občutek ne bo lažen. To naj izvajajo le ob dejanskih uspehih, saj se tudi člani tima zavedajo, kdaj so uspešni in kdaj ne, kdaj si pohvalo zaslužijo in kdaj ne;

- *izkazovanje zaupanja vodje projekta:* vodja naj članom tima zaupa tudi večje zadolžitve, saj člani tima s tem občutijo, da so deležni zaupanja, in postanejo odgovornejši. Pazijo naj, da pravilno ocenijo zmožnosti člana tima, da ga ne bodo prezaposlili, saj obstaja možnost, da zadolžitve ne bo zmogel opraviti in bo s tem pridobil nezaupanje vodje. S tem pa član tima izgubi tudi zaupanje vase, kar ga bo lahko zadrževalo pri nadaljnjem delu;
- *komunikacija z vodjo:* člani tima in vodja naj se večkrat srečujejo na sestankih, kjer pridobivajo vsa pojasnila, navodila in se razrešujejo nastale težave;
- *izmenjevanje idej in predlogov:* člane tima je treba spodbujati k temu, da svoje ideje in predloge izmenjujejo z drugimi. S tem se odpravljajo mogoče težave, ki nastanejo pri razvoju projekta. Člani tima tako tudi pridobijo občutek, kako pomembne so njihove ideje in predlogi ter tako tudi člani tima povečujejo svojo željo po razvoju ustvarjalnosti;
- *komuniciranje med vodjo in člani tima:* v timu je zaželeno, da vodja komunicira z vsemi člani tima, saj se tako člani tima ne počutijo izpodrinjene, pač pa enakovredne. Poudariti pa je treba, da je komunikacija z vsakim članom tima potrebna, saj tako vodja hitreje zaznava motivacijska nihanja. Vsak izmed članov tima ima drugačne potrebe, ki pa jih lahko ugotavljamo med razgovori in tako pravočasno ukrepamo ter članu tima pomagamo, da se odpre in težave rešuje sproti, ter tako preprečimo upad motiviranosti. Predlagamo, da se vodja srečuje tudi posamezno s člani tima in jim prisluhne. Tako bodo člani tima lažje komunicirali z vodjo o svojih težavah, ki jih pestijo med potekom projekta, s tem pa bo raslo tudi zaupanje.

Komunikacija med člani tima in vodjo je izrednega pomena, saj je dobra komunikacija lahko tudi uspešna in zadostna motivacija.

6 SKLEP

Uspešnost projektov je v veliki meri odvisna od projektnega tima, ki dela na projektu. Člani tima so izbrani za delo na projektu glede na svoje lastnosti, znanja, veščine in izkušnje. Dejavnikov, glede na katere se izbira člane tima, je veliko, pomembno pa je, da se člani tima ujamejo in delujejo složno. Zavedati se moremo, da timsko delo še ne pomeni, da deluje nekaj članov tima skupaj, če ti niso povezani in niso sposobni skupinskega dela

Člani tima morajo biti ustrezno motivirani, za kar je odgovoren vodja projektnega tima, ki jih skozi projekt usmerja, vodi, informira in skrbi, da delo poteka nemoteno. Vodja je prav tako odgovoren, da je komunikacija med člani tima tekoča in poteka nemoteno ves čas izvajanja projekta.

Motivacijski dejavniki imajo na vsakega člana tima drugačen vpliv vsi motivacijski dejavniki niso enako pomembni posameznim članom tima. Nekateri dejavniki motivirajo bolj, drugi manj. Pomembno je, da zaznavamo te potrebe med člani tima, da jih znamo pravilno motivirati, da so člani tima skozi projekt motivirani, saj je od njihovega dela odvisna uspešnost projektov.

Poudariti je treba, da je uspešna komunikacija tudi dobra motivacija. Prek komunikacijskih kanalov se pretakajo informacije, ki so pomembne za delo. Komuniciranje med člani tima in vodjo ima velik pomen. Komuniciranje je pomembno zaradi lažjega nadzora dela, ugotavljanja pomanjkanja motivacije, razvoja dela, doseganja skupnega cilja – dokončanje projekta, usklajevanja, rednega analiziranja dela, povečevanja ustvarjalnosti in storilnosti.

Glede na rezultate ankete lahko rečemo, da je projektni tim, ki je bil predmet raziskave, usklajen tim, ki ima iste želje in cilje. Pomembni so jim odnosi v timu, ki jih najbolj motivirajo, saj se zavedajo, da sta pomembni usklajenost in složnost. Na odnosih je treba graditi, saj je delo timsko in ne delo posameznika. Vsak izmed njih ima svoje poglede, ampak skupen cilj. Vodja mora skrbeti, da vzdržuje dobre odnose med njimi in jih vseskozi motivira. Ob pogovoru z vodjo smo ugotovili, da je tudi vodji pomembno, da se sodelavci razumejo in da je njihovo delovno okolje sproščeno. Stremeti je treba k temu, da so potrebe sodelavcev v veliki meri zadovoljene.

Premalo poudarka je na motivaciji zaposlenih, v našem primeru članov projektnega tima. Člani tima so tisti, ki gradijo uspehe. Z uspešnim komuniciranjem in motiviranjem lahko lažje dosežemo uspešne rezultate in tako preprečimo poraze, ki so lahko usodni tudi za delovanje organizacije.

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milovojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Golob, Renato. 2002. *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV založba.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektne management*. Ljubljana: GV založba.
- Kobolt, Alenka. 2012. Timsko delo – nuja in izziv. *Vzgoja & izobraževanje* 43 (3/4): 5–12.
- Kos, Blaž. 2007. *Projektne management*. [Http://www.blazkos.com/projektne-management.php](http://www.blazkos.com/projektne-management.php) (19. 8. 2014).
- Mayer, Janez. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
- Skok Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektne management ali ravnateljjevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2000. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (19. 8. 2014).
- Stare, Aljaž. 2011. *Projektne management*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
- Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337-381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tacer, Blanka. 2012. O timskih vlogah in razvojnih fazah timov. *Vzgoja & izobraževanje* 43 (3/4): 13–18.
- Verma, V.K. 1996. *The human aspects of project management*. Newtown Square: Project Management Institute
- Wysocki, Robert K., Robert Beck Jr. in David B. Crane. 2000. *Effective Project Management*. New York: Wiley.
- Mladinski center in hotel Ajdovščina. 2011a. *Poslanstvo in vizija*. [Http://www.mc-hisamladih.si/kdo_smo/poslanstvo_in_vizija/](http://www.mc-hisamladih.si/kdo_smo/poslanstvo_in_vizija/) (7. 5. 2015).
- Mladinski center in hotel Ajdovščina. 2011b. *Predstavitev*. [Http://www.mc-hisamladih.si/kdo_smo/predstavitev](http://www.mc-hisamladih.si/kdo_smo/predstavitev) (7. 5. 2015).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik: Motivacijski dejavniki

Priloga 2 Anketni vprašalnik: Komunikacija med člani tima

Spoštovani!

Sem Neža Bandelj in zaključujem s študijem na Fakulteti za Management. Pred vami je anonimna anketa, za katero vas prosim, da jo izpolnite. Odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno za izdelavo zaključne projektne naloge.

Naslov zaključne projektne naloge je »Projektno timsko delo v izbrani organizaciji«, v kateri bom poskušala povezati motivacijo in komunikacijo med člani tima in vodjo projektne tima.

Za vaših 5 minut in sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Lepo vas pozdravljam,

Neža Bandelj

VPRAŠALNIK O MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKIH

Pred vami je prvi sklop vprašanj, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike. Zanima me, kako vas posamezni dejavniki motivirajo. Odgovarjate tako, da obkrožite številko na lestvici.

1 – sploh mene motivirajo 2 – me ne motivirajo 3 – niti me in niti me ne motivirajo
4 – me motivirajo 5 – zelo me motivirajo

VPRAŠANJA: Kako vas motivirajo naslednji motivacijski dejavniki?		LESTVICA				
1.	Občutek uspešnosti ob končanem projektu	1	2	3	4	5
2.	Napredovanje na boljše delovno mesto	1	2	3	4	5
3.	Pohvala vodje ob uspešnem delu	1	2	3	4	5
4.	Materialna stimulacija	1	2	3	4	5
5.	Zagotavljanje boljših odnosov s sodelavci	1	2	3	4	5
6.	Možnost dodatnega usposabljanja ali izobraževanja	1	2	3	4	5
7.	Omogočanje večjih izzivov pri delu	1	2	3	4	5
8.	Izkazovanje zaupanja s strani vodje projekta	1	2	3	4	5
9.	Denarne nagrade ob uspešno zaključenem projektu	1	2	3	4	5
10.	Dodatni prosti dnevi	1	2	3	4	5
11.	Tekmovalnost z drugimi projektnimi timi ali konkurenco	1	2	3	4	5
12.	Občutek pripadnosti svoji ekipi	1	2	3	4	5
13.	Dobri odnosi med člani ekipe in vodjo	1	2	3	4	5
14.	Strah pred kritiko	1	2	3	4	5
15.	Strah pred ugotavljanjem slabih rezultatov	1	2	3	4	5

VPRAŠALNIK O KOMUNICIRANJU V PROJEKTNEM TIMU

Pred vami je drugi sklop vprašanj, ki se nanašajo na komuniciranje v vašem projektne timu. Vprašanja so splošna in nanje odgovarjate tako, da obkrožite številko lestvice.

1 – nikoli 2 – redko 3 – včasih 4 – pogosto 5 – vedno

VPRAŠANJA		LESTVICA				
1.	Komuniciranje z vodjo je večinoma pisno.	1	2	3	4	5
2.	Komuniciranje z vodjo je večinoma ustno.	1	2	3	4	5
3.	Komuniciranje z vodjo je večinoma telesno.	1	2	3	4	5
4.	Vodja projektne skupine je na voljo za reševanje kakršnihkoli vprašanj ali težav, ki se pojavijo med projektom.	1	2	3	4	5
5.	Izražam se lahko odkrito in brez zadržkov.	1	2	3	4	5
6.	Člani ekipe aktivno prisluhnemo drug drugemu.	1	2	3	4	5
7.	Upoštevajo se razlike v mnenjih in pogledih.	1	2	3	4	5
8.	Med člani se kažejo razumevanje, odkritost in sprejetost.	1	2	3	4	5
9.	Svoje delo lahko opravljam, saj dobivam redne informacije in navodila za delo.	1	2	3	4	5
10.	Člani ekipe si vedno posredujemo vse informacije in jih nenamerno zadržujemo	1	2	3	4	5
11.	Vodja komunicira z vsakim članom posebej	1	2	3	4	5
12.	Tim se redno srečuje in izmenjuje ideje, predloge in poročila o dosedanem delu	1	2	3	4	5
13.	Komuniciranje v ekipi je pomembno za doseganje uspešnosti pri projektu.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.