

VODENJE PROJEKTNEGA TIMA IN STROŠKI PROJEKTA V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Darja Sekula Krstič

Forum za enakopraven razvoj, društvo, Ob dolenski železnici 12, 1000 Ljubljana, Slovenija, e-pošta: darja.krstic@forumfer.org

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija, e-pošta: mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

V raziskavi 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. Zasnovovali smo predloge za izboljšanje vodenja projektnega tima v nevladnih organizacijah, kar bo povečalo uspešnost projektov z vidika stroškov.

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

1. Uvod

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 (Vlada RS, 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, 2016).

Zaradi tega je potrebno pridobiti 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). Stare (2011, 261–263) potrjuje, da je odstopanje stroškov običajno neposredno povezano tudi s spremembami obsega, časa in kakovosti. Block in Frame (1998, 2) opozarjata, da omejitve finančnega proračuna silijo projektne time, da naredijo več z manj sredstvi. Kerzner (2009, 7) 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. PM4NGOs (2011, 87) izpostavlja kot eno najpomembnejših in najzahtevnejših nalog managerja projekta, da učinkovito organizira vsa sredstva v projektu.

Manager projekta naj bi znal tudi učinkovito organizirati sodelavce v projektu, tako da bodo pravi ljudje z

znanjem in veščinami zadolženi za prave naloge. Znanje managerji projektov pridobivajo skozi formalno in neformalno izobraževanje ter usposabljanje. Svoje znanje razvijajo z udeležbo na seminarjih in delavnicah, s samsposabljanjem in z mentorstvom. Vso pridobljeno znanje pa je treba utrjevati s praktičnim delom na projektih. PMI (2016, 1–8) je kot potrebna znanja managerja projekta opredelil management: celovitosti, obsega, aktivnosti, stroškov, kakovosti, virov, komuniciranja, tveganj, oskrbe in udeležencev. 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. Majcen (2009, 21) opredeljuje, da dovolj znanja, izkušenj in drugih pomembnih lastnosti za usposobljenost za določena dela pomenijo primerno sposobnost posameznika. Turner in Müller (2005, 49) sta ugotovila, da so teoretiki, raziskovalci in praktiki prezrli znanje oziroma sposobnost kot enega izmed ključnih dejavnikov za uspešnost projekta. 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 znanj in veščin ter orodja in tehnike s področja managementa projekta.

Kompetenten posameznik je motiviran in zavzet za opravljanje nalog. 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. 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. Lipičnik (2002, 475) navaja, da bi se uspešnost posameznikov in njihovo zadovoljstvo močno povečala, če bi vodje poznali učinkovite tehnike motiviranja. 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. Slovenski inštitut 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. Da trajno in pravilno motiviranje ter stimuliranje zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu in na uspešnost meni tudi Mihalič (2008, 26). Rozman in Kovač (2012, 411) navajata, da stopnja motivacije posameznika vpliva na učinkovitost

izvajanja njegove naloge s pomočjo komuniciranja.

V podjetjih ali drugih organizacijah, v okviru katerih potekajo projekti, se pojavljajo vse ravni komuniciranja in navadno tečejo vzporedno (Berlogar 1999, 61–62). Komunikacija naj bi bila preprosta, kratka, razumljiva in pregledna (Brajša 1996, 114). 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. Kerzner (2009, 237) navaja, da manager projekta za komuniciranje porabi celo do 90 % svojega časa, saj je mnogo njegovih nalog povezanih s komuniciranjem kot npr. 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. 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. 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 (Lipičnik in Možina 1993, 88). Po Berlogarju (1999, 61) ravni komuniciranja v projektnem timu delimo na: osebno, medosebno, komuniciranje v projektnih timih in komuniciranje med projektnimi timi.

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.

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 bila zaznana raziskovalna vrzel in nam je predstavljala vodilni vzrok za raziskovanje te tematike.

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč in doslej opravljenih raziskav, identificiranega raziskovalnega problema ter zaznane 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.

Namen raziskave je bil ugotoviti vpliv izbranih dejavnikov vodenja projektnega tima (znanja, motiviranja in komuniciranja) na stroške projekta in opredeliti priporočila za izboljšanje.

2. Metodologija

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.

Populacijo za izbor vzorca nam je predstavljalo 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.

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 nanašale 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, hkrati 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 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 jasneje opredelili.

Vprašalnik je bil narejen na spletnem portalu <http://www.lka.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). Nekatere posameznike 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 s pomočjo spleta. Dobili smo 96 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Podatke smo statistično obdelali s pomočjo aplikacije SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Hipoteze smo preverili s korelacijsko in z večkratno (multipla) 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. Rezultati

3.1 Demografski podatki anketiranih

Iz preglednice 1 o demografskih podatkih sodelujočih v raziskavi je razvidno, da je vprašalnik 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. V projektu so sodelovali že vsi vprašani. 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.

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 prepoznavajo znanje managerja projekta v praksi.	4,20	4,00	4,00	0,80
Skupaj	3,65	3,75	4,00	0,64

Preglednica 2: Znanje managerja projektapodjetja

3.2 Znanje managerja projekta

V preglednici 2 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.

Iz zgornje preglednice 2 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.

	Frekvenca	Delež (v %)
Spol		
ženske	64	66,7
moški	30	31,2
brez odgovora	2	2,1
Skupaj	96	100,0
izobrazba		
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
Skupaj	96	100,0
Starost		
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
Skupaj	96	100,0
Sodelovanje pri projektih		
0 projektov	0	0
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
Skupaj	96	100,0
Vloga managerja projekta		
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
Skupaj	96	100,0

Preglednica 1:
Demografski podatki
sodelujočih v
raziskavipristopa

Novo spremenljivko »znanje« smo dobili tako, da smo sešteli trditve: 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 in člani projektnega tima prepoznavao znanje managerja projekta v praksi.

3.3 Motiviranje

V preglednici 3 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo obseg materialnega in nematerialnega motiviranja pri projektne delu. Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke »motiviranje«, ki meri obseg materialnega in nematerialnega motiviranja pri projektne delu v nevladnih organizacijah.

Motiviranje pri projektne delu	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Manager projekta vzpodbuja in pomaga članom projektnega tima pri javnih predstavitev njihovih dosežkov v projektu (objave, mediji, konference itd.).	4,19	4,00	4,00	0,63
Člani projektnega tima so nagrajeni za uspešno delo (pohvala, denarna nagrada).	3,88	4,00	4,00	0,99
Člani projektnega tima sami odločajo o razporedu delovnega časa.	3,27	3,00	3,00	0,92
Člani projektnega 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 projektnega tima neformalno družijo.	3,55	4,00	4,00	0,92
MOTIVIRANJE pri projektne delu – SKUPAJ	3,82	3,86	3,86	0,55

Preglednica 3: Opisne statistike indikatorjev motiviranja

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 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).

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 projektnega 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 predstavitev

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.

3.4 Komuniciranje

V preglednici 4 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.

Komuniciranje pri projektne delu	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
Komuniciranje med člani projektne 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 projektne 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 projektne 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 ^a	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 ipd.).	4,51	5,00	5,00	0,67
KOMUNICIRANJE pri projektne delu – SKUPAJ	4,12	4,12	3,75 ^a	0,55

a. Obstaja več modusov. Prikazana je najmanjša vrednost.

Preglednica 4: Opisne statistike indikatorja komuniciranje

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 projektne timu poteka neformalno.

Standardni odklon prikazuje, da so bili rezultati najbolj razpršeni pri trditvi, da se v projektne 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 projektne 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 projektne timu poteka neformalno, člani projektne tima komunicirajo spoštljivo, si prizadevajo za razumevanje drugih članov in sprejemajo drugačna mnenja, manager projekta spodbuja kritičnost do delovanja projektne sodelavcev in samokritičnost z namenom dviga ustvarjalnosti in produktivnosti, v projektne 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 ipd.). Opisna statistika nove spremenljivke »komuniciranje« je naslednja: povprečna vrednost je 4,12, mediana 4,12, modus 3,75 in standardni odklon 0,55.

3.5 Preverjanje hipotez

Formirali smo naslednje tri hipoteze:

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

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.

		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 (1-stranska)		,100	,088	,129
	N	94	90	90	91
Znanje	Pearsonova korelacija	,136	1	,448	,319
	p-vrednost (1-stranska)	,100		,000	,001
	N	90	92	88	89
Motiviranje	Pearsonova korelacija	,144	,448**	1	,679
	p-vrednost (1-stranska)	,088	,000		72.351,707
	N	90	88	92	91
Komuniciranje	Pearsonova korelacija	,120	,319	,679	1
	p-vrednost (1-stranska)	,129	,001	72.351.707	
	N	91	89	91	93

Preglednica 5: Korelacije med spremenljivkami

Preglednica 5 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 ($r = 0,12$, $p = 0,129$).

Prvo hipotezo H1: »Znanje managerja projekta statistično značilno vpliva na stroške projekta,« smo zavrnil, 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 H2: »Motiviranje projektnega tima statistično značilno vpliva na stroške projekta,« smo prav tako zavrnil, saj smo z regresijsko analizo ugotovili, da ne obstaja statistično značilen vpliv spremenljivke

»motiviranje« na spremenljivko »stroški« ($r = 0,144$, $p = 0,088$).

Zavrnilo smo tudi tretjo hipotezo H3 »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 zavrnilo 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.

4. Diskusija in zaključek

Osnovni namen naše raziskave je bil proučiti vpliv izbranih dejavnikov vodenja projektnega tima (znanja, motiviranja in komuniciranja) na stroške projekta in opredeliti priporočila za izboljšanje.

V empirični raziskavi o vplivu dejavnikov vodenja projektne timov 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 vsaj enem projektu. 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 motiviranje 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 projektnega tima pri javnih predstavitvah 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 projektne timu poteka neformalno (povprečje je 3,73).

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 ($r = 0,12$, $p = 0,129$).

Ugotovljamo, 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 zanemarljivo vpliv managerja projekta na uspešnost projekta, vendar pa vseeno potrjuje vpliv managerja projekta, njegovega znanja in veščin, 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.

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 projektne 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 projektne timov v gospodarskem sektorju, neprofitnem javnem sektorju in nevladnem sektorju.

Na podlagi izidov raziskave predlagamo priporočila za izboljšanje vodenja projektne timov v nevladnih organizacijah, kar bo povečalo uspešnost projektov z vidika stroškov. Čeprav raziskava ni pokazala statistično signifikantnega vpliva na stroške projekta, menimo, da so ti dejavniki pomemben del, predvsem 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 prepoznavajo 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.

Omejitve pri obravnavanju problema so bile predvsem naslednje: obstaja tveganje za razlikovanje podatkov v anketi za vodje, ki so vodili več projektnih timov; 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 projektnih timov 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.

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. 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.

Literatura

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Block, T.R. in Frame, J.D. (1998). *The project office: a key to managing projects effectively*. Menlo Park: Crisp Publications.

Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Chen, G. in Kanfer, R. (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. 2016. *Delež prihodkov iz javnih sredstev*. <http://www.cnvos.si/article/id/10631/cid/359> (16. 6. 2016).

Česen, A., Kern, T. in Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik): tretja izdaja*. Kranj: Moderna organizacija.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2005). *Management Research, An Introduction*. London: SAGE Publications.

Everard, B. in Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta. Hostnik, M. (2013). *Management informacijsko-komunikacijskih projektov in njihova uspešnost*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

- Kerzner, H. (2009). *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10. izd. New York: John Wiley & Sons.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lorber, M. (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, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
- Markič Hrast, S. (2008). *Management projektov v Zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Pink, D.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/> (20. 8. 2016).
- PMI (Project Management Institute). (2016). *A guide to the project management body of knowledge. Sixth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Sekula Krstič, D. (2015). *Razpisi in uspešne projektne prijave*. http://www.consulta.si/_files/userfiles/file/consulta/Razpisi%20in%20uspe%C5%A1ne%20projektne%20prijave%20A4.pdf (20. 8. 2016).
- Slovenski institut za kakovost in meroslovje. (2007). *NVO – Standard kakovosti: Zahteve*. http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD_KAKOVOSTI/NVO_Zahteve%201_0_2008.pdf (9. 10. 2016).
- Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Steckler, N. in Fondas, F. (1995). *Building team leader effectiveness: A diagnostic tool*. *Organizational Dynamics* 23 (3): 20–35.
- Štivan S. (2004). *Projektni management na področju razvoja informacijskih sistemov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turner, J.R. in Müller, R. (2005). *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*. *Project Management Journal* 36 (1): 49–61.
- 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 (26. 6. 2016).
- Žohar, D. (2010). *Razvoj osebja projekta in čas izvedbe investicijskih projektov v slovenskih bolnišnicah*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Podatki o avtorjih

Darja Sekula Krstič je magistrirala na študijskem programu Management na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Magistrsko nalogo je opravila s področja uspešnosti managementa projektov, natančneje vpliva dejavnikov znanja, motiviranja in komuniciranja managerja projekta, ki ga imajo na stroške projektov v nevladnih organizacijah. V nevladnih organizacijah deluje že skoraj dve desetletji, trenutno kot predsednica Foruma za enakopraven razvoj.

Dr. Mirko Markič je znanstveni svetnik in redni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Njegova področja raziskovanja sta Upravne in organizacijske vede ter Javno zdravstvo (varstvo pri delu).