

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

DARJA SEKULA KRSTIČ

KOPER, 2016

2016

MAGISTRSKA NALOGA

DARJA SEKULA KRSTIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPLIV DEJAVNIKOV VODENJA PROJEKTNEGA  
TIMA NA STROŠKE PROJEKTA V NEVLADNIH  
ORGANIZACIJAH

Darja Sekula Krstič

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

V magistrski nalogi smo opravili sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature iz sekundarnih virov ter formirali konceptualni model za empirično raziskavo o vplivu izbranih dejavnikov vodenja projektnega tima na stroške. V drugem, empiričnem delu smo izvedli kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnika, ki ga je izpolnilo 96 sodelavcev nevladnih organizacij, sodelujočih pri projektih. Izidi raziskave so drugačni od ugotovitev na podlagi teoretičnega pregleda literature in primerljivih raziskav, saj slednje potrjujejo vpliv managerja projekta na uspešnost projekta, naša raziskava pa kaže, da ni statistično značilnega vpliva znanja managerja projekta, motiviranja projektnega tima in komuniciranja projektnega tima na stroške projekta. Zasnivali smo predloge za izboljšanje vodenja projektne timov v nevladnih organizacijah, kar bo povečalo uspešnost projektov z vidika stroškov.

*Ključne besede:* komuniciranje, management, motiviranje, projekt, stroški, tim, uspešnost, znanje.

## SUMMARY

In master's thesis we conducted a systematic review of domestic and foreign professional literature from secondary sources. We defined conceptual model for empirical research on the impact of chosen indicators of leading the project team on costs. In second, empirical part, we carried out quantitative research with questionnaire, which was filled in by 96 employees of non-governmental organisations involved in the projects. Results of the research are different from findings on the basis of theoretical review of literature and comparable research. These findings confirm impact of project manager on project success. On the other hand, our research shows that there is no statistically significant impact of project manager's knowledge, motivation of project team and communication of project team on project's costs. We designed suggestions for improvements of project team leadership in non-governmental organisations, which will increase the success of projects in terms of costs.

*Keywords:* communication, costs, knowledge, management, motivation, project, success, team.

UDK: 005.8:061.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema .....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze .....	3
1.3	Metodologija raziskave .....	4
<b>2</b>	<b>Management projektov in dejavniki njegove uspešnosti</b> .....	<b>6</b>
2.1	Management projektov .....	6
2.1.1	Opredelitev in pomen projektov .....	6
2.1.2	Opredelitev managementa .....	8
2.1.3	Manager projektov .....	10
2.2	Uspešnost projektov .....	11
2.2.1	Kriteriji uspešnosti .....	11
2.2.2	Uspešnost z vidika stroškov .....	14
2.3	Vodenje projektnega tima .....	15
2.3.1	Opredelitev projektnega tima in timskega dela .....	15
2.3.2	Modeli in načini vodenja v projektnem timu .....	16
2.3.3	Znanje vodje .....	18
2.4	Motiviranje članov projektnega tima .....	20
2.4.1	Dejavniki motiviranja .....	21
2.4.2	Projektno delo kot motivator .....	23
2.4.3	Nagrade .....	24
2.5	Komuniciranje v projektnem timu .....	24
2.5.1	Značilnosti komuniciranja .....	25
2.5.2	Vrste komuniciranja .....	25
2.5.3	Težave pri komuniciranju .....	27
2.6	Pregled dosedanjih raziskav o managementu projektov in uspešnosti .....	30
2.7	Sklepi iz teoretičnega dela raziskave .....	32
<b>3</b>	<b>Vpliv dejavnikov vodenja projektnega tima na uspešnost projekta</b> .....	<b>35</b>
3.1	Populacija in vzorec .....	35
3.2	Hipoteze .....	35
3.3	Metodologija .....	35
3.3.1	Metode zbiranja podatkov .....	35
3.3.2	Metode obdelave podatkov .....	36
3.4	Opis spremenljivk .....	37
3.4.1	Neodvisne spremenljivke .....	37
3.4.2	Odvisna spremenljivka .....	38
3.5	Izidi analize in temeljne ugotovitve .....	38
3.5.1	Struktura vzorca .....	39
3.5.2	Znanje managerja projekta .....	40
3.5.3	Motiviranje .....	42
3.5.4	Komuniciranje .....	44
3.5.5	Stroški projekta .....	47
3.5.6	Regresijski model .....	48
3.5.7	Potrditve ali zavrnitev hipotez .....	53
3.6	Priporočila za prakso .....	54

3.7	Sklepi iz empiričnega dela raziskave .....	55
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>57</b>
4.1	Povzetek teoretičnih in empiričnih ugotovitev .....	57
4.2	Predpostavke in omejitve raziskave .....	59
4.3	Prispevek k stroki .....	60
4.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	60
	<b>Literatura</b> .....	<b>63</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>68</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Projektni cikel .....	8
Slika 2: Železni trikotnik.....	12
Slika 3: Povprečne vrednosti spremenljivke »znanje«.....	42
Slika 4: Povprečne vrednosti spremenljivke »motiviranje«.....	44
Slika 5: Povprečne vrednosti spremenljivke »komuniciranje« .....	46

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Človeške in delovne značilnosti projektnega dela .....	23
Preglednica 2: Demografski podatki sodelujočih v raziskavi .....	39
Preglednica 3: Opisne statistike znanja managerja projekta .....	41
Preglednica 4: Opisne statistike indikatorjev motiviranja.....	43
Preglednica 5: Opisne statistike indikatorjev komuniciranja .....	45
Preglednica 6: Ocena uspešnosti projekta z vidika stroškov.....	47
Preglednica 7: Vrednosti odvisne spremenljivke »stroški« .....	47
Preglednica 8: Posamezne korelacije med spremenljivkami .....	48
Preglednica 9: Korelacije med spremenljivkami.....	51
Preglednica 10: Povzetek regresijskega modela .....	52
Preglednica 11: Anova .....	52
Preglednica 12: Koeficienti .....	53



# 1 UVOD

Magistrsko nalogo sestavljajo štiri poglavja, ki strukturirano predstavljajo izvedeno raziskavo o vplivu dejavnikov vodenja projektnega tima na stroške projekta v nevladnih organizacijah.

Uvodno poglavje opredeljuje raziskovalni problem, namen, cilje in hipoteze, metode raziskovanja ter predpostavke in omejitve raziskave.

Drugo poglavje na podlagi pregleda domače in tuje literature ter virov predstavlja teoretični del magistrske naloge. Predstavlja projekte in management projektov, timsko delo ter ključne akterje projekta, kot sta manager projekta in projektni tim. Poudarek poglavja je na izbranih dejavnikih vodenja projektnega tima – znanju, motiviranju in komuniciranju – in njihovem pomenu za uspešnost projekta z vidika stroškov. Poglavje zaključujemo s povzemanjem dosedanjih raziskav s področja managementa projektov in uspešnosti v Republiki Sloveniji ter sklepi iz teoretičnega dela raziskave.

Tretje poglavje tvori empirični del magistrske naloge. Namen poglavja je predstaviti vzorec, način zbiranja podatkov, statistične metode za obdelavo podatkov ter spremenljivke, ki so nastopale v raziskavi. Poglavje predstavlja raziskavo, obdelavo, analizo in interpretacijo pridobljenih podatkov, izide preverjanj hipotez in temeljne ugotovitve ter priporočila za izboljšanje vodenja projektne timov in večjo uspešnost projektov. Poglavje zaključimo s sklepi iz empiričnega dela raziskave.

Zadnje, četrto poglavje zajema zaključne teoretične in empirične ugotovitve, predpostavke in omejitve raziskave, prispevek k stroki in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Priloge predstavljajo vprašalnik in izide statistične analize pridobljenih podatkov.

## 1.1 Opredelitev problema

Raziskovalni problem, ki ga obravnavamo v magistrski nalogi, je identificiranje vpliva, ki ga imajo izbrani dejavniki vodenja projektnega tima na stroške projekta v nevladnih organizacijah. Poglobljali smo se predvsem v vpliv dejavnikov znanja, motiviranja in komuniciranja managerja projekta, ki ga imajo na stroške projektov v nevladnih organizacijah.

Za razumevanje različnosti med projekti podjetij, javne uprave in nevladnih organizacij je pomembno poznati značilnosti nevladnih organizacij. Nevladna organizacija je prostovoljna, neodvisna in nepridobitna organizacija civilne družbe s statusom pravne osebe, ki jo skladno z zakonom ustanovijo fizične ali pravne osebe zasebnega prava. Deluje po načelu nepridobitnosti, kar pomeni, da presežkov prihodkov nad odhodki in premoženja ne deli med člane ali upravo, temveč jih uporablja za doseganje v ustanovnem ali temeljnem aktu

določenih smotrov in ciljev. Bila naj bi neodvisna, zlasti od vlade in drugih organov oblasti, političnih strank in gospodarskih družb. Namen delovanja naj bi presegal interese članstva oziroma naj bi bil splošno koristen ali dobrodelen (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2005).

Posebnost projektov nevladnih organizacij je predvsem v tem, da so večinoma financirani iz javnih sredstev prek razpisov. Projekte tako (so)financirajo občine, ministrstva, uradi, javni skladi, Evropska komisija in druge inštitucije na lokalni, nacionalni, evropski in svetovni ravni. Javna sredstva predstavljajo skoraj 40 % vseh prihodkov slovenskega nevladnega sektorja, preostali prihodki pa so donacije, članarine, prihodki iz prodaje in podobno (CNVOS, 2014).

Financerji zahtevajo, da so projekti izvedeni v skladu z načrtom, ki je zapisan v projektni prijavi na razpis. Ta vsebuje tako vsebinski kot finančni načrt projekta. Finančni načrt projekta je seznam vseh stroškov, ki nastanejo z izvedbo projekta. Iz njega mora biti viden izvor stroškov (čemu in koliko sredstev bo porabljenih). Del finančnega načrta so poleg predvidenih stroškov tudi predvideni prihodki projekta. Financerji ponavadi ne financirajo projektov v celoti, torej za izvedbo projekta ne namenijo zneska celotne vrednosti projekta, ampak le del, preostali del pa mora nevladna organizacija zagotoviti iz drugih virov. To zagotavljanje dodatnega deleža financiranja dostikrat organizacijam predstavlja velike težave, če se med projektom pokažejo višji stroški, pa so težave s financiranjem lahko še večje. Najti je namreč treba dodatna sredstva za izvedbo projekta, saj financer projektu nameni le toliko, kot je določeno v pogodbi, in le če so doseženi vsi rezultati ter cilji projekta. Vidik stroškov je tako pri projektih nevladnih organizacij zelo pomemben (Sekula Krstič 2015, 23–24).

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 10) vidijo smisel obstoja nepridobitnih organizacij v delovanju v splošno družbeno korist, za splošne družbene interese, ti pa obsegajo vse tiste dejavnosti, ki koristijo vsem, najsi so v njih voljni ali zmožni sodelovati.

Tavčar (2005, 243) glede sredstev in gospodarjenja pri nepridobitnih organizacijah navaja čudaški odnos v smislu »saj organizacija deluje v javnem interesu, ne zaradi dobička, v veliki meri s prostovoljskim delom, svetli ideali in umazani denar pa ne sodijo skupaj«. A seveda ni organizacije, ki bi poslovala brez sredstev. Kot temeljno razliko med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami navaja le način uporabe izidov gospodarjenja. V pridobitnih organizacijah odločajo lastniki o razdelitvi čistega dobička na izplačila in na vlaganje v kapital podjetja, nepridobitne organizacije pa dobička oziroma presežka ne izplačujejo svojim ustanoviteljem in članom, temveč ga uporabljajo za svojo lastno dejavnost.

Tavčar (2005, 277) navaja, da sta v nepridobitnih organizacijah dve vrsti sodelavcev, kar je posebnost v primerjavi s pridobitno organizacijo. V slednji namreč delajo le zaposleni, v nepridobitni pa poleg teh še prostovoljci. Zato je tudi temeljni pristop managementa do sodelavcev praviloma sodelovalen.

Vodenje in razvijanje sodelavcev v nepridobitnih organizacijah je vsaj tako pomembno kot v pridobitnih. Ker so možnosti za materialno spodbujanje omejene, učinkovitost tega spodbujanja pa manjša, temelji vodenje in razvijanje predvsem na nematerialnih spodbudah (Tavčar 2005, 279).

Kljub širokemu naboru literature s področja managementa projektov raziskave še vedno beležijo visok delež neuspešnih projektov. Po raziskavi Chaos je bilo leta 2012 uspešnih, tj. izvedenih z zahtevanim izidom in v okviru načrtovanega roka ter stroškov, 39 % projektov (The Standish Group International, 2013). Wysocki (2002, 9) je na podlagi desetih najvplivnejših dejavnikov, ki so jih zabeležili v raziskavi Chaos, razvil tri temeljne vzroke za neuspešnost projekta: neprimerna komunikacija, neučinkovito delovanje projektnega tima in neprimerna uporaba procesov managementa projektov. Stare (2011, 35) pa navaja, da je zaznati veliko vzrokov za slabo izvedbo projektov, ki izhajajo iz neustreznega delovanja managerja oziroma vodje tima in njegovih organizatorskih ter voditeljskih nesposobnosti, kot na primer pomanjkanje sodelovanja, slaba komunikacija in pretok informacij ter šibka motiviranost izvajalcev. Tako smo se odločili, da v magistrski nalogi raziščemo problem znanja managerja projekta, motiviranja in komuniciranja v timu.

## 1.2 Namen, cilji in hipoteze

*Namen* magistrske naloge je na osnovi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature ter na zasnovi konceptualnega modela opraviti empirično raziskavo o vplivu izbranih dejavnikov vodenja projektnega tima na stroške in opredeliti priporočila za izboljšanje.

*Cilji* magistrske naloge so:

1. opraviti sistematičen pregled cca. 80–120 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature s področja managementa, managementa projektov, organiziranosti, projektne timov, dejavnikov vodenja in uspešnosti projektov z vidika stroškov;
2. opraviti empirično raziskavo o vplivu dejavnikov vodenja projektnega tima na uspešnost projekta z vidika stroškov na namenskem vzorcu 478 nevladnih organizacij;
3. opredeliti in priporočiti konkretne izboljšave za izbrane dejavnike vodenja projektnega tima.

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč in identificiranega problema ter zaznane raziskovalne vrzeli smo oblikovali naslednje *hipoteze*:

- Hipoteza 1: Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta. Hipotezo smo preverili s korelacijsko in večkratno (multiplo) regresijsko analizo. Kot odvisno spremenljivko smo določili »stroške projekta«, kot neodvisne spremenljivke pa trditve iz sklopa trditev »znanje«.

- Hipoteza 2: Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta. Hipotezo smo preverili s korelacijsko in večkratno (multiplo) regresijsko analizo. Kot odvisno spremenljivko smo določili »stroške projekta«, kot neodvisne spremenljivke pa trditve iz sklopa trditev »motiviranje«.
- Hipoteza 3: Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta. Hipotezo smo preverili s korelacijsko in večkratno (multiplo) regresijsko analizo. Kot odvisno spremenljivko smo določili »stroške projekta«, kot neodvisne spremenljivke pa trditve iz sklopa trditev »komuniciranje«.

### 1.3 Metodologija raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Za prvi, teoretični del raziskave v magistrski nalogi smo uporabili metodo deskripcije in kompilacije, kot ju opisuje Zelenika (2000, 338–339). Opravili smo sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature iz sekundarnih virov (člankov in strokovnih revij, knjig in drugih monografskih publikacij ter diplomskih in magistrskih nalog). Proučili smo 89 bibliografskih enot literature in virov. Zaradi množičnosti razlag pojma projekt in njegove splošne uporabe v poslovnem svetu smo najprej definirali osnovni pojem in zatem še nanj vezane pojme, kot so manager projektov, management projektov in projektne tim. Prikazali smo tudi posebnosti projektov v nevladnih organizacijah. Predstavili smo uspešnost projektov in se poglobili v dejavnike vodenja projektne timov, njihove značilnosti in pomen. Opredelili smo tri dejavnike, in sicer znanje vodij projektne timov oziroma managerjev projektov, motiviranje in komuniciranje.

V drugem, empiričnem delu smo izvedli raziskavo z uporabo kvantitativne metodologije. Kot pripomoček za pridobivanje primarnih podatkov smo uporabili vprašalnik. Vprašalnik je bil dostopen na spletnem portalu <http://www.1ka.si>. Povezavo na spletni vprašalnik skupaj s spremnim besedilom, v katerem smo nakazali umestitev in namen ankete, smo poslali na elektronske naslove 478 nevladnih organizacij, ki so predstavljale vzorec. Nekatere posameznike smo pozvali k sodelovanju tudi osebno. Elektronske naslove smo pridobili iz lastnih evidenc in prek spleta. Dobili smo 96 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so se vprašanja nanašala na demografske podatke o anketirancu in splošne podatke o izvajanju projektov v organizaciji. Drugi del vprašalnika je vseboval vprašanja in trditve, ki so se nanašali na mnenja anketirancev. Vprašanja drugega dela so bila razdeljena na smiselne vsebinske sklope po področjih: znanje, motiviranje in komuniciranje. Vseboval pa je tudi sklop vprašanj, ki se je nanašal na uspešnost projektov z vidika stroškov. Vprašanja so bila zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori oziroma trditvami na podlagi Likertove 5-stopenjske ocenjevalne

lestvice, h kateri smo dodali še možnost 9 (ne vem, ne morem oceniti), če anketiranec odgovora na vprašanje ne more oceniti. Na koncu vprašalnika so anketiranci lahko navedli morebitne pripombe in mnenja, obenem pa smo jih povprašali tudi, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na uspešnost projekta z vidika stroškov ne glede na dejavnike, ki so bili del vprašanj in trditev v vprašalniku. Pred objavo in pošiljanjem vprašalnika smo vsebinsko uporabnost vprašalnika preverili v štirih nevladnih organizacijah. Na podlagi njihovih pomislekov in komentarjev smo nekaj trditev v vprašalniku dopolnili oziroma jasnejše opredelili.

Podatke smo statistično obdelali s pomočjo aplikacije SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Hipoteze smo preverili s korelacijsko in večkratno (multiplo) regresijsko analizo.

Na koncu empiričnega dela smo podali priporočila za izboljšanje vodenja projektov in timov.

V sklepu smo povzeli ugotovitve, opisali prispevek k stroki in podali predloge za nadaljnje raziskovanje področja managementa projektov oziroma vodenja projektov in timov v nevladnih organizacijah.

## 2 MANAGEMENT PROJEKTOV IN DEJAVNIKI NJEGOVE USPEŠNOSTI

V teoretičnem delu bomo najprej definirali osnovni pojem projekt in zatem še nanj vezane pojme, kot so management projektov, projektni tim, manager projektov, projektni vodja in projektni tim. Predstavljen bo problem vodenja projektov in projektnih timov ter merjenja uspešnosti projektov. Proučili bomo razprave in raziskave o znanju vodij projektnih timov oziroma managerjev projektov, motiviranju in komuniciranju. Teoretična spoznanja in analize izidov predhodnih raziskav, ki so del tega poglavja, so podlaga za empirični del magistrske naloge.

### 2.1 Management projektov

V tem podpoglavju bomo predstavili splošne pojme, kot so projekt, management projektov, manager projektov in projektni tim ter njihove sorodne pojme, ki se v praksi dostikrat mešajo in enotijo, v teoriji pa je zaznati razlikovanje. Izpostavili bomo tudi posebnosti v nevladnih organizacijah, ki se nekoliko razlikujejo od podjetij, na primeru katerih je razvita večina teorij.

#### 2.1.1 *Opredelitev in pomen projektov*

Beseda projekt ima v slovenskem jeziku več pomenov in je zelo razširjena. V magistrski nalogi jo obravnavamo v skladu s prvo opredelitvijo v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (SSKJ, geslo projekt), ki je sledeča: kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja / finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt.

Teoretičnih opredelitev projekta je mnogo, navajamo pa le nekaj različic slovenskih in tujih teoretikov.

Kerzner (2009, 2–3) opredeljuje projekt kot skupek aktivnosti in nalog s točno določenimi smotri in cilji, ki naj bi bili doseženi v okviru določenega časa, stroškov in kakovosti ter za katerega se porabijo človeški, fizični ali organizacijski viri (npr. tehnologija, struktura, planiranje, denar, ljudje, oprema ipd.).

Wysocki (2009, 3) opozarja na preohlapno razumevanje pojma projekt, saj ne gre samo za določen nabor nalog, ampak za zaporedje enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo smoter in/ali cilj. Projekt naj bi bil končan v vnaprej določenem času, v okviru proračuna in glede na zahtevane specifikacije (kakovost).

Markič (2004, 7) opredeljuje projekt kot enkratni proces, ki ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter ter (običajno) proračun.



Hauc (2007, 3) definira projekt kot zaključen proces izvajanja določenih del oziroma aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta. Hauc (2007, 27) kot temeljne značilnosti projekta povzema naslednje:

- ciljna usmerjenost: z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi smotri in cilji projekta, se konča proces,
- časovna determiniranost: eden osnovnih elementov za opredelitev projekta,
- enkratnost: vsak projekt poteka pod vplivom različnih dejavnikov,
- novost: značilnost določenih projektov,
- kompleksnost: značilnost, ki jo je težko opredeliti, saj je bolj subjektivna zaznava,
- projektni finančni proračun: za vsak projekt lahko ugotovimo njegove stroške in proračun in
- pravna ter organizacijska pripadnost: značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela.

Sekula Krstič in Gornik (2006, 10) opredeljujeta projekt kot časovno omejeno namero z jasnimi smotri in cilji. Gre za namero skupine ljudi, da ustvari edinstven proizvod ali storitev, je enkratna, zajema nove vidike, razdeljena je na posamezne korake in vpeta v čas, kadrovanje ter stroške.

Zaradi posebnosti projektov, ki jih izvajajo nevladne organizacije in so večinoma financirani iz javnih sredstev (občinskih, nacionalnih in evropskih), se nam zdi pomembno prikazati tudi opredelitve projektov pri financerjih.

Evropska komisija (2004, 8) projekt definira kot skupek aktivnosti, namenjenih doseganju določenih smotrov in ciljev znotraj določenega časovnega obdobja in z določenim proračunom. Projekt naj bi obenem imel:

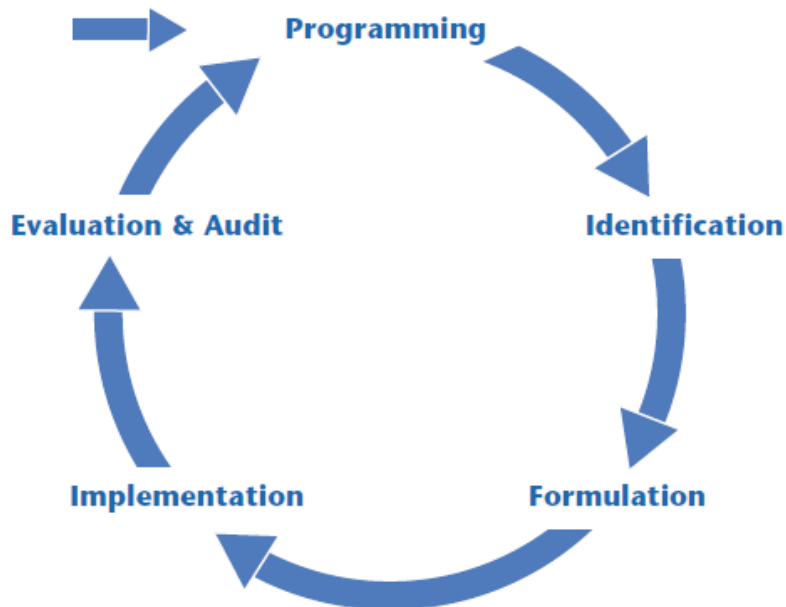
- identificirane deležnike, vključujoč ciljno skupino in končne uporabnike,
- določeno koordinacijsko, upravljavsko in finančno ureditev,
- sistem nadzora in vrednotenja ter
- primeren nivo finančnih in ekonomskih analiz, ki označujejo, da bodo koristi projekta presegle njegove stroške.

Projekti se zelo razlikujejo glede na smotre, cilje in obseg. Manjši projekti vključujejo skromna finančna sredstva in trajajo le nekaj mesecev, večji projekti pa so lahko vredni več milijonov evrov in trajajo več let (prav tam).

Evropski projekti zahtevajo natančno opredelitev težav in vprašanj, ki jih želimo s projektom reševati, kakovostno načrtovanje smotrov in ciljev, opredelitev, kakšni projektni partnerji so zanj najustreznejši, natančno načrtovanje in merjenje porabe virov ter opredelitev, kako naj se ukrepa ob odmiku od postavljenih stroškovnih, vsebinskih in časovnih ciljev (Sekula Krstič in Gornik 2006, 10).

Evropska komisija (2004, 16) opredeljuje pet faz projektnega cikla, kar kaže spodnja slika:

- programiranje,
- identificiranje,
- formuliranje,
- izvedba ter
- evalvacija in revizija.



**Slika 1: Projektni cikel**

Vir: Evropska komisija 2004, 16.

Evropska komisija in Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko pri izvajanju kohezijske politike, ki vključuje več skladov, kot so Evropski socialni sklad, Evropski sklad za regionalni razvoj in Kohezijski sklad, za projekt uporabljata besedo operacija, ki pravzaprav pomeni potrjen projekt ali potrjeno skupino projektov, ki jo izvaja eden ali več upravičencev. Potrjen projekt pa je ekonomsko nedeljiva celota aktivnosti, ki izpolnjujejo natančno določeno (tehnično-tehnološko) funkcijo ter imajo opredeljene smotre in cilje, na podlagi katerih je mogoče presoјati, ali projekt izpolnjuje vnaprej določena merila. Projekt ima vnaprej določeno trajanje, ki je omejeno z datumom začetka in konca (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014, 3).

### **2.1.2 Opredelitev managementa**

V literaturi o managementu se pogosto pojavlja razlikovanje managementa in vodenja, zato bomo opredelili oboje. Nasprotno se v praksi v Sloveniji pojma mešata in večinoma uporabljata kot sopomenki, kar prikazujemo v naslednjem podpoglavju, kjer opisujemo (ne)razlikovanje med pojmom manager in vodja projekta.

Možina (2002a, 499) opredeljuje nekaj razlik med vodenjem in managementom. Management je po njegovem osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi smotri in cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim smotrom in ciljem.

Hauc (2007, 285) vodenje projekta vidi kot temeljno nalogo managementa projektov, ko izvajalce usmerimo v izvajanje aktivnosti načrta projekta in v skladu z zahtevami iz zagonskega elaborata. Management projekta pa Hauc (2007, 223) pojasnjuje tako, da navede, da je projekt časovno omejen proces, za katerega potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki skrbi za ta proces, ter načrt angažiranja teh virov.

Rozman in Stare (2008, 293) opredeljujeta proces managementa projekta kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta; kot usklajevanje vseh aktivnosti, poslovnih prvin in drugih razmerij, da bo zagotovljeno smotrno doseganje ciljev projekta.

Kerzner (2009, 4) meni, da management projektov opredelimo kot planiranje ali načrtovanje in kontroliranje niza povezanih nalog, tako da so doseženi projektni cilji čim bolj uspešni. Obenem vidi namen managementa projektov v ravnanju ali nadzoru nad viri organizacije pri izvajanju aktivnosti znotraj danih omejitev, kot so čas, stroški in učinki ter ob upoštevanju potrebe po ohranitvi dobrih odnosov s kupcem oziroma koristnikom učinkov projekta.

Sekula Krstič in Gornik (2006, 10) menita, da je management projekta dandanes nepogrešljiv organizacijsko-komunikacijski proces, ki prispeva k preglednosti in jasnosti pri načrtovanju, izvajanju, upravljanju in nadzorovanju enkratnih ter večplastnih poslovnih dogodkov oziroma projektov. Manager projekta uporabi izkušnje, znanje, metode in orodja za uresničitev projektnih nalog, s katerimi zadovolji pričakovanja naročnikov.

Kovač in drugi (2004, 17) vodenje razumejo kot sestavni del procesa managementa ter nalog in vlog managerjev, ki vključuje sestavine, povezane z usmerjanjem sodelavcev k doseganju zastavljenih smotrov in ciljev.

Da sta vodenje in management povezana, trdita tudi Rozman in Kovač (2012, 353–354) ter navajata, da je vodenje ena od funkcij managementa, ki sproži izvajanje zaposlenih v skladu s planiranim poslovanjem in planirano organiziranostjo. Brez vodenja izvedba ni mogoča oziroma bi bila zgolj naključna. Vodenje vidita kot zahtevno in kompleksno delo, s katerim naj bi vodja dosegel, da podrejeni izvedejo, kar si je zamislil. V primerjavi z drugimi nalogami in vlogami managerjev se ga je najtežje naučiti.

Že leta 1959 je Bennis (1959, 259) ugotavljal, da se vedno znova pojavi novo razumevanje vodenja, ki nas opozori, da gre za kompleksen in zapleten pojav. Po Mayerju (2003) lahko kratko definiramo, da je vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli zastavljene smotre in cilje.

Lipovec (1987, 286) pa vodenje opredeljuje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja smotra in ciljev podjetja ali druge organizacije. Opozoril je tudi na pomen spodbujanja privržencev vodje.

### **2.1.3 Manager projektov**

V strokovni literaturi s področja managementa je pogosto opaziti razlikovanje med managerjem in vodjo projekta, v praksi pa je precej redko. Dostikrat je zaznati, da se »project manager« iz angleškega jezika prevede v projektni vodja oz. vodja projekta in ne projektni manager oz. manager projekta, kar bi bilo pravilneje. Pojmi so pomešani tudi v razpisih, iz katerih nevladne organizacije financirajo svoje projekte, zato se pogosto dogaja, da člani projektnega tima uporabljajo pojme, ki so navedeni v posameznem razpisu, in je tako ista oseba enkrat vodja in drugič manager.

Stare (2011, 43) prikazuje podatke iz raziskave z vzorcem 137 združb, ki je pokazala, da ima 86 odstotkov slovenskih managerjev projekta naziv vodja projekta, 5 odstotkov je koordinatorjev projekta, le 3 odstotki pa so managerji in direktorji projekta.

Manager projekta je odgovoren za definiranje smotrov in ciljev projekta, njegovih glavnih mejnikov, zahtev, osnovnih pravil in predpostavk, omejitev, povezanih s časom, stroški in kakovostjo projekta, operativnih postopkov, administracije projekta in zahtev poročanja o stanju na projektu (Kerzner 2009, 424).

Kožman in Poniž (2003, 161) na podlagi preučevanja literature ugotavljata, da je za uspešne projektne vodje pomembno, da so kombinacija osebnosti z vsemi potrebnimi managerskimi znanji, istočasno pa naj bi bile tudi karizmatične osebnosti. Raziskave so pokazale, da je 7 lastnosti, ki so skupne vsem ljudem, ki imajo t. i. karizmo: samozavest, vizija, komunikacija, stil, energija oz. gonilna sila, vidljivost in skrivnost oz. enigma. Karizmatični vodje so v okolju zlahka prepoznavni, saj imajo neke vrste magnetno privlačnost. Ta daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne moči, ki jih vzpodbuja, da so tudi sami bolj polni moči in potencialov. Le vodje z managerskimi znanji in karizmo delujejo na način, ki ga zahteva projektni način vodenja, motivirajo sodelavce in sledijo smotrom in ciljem projekta ter so sposobni delovati v dinamičnem projektne okolju. Tudi Kutzschenbach (2000, 40) je eden od tistih, ki se strinjajo, da samo suvereni (neomejeni, samostojni, superiorni) vodje zares spodbujajo.

Možina (2002a, 499) izpostavlja, da dober vodja ni nujno tudi dober manager, vendar pa je zaželeno, da sta obe funkciji združeni v eni osebi, tj. v managerju.

PM4NGOs (2011) daje primerjavo managerskega sveta z boksarskim, kjer imajo rek »Vsakdo ima načrt ... dokler ne prejme udarca«. Podobna dinamika je pri managementu projektov. Delo managerja projekta je tvegano in kompleksno kot pri boksarju v ringu. Kljub celovitemu

in podrobnemu načrtu bo manager projekta prejemal udarce, ki bodo vplivali na projekt med izvajanjem. Kot vsak dober boksar naj bi se tudi manager projekta naučil, kako se soočati z udarci, obvladovati kompleksnost in prilagajati načrt realnosti v določenem trenutku.

Dimovski (2002, 706) navaja, da se managerji v neprofitnih organizacijah soočajo še z dvema ovirama, ki sta posebej značilni za ta tip organizacije:

- zaposleni so strokovno predani svojemu delu, zato ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja, za katerega pa naj bi poskrbeli managerji,
- neprofitne organizacije ne prejemajo toliko signalov o uspešnosti oziroma neuspešnosti njihovega poslovanja iz okolja, kot je to običajno v podjetjih, katerim trg narekuje, kaj in koliko proizvajati.

Manager projekta naj bi bil polno odgovoren za projekt in izvaja vse naloge ter vloge managerjev. Med drugim ima tudi vlogo vodje projektnega tima (Hauc 2007, 369). Tako obravnavamo oba pojma tudi v magistrski nalogi – manager projekta je obenem vodja projektnega tima.

## **2.2 Uspešnost projektov**

Uspeh je pojem, ki je tako splošen in širok po naravi, da ga je težko definirati in doseči skupen dogovor o njegovem pomenu, saj si ga posamezniki različno predstavljamo. Judgev in Müller (2005) v svojem članku omenjata, da je poskus definiranja uspeha enak poskusu pridobitve konsenza skupine ljudi glede definicije dobre umetnosti.

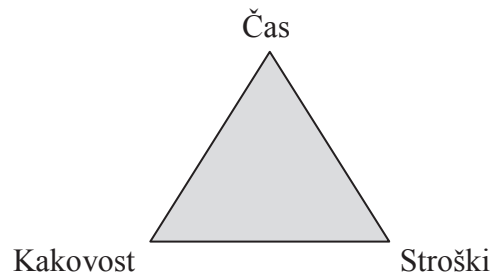
V literaturi je moč najti tudi opozorila, da uspešnosti projekta ne smemo enačiti z uspešnostjo managementa projekta, saj je ta le eden od dejavnikov uspeha. Munns in Bjeirmi (1996, 81–86) navajata, da je projekt uspešen tudi brez uspešnega managementa projekta, vendar pa uspešen management projektov poveča možnost uspeha projekta. Tudi Cooke-Davies (2002, 185) opozarja, da mnogi teoretiki razlikujejo med uspešnostjo projekta (merjeno glede na splošne smotre in cilje projekta) in uspešnostjo managementa projekta (merjeno glede na razširjena in tradicionalna merila uspešnosti – stroški, čas in kakovost).

Razlikovali naj bi tudi med uspešnostjo in učinkovitostjo. Drucker (2004, 83) opredeljuje razmerje med uspešnostjo in učinkovitostjo tako, da je uspešnost delati prave stvari in učinkovitost delati stvari prav.

### **2.2.1 Kriteriji uspešnosti**

Thomsett (2002, 72) navaja, da je bil tradicionalni pogled na uspešnost projekta določen z »železnim trikotnikom«. Projekt je bil uspešen, če so smotre in cilje projekta dosegli v dogovorjenem roku, v okviru planiranih stroškov ter pričakovanih kakovosti. Ime železni

trikotnik izhaja iz tega, da ob spremembi enega od treh parametrov močno vplivamo na druga dva.



**Slika 2: Železni trikotnik**

Vir: Povzeto po Atkinson 1999, 338.

Tudi avtorja Scott-Young in Samson (2008, 750) pišeta, da so bili projekti tradicionalno ocenjeni kot uspešni, če so bili končani v okviru treh »trdih« kriterijev: kakovosten izid projekta, čas izvedbe in stroški projekta.

Z raziskavo Chaos o uspešnosti IKT-projektov v letu 1994 so na podlagi teh treh kriterijev ugotovili, da je bilo uspešnih 16 % projektov (The Standish Group International, 1995). Leta 2012 je bilo uspešnih, tj. izvedenih z zahtevanim izidom in v okviru načrtovanega roka ter stroškov, 39 % projektov. Kljub višji stopnji uspešnih projektov problematika vodenja še vedno ostaja, predvsem pri velikih projektih (The Standish Group International, 2013).

Raziskava Chaos ne vključuje projektov nevladnih organizacij, vendar pa so rezultati poročila lahko v pomoč tudi managerjem projektov v teh. Naslavlja namreč izzive za izvedbo uspešnega projekta in nudi podatke, ki vsakemu managerju projekta pomagajo odgovoriti na vprašanje, kaj so ključni dejavniki, ki vplivajo na projektni (ne)uspeh.

Kljub številni literaturi in raziskavam o projektih in managementu projektov ter znanim kriterijem in dejavnikom uspešnosti projektov je velik delež projektov še nadalje neuspešnih. Atkinson (1999) se sprašuje, zakaj je temu tako, in ugotavlja, da vse definicije zadnjih petdesetih let pravzaprav vključujejo tradicionalen pogled uspešnosti – železni trikotnik, ki vsebuje kriterije časa, stroškov in kakovosti. Management projektov pa ne sprejema novih dejavnikov (npr. metodologija, orodja, znanja in spretnosti), ki vplivajo na uspeh projektov, ampak uporablja obstoječe, slabe, že preizkušene.

Uspešnost managementa projektov naj bi bila pogojena z več kot tremi dejavniki. Goff (2013) piše, da je nekaj vizionarjev, med drugimi npr. Deming, Juran, Crosby in Shewhart, uvedlo vrsto konceptov, s katerimi so pojasnjevali, da pri uspešnosti ne gre le za številke in statistiko, ampak npr. tudi za zadovoljstvo potrošnikov in zaposlenih. Ta zahteva po zadovoljstvu vključuje stranke, zaposlene in druge udeležence.

Stare (2011, 35) navaja, da je zaznati veliko vzrokov za slabo izvedbo projektov, ki izhajajo iz neustreznega delovanja managerja (vodje tima) in drugih udeležencev projekta, kot na primer pomanjkanje sodelovanja, slaba komunikacija in pretok informacij, šibka motiviranost izvajalcev. Vse to pa bolj ali manj izhaja iz organizatorske in voditeljske (ne)sposobnosti vodje tima. Wysocki (2002, 9) je na podlagi desetih najvplivnejših dejavnikov, ki so jih zabeležili v The Standish Group International, razvil tri temeljne vzroke za neuspešnost projekta: neprimerna komunikacija, neučinkovito delovanje projektnega tima in neprimerna uporaba procesov managementa projektov.

Taylor (2010, 411) meni, da je uspešnost projekta lahko tudi posledica oblikovanja uspešnega tima. Belassi in Tukel (1996, 145) pa prepoznavata vpliv dejavnikov, ki so povezani z značilnostmi managerjev projektov, na uspeh projekta (npr. znanje in izkušnje).

Turner (1993, 48) navaja, da učinkovito projektno delo vpliva na (ne)uspešnost projekta, hkrati pa vpliva tudi širše na konkurenčno prednost organizacije, ki naj bi si prizadevala za nenehno izboljševanje svoje uspešnosti. Z uvajanjem projektnega dela naj bi v institucijah povečevali svojo uspešnost, saj je ta zelo učinkovita oblika dela.

Slevin in Pinto (1987, 34) sta na podlagi preučevane literature in raziskave med izkušenimi managerji prepoznala in definirala deset ključnih dejavnikov (ne)uspeha projekta:

- jasno postavljeni smotri in cilji projekta,
- podpora vršnega managementa,
- projektni načrt,
- komuniciranje in posvetovanje z naročnikom,
- izbira ustreznega projektnega tima in njegovo nenehno izobraževanje in usposabljanje,
- dostopnost zahtevane tehnologije in strokovno znanje zanje,
- sprejemljivost projekta za stranko,
- kontrola projekta in povratne informacije,
- komunikacija ter
- predvidevanje tveganj.

Lawler (1994, 292) vidi razlog za neuspešnost projektov tudi v slabi predpripravi, saj se dostikrat projekt začne preden se postavijo vsa pomembna vprašanja in izbere vse člane projektnega tima. Pravi, da imamo lahko še tako obsežen in natančen projektni načrt, pa še vedno nimamo celote, zato pride od zamude pri uvajanju projektnega vodenja, do zvišanja stroškov in obenem tudi do upada kakovosti.

Stare (2011, 35) po pregledu literature opaža vzroke za slabšo izvedbo projektov, ki izhajajo iz neustreznega delovanja managerja (vodje tima) in drugih udeležencev projekta (članov tima, nadrejene združbe). To so pomanjkanje sodelovanja, slaba komunikacija in pretok informacij, šibka motiviranost izvajalcev. Vsi vzroki bolj ali manj izhajajo iz organizatorske

in voditeljske (ne)sposobnosti vodje tima, zato je izbira ustreznega managerja projekta, ki je obenem tudi vodja tima, zelo pomembna.

Rozman in Stare (2008, 186) prikazujeta rezultate raziskav, ki kažejo, da si za uspešno izvedbo projektov po pomenu sledijo naslednje sposobnosti managerjev projektov:

- komuniciranje (npr. aktivno poslušanje, prepričevanje ipd.),
- organiziranje (npr. načrtovanje, analiziranje, snovanje smotrov in ciljev ipd.),
- tvorjenje projektnega tima (npr. motiviranje, ustvarjanje vzdušja ipd.),
- vodenje (npr. predstavljanje vizije, energičnost, optimizem ipd.) ter
- tehnično poznavanje projekta in izkušnje.

### **2.2.2 Uspešnost z vidika stroškov**

McClurg (2001, 73) dokazuje, da uporaba timskega dela vpliva na produktivnost, zadovoljstvo odjemalcev, izboljšano varnost, nižje stroške in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Stare (2011, 261–263) potrjuje, da je odstopanje stroškov običajno neposredno povezano tudi s spremembami obsega, časa in kakovosti. Cilj projekta je na primer izdelati kakovosten proizvod ali proces, ki ustreza zahtevam naročnika. Vprašanje pa je, če timu uspe ustrezen proizvod ali proces ustvariti že v prvem poskusu ali z več popravki, ki zahtevajo dodatne ure dela in denarnih sredstev.

Pri izvedbi projektov je zelo pomembna natančnost finančnega načrta, še posebej, če je projekt financiran prek javnega razpisa. Če se med projektom pokažejo višji stroški, je namreč treba najti dodatna sredstva za njegovo izvedbo. Pogodbena sredstva, pridobljena prek razpisa, se ne bodo povečala. Če so stroški projekta nižji od načrtovanih, pa se bo znižal tudi znesek sofinanciranja. Odstopanje stroškov je za financiranje sprejemljivo le v določenem deležu prenosa med kategorijami stroškov (Sekula Krstič 2015, 26).

Block in Frame (1998, 2) opozarjata, da omejitve finančnega proračuna silijo projektne time, da naredijo več z manj sredstvi.

Kerzner (2009) ugotavlja, da so najpogostejši vzroki za težave s stroški slabo predvidevanje le-teh, slaba struktura stroškov, pomanjkljivo planiranje, pomanjkljiva primerjava dejanskih in planiranih stroškov, časovne zamude in drugo. Izpostavlja, da je zelo pomembno, da se managerji projekta zavedajo in razumejo, kaj njihove stranke želijo, ne smejo podcenjevati časovnih zahtev, informacije, ki jih dobijo, naj bi bile biti natančne in zanesljive. Neupoštevanje navedenega vodi do neuspeha, tj. prekoračenih proračunov v katerikoli fazi projektnega razvoja.

Nevladne organizacije ponavadi financirajo projekte z donacijami posameznikov in organizacij, ki pričakujejo, da se bo z njihovimi sredstvi dobro ravnalo. Obenem imajo odgovornost do skupnosti, uporabnikov in partnerjev, ki so vključeni v projekt, da zagotovijo optimalno porabo sredstev, ki so jih pridobili, in da s sredstvi zagotovijo maksimalen učinek.



Zato je pomembno, da imajo managerji projektov večšine na treh področjih finančnega managementa: načrtovanje proračunov, identificiranje predvidenih stroškov, nadzorovanje proračunov in finančne porabe (PM4NGOs 2011, 88).

Pri nadzorovanju finančne porabe projekta se manager ponavadi sprašuje, če je projekt nad ali pod proračunom. Odgovor mu da primerjava med dejanskimi porabljenimi stroški in načrtovanimi stroški. Vendar pa ta hitra kalkulacija ne da celotne slike projektnih financ. Če je na primer projekt porabil več v enem časovnem obdobju, ni nujno, da je projektni proračun dejansko prekoračen. Po eni strani predvidevamo, da je projekt dražji, kot je bilo predvideno, po drugi strani pa je morda razlog za večjo porabo, ker je projekt v časovni prednosti in je bilo v določenem časovnem obdobju izvedenih več aktivnosti, kot je bilo predvidenih. Prva situacija je problematična, druga pa ne toliko, saj se dejansko projekt odvija hitreje, kar je dobro. Pri tem je treba paziti le, da ima organizacija zagotovljeno likvidnost oziroma da denarni tok zagotavlja izvajanje več aktivnosti in plačilo stroškov teh aktivnosti (PM4NGOs 2011, 92-94).

PM4NGOs (2011, 87) izpostavlja kot eno najpomembnejših in najzahtevnejših nalog managerja projekta, da učinkovito organizira vsa sredstva v projektu. Manager projekta naj bi znal načrtovati proračun projekta in ga uresničeval, da bodo finančna in druga sredstva porabljena, kjer so potrebna. Obenem pa naj bi znal učinkovito organizirati projektne sodelavce, tako da bodo pravi ljudje zadolženi za prave naloge.

## **2.3 Vodenje projektnega tima**

Rozman in Kovač (2012, 392) menita, da je logično sklepati, da bo vodenje posameznikov drugačno, če gre za posameznike v hierarhičnih organizacijskih enotah (npr. oddelkih, referatih, službah, sektorjih ipd.) kot pa vodenje v timih, kjer so člani drugače povezani. Zato je treba vodenje v timih obravnavati posebej. Avtorja menita, da naj bi bili pri vodenju tima pozorni zlasti na komuniciranje, motiviranje, delegiranje in nadzor, ki naj bi bili prilagojeni značilnostim tima.

### **2.3.1 Opredelitev projektnega tima in timskega dela**

Tim je skupina ljudi, ki uspešno razreši vsako nalogo, ki se je loti. »Uspešno« pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so popolnoma gospodarno izrabljeni notranji in zunanji razpoložljivi viri, ki jih imajo v timu na voljo. Vsak član prispeva, kar je največ mogoče, ta prispevek pa ne bi bil nikoli tako kakovosten, če ga ne bi podprl tim (Everard in Morris, 1996, 193).

Obstajajo bistvene razlike med skupino in timom. Možina (2002b, 542) opredeljuje tim kot skupino, v kateri člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju smotrov in ciljev, iz česar sledi, da so vsi timi skupine, vendar pa vse skupine niso timi.

Kern (2005, 30–36) opredeljuje razlike med projektnimi timi in skupinami, vendar obenem navaja, da jasne meje ni. Meni, da so pravi projektni timi redki, kar pa je žalostno, saj izkušnje kažejo, da so projektni timi do 30 % bolj produktivni kot skupine, hkrati pa je v timih bistveno več inovativnosti in racionalizacije. Namen oziroma smisel projektnih timov vidi v obravnavi problemov z različnih vidikov ob upoštevanju različnih stališč in izkušenj članov tima.

Skupni rezultat delovanja tima naj bi bil večji od vsote posameznih prispevkov članov, a Treven (1998, 155) opozarja, da temu ni tako, če v timu ni pripadnosti vseh članov.

Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se timsko delo razlikuje od dela v skupini. Pri slednjem 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). Projektni tim ima skupen smoter in cilje, zato naj bi delo potekalo z veliko sodelovanja in v močnem »timske duhu« (Stare, 2011, 200).

### **2.3.2 Modeli in načini vodenja v projektnem timu**

Vodje imajo različne načine vodenja in tudi vodje projektnih timov naj bi se spraševali, kateri način je najprimernejši za vodenje njihovega tima.

Vodja tima naj bi zbiral informacije, spodbujal izmenjavo mnenj, odkrival probleme in ugotavljal, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih razrešili, da bi prišli do skupne odločitve. Trije pomembnejši vidiki dela vodje v timu so ravnanje ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah (Možina 2002b, 565).

Robbins in Coulter (2009, str. 382–383) sta navedla štiri vloge vodje tima:

- je inštruktor, podučevalec,
- razrešuje konflikte,
- odpravlja težave in
- se povezuje z (zunanji) udeleženci.

Vodenje je povezano z navdušenostjo, motiviranjem, dajanjem vzorov – ljudje niso stroji, ki jih »pravilno postaviš na tire, pa delujejo«. Ljudi ni mogoče voditi samo z metodami. Vodenje potrebuje osebni vzor, človeški stik, čustva: navdušenje, veselje, zadovoljstvo – včasih pa tudi jezo in bes (Kutzschenbach 2000, 38–39).

Cobb (2006, 6) navaja, da se je literatura, kljub obstoju več dimenzij vodenja, osredotočila na dve: dimenzijo naloge in socialno-psihološko dimenzijo. Tradicionalni management projektov naj bi se ukvarjal predvsem z dimenzijo naloge pri vodenju projektov. Projektna orodja naj bi pomagala vodjem opravljati različne naloge, kot je na primer načrtovanje, organiziranje in

strukturiranje projektnega dela, nadzor nad porabo sredstev, izvedbo aktivnosti, doseganjem rezultatov. S socialno-psihološko dimenzijo vodenja pa se osredotočamo na to, kako vodja deluje v socialnem vidiku in v odnosih »ena na ena«, ki obkrožajo in podpirajo naloge. Med drugim naj bi vodja kadroval, razvijal, motiviral in zagotavljal pripadnost ter zavezo drugih članov tima.

Stare (2011, 211) opisuje vedenjske in situacijske modele vodenja ter mrežni model. Vedenjski modeli ponazarjajo dva uspešna tipa vodij. Za enega je značilna skrb za ljudi in je usmerjen v ustvarjanje ustrezne delovne in prijateljskega vzdušja v timu, pohvali sodelavce, ne zahteva več, kot nekdo zmore narediti, je prijazen in dostopen. Za drugega je značilna skrb za naloge in se trudi zelo natančno organizirati delo podrejenih, točno določa naloge, postavlja delovne standarde, skupno s sodelavci načrtuje delo in spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih. Z mrežnim modelom so avtorji oba zgornja tipa združili v timsko delo, kar je v praksi vidno, ko vodje projektnih timov člane ožjega tima povabijo k sodelovanju pri pripravi projekta in s tem pokažejo, da cenijo njihovo znanje in izkušnje, nakar skupaj načrtujejo aktivnosti in si postavijo enotne delovne standarde. Situacijski modeli pa so nastali na podlagi ugotovitve, da vedno enako vedenje vodje ni nujno ustrezno v vseh okoliščinah, zato naj bi vodja poiskati najoptimalnejši način vpliva na podrejene.

Fangel (2013, 94) meni, da je vloga managerja, ki jo igra v projektu, odvisna od njegove osebnosti in izkušenj, ki si jih je pridobil kot manager projektov. Pomembno je, da manager zna igrati vlogo, ki je potrebna v neki situaciji, in da zna preklopiti med vlogami in pomembnimi kompetencami – od managerja projekta, ki kontrolira in vodi k managerju projekta, ki spodbuja in komunicira. V praksi sta po mnenju Fangla (prav tam) potrebni obe obliki managementa.

Stare (2011, 199) povzema običajna področja in dejavnike, ki jih stroka vključuje v področje vodenja, in sicer:

#### 1. Vodenje

- viri moči vodje,
- vedenjski modeli vodenja,
- odločanje v timu in
- situacijsko vodenje.

#### 2. Motiviranje

- motivatorji/demotivatorji,
- pregledno nagrajevanje,
- pohvale, sodelovanje in pomoč in
- skupno planiranje.

#### 3. Timsko delo

- skupni smotri in cilji,

- izmenjava znanja in izkušenj,
- stopnja timskega dela in
- pripadnost timu.

#### 4. Komuniciranje

- ustvarjanje delovnega vzdušja,
- pogajanja,
- razreševanja nesoglasij in
- vodenje sestankov.

Stare ugotavlja, da v praksi managerji projektov različno razumejo vidik vodenja ljudi, načine vodenja, vlogo vodje v timu ipd. Eni menijo, da naj bi bil manager projekta predvsem manager in ni nujno, da pozna vsa strokovna področja tima, drugi pa menijo, da nestrokovnega managerja, ki o strokovnem delu ne razpravlja s timom, člani tima zelo radi ogoljufajo, nekateri zagovarjajo trdo roko, drugi sodelovanje itd. (prav tam).

Pravi način vodenja sodelavcev je pomemben zato, da je dosežena kar največja možna uspešnost tima. Cobb (2006, 92) navaja, da je uspešnost tima odvisna od:

- nedvoumnega razumevanja smotrov in ciljev projekta,
- nedvoumnih pričakovanj vsakega posameznika in njegovih odgovornosti,
- usmerjenosti k izidom,
- visoke stopnje sodelovanja in
- visoke stopnje zaupanja.

### **2.3.3 Znanje vodje**

Znanje managerji projektov pridobivajo skozi formalno in neformalno izobraževanje ter usposabljanje. Svoje znanje razvijajo z udeležbo na seminarjih in delavnicah, s samousposabljanjem in z mentorstvom. Vse pridobljeno znanje pa je treba utrjevati s praktičnim delom na projektih.

PMI (2002) je kot potrebna znanja managerja projekta opredelil:

- management celovitosti projekta,
- management obsega projekta,
- management časa v projektu,
- management stroškov projekta,
- management kakovosti projekta,
- management ljudi v projektu,
- management komuniciranja v projektu,
- management tveganj projekta in
- management oskrbe v projektu.

Pri vodenju v organizacijski enoti naj bi bil vodja usmerjen predvsem v delo, pri vodenju v timih pa v odnose. Problem je v tem, da so vodje, ki so vodili hierarhične skupine, postali vodje timov. Zato ni za pričakovati, da bi bili zmožni voditi time (Caminiti 1995, 93–100). Everard in Morris (1996, 193) vlogo vodje tima primerjata z vlogo dirigenta, ki izvablja iz vsakega člana tima najboljše, kar zna. Razvoj managerja projekta je proces izboljšav usposobljenosti, znanj, orodij, tehnik in veščin, s katerimi se doseže uspešnost projekta. Model Project Management Instituta (PMI, 2002) vključuje tri dejavnike razvoja: 1) znanje, 2) realizacijo in 3) spretnosti v medosebnih odnosih. Steckler in Fondas (1995, 20) navajata, da naj bi se vodje timov naučili potrpežljivega komuniciranja s člani tima, jim zaupali, dali samostojnost in se naučili, kdaj delovati. Sicer se lahko zgodi, da se bodo preveč vmešavali v delo članov tima in ga po drugi strani zapustili, ko bo tim potreboval njihovo podporo. Majcen (2009, 21) opredeljuje, da dovolj znanja, izkušenj in drugih pomembnih lastnosti za usposobljenost za določena dela pomenijo primerno sposobnost posameznika. Smotre in cilje naj bi uspešno dosegali le s sposobnimi sodelavci.

Turner in Müller (2005) sta pri pregledu literature na tematiko uspešnosti projektov ugotovila, da so teoretiki, raziskovalci in praktiki prezrli znanje oziroma sposobnost kot enega izmed ključnih dejavnikov za uspešnost projekta. Razlog je lahko v tem, da je večina raziskav za mnenje vprašala managerje projektov same in ti niso primerno obravnavali svojega vpliva na uspešnost projekta. Ali pa je razlog v tem, da raziskave niso merile vpliva managerja projekta, zato ni podatkov. Nadalje se sprašujeta, če morda manager projektov res nima vpliva. Vendar pa ugotavljata, da je to v nasprotju z literaturo o splošnem managementu, ki potrjuje, da imajo stil vodenja in kompetence managerja neposreden in merljiv vpliv na uspešnost organizacije. Če se vzame v obzir, da je za projekte značilna edinstvenost in prehodnost ter vključeno tveganje, sklepata (prav tam), da ima manager projektov manjši vpliv na uspešnost kot manager.

Česen, Kern in Bajec (2008, 70) povezujejo znanje managerja projekta z učinkovitostjo. Managerji projekta naj bi bili učinkovitejši, če so seznanjeni in obvladujejo vsa področja znanja ter orodja in tehnike s področja managementa projekta. Kot ključna področja znanja opredeljujeta obvladovanje integracije projekta, obsega projekta, časa projekta, stroškov in kakovosti projekta, človeških virov v projektu, komuniciranja v projektu, tveganj ter oskrbovanja projekta.

Schwalbe (2011, 35) prepoznava ključno vlogo managerja projekta za uspeh projekta in organizacije, saj izvaja številne naloge in zato naj bi tudi obvladal različne veščine, ki jih nenehno nadgrajuje, razvija in vključuje v management projektov.

Managerju projekta ni treba poznati vseh strokovnih področij, ki so del projekta, priporočljivo pa je, da jih pozna vsaj toliko, da se lahko pogovarja z izvajalci. Zelo pomembno pa je, da obvladuje metode in tehnike managementa projekta ter ima organizacijske spretnosti in da člani tima ne dvomijo v njegovo znanje in spretnosti. Dvomi namreč lahko privedejo do tega,

da člani tima svojega vodjo manj cenijo in manj zaupljivo sledijo njegovim navodilom (Stare 2011, 208).

## 2.4 Motiviranje članov projektnega tima

Lipičnik (2002, 473) pravi, da se vsi avtorji strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana, in niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi dejavniki.

Zaposleni – člani projektnega tima – naj bi bili motivirani za delo – le tako lahko pričakujemo, da bo tim uspešen in da bo posledično uspešen projekt kot celota. Pri motivaciji naj bi imel prevladujočo vlogo vodja projektnega tima. Stare (2011, 212) meni, da na motivacijo vplivajo naslednji dejavniki: raven timskega dela, način vodenja, naloge, ki jih opravljajo člani tima, prevzemanje odgovornosti in pohvale. Pink (2011, 209) pa ugotavlja, da je motivacija posameznika odvisna od samostojnosti, dovršenosti in smisla.

Lipičnik (2002, 475) navaja, da bi se uspešnost posameznikov in njihovo zadovoljstvo močno povečala, če bi vodje poznali učinkovite tehnike motiviranja. Tako bi bili namreč sodelavci pripravljeni vlagati v svoje delo več navora, posledično pa bi to vplivalo tudi na večjo uspešnost organizacije. Po Trevenovi (1998, 64) se že veliko managerjev zaveda, da so največje bogastvo podjetja ljudje, zato je še toliko bolj obžalovanja vredno, da jih niso sposobni dovolj motivirati.

Rozman in Kovač (2012, 411) navajata, da je motiviranje ciljno usmerjen proces, v katerem managerji prek sprožanja različnih, zaposlenim in situaciji prilagojenih, spodbud izzovejo želeno delovanje in vedenje posameznikov. Navajata tudi potrditev empiričnih raziskav, da stopnja motivacije posameznika vpliva na učinkovitost izvajanja njegove naloge. Sklepamo, da bolj motivirani člani projektnega tima delajo bolje in da s stopnjo motivacije raste njihova uspešnost pri delu. Tako je pomembno zagotoviti, da bodo člani projektnega tima motivirani, da bodo imeli željo po zadovoljitvi potrebe oziroma željo po doseganju smotra in cilja. Manager projekta, ki je tudi vodja projektnega tima, je tisti, ki naj bi poskrbel za sistem spodbud, ki bo na člane projektnega tima deloval motivacijsko.

Da trajno in pravilno motiviranje ter stimuliranje zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu in na uspešnost, meni tudi Mihalič (2008, 26).

Z nespretnim ravnanjem vodja že vzpostavljeno motivacijo uniči, zato *ne sme* delovati, kot je opisal Lipičnik (1998, 178):

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj,
- pokaži, kaj znaš in koliko veljaš,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,

- obvladuj in kontroliraj situacijo,
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve in
- zavedaj se, da kot vodja veš že vse, kar je pomembno za tvoje delo.

Slovenski institut za kakovost in meroslovje (2007, 9) v standardih kakovosti nevladnih organizacij glede motiviranja navaja, da vodstvo zagotavlja, da se zaposleni in prostovoljci zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti ter da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju smotrov in ciljev nevladne organizacije. Ta naj bi imela opredeljen postopek za spremljanje in razvoj zaposlenih ter prostovoljcev in ugotavljanje njihovega zadovoljstva.

### **2.4.1 Dejavniki motiviranja**

Pogosto je napačno mnenje vodij, da zaposlene najbolj motivirajo le z višino plače. Vendar pa je plača motivator le v primeru zadovoljevanja osnovnih eksistenčnih potreb. Ko ima posameznik življenjske potrebe zagotovljene, ga motivirajo predvsem drugi dejavniki.

Če ugotovimo, kateri dejavnik v okolju najmočneje določa posameznikovo vedenje, potem ugotovimo tudi, s katerim dejavnikom ga je mogoče najbolj motivirati. Dejavniki, ki jih Pfeffer (1994, 37) navaja kot najmočnejše pri vplivu na delovno uspešnost ljudi, so: zanimivost dela, odnosi z najožjimi sodelavci, odnosi z neposrednim vodjo, možnosti kariernega razvoja, možnost napredovanja, plača in druge materialne ugodnosti, dobri delovni pogoji, dostop do strokovnih in poslovnih informacij, nagrajevanje dosežkov, perspektivnost podjetja, varnost zaposlitve, omogočanje samostojnosti zaposlenim ter pošteno ravnanje z njimi. Florida (2005, 113) ugotavlja, da je devet od desetih motivacijskih dejavnikov pri ustvarjalnih sodelavcih notranje narave. Izziv in odgovornost, fleksibilnost, stabilno delovno okolje, nadomestilo, spoštovanje sodelavcev, vzpodbujajoči kolegi, managerji, navdušujoča vsebina delovnega mesta, kultura organizacije in lokacija ter skupnost so dejavniki, ki so visoko vrednoteni.

Obstaja veliko motivacijskih teorij, ki so vodjem pri motiviranju lahko v pomoč. Navajamo, samo nekaj najbolj znanih, ki jih opisujeta tudi Rozman in Kovač (2012, 413–419): motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija, Mc Clellandova motivacijska teorija dosežkov, motivacijska teorija pričakovanj, motivacijska teorija postavljanja ciljev in motivacijska teorija enakosti.

Najbolj znana motivacijska teorija je teorija Abrahama Maslowa, ki je določil pet hierarhičnih nivojev potreb. Maslow (1954, 80–96) meni, da posameznik najprej zadovolji potrebe prve skupine in dokler mu te ne omogočajo preživetja, si ne privošči zadovoljevanja višjih potreb. Ko pa do določene mere zadovolji to skupino potreb, začne z zadovoljevanjem potreb v višji skupini.

V prvo skupino Maslow šteje fiziološke potrebe, ki jih mora človek zadovoljiti za svoje preživetje (hrana, pijača, obleka, bivališče, spolnost itd.). V drugo skupino šteje potrebe po varnosti (telesna in duševna varnost, pravica do dela, lastnine, zaščite itd.). V tretjo skupino spadajo družabne potrebe (prijateljstvo, pripadnost, sočustvovanje itd.). Četrta vrsta potreb so potrebe po spoštovanju samega sebe in s strani drugih (samostojnost, (samo)spoštovanje, pozornost, status itd.). Zadnja, najvišja skupina potreb so potrebe po razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti (kariera, osebnost, razvoj itd.).

Poleg Maslowa je temelje na področju teorije motiviranja postavil tudi Herzberg. Čeprav se je ukvarjal s podobnimi problemi, je bilo izhodišče njegovega preučevanja drugačno, saj je izhajal iz ciljev delovanja (Daft 2010, 510).

Herzberg je s svojo raziskavo, ko je ugotavljal, kaj ljudi najbolj motivira, želel dokazati, da ne smemo zamenjevati učinkovitosti in zadovoljstva. Motivacijske dejavnike je razdelil v dve skupini, zato se teorija imenuje dvofaktorska analiza. Prva skupina so higieniki, druga pa motivatorji. Higieniki morajo biti urejeni, saj v nasprotnem primeru povzročajo nezadovoljstvo, ki se kaže na vseh področjih. Na delovnem mestu so manj nezadovoljni, vendar ne doprinesejo k večjemu zadovoljstvu v splošnem. Motivatorji so tisti, ki doprinesejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu in večji pripravljenosti zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji niso prisotni, to ne vpliva na nezadovoljstvo, ampak gre le za neprisotnost zadovoljstva (Lipičnik 1998, 168).

Herzbergova motivacijska teorija je po Lipičniku (prav tam) za managerja uporabna predvsem zaradi dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih. To je motivatorjev, ki izzivajo odzive in aktivnosti pri posameznikih, ter higienikov, ki povzročajo zadovoljstvo – le-to odstrani odvečne napetosti in usmeri aktivnosti v delo.

Motivacijska teorija pričakovanj, katere začetnik je Vroom, izhaja iz predpostavke, da posameznik izbira take alternative, ki maksimirajo njegova pričakovanja. Bolj ko se posameznik trudi za doseganje smotra in cilja, bolj ko mu je smoter in cilj privlačen, bolj ga delo motivira in večjo nagrado pričakuje. Gre za povezavo med vrednostjo nagrade za posameznika, trudom, ki ga je posameznik pripravljen vložiti za učinek, in nagrado, ki jo posameznik prejme za opravljeno delo. Posameznik je pripravljen vložiti več truda za doseganje učinka, če ve, da bo učinek ustrezno nagrajen, nagrada pa povezana z njegovim smotrom in ciljem (Rozman in Kovač 2012, 417).

Chen in Kanfer (2006, 262) pravita, da naj bi vodje timov skrbeli tako za motivacijo posameznika kot tudi skupine s tem namenom, da bi maksimizirali potencial tima. Zato je kritično vprašanje, kako in kdaj motivirati posameznika in kdaj tim kot celoto. Obstaja veliko povezav in posledično kompleksna prepletenost med ostalimi postavkami tekom motiviranja posameznika oziroma tima. Tako lahko sklepamo, da sprememba enega dejavnika vpliva tako na posameznika ali tim, kakor tudi na rezultate obeh.



## 2.4.2 Projektno delo kot motivator

Projektno delo v timu ponuja prednosti, če ima tim delovne in človeške značilnosti, navedene v spodnji preglednici.

**Preglednica 1: Človeške in delovne značilnosti projektne dela**

Človeške značilnosti	Delovne značilnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>– vključevanje članov v projekt in pripadnost timu,</li><li>– sposobnost usklajevanja različnih mnenj,</li><li>– učinkovitost komuniciranja,</li><li>– želja po skupnem dosežku,</li><li>– ustrezno vzdušje v ekipi,</li><li>– medsebojno zaupanje,</li><li>– pripravljenost na učenje,</li><li>– vključevanje projekta v organizacijo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– predanost projektu v strokovnem smislu,</li><li>– usmerjenost v izpolnitev smotrov in ciljev projekta,</li><li>– pripravljenost članov na spremembe,</li><li>– pomembnost kakovosti projekta,</li><li>– sposobnost povezovanja različnih znanj,</li><li>– predvidevanje naslednjih faz v projektu,</li><li>– hitrost razreševanja problemov,</li><li>– sinergije med člani kot posledica različnih znanj in veščin.</li></ul>

Vir: Rozman in Stare 2008, 194.

Rozman in Stare (2008, 15) navajata, da projekt v poslovno-funkcijski organiziranosti, kjer sodelujoči pri projektu povečan obseg dela opravijo v nadurnem delu, s hitrejšim delom ali pa ga sploh ne opravijo, sodelavcev ne bo motiviral, saj jim predstavlja le dodatno, pogosto zahtevnejšo delo.

Pri projektne organiziranosti pa je z motivacijo povsem drugače, saj naj bi imela več prednosti:

- manager projekta naj bi bil v celoti pristojen in odgovoren za projekt ter ima enaka pooblastila kot poslovno-funkcijski managerji; z njimi ne usklajuje, ampak sodeluje z nadrejenimi managerji,
- člani projektne tima so odgovorni samo managerju projekta,
- če je več podobnih projektov, se tim spremeni v stalen tim,
- člani projekta se poistovetijo s projektom in se ukvarjajo samo z njim, s čimer je zagotovljen celovit pristop k projektu,
- manager projekta in člani tima hitro reagirajo na zahtevane spremembe,
- časovna in stroškovna odgovornost je jasno opredeljena,
- boljša sta izkoristek zmožnosti in koordinacija projekta (Rozman in Stare 2008, 160).

Rozman in Stare (2008, 193) izpostavljata, da prisotnost drugih članov prispeva k večji motiviranosti in učinku dela.

Markič Hrast (2008) z raziskavo ugotavlja, da projektno delo izboljšuje počutje pri delu in da delo na projektu zaposleni opravljajo z veseljem.

### **2.4.3 Nagrade**

Kreitner (1992, 397) nagrade opredeljuje kot materialno in psihološko plačilo za izvajanje delovnih nalog. Verma (1995, 213) navaja, da sistem nagrad in priznanj vključuje denarno nagrado, dovoljenje za delo doma, uporabo službenega avtomobila, rezervirano parkirno mesto, prilagodljiv delovni čas, izobraževanje in usposabljanje, delež v lastništvu, počitnice in potovanja, dodatno zdravstveno ali življenjsko zavarovanje. Tavčar (2005, 279) pri motiviranju sodelavcev v nepridobitni organizaciji vidi nagrajevanje kot kombinacijo materialnega in nematerialnega, obenem pa je pomembno, da je nagrajevanje diferencirano za plačane sodelavce in prostovoljce. Ker so možnosti za materialno spodbujanje omejene, je poudarek predvsem na nematerialnih spodbudah, kot so status, osebno zadovoljstvo, druženje s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale itd. (prav tam).

Stare (2011, 219) opozarja na pomembnost zavedanja, da naj bi člani tima nagrado pričakovali, da jih bo motivirala k večjim naporom. Po motivacijski teoriji pričakovanj so namreč ljudje preračunljivi in velikokrat razmišljajo, koliko dela naj vložijo v določeno nalogo. Če bodo pričakovali nagrado za uspešno izvedbo, bodo bolj motivirani in se bodo bolj potrudili. Zato morajo biti člani tima vnaprej seznanjeni z merili ocenjevanja, ki privede do nagrajevanja ali kaznovanja.

Po Frommovi motivacijski teoriji se je kot manager pomembno vprašati, zakaj ljudje delajo: ker bi radi nekaj imeli, ali ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa težijo k uveljavljanju v družbi. Manager naj bi znal izbrati motivacijsko orodje za posameznika in nagraditi z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili in materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli.

## **2.5 Komuniciranje v projektne timu**

Pri projektu gre pogosto za neformalne povezave in sodelovanje. Manager projekta naj bi znal komunicirati na vseh nivojih organiziranosti v organizaciji, od vršnega managerja do prostovoljcev. Znal naj bi se pogovarjati s člani projektne tima, jih voditi, spodbujati ideje, povezovati in poslušati ter upoštevati. Imel naj bi dober občutek za obvladovanje komuniciranja glede na situacijo in sogovornike.

Stare (2011, 220) navaja, da naj bi po mnenju stroke manager projekta tri četrtine svojega časa namenil komuniciranju, zato je sposobnost komuniciranja ena pomembnejših sposobnosti, ki naj bi jo imel. Manager projekta s komuniciranjem usmerja projekt, vodi sestanke, spodbuja ideje in povezuje člane tima.

Kerzner (2009, 237) navaja, da manager projekta za komuniciranje porabi celo do 90 % svojega časa, saj je mnogo njegovih nalog povezanih s komuniciranjem:

- priprava smernic in navodil projekta za notranje in zunanje stranke,
- skrb za sklic sestankov,
- celoten management projektov,
- nabava in prodaja,
- odnosi z javnostjo in
- management dokumentiranja.

Glede na čas, ki ga manager projekta porabi za komuniciranje, pa ugotavlja, da je odgovoren tudi za management komunikacij (prav tam).

### ***2.5.1 Značilnosti komuniciranja***

Komunikacija ni le govorjenje, ki je najbolj znana oblika komuniciranja, ampak zajema tudi pisno komuniciranje in pogosto spregledan del – nebesedno sporazumevanje.

Različne definicije komuniciranja vključujejo opredelitev, da komuniciranje pomeni izmenjavanje informacij. Evans in Rusell (1992, 149) menita, da nas komuniciranje, ki je pretok informacij med ljudmi, vključuje kot oddajnike in sprejemnike, zato naj bi poskrbeli za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi. Tako izboljšamo kakovost svoje komunikacije. Vlogi oddajnika in sprejemnika se v dvosmernem procesu izmenjave informacij menjavata.

Za uspešno komuniciranje v timu je pomembno medsebojno spoštovanje, prizadevanje za razumevanje drugih članov in sprejemanje drugačnih mnenj ter odkritosrčnost. Vodja tima naj bi bil z namenom dviga ustvarjalnosti in višje produktivnosti tudi kritičen do delovanja sodelavcev in samokritičen. Odkrit pogovor o možnih izboljšavah je boljši od prikrivanja in izogibanja pogovoru, da ne bi koga v timu prizadeli (Stare 2011, 221).

### ***2.5.2 Vrste komuniciranja***

Uspešni timi uporabljajo verbalno in neverbalno, vsebinsko, odnosno in osebno medsebojno komunikacijo. Komunikacija v uspešnih timih je dvosmerna, razvit je dialog, ki temelji na ujetanju ter iskrenosti. Dobra komunikacija v timih se vzdržuje s pogovori o pogovorih in metakomunikacijo, z medsebojnim poslušanjem, intenzivnim dajanjem, spremljanjem in iskanjem pojasnil. Komunikacija naj bi bila preprosta, kratka, razumljiva in pregledna. Nasprotje dobri, dvosmerni komunikaciji v timih je enosmerna komunikacija, kjer prevladuje samo verbalna in vsebinska komunikacija, nebesedne, odnosne in osebne komunikacije pa ni. Komunikacija v takšnih timih se ne ohranja, je nerazumljiva, zapletena, obširna, nepregledna in nezanimiva (Brajša 1996, 114).

Brajša (prav tam) komunikacijo med osebami v timu opredeljuje s stališča:

- oblike: besedna ali nebesedna, vsebinska ali odnosna, skladna ali neskladna,
- poteka: enosmerna ali dvosmerna,
- stopnje razumljivosti: razumljiva, preprosta, pregledna ali nerazumljiva, zapletena, nepregledna,
- načina vzdrževanja: z metakomunikacijo, s poslušanjem, s povratnimi informacijami ali pa je ne ohranjamo.

Kerzner (2009, 233) navaja, da je večina komunikacijskih poti dvosmernih. Število dvosmernih komunikacijskih poti (N) se izračuna po prikazani formuli, v kateri X predstavlja število ljudi, ki komunicirajo med seboj.

$$N = X(x - 1) / 2$$

Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene kanale ločimo več oblik komuniciranja (Kavčič 2002, 2):

- intraosebne komunikacije, ko oseba komunicira sama s seboj,
- medosebne, ko dve ali več oseb komunicira neposredno med seboj (pogovor, sestanek),
- organizacijske komunikacije, ki so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev (npr. managerski informacijski sistem, ki naj bi management oskrboval s točnimi in pravočasnimi informacijami),
- govornice, s tem označujemo medosebne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino,
- medijske komunikacije z uporabo sredstev obveščanja (telefon, fax itd.),
- masovno komuniciranje, ki se nanaša na komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja in
- neverbalno komuniciranje, kamor sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, izraza obraza, drže telesa itd.

Kavčič (2002, 47–49) načine komuniciranja loči glede na:

- uporabo komunikacijskega kanala: neposredno in posredno komuniciranje,
- uporabo simbolov v komuniciranju: besedno ali verbalno, nebesedno ali neverbalno in
- vsebino in/ali namen komuniciranja: obstaja toliko različnih vrst, kot je vsebin oz. namenov, na primer zasebno, javno, poslovno ipd.

Po Berlogarju (1999, 61) ravni komuniciranja v projektnem timu delimo na:

- osebno,
- medosebno,
- komuniciranje v projektnih timih in
- komuniciranje med projektnimi timi.

Osebnostno komuniciranje je temelj vseh ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, nekateri ga imenujejo tudi notranji dialog. Tako si izoblikujemo naš kodni in dekodni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo. Medosebno komuniciranje poteka med dvema sodelavcema v projektnem timu. Na podlagi medosebne komunikacije se izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj projekta. Z medosebno komunikacijo pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem izoblikujemo mnenje. Komuniciranje v projektnih timih poteka med tremi ali več člani projektnega tima. Temelji na medosebni komunikaciji. V timu se izoblikuje množica medosebni odnosov. Večji kot je projektni tim, več ločenih interesov se pojavlja. V takih primerih pogosto nastopi proces grupiranja, ki začne tim deliti, ni pa nujno, da ga tudi dokončno razdeli. Komuniciranje med projektnimi timi pa je kompleksnejše in zahteva več usklajevanja. Različni projektni timi naj bi med seboj komunicirali in sodelovali, da bi dosegli skupni smoter in cilj. Komuniciranje med projektnimi timi je značilno za projekte, ki so med seboj povezani vsebinsko in si člani projektnih timov izmenjujejo izkušnje ter za projekte, ki jih je naročil isti naročnik in želijo člani projektnih timov proti naročniku delovati usklajeno. V podjetjih ali drugih organizacijah, v okviru katerih potekajo projekti, se pojavljajo vse ravni komuniciranja in navadno tečejo vzporedno (Berlogar 1999, 61–62).

Kerzner (2009, 239) izpostavlja, da je prava komunikacija tista, ki jo zaposleni razumejo, omogoča njihovo delo in poleg informacije prinaša tudi motivacijo.

Skladno z razvojem tima se pojavljajo različne komunikacijske mreže, ki se sčasoma oblikujejo v najprimernejšo obliko za posamezen tim. Poleg formalne komunikacije z določeno obliko se pojavlja še neformalna komunikacija, ki narašča vzporedno z odnosi med člani tima (Lipičnik in Možina 1993, 88). Brajša (1996, 113) navaja, da lahko tim iz zornega kota medsebojnih odnosov označimo kot živ, medosebni sistem, v katerem je povezanost splet medosebnega sodelovanja, komunikacije, odnosov, prilagajanja in norm.

Način komunikacije je optimalen, kadar je složen s smotrom in cilji tima. Na način komunikacije vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so hierarhija, socialni odnosi med člani tima in drugi dejavniki, ki definirajo razmerja znotraj skupine ali tima in povezavo z okoljem. Za neposredno komunikacijo v timu je optimalno število članov 5–8 (Lipičnik in Možina 1993, 88).

### **2.5.3 Težave pri komuniciranju**

Stare (2011, 221) kot najpogostejše napake in ovire komuniciranja v timu navaja: skrivanje informacij, preveliko posvečanje vodje posameznikom v timu, avtorsko vodenje sestankov, neizražanje dvomov o idejah in predlogih, neaktivno ali selektivno poslušanje, filtriranje sporočil oziroma predstavljanje delnih informacij, nezaupanje med člani in nerazrešena predhodna nesoglasja.

Danserean in Markham (1987, 345) menita, da se v procesih komuniciranja srečujemo tudi s popačenjem informacij, ko v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno pride do spremembe prvotne sporočilnosti informacije. Do tega prihaja predvsem zato, ker podrejeni oklevajo, da bi nadrejenim sporočili informacije, ki so za njih neprijetne.

Sims (1993, 18–21) je zbral podatke o vzrokih posredovanja napačnih informacij v 150 timih in jih združil v naslednje kategorije:

- vprašani se premalo potrudijo pri odgovoru,
- vprašani skušajo pridobiti čas,
- vprašani poskušajo biti prijazen,
- samoobrambno delovanje vprašanega,
- nezadostna usposobljenost vprašanega in
- politiziranje vprašanega.

Sims (prav tam) izpostavlja tudi tri najuporabnejše ukrepe, ki naj bi jih uporabil vodja v izogib napačnim informacijam:

- učiti se na podlagi izkušenj (izkušeni vodja ve, koliko lahko zaupa informacijam iz katerega vira),
- grožnja s kaznovanjem zaradi napačnih informacij – učinkovita v bolj birokratskih strukturah organiziranosti, hierarhičnih odnosih (zastraševanje s posledicami napačnih informacij, kontrola vprašanih, podajanje informacije v pisni obliki, saj je težje zanikati napisano),
- izgrajevanje zaupanja (ponavadi najboljši način za vzpostavljanje dobrih odnosov in natančnega informiranja).

Fink, Goltnik Urnaut in Števančec (2009, 23) navajajo naslednje načine premagovanja komunikacijskih ovir:

- uravnavanje pretoka informacij (menedžerji so običajno obremenjeni s preveliko količino informacij, čemur se izognejo, če jih podrejeni obveščajo le o tistem, kar je neobičajno, odstopa od pričakovanega in pomeni izjemo, oziroma če jim poročila in druge informacije posredujejo v zgoščeni obliki),
- spodbujanje povratnih informacij (preverimo pravilnost razumevanja, kako so nas sogovorniki razumeli),
- redundantna sporočila (sporočilno bogata, posredovana na več različnih načinov, ponavljajoča se),
- uporaba preprostega jezika (malo tujk in strokovnih izrazov, kratki stavki),
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev in vzdrževanje zaupnega vzdušja,
- uporaba neverbalnih znakov, besede, podkrepljene z dejanji, usklajena besedna in nebesedna komunikacija,

- spoznavanje zornega kota, vidika sogovorca in
- izbor primernega komunikacijskega kanala ter uporaba neformalnih komunikacijskih poti (možnost za pravočasno posredovanje pomembnih, točnih, smiselnih informacij).

V projektni tim se povežejo ljudje z različnimi vrednotami, znanji in izkušnjami, ki naj bi delovali skupaj, sprejemali odločitve in dosegali smotre ter cilje, zato pogosto nastajajo konfliktne situacije. Ena ključnih nalog managerja projekta je, da konflikte pravočasno in učinkovito razrešuje. Manager projektov naj bi znal identificirati, analizirati in oceniti pozitivne ter negativne strani konflikta in njegov vpliv na izvajanje projekta. Naučil naj bi se tudi, kako in kdaj je koristno konflikt podkrepiti, da dvigne storilnost projektnega tima in kdaj situacijo umiriti, saj negativni konflikt sicer preraste iz blagega nestrinjanja v čustveno nabito soočenje (Lamovec 1991, 61).

Možina (2002c, 584) je opredelil konflikt kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih smotrov in ciljev, misli in čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Po Možini (prav tam) ločimo predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer konflikte smotrov in ciljev, spoznanj in čustev. Pri konfliktu smotrov in ciljev gre za nasprotje, izvirajoče iz smotrov in ciljev, ki se med seboj razlikujejo, pri konfliktu spoznanja gre za nasprotje, ki nastane z nestrinjanjem z mislimi ali idejami drugih, pri konfliktu čustev pa za nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi.

Negativne lastnosti konflikta, ki po Kavčiču (1992, 12) povzročajo naslednje posledice:

- razbijajo enotnost sistema,
- spodbujajo sovražna čustva med posameznikom in projektnim timom,
- povzročajo napetosti v projektnem timu in med timi,
- povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje,
- rušijo kanale normalnega komuniciranja med člani projektnega tima ter
- odvrtačajo pozornost od smotrov in ciljev.

Možina (2002c, 591) navaja, da vsi, ki se srečujemo z medosebnimi nasprotji, in ne samo managerji, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov razreševanja: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi in dogovarjanje. Pri izogibanju gre za namero po umiku iz situacije ali pa želijo posamezniki ostati nevtralni. Pri prilagajanju govorimo o težnji po zmanjševanju osebnih potreb in poudarku na skupnih interesih. Način prevladovanja je težnja po uporabi moči, da bi drugi privolili v ponujeno razrešitev. Pristajanje na kompromise pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Način dogovarjanja pa označuje težnja po ugotavljanju vzrokov nasprotij, posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih razrešitev.

Za razreševanje konflikta je treba ustvariti ustrezno organizacijsko klimo. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, ampak tudi pozitivne, in sicer: kaže na probleme, odpravlja

stagnacijo, vodi do novih spoznanj, utrjuje skupino, izhaja iz različnih interesov ter zahteva razrešitve. Konflikt je izhodišče za spremembe (Lipičnik 1998, 264).

Pettitt in Ayers (2002, 106) trdita, da naj bi vodja razumel bistvo konflikta in tudi to, kako se pojavlja v organizaciji, če naj bi konflikt postal posrednik za pozitivne spremembe, kreativnost in delovanje.

Kavčič (1992, 12) izpostavlja, da po konstruktivno razrešenih konfliktih odnos med člani projektnega tima postane trdnejši, poveča se zaupanje, udeleženci pa imajo občutek, da so s pojavom in predvsem razrešitvijo konflikta pridobili. Konflikt je lahko razrešljiv s spremembo pooblastil, načina dela, poročanja, delovnega okolja, virov in z menjavo članov projektnega tima.

## **2.6 Pregled dosedanjih raziskav o managementu projektov in uspešnosti**

V Sloveniji so bile opravljene številne raziskave, v katerih so teoretiki, raziskovalci in praktiki ugotavljali vpliv dejavnikov vodenja na uspešnost projektov (npr. Lukin 2002; Štivan 2004; Markič Hrast 2008; Lorber 2010; Žohar 2010; Hostnik 2013). Raziskave so pokazale pozitiven vpliv uvajanja managementa projektov in pozitiven vpliv dejavnikov vodenja, komunikacije, motiviranja, spretnosti in znanja, saj so učinki skrajšanje časa izvedbe, zmanjšanje stroškov, večja kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in izkušenj ter boljše izvajanje strategij podjetja. Hkrati se kažejo slabosti ob pomanjkanju ustreznih človeških virov, nejasne odgovornosti za izvedbo aktivnosti, pomanjkanja podpore vodstva.

Lukin (2002) v svoji raziskavi o stanju managementa projektov v 148 podjetjih in drugih organizacijah ugotavlja ugodne vplive managementa projekta predvsem na večjo kakovost, skrajšanje časa izvedbe, pridobivanje znanj in izkušenj ter zmanjšanje stroškov. Ugotavlja, da je vzpodbudno, da sta visoko pozicionirana pozitivna učinka uporabe managementa projekta zmanjšanje stroškov in skrajšanje časa izvedbe, ki sta nedvomno glavni motiv za uvajanje managementa projekta.

Štivan (2004) je s svojo raziskavo o dejanskem stanju in uporabi managementa projektov v 72 podjetjih in organizacijah, ki se ukvarjajo z razvojem informacijskih sistemov, glede dejavnika znanja projektnih managerjev ugotovil, da je raven formalne izobrazbe managerjev projektov izredno visoka, saj jih ima 94 % vsaj visoko izobrazbo, vendar pa jih kar 64,2 % ni nikoli poslušalo predmeta projektni management ali drugega podobnega predmeta v šoli. Se pa 80 % managerjev projektov dodatno samoizobražuje, približno 2/3 se jih udeležuje dodatnih seminarjev, tako da specifično problematiko projekta pozna 85,9 % managerjev projektov. Med nalogami uveljavljanja projekta je kot najbolje ocenjeno komuniciranje, ki spada na vrh ključnih dejavnikov za uspeh projekta. Ocena učinkovitosti motiviranja je bila v



raziskavi najslabše ocenjena. Ključni dejavniki za neuspešno realizacijo projektov so glede na raziskavo sledeči: slabo časovno planiranje, neustrezno sodelovanje z uporabniki, pomanjkanje ustreznih človeških virov, nejasna odgovornost za izvedbo aktivnosti in pomanjkanje podpore vodstva. Po mnenju anketirancev vplivajo na uspešnost izvedbe predvsem komunikacija znotraj podjetja in s stranko, sposobni ter izkušeni managerji projektov, sposobno in izkušeno tehnično osebje in upravljanje z naraščajočimi potrebami uporabnikov.

Markič Hrast (2008) na podlagi raziskave med 84 zaposlenimi v zavodih za zdravstveno varstvo ugotavlja, da na uspešnost projektov pozitivno vplivajo izobraževanje, usposabljanje in motiviranje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in organizacijska klima pa ne vplivata na uspešnost realizacije projektov.

Lorber (2010) je v raziskavi ugotovila, da vodje v zdravstveni negi po mnenju zaposlenih niso dobri poslušalci, da sogovorniku ne dajejo občutka enakovrednosti, svoje komunikacije ne prilagodijo različnim ljudem in situacijam, svoje mnenje včasih celo vsiljujejo sodelavcem in informacij ne posredujejo pravočasno. Zanimive so tudi njene ugotovitve, da tako pri komunikaciji kot motivaciji vodje ocenjujejo dejavnike drugače kot zaposleni. Zaposleni so bolj kritični.

Žohar (2010) je raziskoval vplive na čas izvedbe investicijskih projektov pri 76 sodelavcih v slovenskih bolnišnicah. Ugotavlja, da se čas izvedbe faz življenjskega cikla investicijskih projektov v določenih primerih v povprečju pomembno skrajša, če se povečajo znanja in spretnosti v medsebojnih odnosih osebja projekta. Znanje osebja signifikantno pozitivno vpliva na čas izvedbe v fazah postopka javnega naročanja ali natečaja za pridobitev projektantske organizacije ter faze izdelovanja projektne dokumentacije, v ostalih sedmih fazah življenjskega cikla investicijskega projekta pa nima signifikantno pozitivnega vpliva.

Hostnik (2013) je v raziskavi med 79 podjetji ugotavljala, kateri dejavniki managementa IKT-projektov vplivajo na uspešnost njihove realizacije z vidika stroškov. Izsledki raziskave med drugim kažejo, da način vodenja statistično značilno vpliva na stroške projekta in da motiviranje projektnega tima v majhnih podjetjih vpliva na stroške projekta, in sicer tako, da večja motiviranost vpliva na nižje stroške projekta.

Ugotovili smo, da je bila večina raziskav o vplivu dejavnikov vodenja na uspešnost projektov opravljenih na primeru javnih zavodov in gospodarskih družb oziroma podjetij. Odsotnost raziskav s področja vodenja projektov in vplivov dejavnikov vodenja na uspešnost projektov z vidika stroškov v nevladnih organizacijah je zaznana raziskovalna vrzel in nam predstavlja vodilni vzrok za raziskovanje te tematike v sklopu magistrske naloge.

## 2.7 Sklepi iz teoretičnega dela raziskave

V teoretičnem delu magistrske naloge smo najprej obravnavali projekt, management (vodenje) projekta in managerja (vodjo) projekta. Povzamemo lahko, da so si teoretiki enotni pri tem, da gre pri projektu za enkratni proces, ki je časovno in finančno omejen ter ima določene cilje in smoter. Za projekte nevladnih organizacij velja enako pojmovanje, s tem da sofinancerji projektov dodatno opredelijo značilnosti projektov, ki so upravičeni do sofinanciranja. Ugotavljamo, da se v literaturi o managementu pogosto pojavlja razlikovanje pojmov management in vodenje ter manager in vodja. Nasprotno se v praksi v Sloveniji pojma mešata in večinoma uporabljata kot sopomenki, enako pa je zaznati tudi pri razpisih, ki sofinancirajo projekte na nacionalni in evropski ravni. Raziskave kažejo, da ima večina slovenskih managerjev projekta naziv vodja projekta, le redki imajo naziv manager projekta. Razlikovanje v literaturi kaže, da gre pri managementu za usklajevanje v organizaciji in vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi smotri in cilji, pri vodenju pa gre bolj za sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim smotrom in ciljem. Dober vodja ni nujno tudi dober manager. Manager projekta naj bi bil v celoti pristojen in odgovoren za projekt ter naj bi izvajal vse naloge managementa. Med drugim ima tudi vlogo vodje projektnega tima.

Poglobili smo se tudi v uspešnost projektov, posebej z vidika stroškov ter v posebnosti vodenja projektne timov in timskega dela. Poseben poudarek smo namenili trem izbranim dejavnikom vodenja projektne tima – znanju, motiviranju in komuniciranju.

Uspešnost je konstrukt, ki je tako splošen in širok po naravi, da ga je težko definirati in doseči skupen dogovor o njegovem pomenu, saj si ga posamezniki različno predstavljamo. V literaturi je bil nekaj najbolj pogost pogled na uspešnost projekta določen z »železnim trikotnikom«, ki opredeljuje, da je projekt uspešen, če so smotri in cilji projekta doseženi v dogovorjenem roku, v okviru planiranih stroškov ter so pričakovane kakovosti. Dandanes se teoretiki strinjajo, da je uspešnost pogojena z več kot tremi dejavniki ter navajajo na primer še zadovoljstvo potrošnikov in zaposlenih ter druge.

Kljub številni literaturi in raziskavam o projektih in managementu projektov ter znanim kriterijem in dejavnikom uspešnosti projektov je velik delež projektov še nadalje neuspešnih, za kar se odkrivajo različni razlogi. Management projektov očitno ne sprejema novih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh, ampak uporablja pretekle, ki niso dovoljšnji za zagotovitev uspeha. Nekoliko zanemarjena je obravnava vpliva managerja projektov na (ne)uspešnost, vendar pa se med vzroki za neuspešnost pojavljajo tudi takšni, ki so povezani z neustreznostjo delovanja managerja oziroma vodje tima: šibka motiviranost izvajalcev, slaba oziroma neprimerna komunikacija v timu, nepravilna izbira članov tima, neučinkovito delovanje tima ipd.

Projekti imajo določen proračun, v okviru katerega naj bi bili izvedeni. Odstopanje stroškov je običajno neposredno povezano tudi s spremembami obsega, časa in kakovosti. Večina nevladnih organizacij projekte financira s sredstvi, ki jih pridobijo prek nacionalnih in evropskih razpisov, zato naj bi zagotovili, da se stroški projekta ne zvišujejo, saj sofinancerji odobrijo določena sredstva za izvedbo prijavljenega projekta in jih ne višajo, ampak kvečjemu znižajo, če projekt ni dosegel predvidenih smotrov in ciljev ter rezultatov oziroma če ni bil izveden v skladu z načrtom.

Manager projekta naj bi ustvarjal delovno okolje, v katerem so člani zadovoljni, upoštevani, motivirani in si medsebojno zaupajo. Zato naj bi imel ustrezno znanje in veščine za vodenje projektnih timov. Manager projekta oziroma vodja projektnega tima naj bi obvladoval znanja, orodja in tehnike s področja managementa projektov, obvladal naj bi različne veščine, ki naj bi jih nenehno nadgrajeval in razvijal ter jih uporabljal pri vodenju. Člani projektnega tima naj ne bi dvomili v njegovo znanje in veščine, saj dvomi privedejo do tega, da člani tima svojega vodjo manj cenijo in manj zaupljivo sledijo njegovim navodilom.

Vodja projektnega tima naj bi imel prevladujočo vlogo pri motivaciji članov projektnega tima. A za motiviranje ni dovolj zgolj poznati motivacijske teorije, ampak bi se vodje timov morali iz njih učiti in razumeti motivacijo ter si ustvariti pogled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. Tako bodo dosegli, da bodo člani tima motivirani in bodo dosegali prednosti, ki jih prinaša timsko delo. Avtorji kot prednost največkrat omenjajo sinergijo učinkov – zaradi sodelovanja in medsebojne pomoči je učinek dela tima večji od seštevka učinkov posameznikov. Vodje timov naj bi skrbeli tako za motivacijo posameznika kot tudi tima s tem namenom, da bi maksimizirali potencial tima. Že samo projektno delo je motivator, saj naj bi prisotnost drugih članov prispevala k večji motiviranosti in učinkom dela. Eden pomembnejših motivatorjev, ki jih obravnavajo avtorji, so nagrade – materialne in nematerialne. Velikost in oblika nagrade, ki motivira, sta odvisni od posameznika. Ker so možnosti za materialne nagrade v nevladnih organizacijah omejene, naj bi bil poudarek predvsem na nematerialnih spodbudah, kot so status, osebno zadovoljstvo, druženje s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale, prilagodljiv delovni čas ipd.

Motivacijo prinaša tudi prava komunikacija v projektne timu. Komuniciranje v projektne timu poteka med tremi ali več člani in temelji na medosebni komunikaciji, saj se znotraj tima izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj projekta. Za uspešno komuniciranje v timu je pomembno medsebojno spoštovanje, prizadevanje za razumevanje drugih članov in sprejemanje drugačnih mnenj ter odkritosrčnost. Vodja tima naj bi bil, z namenom dviga ustvarjalnosti in višje produktivnosti, tudi kritičen do delovanja sodelavcev in samokritičen. Po mnenju stroke manager projekta za komuniciranje porabi kar tri četrtine ali celo 90 % svojega časa. Poleg tega, da komunicira s projektne timom, komunicira tudi z vršnim managementom, strankami oziroma uporabniki projekta, javnostjo in drugimi udeleženci. Komuniciranje v projektne timu je formalno ali neformalno, vendar pa je za

projektne time bolj značilno neformalno, saj večinoma ni določena struktura, ni formalnih sestankov in zapisnikov. Za projektne time je značilno dvosmerno komuniciranje, se pravi, da se člani pogovarjajo, drug drugega poslušajo in razumejo. Ne govori le vodja, ampak vsi člani projektnega tima. Pri komuniciranju prihaja tudi do težav, predvsem zaradi skrivanja informacij, avtorskega vodenja sestankov, neizražanja dvomov članov tima, neaktivnega ali selektivnega poslušanja, filtriranja sporočil, nezaupanja med člani in neenakovrednega posvečanja vodje posameznikom v timu.

Ob koncu teoretičnega dela smo opravili sistematičen pregled dosedanjih raziskav s področja managementa projektov in uspešnosti v Republiki Sloveniji. Raziskovalci se strinjajo, da management projektov vpliva na uspešno izvedbo projektov. Najpogostejše vzroke za neuspeh prepoznajo v slabem načrtovanju, slabi komunikaciji, pomanjkanju motiviranosti, slabi strokovni usposobljenosti izvajalcev projektov, nejasni odgovornosti za izvedbo aktivnosti, pomanjkanju podpore vršnega managementa. Raziskave so pokazale pozitiven vpliv dejavnikov vodenja, komunikacije, motiviranja, spretnosti in znanja, saj so učinki skrajšanje časa izvedbe, zmanjšanje stroškov, večja kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in izkušenj ter boljše izvajanje strategij podjetja.

Ugotovili smo, da je področje managementa projektov v nevladnih organizacijah neraziskano, zato se managerji projektov v nevladnih organizacijah opirajo le na izsledke, ki veljajo za podjetja ali druge neprofitne, večinoma javne zavode in druge organizacije. Enako velja za ožje področje vodenja projektov, ki ga obravnavamo znotraj magistrske naloge. Odsotnost raziskav s področja vodenja projektov in vplivov dejavnikov vodenja na uspešnost projektov z vidika stroškov v nevladnih organizacijah je zaznana raziskovalna vrzel in nam predstavlja vodilni vzrok za empirično raziskovanje te tematike, ki jo bomo podrobneje opisali v naslednjem poglavju.

### **3 VPLIV DEJAVNIKOV VODENJA PROJEKTNEGA TIMA NA USPEŠNOST PROJEKTA**

V prejšnjem poglavju smo na podlagi sekundarne literature obravnavali problematiko in teoretične ugotovitve znanstvenikov ter strokovnjakov, ki so izhodišče za empirični del raziskave, ki jo predstavljamo v tem poglavju.

#### **3.1 Populacija in vzorec**

Populacijo za izbor vzorca nam predstavlja 26.435 nevladnih organizacij, ki so bile na dan 30. 10. 2014 registrirane na podlagi enega od naslednjih treh zakonov: Zakona o društvih, Zakona o zavodih ali Zakona o ustanovah. Izbrani vzorec je bil namenski in je vključeval 478 nevladnih organizacij, ki so bile evidentirane v poslovnem asistentu bizi.si kot delujoči subjekt, registrirane kot društvo, zasebni zavod ali ustanova z vsaj dvema zaposlenima, hkrati pa so bile uvrščene med prejemnice finančnih sredstev za izvedbo projekta iz Evropskega socialnega sklada v programskem obdobju 2007–2013.

#### **3.2 Hipoteze**

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč in identificiranega problema ter zaznane raziskovalne vrzeli smo formirali naslednje *hipoteze*:

- Hipoteza 1: Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta.
- Hipoteza 2: Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.
- Hipoteza 3: Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.

#### **3.3 Metodologija**

V tem delu magistrske naloge predstavljamo metode zbiranja in obdelave podatkov.

##### **3.3.1 Metode zbiranja podatkov**

Empirično raziskavo smo izvedli spomladi leta 2015. Opravili smo kvantitativno raziskavo, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 163). Kot pripomoček za pridobivanje primarnih podatkov smo uporabili vprašalnik. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 169) opredeljujejo kot glavni namen ankete pridobitev podatkov in informacij od določenega kroga ljudi. V našem primeru smo želeli pridobiti podatke od članov projektne timov v nevladnih organizacijah, zato smo povezavo na spletni vprašalnik, skupaj s spremnim besedilom, v katerem smo nakazali umestitev in namen ankete, poslali na elektronske naslove nevladnih organizacij. Vprašalnik je bil narejen na spletnem portalu <http://www.1ka.si>, kjer

nudijo brezplačno storitev za kreiranje, izvedbo in analizo spletnih anket. Na spletu je bil dostopen od 20. aprila 2015 do 8. junija 2015. Pričakovali smo 20–40 % odzivnost na posredovane vprašalnike (Flere 2000, 158). Nekateri posamezniki smo tudi osebno pozvali k sodelovanju. Vsem nevladnim organizacijam iz vzorca smo poziv k sodelovanju po elektronski pošti poslali dvakrat. V drugem sporočilu smo se zahvalili tistim, ki so vprašalnik že izpolnili in ponovno pozvali k sodelovanju tiste, ki tega še niso storili. Elektronske naslove smo pridobili iz lastnih evidenc in prek spleta. Dobili smo 96 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so se vprašanja nanašala na demografske podatke o anketirancu in splošne podatke o izvajanju projektov v organizaciji. Drugi del vprašalnika je vseboval vprašanja in trditve, ki so se nanašali na mnenja anketirancev. Vprašanja drugega dela so bila razdeljena na smiselne vsebinske sklope po področjih: znanje, motiviranje in komuniciranje. Vseboval pa je tudi sklop vprašanj, ki se je nanašal na uspešnost projektov z vidika stroškov.

Vprašanja so bila zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori oziroma trditvami na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice (1 – sploh ne drži /.../ 5 – popolnoma drži), h kateri smo dodali še možnost 9 (ne vem, ne morem oceniti), če anketiranec odgovora na vprašanje ne more oceniti.

Na koncu vprašalnika so anketiranci lahko navedli morebitne pripombe in mnenja, obenem pa smo jih povprašali tudi, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na uspešnost projekta z vidika stroškov ne glede na dejavnike, ki so bili del vprašanj in trditev v vprašalniku. Vprašanja smo delno oblikovali sami, delno pa so bila povzeta oziroma prilagojena po obstoječih anketnih vprašalnikih (Markič Hrast 2008; Hostnik 2013). Pred objavo in pošiljanjem vprašalnika smo vsebinsko uporabnost vprašalnika preverili na manjšem številu nevladnih organizacij (4). Na podlagi njihovih pomislekov in komentarjev smo nekaj trditev v vprašalniku dopolnili oziroma jasnejše opredelili.

### ***3.3.2 Metode obdelave podatkov***

Podatke smo statistično obdelali s pomočjo aplikacije SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Hipoteze smo preverili s korelacijsko in z večkratno (multiplo) analizo. Z opisno statistiko smo prikazali povprečne vrednosti, mediane, moduse in standardne odklone. Preverili smo, če so ocene parametrov teoretično spremenljive in statistično zadovoljive, kar pomeni, da temeljne predpostavke regresijske analize niso kršene.

### 3.4 Opis spremenljivk

V raziskavi nastopajo neodvisne in odvisna spremenljivka, ki jih podrobneje opredeljujemo v naslednjih dveh podpoglavjih. Poleg teh v raziskavi nastopajo še spremenljivke, ki podrobneje opredeljujejo anketirance, in sicer prek podatkov o izkušnjah pri projektih in demografskih podatkov. Te spremenljivke so:

- sodelovanje pri projektih v nevladni organizaciji v zadnjih 5 letih,
- management projektov v zadnjih 5 letih,
- starost,
- spol in
- izobrazba.

#### 3.4.1 Neodvisne spremenljivke

Spremenljivke, ki smo jih merili s posameznimi indikatorji, povezanimi z dejavnikom vodenja *znanje*, so naslednje:

- Manager projekta ima formalno izobrazbo na področju managementa.
- Manager projekta se je usposabljal na področju managementa.
- Manager projekta se redno usposablja na področju managementa projektov.
- Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.
- Manager projekta ima praktične izkušnje z vodenjem timov.
- Člani projektnega tima prepoznavajo znanje managerja projekta v praksi.

Spremenljivke, ki smo jim merili s posameznimi indikatorji, povezanimi z dejavnikom vodenja *motiviranje*, so naslednje:

- Manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektnega tima pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.).
- Člani projektnega tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada).
- Člani projektnega tima sami odločajo o razporedu delovnega časa.
- Člani projektnega tima sodelujejo pri načrtovanju in sprejemanju odločitev.
- V projektne timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje.
- Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.
- Manager projekta spodbuja, da se člani projektnega tima neformalno družijo.

Spremenljivke, ki smo jim merili s posameznimi indikatorji, povezanimi z dejavnikom vodenja *komuniciranje*, so naslednje:

- Komuniciranje med člani projektnega tima ni hierarhično, ampak vodoravno. Položaj članov tima je enakovreden. Namesto ukazov so razlage, predlogi in dogovarjanje.
- Komuniciranje je dvosmerno. Člani tima se pogovarjajo, ne govori le manager projekta.

- Komuniciranje v projektnem timu poteka neformalno.
- Člani projektnega tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja.
- Manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektnih sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti.
- V projektnem timu se ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma.
- Manager projekta sproti razrešuje medosebne konflikte v timu.
- Komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).

### **3.4.2 Odvisna spremenljivka**

V raziskavi nastopa ena odvisna spremenljivka, ki smo jo merili z indikatorjem, in sicer stroški projekta. Opredelili smo lestvico glede na trditev »Dejanska poraba sredstev (stroški projekta) je bila pri posameznem projektu skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljih in rezultatih.« Stroškom smo dodali predpostavko doseženih ciljev in rezultatov:

- Dejanska poraba sredstev je bila višja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali slabši od predvidenih.
- Dejanska poraba sredstev je bila enaka kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili slabši od predvidenih.
- Dejanska poraba sredstev je bila nižja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili slabši od predvidenih.
- Dejanska poraba sredstev je bila enaka kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali boljši od predvidenih.
- Dejanska poraba sredstev je bila nižja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali boljši kot predvideni.

S takšno lestvico smo se bolj približali značilnostim projektov v nevladnih organizacijah, financiranih iz Evropskega socialnega sklada, kjer nižja poraba od predvidene pomeni, da organizacija dobi manj sredstev, kot je bilo določeno v pogodbi o sofinanciranju. Vendar pa menimo, da je projekt kljub temu najuspešnejši, če je dejanska poraba sredstev nižja od predvidene, hkrati pa so doseženi smotri ter cilji in rezultati enaki ali boljši kot predvideni. Najmanj uspešen pa je projekt takrat, kadar je dejanska poraba višja od predvidene, hkrati pa so doseženi smotri ter cilji in rezultati enaki ali slabši od predvidenih.

### **3.5 Izidi analize in temeljne ugotovitve**

V tem poglavju magistrske naloge predstavljamo izide raziskave o vplivu dejavnikov vodenja projektnih timov na stroške projekta v nevladnih organizacijah. Za vsak dejavnik vodenja



projektnih timov smo prikazali povprečne vrednosti, s pomočjo regresijske analize pa smo preverili hipoteze.

### 3.5.1 *Struktura vzorca*

V raziskavi je sodelovalo 96 predstavnikov nevladnih organizacij, katerih demografski podatki so predstavljeni v spodnji preglednici in opisu pod njo.

**Preglednica 2: Demografski podatki sodelujočih v raziskavi**

	Frekvenca	Delež (v %)
<b>Spol</b>		
Ženske	64	66,7
Moški	30	31,2
Brez odgovora	2	2,1
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
<b>Izobrazba</b>		
Srednja izobrazba	10	10,4
Višja izobrazba	9	9,4
Visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba	57	59,4
Strokovni magisterij	7	7,3
Magisterij znanosti	8	8,4
Doktorat znanosti	3	3,1
Drugo	1	1,0
Brez odgovora	1	1,0
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
<b>Starost</b>		
Do 25 let	1	1,0
26–30 let	7	7,3
31–40 let	52	54,2
41–50 let	20	20,8
51 let ali več	13	13,6
Brez odgovora	3	3,1
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
<b>Sodelovanje pri projektih</b>		
0 projektov	0	0

	Frekvenca	Delež (v %)
1–5 projektov	34	35,4
6–10 projektov	28	29,2
11–15 projektov	18	18,7
16–20 projektov	5	5,2
21 projektov ali več	11	11,5
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>
<b>Vloga managerja projekta</b>		
0 projektov	15	15,6
1–5 projektov	54	56,3
6–10 projektov	19	19,8
11 projektov ali več	7	7,3
Brez odgovora	1	1,0
<b>Skupaj</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

Vprašalnik je izpolnilo 96 oseb, od tega 64 žensk (66,7 %) in 30 moških (31,2 %), dva pa nista opredelila spola. Vprašani so visoko izobraženi, saj jih ima največ visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 59,4 %, kar 18,8 % pa jih ima magisterij (strokovni ali znanstveni) ali doktorat. Le en vprašani je označil drugo in pripisal absolventski status. Le en vprašani je mlajši od 25 let, kar 52 vprašanih (54,2 %) pa je starih med 31 in 40 let. 7 vprašanih (7,3 %) je starih med 26 in 30 let, 20 vprašanih (20,8 %) je starih med 41 in 50 let, 13 vprašanih (13,6 %) pa je starih 51 let oziroma več. Vprašani so opredelili, pri koliko projektih v nevladni organizaciji so sodelovali v zadnjih 5 letih. Vsi vprašani so že sodelovali v projektu. 34 vprašanih (35,4 %) je sodelovalo pri 1 do 5 projektih, 28 vprašanih (29,2 %) pri 6 do 10 projektih, 18 vprašanih (18,7 %) pri 11 do 15 projektih, 5 vprašanih (5,2 %) pri 16 do 20 projektih, 11 vprašanih (11,5 %) pa pri 21 projektih ali več. Vprašani so odgovarjali tudi na vprašanje, pri koliko projektih so imeli vlogo managerja projekta v zadnjih 5 letih. 15 vprašanih (15,6 %) še ni imelo vloge managerja projekta, torej nimajo izkušenj s tem položajem. Največ, 54 vprašanih (56,3 %) je nastopilo v vlogi managerja pri 1 do 5 projektih, 19 vprašanih (19,8 %) pri 6 do 10 projektih, 7 vprašanih (7,3 %) pri 11 projektih ali več, eden pa ni podal odgovora.

### 3.5.2 Znanje managerja projekta

V preglednici 3 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo znanje managerja projekta. Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke »znanje«, ki obsega znanje managerja projekta, pridobljeno prek formalne izobrazbe, usposabljanj in izkušenj.

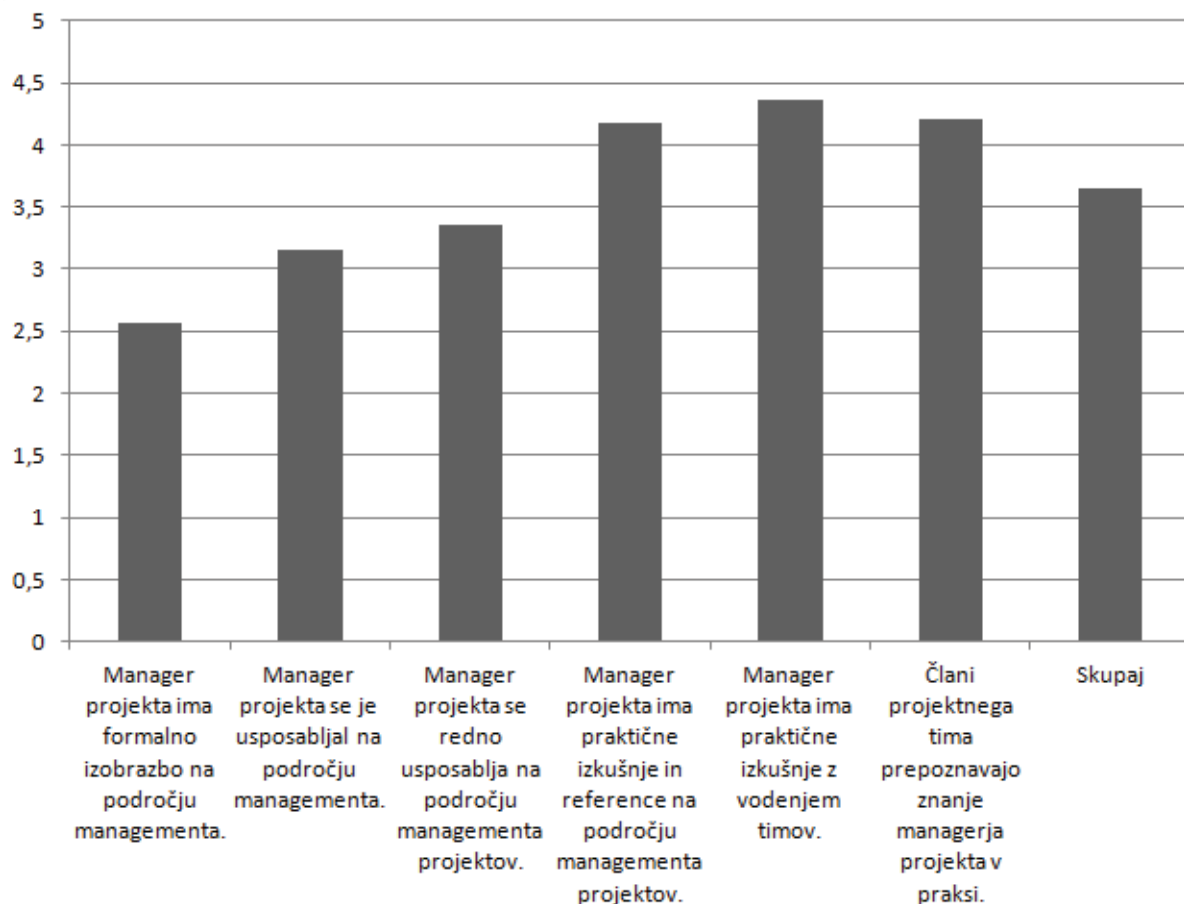
**Preglednica 3: Opisne statistike znanja managerja projekta**

Znanje managerja projekta	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Manager projekta ima formalno izobrazbo na področju managementa.	2,57	3,00	3,00	1,04
Manager projekta se je usposabljal na področju managementa.	3,16	4,00	4,00	1,23
Manager projekta se redno usposablja na področju managementa projektov.	3,35	4,00	4,00	1,14
Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.	4,18	4,00	4,00	0,92
Manager projekta ima praktične izkušnje z vodenjem timov.	4,36	4,00	4,00	0,67
Člani projektnega tima prepoznajo znanje managerja projekta v praksi.	4,20	4,00	4,00	0,80
Skupaj	3,65	3,75	4,00	0,64

Iz zgornje preglednice so razvidne povprečne vrednosti, ki prikazujejo, da so vprašani v povprečju opredelili višjo vrednost od 3. Najvišja povprečna vrednost (4,36) je dosežena pri trditvi, da ima manager projekta praktične izkušnje z vodenjem timov, medtem ko je najnižja povprečna vrednost (2,57) dosežena pri trditvi, da ima manager projekta formalno izobrazbo na področju managementa.

Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi, da se je manager projekta usposabljal na področju managementa, in najmanj pri trditvi, da ima manager projekta praktične izkušnje z vodenjem timov.

Novo spremenljivko »znanje« smo dobili tako, da smo sešteli trditve: manager projekta ima formalno izobrazbo na področju management, manager projekta se je usposabljal na področju management, manager projekta se redno usposablja na področju managementa projektov, manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov, manager projekta ima praktične izkušnje z vodenjem timov in člani projektnega tima prepoznajo znanje managerja projekta v praksi.



**Slika 3: Povprečne vrednosti spremenljivke »znanje«**

### 3.5.3 Motiviranje

V preglednici 4 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo obseg materialnega in nematerialnega motiviranja pri projektnem delu. Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke »motiviranje«, ki meri obseg materialnega in nematerialnega motiviranja pri projektnem delu v nevladnih organizacijah.

**Preglednica 4: Opisne statistike indikatorjev motiviranja**

Motiviranje pri projektne delu	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektne tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.).	4,19	4,00	4,00	0,63
Člani projektne tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada).	3,88	4,00	4,00	0,99
Člani projektne tima sami odločajo o razporedu delovnega časa.	3,27	3,00	3,00	0,92
Člani projektne tima sodelujejo pri načrtovanju in sprejemanju odločitev.	4,08	4,00	4,00	0,68
V projektne timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje.	4,27	4,00	4,00	0,76
Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.	3,45	4,00	4,00	1,01
Manager projekta spodbuja, da se člani projektne tima neformalno družijo.	3,55	4,00	4,00	0,92
Skupaj	3,82	3,86	3,86	0,55

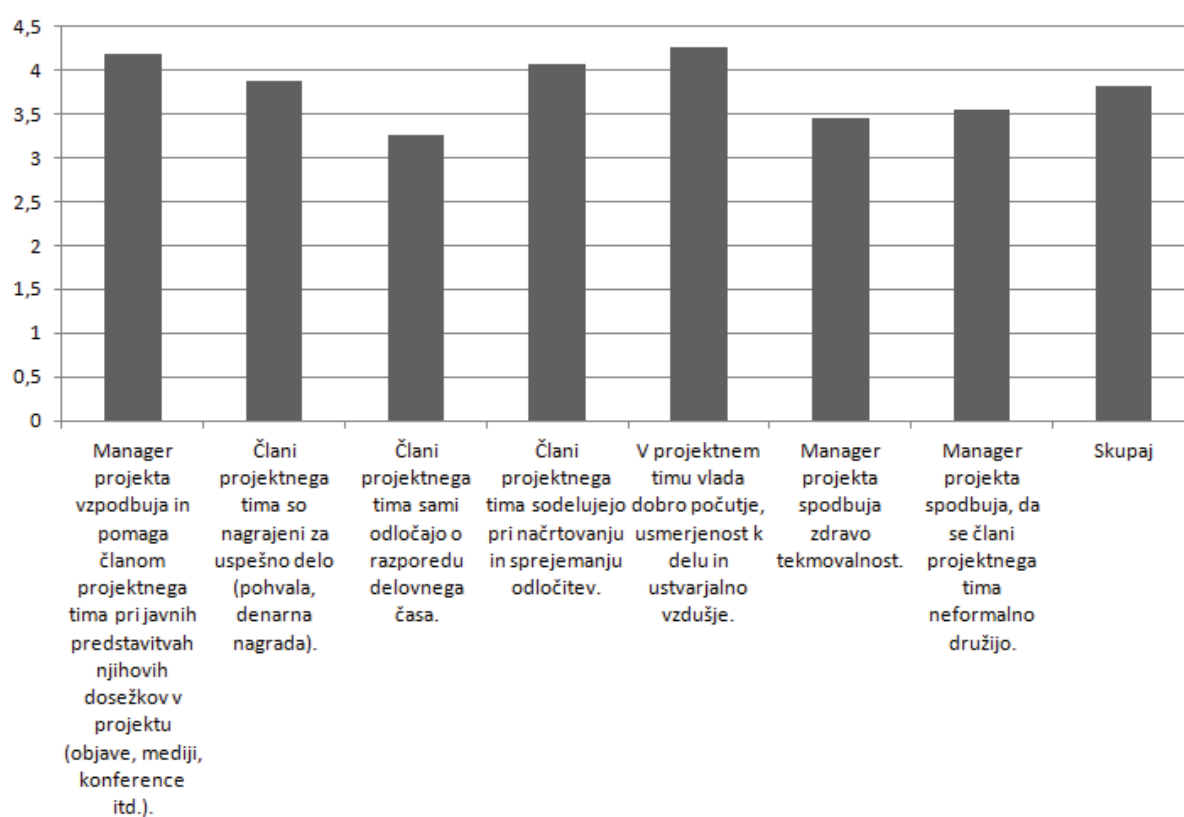
Kot je razvidno iz zgornje preglednice, vrednosti prikazujejo, da so vprašani v povprečju opredelili višjo vrednost od 3.

Vprašani se najbolj strinjajo s trditvijo, da v projektne timu vlada dobro vzdušje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje (povprečje je 4,27), in s trditvijo, da manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektne tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu (povprečje je 4,19). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da člani projektne tima sami odločajo o razporedu delovnega časa (povprečje je 3,27).

Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi, da manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost in najmanj pri trditvi, da manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektne tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu.

Novo spremenljivko »motiviranje« smo dobili tako, da smo sešteli trditve: manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektnega tima pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.), člani projektnega tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada), člani projektnega tima sami odločajo o razporedu delovnega časa, člani projektnega tima sodelujejo pri načrtovanju in sprejemanju odločitev, v projektne timu vlada dobro vzdušje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje, manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost in manager projekta spodbuja, da se člani projektnega tima neformalno družijo.

Opisna statistika nove spremenljivke »motiviranje« prikazuje naslednje vrednosti: povprečna vrednost je 3,82, mediana 3,86, modus 3,86 in standardni odklon 0,55.



Slika 4: Povprečne vrednosti spremenljivke »motiviranje«

### 3.5.4 Komuniciranje

V preglednici 5 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo komuniciranje pri projektne delu. Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke »komuniciranje«, ki meri komuniciranje pri projektne delu v nevladnih organizacijah.

**Preglednica 5: Opisne statistike indikatorjev komuniciranja**

Komuniciranje pri projektne delu	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Komuniciranje med člani projektnega tima ni hierarhično, ampak vodoravno. Položaj članov tima je enakovreden. Namesto ukazov so razlage, predlogi in dogovarjanje.	4,01	4,00	4,00	0,86
Komuniciranje je dvosmerno. Člani tima se pogovarjajo, ne govori le manager projekta.	4,32	4,00	4,00	0,67
Komuniciranje v projektne timu poteka neformalno.	3,73	4,00	4,00	0,84
Člani projektnega tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja.	4,31	4,00	4,00	0,70
Manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektnih sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti.	3,93	4,00	4,00	0,91
V projektne timu se ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma.	4,09	4,00	4 <sup>a</sup>	0,97
Manager projekta sproti razrešuje medosebne konflikte v timu.	4,14	4,00	4,00	0,89
Komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).	4,51	5,00	5,00	0,67
Skupaj	4,12	4,12	3,75 <sup>a</sup>	0,55

a. Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost.

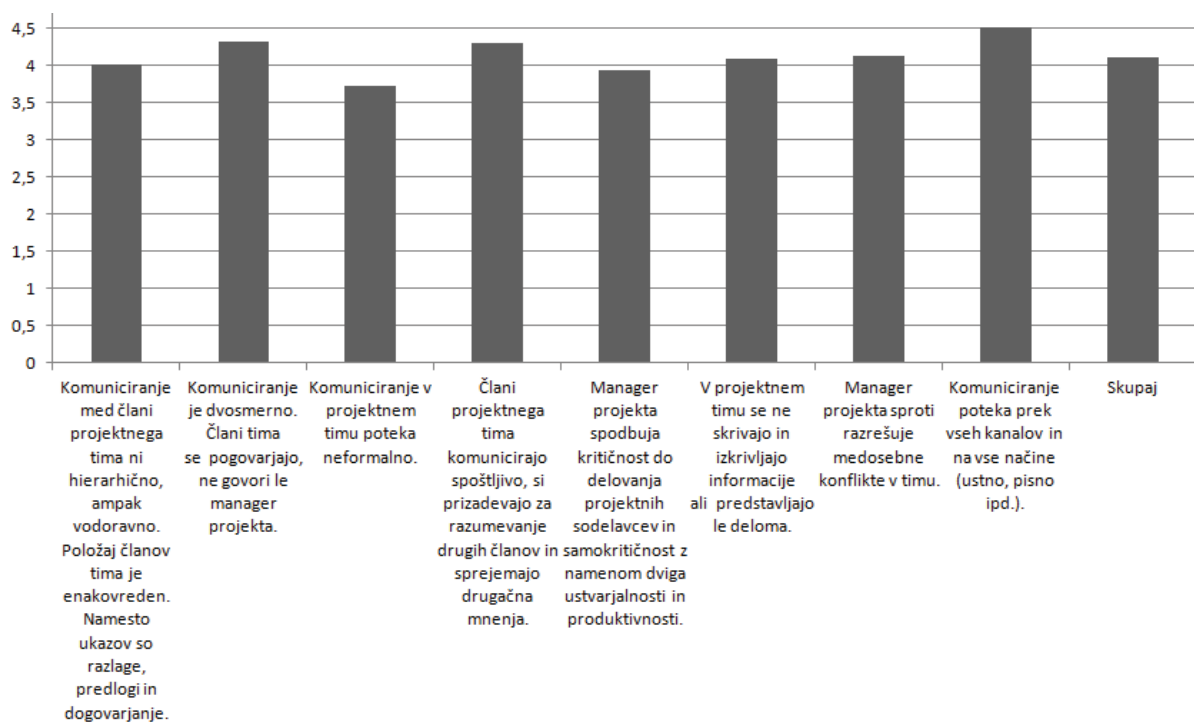
Kot je razvidno iz zgornje tabele, povprečne vrednosti prikazujejo, da so vprašani v povprečju opredelili višjo vrednost od 3.

Najvišja povprečna vrednost (4,51) je dosežena pri trditvi, da komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...), medtem ko je najnižja povprečna vrednost (3,73) dosežena pri trditvi, da komuniciranje v projektnem timu poteka neformalno.

Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi, da se v projektnem timu ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma in najmanj pri trditvah, da je komuniciranje dvosmerno in da komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).

Novo spremenljivko »komuniciranje« smo dobili tako, da smo sešteli trditve: komuniciranje med člani projektnega tima ni hierarhično, ampak vodoravno, položaj članov tima je enakovreden, namesto ukazov so razlage, predlogi in dogovarjanje, komuniciranje je dvosmerno, člani tima se pogovarjajo, ne govori le manager projekta, komuniciranje v projektnem timu poteka neformalno, člani projektnega tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja, manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektnih sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti, v projektnem timu se ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma, manager projekta sproti razrešuje medosebne konflikte v timu in komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).

Opisna statistika nove spremenljivke »komuniciranje« je naslednja: povprečna vrednost je 4,12, mediana 4,12, modus 3,75 in standardni odklon 0,55.



**Slika 5: Povprečne vrednosti spremenljivke »komuniciranje«**



### 3.5.5 Stroški projekta

V preglednici 6 so prikazane ocene vprašanih za odvisno spremenljivko »stroški«, se pravi, kako vprašani ocenjujejo uspešnost posameznega projekta z vidika stroškov.

**Preglednica 6: Ocena uspešnosti projekta z vidika stroškov**

	Dejanska poraba sredstev je bila višja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali slabši od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila enaka kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili slabši od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila nižja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili slabši od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila enaka kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali boljši od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila nižja od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili enaki ali boljši kot predvideni.	Ne vem, ne morem oceniti	Skupaj
Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu – ob doseženih ciljnih in rezultatih.	9	5	6	61	13	2	96
	9 %	5 %	6 %	64 %	14 %	2 %	100 %

Iz zgornje preglednice je razvidno, da je največ, kar 64 %, vprašanih odgovorilo, da je bila pri posameznem projektu dejanska poraba sredstev enaka kot predvidena, doseženi cilji in rezultati pa so bili enaki ali boljši od predvidenih. 14 % vprašanih je uspešnost projekta ocenilo še bolje, saj so odgovorili, da je bila dejanska poraba sredstev nižja od predvidene, doseženi cilji in rezultati pa so bili enaki.

**Preglednica 7: Vrednosti odvisne spremenljivke »stroški«**

	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljnih in rezultatih.	3,68	4,00	4,00	1,09

Iz preglednice 7 je razvidno, da je povprečna vrednost odvisne spremenljivke 3,68, standardni odklon pa 1,09.

### 3.5.6 Regresijski model

Za ugotavljanje statistično značilne povezanosti med posameznimi spremenljivkami »znanje«, »motiviranje« in »komuniciranje« ter spremenljivko »stroški« smo uporabili Pearsonov test.

**Preglednica 8: Posamezne korelacije med spremenljivkami**

		Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljih in rezultatih.
Manager projekta ima formalno izobrazbo na področju managementa.	Pearsonova korelacija	,043
	P vrednost (dvostranska)	,683
	Št. udeležencev	94
Manager projekta se je usposabljal na področju managementa.	Pearsonova korelacija	,091
	P vrednost (dvostranska)	,383
	Št. udeležencev	93
Manager projekta se redno usposablja na področju managementa projektov.	Pearsonova korelacija	-,069
	P vrednost (dvostranska)	,509
	Št. udeležencev	93
<i>Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.</i>	<i>Pearsonova korelacija</i>	<i>,213*</i>
	<i>P vrednost (dvostranska)</i>	<i>,040</i>
	<i>Št. udeležencev</i>	<i>93</i>
Manager projekta ima praktične izkušnje z vodenjem timov.	Pearsonova korelacija	,198
	P vrednost (dvostranska)	,057
	Št. udeležencev	93
Člani projektnega tima prepoznavajo znanje managerja projekta v praksi.	Pearsonova korelacija	,110
	P vrednost (dvostranska)	,294
	Št. udeležencev	92

		Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljnih in rezultatih.
Manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektnega tima pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.).	Pearsonova korelacija	,136
	P vrednost (dvostranska)	,196
	Št. udeležencev	92
Člani projektnega tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada ...).	Pearsonova korelacija	-,057
	P vrednost (dvostranska)	,589
	Št. udeležencev	93
Člani projektnega tima lahko sami odločajo o razporedu delovnega časa.	Pearsonova korelacija	-,036
	P vrednost (dvostranska)	,734
	Št. udeležencev	94
Člani projektnega tima sodelujejo pri načrtovanju in sprejemanju odločitev.	Pearsonova korelacija	,037
	P vrednost (dvostranska)	,724
	Št. udeležencev	94
V projektne timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje.	Pearsonova korelacija	,128
	P vrednost (dvostranska)	,223
	Št. udeležencev	93
<i>Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.</i>	<i>Pearsonova korelacija</i>	<i>,289**</i>
	<i>P vrednost (dvostranska)</i>	<i>,005</i>
	<i>Št. udeležencev</i>	<i>93</i>
Manager projekta spodbuja, da se člani projektnega tima neformalno družijo.	Pearsonova korelacija	,105
	P vrednost (dvostranska)	,318
	Št. udeležencev	93
Komuniciranje med člani projektnega tima ni hierarhično, ampak vodoravno. Položaj članov tima je enakovreden. Namesto ukazov so razlage, predlogi in dogovarjanje.	Pearsonova korelacija	,132
	P vrednost (dvostranska)	,203
	Št. udeležencev	94

		Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljnih in rezultatih.
Komuniciranje je dvosmerno. Člani tima se pogovarjajo, ne govori le manager projekta.	Pearsonova korelacija	,143
	P vrednost (dvostranska)	,171
	Št. udeležencev	93
Komuniciranje v projektne timu poteka neformalno.	Pearsonova korelacija	,160
	P vrednost (dvostranska)	,125
	Št. udeležencev	94
Člani projektne tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja.	Pearsonova korelacija	,102
	P vrednost (dvostranska)	,329
	Št. udeležencev	94
Manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektne sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti.	Pearsonova korelacija	,081
	P vrednost (dvostranska)	,440
	Št. udeležencev	94
V projektne timu se ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma.	Pearsonova korelacija	,036
	P vrednost (dvostranska)	,728
	Št. udeležencev	93
Manager projekta sproti razrešuje medosebne konflikte v timu.	Pearsonova korelacija	-,002
	P vrednost (dvostranska)	,986
	Št. udeležencev	93
Komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).	Pearsonova korelacija	,090
	P vrednost (dvostranska)	,393
	Št. udeležencev	93

Iz zgornje preglednice je razvidno, da obstaja med spremenljivko »Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.« in spremenljivko »stroški« pozitivna povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,213$ ,  $p = 0,040$ ).

Razvidno je tudi, da obstaja močna pozitivna povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,289$ ,  $p = 0,005$ ) med spremenljivko »Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.« in spremenljivko »stroški«.

**Preglednica 9: Korelacije med spremenljivkami**

		Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljih in rezultatih.	Znanje	Motiviranje	Komuniciranje
Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu ob doseženih ciljih in rezultatih.	Pearsonova korelacija	1	,136	,144	,120
	p-vrednost (enostranska)		,100	,088	,129
	N	94	90	90	91
Znanje	Pearsonova korelacija	,136	1	,448	,319
	p-vrednost (enostranska)	,100		,000	,001
	N	90	92	88	89
Motiviranje	Pearsonova korelacija	,144	,448**	1	,679
	p-vrednost (enostranska)	,088	,000		72.351,707
	N	90	88	92	91
Komuniciranje	Pearsonova korelacija	,120	,319	,679	1
	p-vrednost (enostranska)	,129	,001	72.351.707	
	N	91	89	91	93

Hipoteze smo testirali s pomočjo multiple regresijske analize s tremi neodvisnimi spremenljivkami. Spremenljivke »znanje«, »motiviranje« in »komuniciranje« smo dobili tako, da smo sešteli trditve, ki spadajo pod posamezen sklop.

Preglednica 9 prikazuje, ali obstajajo statistično značilne povezanosti med spremenljivko »znanje« in spremenljivko »stroški«, med spremenljivko »motiviranje« in spremenljivko »stroški« ter med spremenljivko »komuniciranje« in spremenljivko »stroški«. Pearsonov test prikazuje, da ne obstaja statistično značilna korelacijska povezanost med znanjem in stroški ( $r = 0,136$ ,  $p = 0,1$ ), enako ne obstaja statistično značilna korelacijska povezanost med motiviranjem in stroški ( $r = 0,144$ ,  $p = 0,088$ ), ne obstaja niti statistično značilna korelacijska povezanost med komuniciranjem in stroški ( $r = 0,12$ ,  $p = 0,129$ ).

**Preglednica 10: Povzetek regresijskega modela**

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagojen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	,189 <sup>a</sup>	,036	,000	1,114	1,863

a. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), znanje, motiviranje, komuniciranje

b. Odvisna spremenljivka: stroški

Zgornja preglednica prikazuje determinacijski koeficient R<sup>2</sup>. Multipla determinacijskega koeficienta izraža delež variance odvisne spremenljivke, ki je pojasnjena z vsemi neodvisnimi spremenljivkami. Zavzame lahko vrednosti med 0 in 1, pri čemer vrednosti 0 pomeni, da ni povezanosti med neodvisnimi in odvisno spremenljivko, pri vrednosti, ki se bližajo proti 1, pa lahko pojasnimo odvisno spremenljivko s pomočjo neodvisnih spremenljivk. V tem primeru je R<sup>2</sup> 0,036, kar pomeni da je 3,6 % variance odvisne spremenljivke pojasnjene z vsemi neodvisnimi spremenljivkami. Durbin Watson preizkus testira, če so med spremenljivkami serijske korelacije (avtokorelacije). Pri vrednosti od 1,5 do 2,5 ne obstajajo avtokorelacije med neodvisnimi spremenljivkami. Ta predpostavka je izpolnjena.

**Preglednica 11: Anova**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	p-vrednost
1					
Regresija	3,720	3	1,240	1.000	,397 <sup>b</sup>
Ostanki	100,468	81	1,240		
Skupaj	104,188	84			

a. Odvisna spremenljivka: stroški

b. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), znanje, motiviranje, komuniciranje

S pomočjo F-statistike ocenjujemo zanesljivost regresijskega modela kot celote. Preverja ničelno domnevo, da so vsi regresijski koeficienti v modelu enaki nič. Če je ničelna domneva

sprejeta, ni odvisnosti med pojavi. Če ničelno domnevo zavrnilo, sklepamo, da je vsaj eden od koeficientov v modelu različen od nič.

$H_0$ : Model ni statistično pomemben

$H_1$ : Model je statistično pomemben

Rezultati kažejo, da je p vrednost  $> 0,05$ , kar pomeni, da ničelne domneve ne bomo zavrnilo, torej naš model ni statistično pomemben pri 5 % tveganja,  $F(3,81) = 1,000$ ,  $p = 0,397$ .

### Preglednica 12: Koeficienti

Model	Koeficienti					
	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T	p-vrednost	Kolinearnost
	B	Standardna napaka	Beta			
(Konstanta)	1,966	1,004		1,958	,054	
1 Znanje	,230	,224	,127	1,028	,307	,783
Motiviranje	,105	,313	,053	,334	,739	,481
Komuniciranje	,097	,291	,050	,333	,740	,530

a. Odvisna spremenljivka: stroški

Preverili smo tudi predpostavko o multikolinearnosti. Pogoji za regresijski model je, da ne obstaja multikolinearnost. Ta se v regresijskem modelu pojavi takrat, ko se pokaže odvisnost med pojasnjevalnimi spremenljivkami. Kolinearnost ne sme biti pod 0,2. Če je manj kot 0,2, pomeni, da manj kot 20 % variance ni unikatne. Ugotovimo, da je predpostavka izpolnjena.

Multiplo linearno regresijsko enačbo v tem primeru zapišemo kot  $Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + SE$ , pri čemer je  $\beta_0$  regresijska konstanta,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  in  $\beta_3$  pa so parcialni regresijski koeficienti, ki kažejo, za koliko se poveča/zniža vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto, vse ostale neodvisne spremenljivke pa pri tem ostanejo nespremenjene. V našem primeru so p-vrednosti: 0,054 za regresijsko konstanto, 0,307 za regresijski koeficient  $\beta_1$ , 0,739 za regresijski koeficient  $\beta_2$  in 0,740 za regresijski koeficient  $\beta_3$ .

Statistična analiza prikazuje, da je p-vrednost pri vseh spremenljivkah  $> 0,05$ , kar pomeni, da neodvisne spremenljivke »znanje«, »motiviranje« in »komuniciranje« ne vplivajo na odvisno spremenljivko »stroški«.

### 3.5.7 Potrditev ali zavrnitev hipotez

V magistrski nalogi smo formirali naslednje tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta.
- Hipoteza 2: Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.
- Hipoteza 3: Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.

Prvo hipotezo »Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta.« smo zavrnili, saj smo z regresijsko analizo ugotovili, da ne obstaja statistično značilen vpliv spremenljivke »znanje« na spremenljivko »stroški« ( $r = 0,136$ ,  $p = 0,1$ ).

Drugo hipotezo »Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.« smo prav tako zavrnili, saj smo z regresijsko analizo ugotovili, da ne obstaja statistično značilen vpliv spremenljivke »motiviranje« na spremenljivko »stroški« ( $r = 0,144$ ,  $p = 0,088$ ).

Zavrnili smo tudi tretjo hipotezo »Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.«, saj smo z regresijsko analizo ugotovili, da ne obstaja statistično značilen vpliv spremenljivke »komuniciranje« na spremenljivko »stroški« ( $r = 0,12$ ,  $p = 0,129$ ).

Kljub temu da smo zavrnili vse tri hipoteze, ker ne obstaja statistično značilen vpliv med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko, ugotavljamo določeno pozitivno povezanost. Če se spremenljivka »znanje« poveča za 1 enoto, se odvisna spremenljivka »stroški« poveča za 0,23. Če se spremenljivka »motiviranje« poveča za 1 enoto, se odvisna spremenljivka »stroški« poveča za 0,105, če se spremenljivka »komuniciranje« poveča za 1 enoto, se odvisna spremenljivka »stroški« poveča za 0,097.

### **3.6 Priporočila za prakso**

V tem delu naloge na podlagi izidov raziskave predstavljamo priporočila za izboljšanje vodenja projektne timov v nevladnih organizacijah, kar bo povečalo uspešnost projektov z vidika stroškov. V izvedeni raziskavi magistrske naloge so bili zajeti dejavniki vodenja projektne timov, ki so pri mnogo teoretikih med najbolj prepoznanimi, kar smo prikazali v teoretičnem delu naloge.

Čeprav raziskava ni pokazala statistično signifikantnega vpliva na stroške projekta, menimo, da so ti dejavniki pomemben del, posebej pri zahtevnejših projektih večjih vrednosti in z več aktivnostmi. Opazen je minimalen vpliv dejavnikov vodenja na stroške projekta, vendar menimo, da je tudi ta vpliv treba upoštevati, predvsem ob dejstvu, da druge raziskave in literatura potrjujejo vpliv, kar ni za zanemariti. Vprašani so v delu vprašalnika, kjer smo jih spraševali, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na uspešnost projekta z vidika stroškov, navajali predvsem pomembnost finančnega načrtovanja, zato priporočamo managerjem projektov, da pridobivajo znanja na tem področju. Pokazalo se je, da ima le malo managerjev formalno izobrazbo na področju managementa, kar bi bilo dobro izboljšati. Zelo pomembne



pa so predvsem izkušnje na področju managementa projektov, kar se je pokazalo tudi v raziskavi kot statistično značilen vpliv izkušenj v managementu projektov na stroške projekta. Zato naj bi se pri izbiri managerja projekta opirali na njihove izkušnje in izbrati tisto osebo, ki ima več oziroma boljše izkušnje.

Na področju motiviranja bi izpostavili pomembnost gibljivega delovnega časa oziroma možnosti, da si člani tima sami razporejajo delovni čas, saj teoretiki to prepoznajo kot pomemben motivator. V raziskavi pa je bilo moč ugotoviti, da je med izbranimi motivatorji pri nevladnih organizacijah razporejanje delovnega časa najmanj upoštevano, kar glede na naravo dela nevladnih organizacij precej preseneča.

Glede na močno pozitivno povezanost med spremenljivko »Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.« in spremenljivko »stroški«, priporočamo, da managerji projektov to upoštevajo kot močan motivator in spodbujevalnik uspešne izvedbe projekta.

Izboljšave bi bile možne tudi na področju komuniciranja, in sicer bi priporočili več neformalnega komuniciranja, v sproščenem vzdušju, kar naj bi sicer veljalo za delo v nevladnih organizacijah.

### **3.7 Sklepi iz empiričnega dela raziskave**

V raziskavi o vplivu dejavnikov vodenja projektov na stroške projekta v nevladnih organizacijah je sodelovalo 96 oseb, od tega 64 žensk (68,1 %) in 30 moških (31,9 %), dva pa nista opredelila spola. Vprašani so visoko izobraženi, saj je največ vprašanih imelo visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 60 %. Povprečna vrednost starosti vprašanih je 39,78 let. Vsi vprašani so že sodelovali pri projektu, vsaj enem. V povprečju so vprašani v zadnjih 5 letih sodelovali pri 12,47 projektih, vodili pa so v povprečju 5,04 projektov.

S pomočjo Likertove 5-stopenjske lestvice so vprašani ocenjevali trditve v sklopu treh dejavnikov: znanje, motiviranje in komuniciranje. V sklopu indikatorjev znanja managerja projekta so se vprašani najbolj strinjali s trditvijo, da ima manager projekta praktične izkušnje z vodenjem timov (povprečje je 4,36), najmanj pa s trditvijo, da ima manager projekta formalno izobrazbo na področju managementa (povprečje je 2,57). V sklopu indikatorjev motiviranja se vprašani najbolj strinjajo s trditvijo, da v projektne timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje (povprečje je 4,27) in s trditvijo, da manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektne tima pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektu (povprečje je 4,19). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da člani projektne tima sami odločajo o razporedu delovnega časa (povprečje je 3,27). V sklopu indikatorjev komuniciranja se vprašani najbolj strinjajo s trditvijo, da komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (povprečje je 4,51). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da komuniciranje v projektne timu poteka neformalno (povprečje je 3,73).

Vprašani so ocenjevali tudi uspešnost projekta z vidika stroškov, in sicer ob predpostavki doseganja ciljev in rezultatov. Največ, kar 64 %, vprašanih je odgovorilo, da je bila pri posameznem projektu dejanska poraba sredstev enaka kot predvidena, doseženi cilji in rezultati pa so bili enaki ali boljši od predvidenih. 14 % vprašanih je uspešnost projekta ocenilo še bolje, saj so odgovorili, da je bila dejanska poraba sredstev nižja od predvidene, doseženi cilji in rezultati pa so bili enaki.

Ugotovili smo pozitivno povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,213$ ,  $p = 0,040$ ), med spremenljivko »Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.« in spremenljivko »stroški«. Obstaja pa tudi močna pozitivna povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,289$ ,  $p = 0,005$ ), med spremenljivko »Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.« in spremenljivko »stroški«.

Pri preverjanju regresijskega modela smo ugotovili, da nobena neodvisna spremenljivka ne vpliva na stroške projekta. Ne obstaja statistično značilna korelacijska povezanost med znanjem in stroški ( $r = 0,136$ ,  $p = 0,1$ ), enako ne obstaja statistično značilna korelacijska povezanost med motiviranjem in stroški ( $r = 0,144$ ,  $p = 0,088$ ) in ne obstaja niti statistično značilna korelacijska povezanost med komuniciranjem in stroški ( $r = 0,12$ ,  $p = 0,129$ ).

Vse tri hipoteze (»Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta.«, »Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.« in »Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.«) zavrnemo.

Ker gre pri raziskavi za obravnavanje vodenja projektne timov v nevladnih organizacijah in projektov, ki so financirani iz javnih razpisov, je bilo moč vnaprej predvidevati razlike v primerjavi s projekti, ki so tržne narave. To se je z raziskavo tudi potrdilo.

Vprašalnik so izpolnjevali predvsem predstavniki nevladnih organizacij, ki so že bili v vlogi managerja projekta, zato menimo, da so ocenjevali znanje, motiviranje in komuniciranje predvsem na podlagi lastnih izkušenj pri tej vlogi ter so bili zato manj kritični. Podobno sta ugotavljala Turner in Müller (2005), ki menita, da je v literaturi prezrta vloga managerja projekta oziroma njegov vpliv na uspešnost projekta, razlog pa je lahko v tem, da je večina raziskav za mnenje vprašala managerje projektov same in ti niso primerno obravnavali svojega vpliva na uspešnost projekta. Sprašujeta se, če morda manager projektov res nima vpliva in ugotavljata, da je to v nasprotju z literaturo o splošnem managementu, ki potrjuje, da imajo stil vodenja in kompetence managerja neposreden in merljiv vpliv na uspešnost organizacije. Glede na to, da je za projekte značilna edinstvenost in prehodnost ter da je vključeno tveganje, sklepata, da ima manager projekta manjši vpliv na uspešnost projekta.

## 4 SKLEP

V sklepu bomo najprej povzeli teoretične in empirične ugotovitve magistrske naloge. Zatem bomo predstavili predpostavke in omejitve raziskave pri obravnavanju problema ter prispevek k stroki. Na koncu bomo podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

### 4.1 Povzetek teoretičnih in empiričnih ugotovitev

Iz teoretičnega dela magistrske naloge povzamemo, da so si teoretiki in raziskovalci enotni v tem, da gre pri projektu za enkratni proces, ki je časovno in finančno omejen ter ima določene cilje in smoter. Za projekte nevladnih organizacij velja enako pojmovanje, s tem da sofinancerji projektov dodatno opredelijo značilnosti projektov, ki so upravičeni do sofinanciranja. Ugotavljamo, da se v literaturi o managementu pogosto pojavlja razlikovanje pojmov management in vodenje ter manager in vodja. Nasprotno se v praksi v Sloveniji pojma mešata in večinoma uporabljata kot sopomenki, enako pa je zaznati tudi pri razpisih, ki sofinancirajo projekte na nacionalni in evropski ravni.

V literaturi je bil nekdan najbolj pogost pogled na uspešnost projekta določen z »železnim trikotnikom«, ki opredeljuje, da je projekt uspešen, če so smotri in cilji projekta doseženi v dogovorjenem roku, v okviru planiranih stroškov ter so pričakovane kakovosti. Dandanes se teoretiki in raziskovalci strinjajo, da je uspešnost pogojena z več kot tremi dejavniki in navajajo na primer še zadovoljstvo potrošnikov in zaposlenih ter druge udeležence.

Manager projekta naj bi imel ustrezno znanje in veščine za vodenje projektnih timov. Manager projekta oziroma vodja projektnega tima naj bi obvladoval znanja, orodja in tehnike s področja managementa projektov, obvladal naj bi različne veščine, ki naj bi jih nenehno nadgrajeval, razvijal in uporabljal pri vodenju. Vodja projektnega tima naj bi imel prevladujočo vlogo pri motivaciji članov projektnega tima. Za motiviranje naj bi poznal motivacijske teorije, se iz njih učil in razumel motivacijo ter si ustvaril pogled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. Motivacijo prinaša tudi prava komunikacija v projektne timu. Za uspešno komuniciranje v timu je pomembno medsebojno spoštovanje, prizadevanje za razumevanje drugih članov in sprejemanje drugačnih mnenj ter odkritosrčnost. Vodja tima naj bi bil, z namenom dviga ustvarjalnosti in višje produktivnosti, tudi kritičen do delovanja sodelavcev in samokritičen. Za projektne time je značilno neformalno komuniciranje, saj večinoma ni določena struktura organiziranosti, ni formalnih sestankov in zapisnikov. Značilno je tudi dvosmerno komuniciranje, se pravi, da ne govori le vodja, ampak se pogovarjajo vsi člani, drug drugega poslušajo in razumejo. Vodja projektnega tima je zadolžen za preprečevanje in razreševanje težav pri komuniciranju.

Ugotovili smo, da je področje managementa projektov v nevladnih organizacijah neraziskano, zato se managerji projektov v nevladnih organizacijah opirajo le na izsledke, ki veljajo za

podjetja ali druge neprofitne, javne organizacije. Enako velja za ožje področje vodenja projektnih timov, ki ga obravnavamo v magistrski nalogi. Teoretiki in raziskovalci ugotavljajo, da management projektov vpliva na uspešno izvedbo projektov. Najpogostejše vzroke za neuspeh prepoznajo v slabem načrtovanju, slabi komunikaciji, pomanjkanju motiviranosti, slabi strokovni usposobljenosti izvajalcev projektov, nejasni odgovornosti za izvedbo aktivnosti in pomanjkanju podpore vršnega managementa. Raziskave so pokazale pozitiven vpliv dejavnikov vodenja, komunikacije, motiviranja, spretnosti in znanja, saj so učinki skrajšanje časa izvedbe, zmanjšanje stroškov, večja kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in veščin ter boljše izvajanje strategij organizacije.

Zanimalo nas je, ali je tako tudi v nevladnih organizacijah, zato smo opravili raziskavo med 96 predstavniki nevladnih organizacij, ki so že sodelovali pri vsaj enem projektu. S pomočjo Likertove 5-stopenjske lestvice so vprašani ocenjevali trditve v sklopu treh dejavnikov: znanje, motiviranje in komuniciranje. V sklopu indikatorjev znanja managerja projekta se vprašani najbolj strinjajo s trditvijo, da ima manager projekta praktične izkušnje z vodenjem timov (povprečje je 4,36), najmanj pa s trditvijo, da ima manager projekta formalno izobrazbo na področju managementa (povprečje je 2,57). V sklopu indikatorjev motiviranje se vprašani najbolj strinjajo s trditvijo, da v projektnem timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje (povprečje je 4,27) in s trditvijo, da manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektnega tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu (povprečje je 4,19). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da člani projektnega tima sami odločajo o razporedu delovnega časa (povprečje je 3,27). V sklopu indikatorjev komuniciranje se vprašani najbolj strinjajo s trditvijo, da komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (povprečje je 4,51). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da komuniciranje v projektnem timu poteka neformalno (povprečje je 3,73). Vprašani so ocenjevali tudi uspešnost projekta z vidika stroškov, in sicer ob predpostavki doseganja ciljev in rezultatov. Največ, kar 64 %, vprašanih je odgovorilo, da je bila pri posameznem projektu dejanska poraba sredstev enaka kot predvidena, doseženi cilji in rezultati pa so bili enaki ali boljši od predvidenih.

Ugotovili smo pozitivno povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,213$ ,  $p = 0,040$ ), med posamezno spremenljivko »Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.« in spremenljivko »stroški«. Obstaja pa tudi močna pozitivna povezanost, ki je statistično značilna ( $r = 0,289$ ,  $p = 0,005$ ), med posamezno spremenljivko »Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.« in spremenljivko »stroški«.

Pri preverjanju regresijskega modela smo ugotovili, da nobena neodvisna spremenljivka ne vpliva na stroške projekta. Statistično značilna korelacijska povezanost med znanjem in stroški ne obstaja ( $r = 0,136$ ,  $p = 0,1$ ), enako ni statistično značilne korelacijske povezanosti med motiviranjem in stroški ( $r = 0,144$ ,  $p = 0,088$ ) in prav tako ne med komuniciranjem in stroški ( $r = 0,12$ ,  $p = 0,129$ ).

Vse tri hipoteze (»Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta.«, »Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.« in »Komuniciranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta.«) zavrnemo.

Ugotavljamo, da so izidi iz naše raziskave drugačni od ugotovitev na podlagi teoretičnega pregleda literature in tudi drugačni od večine primerljivih raziskav, ki so bile opravljene na primeru podjetij ali javnih nepridobitnih organizacij. Literatura sicer nekoliko zanemara vpliv managerja projekta na uspešnost projekta, vendar pa vseeno potrjuje vpliv managerja projekta, njegovega znanja, sposobnosti motiviranja in komuniciranja na uspešnost projekta, tako z vidika stroškov, kot tudi časa in kakovosti. V naši raziskavi se je pokazalo povsem drugače, saj nismo ugotovili statistično značilnega vpliva.

## **4.2 Predpostavke in omejitve raziskave**

Raziskava o vplivu vodenja projektnega tima na stroške projekta je bila izvedena z naslednjimi predpostavkami:

- stroški projekta so v trenutnih gospodarskih in družbenih razmerah eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti tudi v nevladnih organizacijah,
- pridobivanje podatkov s pomočjo vprašalnika je najprimernejši način za izvedbo kvantitativne raziskave,
- izključitev drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projekta z vidika stroškov, ne bo okrnila rezultatov raziskave,
- vodje in drugi člani projektnega tima najbolje ocenijo uspešnost projekta z vidika stroškov in vplive nanjo.

Omejitve pri obravnavanju problema so predvsem naslednje:

- obstaja tveganje za razlikovanje podatkov v anketi za vodje, ki so vodili več projektov; možno je, da so podali zgolj povprečno oceno oziroma da so se pri odgovorih opirali na več projektov in ne le enega,
- vodenje projektnega tima je le eden od dejavnikov, ki vpliva na stroške projekta,
- v okviru vodenja smo obravnavali le znanje vodij projektov, motiviranje in komuniciranje, obstajajo pa še drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost projektov in projektov,
- vpliv vodenja na preostala dva temeljna dejavnika uspešnosti projekta, to sta kakovost in rok dokončanja projekta, nismo obravnavali,
- raziskava kaže subjektivno oceno anketirancev; ker so odgovarjale predvsem osebe, ki so že nastopile v vlogi managerja projekta, je možno, da so prikazale boljše razmere od dejanskih in da so odgovarjale na primeru projekta, ki so ga same vodile,

- zbiranje podatkov z vprašalnikom, kjer prevladujejo vprašanja zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori, lahko predstavlja slabost, saj je podano le omejeno število odgovorov,
- izide iz raziskave je mogoče posplošiti le na vodenje projektov v nevladnih organizacijah,
- izbrali smo nevladne organizacije, ki so bile registrirane kot društvo, zasebni zavod ali ustanova, so zaposlovale več kot dva zaposlena in so prejele finančna sredstva za izvedbo projekta iz Evropskega socialnega sklada v programskem obdobju 2007–2013.

### **4.3 Prispevek k stroki**

Prispevek k stroki vidimo na več področjih. Managerji projektov nevladnih organizacij imajo na razpolago malo strokovne literature, ki bi jih vodila pri njihovem delu, predvsem pri vodenju projektov in timov. Gre za redko raziskovalno področje, saj so pri raziskavah v ospredju podjetja ali javne neprofitne organizacije. Zato je toliko bolj pomembna vsaka raziskava, ki pod drobnogled vzame nevladne organizacije in želi s svojimi rezultati izboljšati management projektov v nevladnih organizacijah. Tudi naša raziskava je pokazala, da so statistično značilne razlike med vodenjem projektov in timov v gospodarskem sektorju, neprofitnem javnem sektorju in nevladnem sektorju.

Teoretični in empirični del magistrske naloge opredeljujeta dejavnike vodenja projektov, ki so pomembni za vsakega managerja projektov, ki želi uspešno dokončati projekt. Kljub temu da raziskava ni pokazala statistično pomembnih vplivov znanja, motivacije in komunikacije na uspešnost projektov v nevladnih organizacijah, je pokazala, kje so znotraj teh dejavnikov managerji projektov v nevladnih organizacijah močni in kje bi bile možne izboljšave, več znanja, večja prilagodljivost, bolj poglobljen pristop k vodenju projektnega tima.

Z raziskavo smo želeli prispevati k boljšemu razumevanju pojma uspešnosti projektov z vidika stroškov v nevladnih organizacijah kot tudi različnih dejavnikov vodenja projektov. Želeli smo osvetliti načine vodenja projektov v nevladnih organizacijah in prikazati, da je pri projektih nevladnih organizacij, financiranih iz razpisov, pomembno ne le, da so izvedeni v okviru določenega odobrenega proračuna, ampak tudi v primerni kakovosti, z doseženimi ali preseženimi smotri in cilji. Ugotovitve iz naše magistrske naloge naj bi spodbudile managerje projektov v nevladnih organizacijah k presoji obravnavanih priporočil za izboljšave pri vodenju, prihodnjim raziskovalcem pa podajajo usmeritve za nadaljnje raziskovanje na obravnavanem področju.

### **4.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Z raziskavo smo ugotovili, da v nevladnih organizacijah izbrani dejavniki vodenja, tj. znanje, motiviranje in komuniciranje, nimajo signifikantnega vpliva na stroške projekta. Pri nadaljnjem raziskovanju bi se bilo smiselno poglobiti v to, če ima kateri drug dejavnik

vodenja projektnega tima signifikanten vpliv na stroške projekta. Smiselno bi bilo raziskavo razširiti tudi tako, da bi za neodvisno spremenljivko izbrali čas ali kakovost in bi preverjali, če imajo izbrani dejavniki vodenja signifikanten vpliv na eno ali drugo spremenljivko.

Raziskavo bi bilo smiselno izvesti pri zaposlenih v nevladnih organizacijah, ki le sodelujejo pri projektih in ne nastopajo v vlogi managerja projektov. Menimo, da bi bili odgovori lahko različni od odgovorov v naši raziskavi, kjer so vprašani sicer odgovarjali na primeru projekta, kjer sami niso bili v vlogi managerja projekta, vendar pa so vseeno že bili v vlogi managerja, kar jim morda daje manj kritičen pogled. S tem bi dobili več podatkov.

Enako raziskavo bi bilo zanimivo opraviti v podjetjih in nepridobitnih, javnih organizacijah ter primerjati rezultate. Tako bi dobili odgovore glede smiselnosti različnih obravnav managementa projektov v različnih organizacijah.

Raziskavo bi lahko razširili tudi izven Slovenije in tako pridobili podatke drugih nevladnih organizacij iz območja Evropske unije, ki sofinancirajo svoje projekte iz evropskih virov. V Sloveniji so nevladne organizacije večinoma majhne in izvajajo projekte manjših vrednosti, zato bi bilo zanimivo videti, kako vodenje vpliva na stroške ali druga dva vidika uspešnosti po tradicionalnem trikotniku (čas, kakovost) v primeru projektov večjih vrednosti.





## LITERATURA

- Atkinson, Roger. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6): 337–342.
- Belassi, Walid in Oya Iemeli Tukul. 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3): 141–151.
- Bennis, Warren G. 1959. Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly* 4 (3): 259–301.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Block, Thomas R. in J. Davidson Frame. 1998. *The project office: a key to managing projects effectively*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Caminiti, Susan. 1995. *What Team Leaders Need to Know*. [Http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1995/02/20/201874/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/02/20/201874/index.htm) (16. 10. 2014).
- Chen, Gilad in Ruth Kanfer. 2006. Toward a Systems Theory of Motivated Behaviour in Work Teams. V *Research in Organisational Behaviour Volume 27*, ur. Barry Staw, 223–267. Oxford: Elsevier Ltd.
- CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. 2014. *Delež prihodkov iz javnih sredstev*. [Http://www.cnvos.si/article/id/10631/cid/359](http://www.cnvos.si/article/id/10631/cid/359) (16. 6. 2015).
- Cobb, Anthony T. 2006. *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Cooke-Davies, Terry. 2002. The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management* 20 (3): 185–190.
- Česen, Andrej, Tomaž Kern in Marko Bajec. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik): tretja izdaja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Daft, Richard L. 2010. *New Era of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Dansereau, Fred in Steven Markham. 1987. Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. V *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, ur. Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts, Lyman W. Porter, 343–388. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Evropska komisija. 2004. *Project Cycle Management Guidelines*. [Http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf) (17. 10. 2014).
- Fangel, Morten. 2013. *Proactive Project Management – How to make common sense common practice*. Hilleroed: Fangel Consulting as.
- Fink, Iris, Anita Goltnik Urnaut in Darko Števančec. 2009. *Poslovno komuniciranje (Elektronski vir)*. Ljubljana: Zavod IRC. [Http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje-Fink\\_Goltnik\\_Stevancec\\_.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf).
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Florida, Richard. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
- Goff, Stacey. 2013. *Efficiency & Effectiveness in Project Management*. [Http://ipma.ch/2013/efficiency-and-effectiveness/](http://ipma.ch/2013/efficiency-and-effectiveness/) (9. 10. 2014).
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Hostnik, Marjetka. 2013. *Management informacijsko-komunikacijskih projektov in njihova uspešnost*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Jugdev, Kam in Ralf Müller. 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal* 36 (4), 19–31.
- Kavčič Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kern, Tomaž. 2005. *Vodenje projektov: izpis izbranih prosojnic*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kerzner, Harold. 2009. *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10. izd. New York: John Wiley & Sons.
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kožman, Mitja in Irena Poniž. 2003. Znanja in lastnosti projektne vodje. V *Slovenija dežela projektne managementa: zbornik prispevkov*, 157–165. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Kreitner, Robert. 1992. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
- Lawler, Edward E. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lorber, Mateja. 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Lukin, Zore. 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Markič Hrast, Silvana. 2008. *Management projektov v Zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Mayer, Janez. 2003. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* 36 (6): 368–375.
- McClurg, L. N. 2001. Team rewards: How far have we come? *Human Resource Management*, 40 (1): 73.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. 2002a. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540–579. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002c. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–616. Radovljica: Didakta.
- Munns, Andrew in Bassam F. Bjeirmi. 1996. The role of product management in achieving project success. *International Journal of Project Management* 14 (2): 81–87.
- Pettitt, John M. in David F. Ayers. 2002. Understanding conflict and climate in a community college. *Community College Journal of Research & Practice* 26 (2): 105–120.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pink, Daniel H. 2011. *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.
- PM4NGOs. 2011. *A Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals*. [Http://www.pm4ngos.com/the-guide-to-the-pmd-pro/](http://www.pm4ngos.com/the-guide-to-the-pmd-pro/) (20. 8. 2015).

- PMI (Project Management Institute). 2002. *Project manager competency development (PMCD) framework*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Robbins, Stephen P. in Mary Coulter. 2009. *Management*. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall.
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Schwalbe, Kathy. 2011. *Information technology project management*. Boston, MA: Course Technology.
- Scott-Young, Christina in Danny Samson. 2008. Project success and project team management: evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management* 26 (6): 749–766.
- Sekula Krstič, Darja in Jože Gornik. 2006. *Kako napisati dober projekt*. Ljubljana: CNVOS.
- Sekula Krstič, Darja. 2015. *Razpisi in uspešne projektne prijave*. [Http://www.consulta.si/\\_files/userfiles/file/consulta/Razpisi%20in%20uspe%C5%A1ne%20projektne%20prijave%20A4.pdf](http://www.consulta.si/_files/userfiles/file/consulta/Razpisi%20in%20uspe%C5%A1ne%20projektne%20prijave%20A4.pdf) (20. 8. 2015).
- Sims, David. 1993. Coping with Misinformation. *Management Decision* 31 (5): 18–21.
- Slevin, Dennis P. in Jeffrey K. Pinto. 1987. Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan Management review* 33 (1): 33–34.
- Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. 2007. *NVO – Standard kakovosti: Zahteve*. [Http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD\\_KAKOVOSTI/NVO\\_Zahteve%201\\_0\\_2008.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD_KAKOVOSTI/NVO_Zahteve%201_0_2008.pdf) (9. 10. 2014).
- Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2014. *Navodila organa upravljanja za načrtovanje, spremljanje, poročanje in vrednotenje izvajanja kohezijske politike v programskem obdobju 2007-2013*. [Http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/ostalo/navodila-za-izvajanje-kohezijske-politike-2007-2013/navodila-ou-za-nartovanje-spremljanje-poroanje-in-vrednostenje](http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/ostalo/navodila-za-izvajanje-kohezijske-politike-2007-2013/navodila-ou-za-nartovanje-spremljanje-poroanje-in-vrednostenje) (26. 8. 2015).
- Stare, Aljaž. 2011. *Projektne management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Steckler, Nicole in Nanette Fondas. 1995. Building team leader effectiveness: A diagnostic tool. *Organizational Dynamics* 23 (3): 20–35.
- Štivan Saša. 2004. *Projektne management na področju razvoja informacijskih sistemov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Taylor, Tom. 2010. The Challenge of Project Team Incentives. *Compensation & Benefits Review* 42 (5): 411–419.
- The Standish Group International. 1995. *The Chaos Report 1994*. [Http://ifgi.uni-muenster.de/courses/project-management/images/downloads/standish\\_report%201\\_4.pdf](http://ifgi.uni-muenster.de/courses/project-management/images/downloads/standish_report%201_4.pdf) (2. 10. 2014).
- The Standish Group International. 2013. *Chaos Manifesto 2013*. [Http://www.versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf](http://www.versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf) (2. 10. 2014).

- Thomsett, Rob. 2002. *Radical project management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTR.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turner, J. Rodney. 1993. *The Handbook of Project-Based Management*. Cambridge: MacGraw-Hill/Henley Management Series.
- Turner, J. Rodney in Ralf Müller. 2005. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal* 36 (1): 49–61.
- Verma, Vijay K. 1995. *The human aspects of project management. Vol. 1, Organizing projects for success*. Newtown Square (PA): Project Management Institute.
- Vlada RS. 2005. *Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami*. [Http://www.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/strategija\\_vlade.pdf](http://www.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija_vlade.pdf) (26. 6. 2015).
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Žohar, Dejan. 2010. *Razvoj osebja projekta in čas izvedbe investicijskih projektov v slovenskih bolnišnicah*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Wysocki, Robert K. 2002. *Building effective project teams*. New York: Wiley.
- Wysocki, Robert K. 2009. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. 5. izd. Indianapolis: Wiley.



## **PRILOGE**

Priloga 1    Vprašalnik





## VPRAŠALNIK

Raziskava je del magistrske naloge, s katero raziskujemo vpliv, ki ga imajo izbrani dejavniki vodenja projektnega tima (znanje, motiviranje in komuniciranje managerja projekta) na stroške projekta v nevladnih organizacijah.

*Navodila: Pred izpolnjevanjem si v mislih izberite določen projekt (samo enega, z določenim managerjem), pri katerem ste sodelovali kot član projektnega tima, in podajte svoje odgovore na podlagi tega konkretnega primera (ne na splošno za projekte in managerje). Anketo izpolnujete tako, da pri vsakem vprašanju/trditvi obkrožite en odgovor oz. pripadajočo številko ali vpišete odgovor na predvideno mesto.*

Datum anketiranja: \_\_\_\_\_

Pri koliko projektih ste sodelovali v zadnjih 5 letih? \_\_\_\_

Pri koliko projektih ste imeli vlogo managerja projekta v zadnjih 5 letih? \_\_\_\_

Vaša letnica rojstva: \_\_\_\_

Vaš spol:

- moški
- ženski

Vaša dosežena izobrazba:

- srednja izobrazba
- višja izobrazba
- visoka strokovna ali univerzitetna izobrazba
- strokovni magisterij
- magisterij znanosti
- doktorat znanosti
- drugo: \_\_\_\_\_

Priloga 1

S pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži /.../ 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na **ZNANJE** managerja projekta:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži – niti drži	Drži	Popolnoma drži	Ne vem, ne morem oceniti
Manager projekta ima formalno izobrazbo na področju managementa.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta se je usposabljal na področju managementa.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta se redno usposablja na področju managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta ima praktične izkušnje in reference na področju managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta ima praktične izkušnje z vodenjem timov.	1	2	3	4	5	9
Člani projektnega tima prepoznavajo znanje managerja projekta v praksi.	1	2	3	4	5	9

S pomočjo pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži /.../ 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na materialno in nematerialno **MOTIVIRANJE** pri projektne delu:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži – niti drži	Drži	Popolnoma drži	Ne vem, ne morem oceniti
Manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektne tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.).	1	2	3	4	5	9
Člani projektne tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada).	1	2	3	4	5	9
Člani projektne tima sami odločajo o razporedu delovnega časa.	1	2	3	4	5	9
Člani projektne tima sodelujejo pri načrtovanju in sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5	9
V projektne timu vlada dobro počutje, usmerjenost k delu in ustvarjalno vzdušje.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta spodbuja zdravo tekmovalnost.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta spodbuja, da se člani projektne tima neformalno družijo.	1	2	3	4	5	9

Priloga 1

S pomočjo pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži /.../ 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na **KOMUNICIRANJE** pri projektnem delu:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži – niti drži	Drži	Popolnoma drži	Ne vem, ne morem oceniti
Komuniciranje med člani projektnega tima ni hierarhično, ampak vodoravno. Položaj članov tima je enakovreden. Namesto ukazov so razlage, predlogi in dogovarjanje.	1	2	3	4	5	9
Komuniciranje je dvosmerno. Člani tima se pogovarjajo, ne govori le manager projekta.	1	2	3	4	5	9
Komuniciranje v projektne timu poteka neformalno.	1	2	3	4	5	9
Člani projektnega tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektne sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti.	1	2	3	4	5	9
V projektne timu se ne skrivajo in izkrivljajo informacije ali predstavljajo le deloma.	1	2	3	4	5	9
Manager projekta sproti razrešuje medosebne konflikte v timu.	1	2	3	4	5	9
Komuniciranje poteka prek vseh kanalov in na vse načine (ustno, pisno ...).	1	2	3	4	5	9

S pomočjo lestvice ocenite, koliko drži naslednja trditev, ki se nanaša na uspešnost projektov z vidika stroškov:

	Dejanska poraba sredstev je bila <b>višja</b> od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili <b>enaki ali slabši</b> od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila <b>enaka</b> kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili <b>slabši</b> od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila <b>nižja</b> od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili <b>slabši</b> od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila <b>enaka</b> kot predvidena – doseženi cilji in rezultati so bili <b>enaki ali boljši</b> od predvidenih.	Dejanska poraba sredstev je bila <b>nižja</b> od predvidene – doseženi cilji in rezultati so bili <b>enaki ali boljši</b> kot predvideni.	Ne vem, ne morem oceniti
Pri posameznem projektu je bila dejanska poraba sredstev skladna s predvideno v finančnem načrtu.	1	2	3	4	5	9

Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na uspešnost projekta z vidika stroškov (skladnost dejanske porabe sredstev s predvideno v finančnem načrtu)? Napišite karkoli se vam zdi pomembno ne glede na zgornje dejavnike.

---

Vaše morebitne pripombe in mnenja:

---

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje v raziskavi!