

Nagrajevanje projektnega tima – skupinsko ali individualno?

Renata Kenda¹, Robert Kaše²

¹ Henley Business School, University of Reading, UK

² Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
e-pošta: r.kenda@pgr.reading.ac.uk; robert.kase@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek proučuje vpliv različnih načinov nagrajevanja projektnega tima na uspešnost projekta. V članku sva podrobneje preučila individualno in skupinsko nagrajevanje projektnega tima. Individualno nagrajevanje se nanaša na nagrajevanje posameznikov tima glede na njihov doprinos k celotnemu rezultatu, pri skupinskem nagrajevanju pa vsak član tima dobi enak delež nagrade, ki je odvisen od skupnega dosežka celotnega tima. Na podlagi podatkov, ki so bili v letu 2011 s pomočjo ankete zbrani v Sloveniji, ugotavlja, da ima skupinsko nagrajevanje v primerjavi z individualnim nagrajevanjem pozitivnejši vpliv na uspešnost projektov. V diskusiji podajava nekaj morebitnih razlogov za takšne rezultate. Poleg tega v zaključnem delu prispevka navedeva tudi omejitve in možnosti za nadaljnje raziskave ter sklepne misli.

Ključne besede: projektni tim, individualno nagrajevanje, skupinsko nagrajevanje, uspešnost projekta

1. Uvod

Čilj vsakega projektnega tima je uspešna izvedba projekta. Na poti do cilja ima projektni tim na voljo številne tehnične pripomočke, od računalniških programov do strojnih komponent. Ker pa ni vse odvisno od tehnologije, saj so glavni akterji projekta ljudje, je na mestu vprašanje, kako motivirati in nagraditi projektni tim, da bo njegovo delo čim bolj učinkovito in uspešno. Znano je, da je nagrajevanje ena najpogostejših metod, ki zaposlene pozitivno spodbuja, da svoje delo opravijo dobro. Delodajalec ima na voljo širok spekter nagrad, ki jih lahko uporabi, poleg tega ima na voljo tudi različne metode nagrajevanja. V tem prispevku je pozornost namenjena individualnemu in skupinskemu nagrajevanju, pri čemer je zanimanje osredotočeno na to, kateri tip nagrajevanja ima pozitivnejši vpliv na uspešnost projekta.

2. Nagrajevanje (projektnega) tima

Nagrada (angl. *reward*) je vse (ne glede na obliko), kar da delodajalec delavcu poleg plače in je povezano z uspešnostjo [1]. Sistem nagrajevanja (angl. *reward system*) je sestavljen iz vseh organizacijskih mehanizmov in strategij, uporabljenih za formalno priznanje zaposlenim za njihovo vedenje in uspeh [2]. Nagrade ne spadajo v osnovno plačo zaposlenih, ampak so podeljene dodatno, na podlagi uspešnosti [3].

Številne raziskave so pokazale, da je nagrajevanje zelo učinkovita motivacijska metoda. Mathis in Jackson [4] opredelita **motivacijo** kot željo znotraj osebe, ki povzroča dejanja te osebe. Motivacija se deli na dva dela, in sicer na: notranjo motivacijo in zunanjo motivacijo. Prva je ta, ki jo imajo zaposleni že sami po sebi, zunanja pa je generirana na podlagi nagrad, ki jih bo določena oseba dobila, ko opravi določeno nalogo [5]. Splošno velja, da

večja nagrada vodi do večje zunanje motivacije, hkrati pa je potrebno poudariti, da se z naraščanjem nagrade motivacija ne povečuje sorazmerno [6]. Kljub temu, da povečujemo količino nagrade, se njene koristi povečujejo le do določene meje, saj velja zakon padajoče mejne koristnosti.

Nagrajevanje je zelo pomembno tudi v projektnem menedžmentu, še posebej ob zaključku projekta, pa tudi ob doseganju pomembnih mejnikov [7]. Taylor [8] dodaja, da se motivacija zaposlenih še bolj poveča, če je sistem nagrajevanja razvit in projektnemu timu jasen že pred pričetkom projekta. To pomeni, da je projektni tim že vnaprej seznanjen, kako bo v primeru uspešne izvedbe projekta nagrajen. Tudi Krebs, Boehler in Woldorff [9] se strinjajo, da je pričakovanje nagrajevanja močno povezano z izboljšanjem delovnega učinka.

Če želimo, da bodo nagrade učinkovite, moramo pozornost posvetiti več dejavnikom. Prvič, nagraditi je potrebno tiste dosežke, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja oz. v projektnem menedžmentu uspešen zaključek projekta. Zgraditi je potrebno kulturo uspešnosti, v kateri je jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne zgolj prizadevanja zaposlenih. Poleg tega mora nagrada odsevati potrebe in želje nagrajenca, hkrati mora biti njena protivrednost primerna dosežku [10].

Drugič, pri nagrajevanju je zelo pomembna tudi vrednost nagrade [11]. Tako prevelike kot premajhne nagrade lahko v določenih situacijah povzročijo težave. V kolikor se zaposleni zelo trudi, prinese izjemen napredek in korist podjetju ter na koncu dobi premajhno nagrado, sledi razočaranje. Taka nagrada je lahko sprejeta kot žalitev, posledično pa povzroči tudi to, da ta oseba v prihodnosti ne bo tako motivirana za delo, kot je bila, kar pomeni, da bodo njeni rezultati in njen prispevek k uspešnosti podjetja slabši. Druga skrajnost so prevelike nagrade. Poleg tega, da lahko povzročijo konfliktne situacije oz. ljubosumje v timu oz. med sodelavci, je problem tudi

ta, da prevelika nagrada za opravljeno enostavno nalogo povzroči pričakovanje ogromne nagrade za opravljeno kompleksnejšo nalogo. Kot pravi kitajski pregovor: »Prva nagrada je podeljena iz naklonjenosti, druga nagrada se smatra za zagotovljeno [12]«. Pri podeljevanju nagrad je torej treba posvečati posebno pozornost vrednosti nagrade glede na opravljeno delo in prispevek zaposlenih.

2.1 Vrste nagrad

Vodstvo za nagrajevanja lahko uporabi več tipov nagrad. Zupanova [13] jih je razdelila v tri kategorije, in sicer: a) denarne nagrade, b) nedenarne nagrade in c) nematerialne nagrade.

Denarne nagrade

Denarne nagrade zajemajo vse nagrade, ki so izplačane direktno v denarju ali npr. v vrednostnih papirjih. V projektnem menedžmentu so denarne nagrade lahko izplačane v fiksnem denarnem znesku na podlagi vloge v timu, na podlagi plače ali druge kalkulacije [8] kot npr. v obliki solastništva v podjetju oz. delnic ter določenega odstotka vrednosti projekta.

Na dolgi rok naj bi imelo denarno nagrajevanje precej omejeno moč pri motiviranju [14], kljub temu je ustrezno nagrajevanje zelo pomembno za moralo in motivacijo zaposlenih [15]. Denar je namreč močan, ampak ne edini motivator. Denar motivira vse tiste zaposlene, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado.

Zupanova [13] opredeli naslednje prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja. Denarne nagrade so zelo priljubljene, preproste, enostavno razumljive in se jih hkrati lahko uporablja tudi kot dodatno spodbudo. Na drugi strani pa niso obstojne, saj lahko denar hitro napravimo in hkrati tudi hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. Še največja težava denarnih nagrad je ta, da jih je težko nadgraditi, saj lahko zaposleni za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Poleg tega pa lahko denarne nagrade postanejo samoumevne, kar pomeni, da je nagrada pričakovana in če je zaposleni ne dobijo, lahko ostanejo razočarani.

Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade zajemajo vse materialne dobrine oz. storitve, ki niso izplačane direktno v denarju, ampak imajo kljub temu neko denarno vrednost. Med tovrstne nagrade spadajo npr. telefon, prenosnik, ura, knjige, športni pripomočki, wellness storitve za dobro počutje, udeležba na delavnicah in seminarjih, dodatni dnevi dopusta, kosila, pikniki itd. Nekatera podjetja imajo nedenarno nagrajevanje urejeno tako, da lahko zaposleni iz določenega kataloga izberejo, kaj želijo za nagrado. Glede na to, da imamo ljudje različne želje in je zadovoljiti želje oz. pričakovanja celotne skupine nemogoče, je to zelo dobrodošla ideja [16]. Zelo dobrodošla in cenovno relativno ugodna nedenarna nagrada v projektnem menedžmentu je tudi povabilo celotnega tima na neformalno druženje (npr. kava s pecivom, kosilo ali piknik) po uspešni izvedbi projekta.

Nematerialne nagrade

Nematerialne nagrade nimajo neke materialne vrednosti, kar pa ne pomeni, da so zaradi tega manj pomembne. Pogost primer nematerialne nagrade je (ustna) pohvala. Cohen [17] pravi, da je pohvala veliko bolj koristna od drugih materialnih in denarnih nagrad, saj na ta način zaposlenim pokažemo, da nam je resnično mar zanje, saj prepoznamo ter spoštujemo njihovo delo in čas. Glede na raziskave, ki jih je opravila Zupanova [13], so pohvale zelo redka nematerialna nagrada v slovenskih podjetjih. Vsekakor je potrebno poudariti tudi to, da bo zgolj nematerialno nagrajevanje dolgoročno naletelo na negativen odziv, če ga ne bo spremljalo tudi materialno nagrajevanje. Priporočljivo je namreč, da se vse nagrade in priznanja zaokroži s plačilnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja [10].

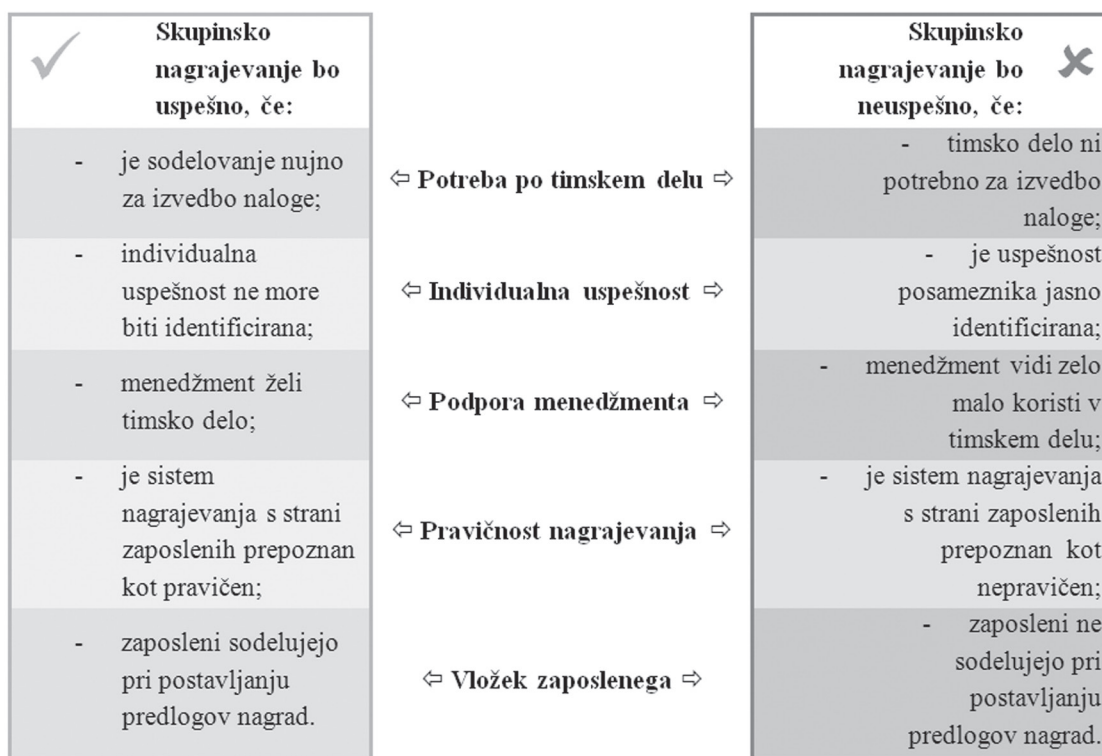
Na tem mestu je smiselno omeniti tudi vlogo države in njene davčne politike, ki vsekakor vpliva na odločitve podjetij glede nagrajevanja zaposlenih. V Sloveniji davčna politika ni naklonjena sodobnim smernicam na področju plač in nagrajevanja. Davčni sistem namreč zelo podraži nagrajevanje zaposlenih, zaradi česar se včasih celo zaposleni sami odpovejo bonitetam, ki jim pripadajo. Zgolj zaradi tega lahko padejo v višji davčni razred in posledično plačajo višji znesek dohodnine [10].

2.2 Individualno in skupinsko nagrajevanje

V projektnem timu ima vodstvo na voljo dva tipa nagrajevanja, in sicer: a) individualno nagrajevanje, pri čemer gre za nagrajevanje posameznikov tima glede na njihov doprinos k celotni uspešnosti tima, ter b) skupinsko nagrajevanje, pri čemer vodstvo nagradi vsakega posameznika v timu enako glede na skupen dosežek. Kdaj je posamezna oblika nagrajevanja primerna, je podrobneje prikazano na Sliki 1. Vsekakor pa ima vsak tip nagrajevanja svoje prednosti in slabosti.

Skupinsko nagrajevanje je zelo pogosto, saj je zelo enostavno, vsak posameznik namreč prejme enak delež celotne nagrade. Poleg tega ima skupinsko nagrajevanje več kot le motivacijski učinek. Zaposleni namreč hitro opazijo, kako se določene aktivnosti prilegajo drugim, kar izboljša sam proces in delo tima [18]. Skupinsko nagrajevanje tako spodbuja timsko delo in medsebojno pomoč, kar vpliva na končni uspeh tima, v projektnem menedžmentu pa posledično na uspeh projekta.

Problem, ki se ga pogosto omenja pri skupinskem nagrajevanju, je zastojkarstvo. Zastojkar je član tima, ki mu pripadajo vse ugodnosti tima (v tem primeru nagrada), kljub temu, da ni opravil svojih dolžnosti kot enakoverden član tima. Zastojkarstvo nastane zaradi tega, ker člani tima niso enako predani za doseg cilja oz. se ne trudijo dovolj [19]. Vsekakor je to nepravilno za tiste člane tima, ki so veliko prispevali za skupen dosežek celotnega tima. Številni avtorji [20, 21] se strinjajo, da je ta problem rešljiv z individualnim nagrajevanjem, saj objektivne in merljive nagrade zmanjšujejo preračunljivo obnašanje, favoriziranje, hkrati pa povečujejo zaupanje med sodelujočimi v projektu.



Slika 1: Pogoji za uspešno timsko nagrajevanje (Vir: R. L. Mathis & J. H. Jackson, Human Resource Management, 2011, str. 407)

Na drugi strani pa individualno nagrajevanje spodbuja tudi tekmovalnost med člani tima [22], ki spodbuja učinkovitost in inovativnost, saj posameznike stimulira, da delajo bolje od svojih kolegov, kar naj bi na dolgi rok pozitivno vplivalo na organizacijo. Nekateri zaposleni so z individualnim nagrajevanjem bolj zadovoljni kot s skupinskim [23], saj se jim zdi bolj pravično. Hkrati pa je lahko individualno nagrajevanje dvorezen meč, saj oslabi timski napor [11], posledično pa celoten pomen timskega dela. Pri individualnem nagrajevanju pa se poraja tudi vprašanje, kako (iz)meriti doprinos posameznika, da bo nagrajevanje res pravično. Poleg tega je dodatna kontrola časovno potratna, hkrati pa je lahko s strani zaposlenih sprejeta kot "gledanje pod prste", s čimer lahko mislijo, da jim nadrejeni ne zaupa.

Različni avtorji imajo različne poglede, kateri od navedenih tipov nagrajevanja je primernejši. Mathis in Jackson [4] pravita, da razlika med enim in drugim povzroča kar precej težav na področju spodbud. Če nagradimo vse člane tima enako, bo to nepravično za tiste, ki so bolj trdo delali, poleg tega so bili zaposleni v timih, in v praksi bodo precej nezadovoljni s skupinskim nagrajevanjem v nasprotju s posameznim nagrajevanjem, ki ga smatrajo za bolj pravičnega. Na drugi strani Hertel, Konradt in Orlikowski [24] ter Heerkens [25] menijo, da so številne raziskave pokazale, da skupinsko nagrajevanje ob previdni implementaciji pripomore k dobremu timskemu vzdušju, kar v timu pospešuje dojetje odgovornosti in pomembnosti posameznikovega osebnega prispevka za uspeh celotnega tima. Da ni razlik med eno in drugo metodo, pa menijo DeMatteo, Eby in Sundstrom [26], saj naj bi to dokazala večina študij.

Možno je uporabiti tudi oba načina hkrati, vendar je pri tem potrebna posebna pazljivost, saj je bil učinek

nekaterih timov, pri katerih so uporabili hibridni način nagrajevanja, precej skromen. Osredotočenje na pridobitev individualne nagrade je, na primer, člane odvrnilo od skupne naloge [20, 27]. Saunier in Hawk [28] sta mnenja, da je v načrtovanje in vzdrževanje organizacije, ki deluje na podlagi timov, vredno investirati tako čas kot resurse, saj se na ta način sporoča, kaj je organizaciji pomembno in kaj je potrebno za doseg uspeha. Pri nagrajevanju je torej potrebno dobro razmisliti, kaj prinese v projektni tim najboljše koristi oz. kaj je najmanjše zlo. Kot pravi McClurg [11], mora biti sistem nagrajevanja sestavljen tako, da ojača napor tima.

3. Uspešnost projekta

Ob zaključku projekta je opredelitev uspešnosti ključna. Uspešnost (angl. *effectiveness*) je stopnja, ko organizacija doseže zastavljeni cilj, učinkovitost (angl. *efficiency*) pa pomeni uporabo minimalnih virov za izvedbo želenega učinka. [29] Poleg tega se v tuji literaturi uporablja tudi beseda, ki združuje učinkovitost in uspešnost (angl. *performance*), za katero v slovenščini nimamo točnega prevoda. Termin uspešnost projekta, uporabljen v tem prispevku, se nanaša tako na uspešnost kot učinkovitost, kar pomeni, da je projekt izveden učinkovito in uspešno.

Koncept »uspešnost projekta« je zelo težko definirati, prav tako ni opredeljene nobene metodologije, ki bi to merila, kljub temu, da so študije o organizacijski uspešnosti v središču pozornosti že nekaj let. [30-32] Baccarini [30] izpostavi dve sestavini uspešnosti projekta, in sicer: a) *uspešnost projektnega menedžmenta*, ki se osredotoča na proces projekta in dovršenost glede stroškov, časa in kvalitete, ter b) *uspešnost izdelka*, pri čemer gre za uspeh

končnega izločka projekta. Na tej podlagi se kasneje opredeli uspeh projekta kot skupek uspešnosti projektnega menedžmenta in uspešnosti izdelka [33].

V literaturi se pojavljajo podobna merila, s katerimi se meri, ali je bila izvedba projekta uspešna. Najpogosteje se uporabljajo: a) stroški, b) rezultat tehnične izvedbe in c) kvaliteta [7, 34]. Dolgo časa so stroški, čas in kvaliteta veljali za najbolj tipična merila uspešnosti projekta [31, 35], nato pa so se začeli pojavljati tudi drugi, prav tako pomembni dejavniki, kot so plan, tehnična izvedba in zadovoljstvo odjemalca [36].

Na podlagi empirične analize sva želela preveriti, katera vrsta nagrajevanja (individualno ali skupinsko nagrajevanje) ima pozitivnejši vpliv na končni uspeh projekta. V ta namen sva postavila naslednjo hipotezo: *Skupinsko nagrajevanje projektnega tima ima v primerjavi z individualnim nagrajevanjem večji pozitiven učinek na uspešnost projekta.*

4. Metodologija

Podatki za preverjanje hipoteze so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete, na katero so odgovarjali projektne vodje iz različnih slovenskih podjetij. Elektronsko sporočilo s povezavo na spletno anketo je bilo razposlano na različna slovenska podjetja, za katera se je menilo, da se ukvarjajo s projektnim menedžmentom oz. poslujejo s pomočjo uporabe projektov. Prav tako je bilo sporočilo poslano na naslov Slovenskega združenja za projektne management ter na druge osebne kontakte. Pri razpošiljanju ankete je bila uporabljena metoda snežne kepe (angl. *snowball*), saj je nagovor v elektronskem sporočilu med drugim naprošal posredovanje ankete sodelavcem in znancem, ki se ukvarjajo s projektnim vodenjem. Tovrstna metoda ni nova, saj je bila s strani raziskovalcev že uporabljena v raznih raziskavah [npr. 29, 30, 31]. Slabost te metode je, da ne moremo izračunati stopnje odziva, saj ne vemo, koliko oseb je prejelo elektronsko sporočilo o anketi, hkrati ni mogoče zagotoviti reprezentativnosti vzorca. Prošnja s povezavo na anketna vprašanja je bila z najine strani poslana na več kot 300 elektronskih naslovov. Anketa je bila pred tem testirana tudi glede veljavnosti (angl. *validity*). V slabem mesecu, ko je bila anketa aktivna, je bilo zabeleženih 157 klikov na anketo, od tega je 65 oseb v celoti izpolnilo anketni vprašalnik, za preverjanje hipoteze pa je bilo uporabnih 35 % vseh odgovorov.

Podatki so bili za preverjanje hipoteze analizirani s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 19, pri čemer sva uporabila metodo kontingenčnih tabel (angl. *Crosstabs/Cross Tabulation/Contingency Table*), s katero sva preverjala povezanost med spremenljivkama. Pri tej metodi se pogosto uporablja Pearsonov χ^2 kvadrat test (angl. *Pearson's Chi-square test*), ker pa je bil vzorec podatkov majhen, sva se odločila za uporabo Fisherjevega eksaktnega testa (angl. *Fisher's exact test*). Ker le-ta zahteva dihonomne podatke, je bilo potrebno eno izmed spremenljivk kodirati.

Vprašanje odvisne spremenljivke se je nanašalo na uspešnost projekta. Anketiranec je imel za odgovor na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 do 5 (1 – zelo

neuspešno in 5 – zelo uspešno). Rezultate sva kodirala v dihonomno spremenljivko, pri čemer je bil projekt neuspešen (od 1 do 3) ter uspešen (4 in 5). Anketiranci so za merjenje uspešnosti projekta uporabljali naslednje kriterije: čas (80 % anketiranih), kvaliteta izvedbe (78 %), stroški (77 %), zadovoljstvo naročnika (57 %) ter drugo (6 %).

Neodvisna spremenljivka se je nanašala na nagrajevanje projekta. Anketiranec je imel na voljo dva odgovora, od katerih je eden predstavljal skupinsko nagrajevanje (1) in drugi individualno nagrajevanje (2).

4.1 Rezultati

Aritmetična sredina odvisne spremenljivke, ki se je nanašala na uspešnost projekta, je znašala 1,69, standardni odklon pa 0,469. V neodvisni spremenljivki, ki je predstavljal nagrajevanje, pa je aritmetična sredina znašala 1,26 in standardni odklon 0,449.

Po opravljeni analizi z metodo kontingenčnih tabel pri običajni stopnji tveganja $p=0,05$ ne moreva trditi, da v obravnavanem vzorcu obstaja povezava med načinom nagrajevanja (individualno oz. timsko) in uspešnostjo projekta. $\chi^2(1)=3,67$, $p>0,05$, pri čemer je $p=0,077$. Glede na majhnosti vzorca pa lahko hipotezo sprejmemo pri stopnji tveganja $p=0,1$.

Če nato še enkrat povzameva rezultate, lahko hipotezo pri stopnji tveganja $p=0,1$ sprejmeva. V Sloveniji ima torej skupinsko nagrajevanje pozitivnejši vpliv na uspeh projekta.

5. Diskusija

Glede na dobljene rezultate lahko rečeva, da se stanje v slovenskih podjetjih v določeni meri ujema s teorijo. Kot že povedano, so mnenja v teoriji različna, nekateri avtorji [npr. 32] so mnenja, da če želimo timsko delovanje tima, mora biti tudi nagrajevanje timsko. Tudi Mathis in Jackson (glej Sliko 1) jasno navedeta, kdaj je primerna posamezna oblika nagrajevanja. Iz Slike 1 je jasno razbrati, da je za timski način dela, ki velja tudi v projektne delu, primerno skupinsko nagrajevanje.

Tri četrtine anketiranih v preučevanem vzorcu uporablja skupinski način nagrajevanja. Na to, zakaj večina podjetij uporablja skupinski način nagrajevanja, lahko podava več interpretacij. Ena od teh je, da so se podjetja poslužila skupinskega načina nagrajevanja zgolj zaradi poenostavljenega procesa nagrajevanja, saj so vsem članom tima podelila enako nagrado. S tem so se posledično izognila tudi morebitnim konfliktnim situacijam, ki bi lahko nastale ob morebitnem nepravilnem nagrajevanju.

Drugi razlog lahko iščemo tudi v slovenski kulturi in kulturi samega podjetja. Znano je namreč, da Slovenci nagrade pogosto pospremimo s precejšnjo mero nevoščljivosti [13]. Morda se podjetja tega zavedajo, zaradi česar se raje odločijo za skupinsko nagrajevanje ali se v celoti odpovejo nagrajevanju uspešnosti.

Uspešnost projektne timov, pri katerih so uporabili individualno nagrajevanje, je bila lahko slabša tudi zato,

ker člani tima niso delovali timsko. Morda so v timu nastale (nevidne) konfliktna situacija, ki so preprečevale ustvarjalno in uspešno nadaljnje delo. Te konfliktna situacija pa so lahko tudi posledica individualnega nagrajevanja v slovenskem okolju.

V literaturi je na temo individualnega in skupinskega nagrajevanja napisanih precej utemeljenih predlogov rešitev, iz katerih lahko podjetja črpajo tiste načine nagrajevanja, ki se jim zdijo glede na njihovo panogo, tip zaposlenih in način dela najbolj učinkoviti. Glede na rezultate najine raziskave, so vodstva v obravnavanem vzorcu očitno ubrala prave poti, saj se je skupinsko nagrajevanje v tem primeru izkazalo kot bolj uspešno.

5.1 Omejitve

Na tem mestu je potrebno opozoriti tudi na omejitve, s katerimi sva se srečala pri raziskavi. Prva omejitev se nanaša na velikost vzorca, saj vsi odgovori niso bili uporabni zaradi omejitvenega pogoja pri določenih anketnih vprašanjih. Na podrobnejša vprašanja o nagrajevanju projektnega tima so tako odgovarjali zgolj tisti zaposleni, katerih podjetja uporabljajo nagrajevanje projektnih timov, teh pa je zgolj 35 % vseh vprašanih. Posledično sva zato pri preverjanju hipoteze stopnjo tveganja povečala na 10 %. Nekateri avtorji [npr. 33] namreč predlagajo minimalen vzorec z vsaj 30 enotami. Ker je preučevana populacija manjša od predlaganega vzorca, se je zdelo smiselno, da stopnjo tveganja povečava na 10 %.

5.2 Nadaljnje raziskave

Predstavljeni rezultati nas spodbujajo k nadaljnjemu raziskovanju na tem področju. Zanimivo je že dejstvo, da so podjetja, ki nagrajujejo uspešnost projektnih timov, v manjšini. Zakaj je tako, bi lahko ugotovili s poglobljeno raziskavo, ki bi lahko zajemala triangulacijo anketnih vprašalnikov in intervjujev. Poleg tega se lahko nadaljnje raziskave posvetijo razlogom, ki so podjetja prepričala, da svoje zaposlene nagrajujejo skupinsko. Med drugim pa bi bila zanimiva tudi primerjava med različnimi slovenskimi panogami, morda celo primerjava med različnimi državami, kjer se kultura v zvezi z nagrajevanjem razlikuje od slovenske.

Viri in literatura

[1] Zupan, N., I. Svetlik, M. Stanojevič, S. Možina, A. Kohont, & R. Kaše (2009). *Menedžment človeških virov*, ed. I. Svetlik and N. Zupan, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

[2] Milkovich, G.T., J.M. Newman, & B. Gerhart (2011). *Compensation*. 10th ed., New York: Mc Graw Hill.

[3] Steen, S.L., R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, & P.M. Wright (2009). *Human Resource Management*. 2nd Canadian ed., Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

[4] Mathis, R.L. & J.H. Jackson (2008). *Human Resource Management*. 12th ed., Mason: Thomson.

[5] Armstrong, M. (2002). *Employee reward 2002*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

[6] Beel, J. (2007). *Project Team Rewards - Rewarding and Motivating your Project Team*, Scotts Valley: CreateSpace LLC.

[7] Brown, K.B. & N.L. Hyer (2010). *Managing Projects: A Team-Based Approach*, New York: McGraw-Hill.

[8] Taylor, T. (2010). *The Challenge of Project Team Incentives*. *Compensation & Benefits Review*, 42(5): str. 411-419.

[9] Krebs, R.M., C.N. Boehler, & M.G. Woldorff (2010). *The influence of reward associations on conflict processing in the Stroop task*. *Cognition*, 117(3): str. 341-347.

[10] Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, Ljubljana: GV Založba.

[11] McClurg, L.N. (2001). *Team rewards: How far have we come?* *Human Resource Management*, 40(1): str. 73.

[12] Aguanno, K. (2004). *101 Ways To Reward Team Members for \$20 (or Less!)*, Ontario: Multi-Media Publications.

[13] Zupan, N. (2009). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, in *Menedžment človeških virov*, I. Svetlik and N. Zupan, Editors. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.

[14] Torrington, D., L. Hall, & S. Taylor (2008). *Human Resource Management*. 7th ed., Essex: Pearson Education Limited.

[15] Kerzner, H. (2002). *Project Management*. 8th ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

[16] *How to Reward Project Teams* (2000). *Harvard Management Update*, 5(7): str. 6.

[17] Cohen, S. (2006). *Compliment your staff with nonmonetary rewards*. *Nursing Management*, 37(12): str. 10-14.

[18] Snell, S.A. & J.J.W. Dean (1994). *Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia*. *Academy of Management Journal*, 37(5): str. 1109-1140.

[19] Plunkett, W.R., R.F. Attner, & G.S. Allen (2008). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 9th ed., Mason USA: Thomson South-Western.

[20] Irlenbusch, B. & G.K. Ruchala (2008). *Relative Rewards within Team-Based Compensation*. *Labour Economics*, 15(2): str. 141-167.

[21] Maurer, I. (2010). *How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation*. *International Journal of Project Management*, 28(7): str. 629-637.

[22] Beersma, B., J.R. Hollenbeck, S.E. Humphrey, H. Moon, D.E. Conlon, & D.R. Ilgen (2003). *Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach*. *The Academy of Management Journal*, 46(5): str. 572-590.

[23] Pearsall, M.J., M.S. Christian, & A.P.J. Ellis (2010). *Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?* *Journal of Applied Psychology*, 95(1): str. 183-191.

[24] Hertel, G., U. Konradt, & B. Orlikowski (2004). *Managing distance by interdependence: Goal setting, task*

interdependence, and team-based rewards in virtual teams. European Journal of Work & Organizational Psychology, 13(1): str. 1-28.

[25] Heerkens, G.R. (2002). *Project Management*, New York: McGraw-Hill.

[26] DeMatteo, J.S., L.T. Eby, & E. Sundstrom (1998). *Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. Research in organizational behavior, 20: str. 141-183.*

[27] Barnes, C.M., J.R. Hollenbeck, D.K. Jundt, D.S. DeRue, & S.J. Harmon (2011). *Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma? Journal of Management, 37(6): str. 1611-1635.*

[28] Saunier, A.M. & E.J. Hawk (1994). *Realizing the potential of teams through team-based rewards. Compensation & Benefits Review, 26(4): str. 24-33.*

[29] Müller, R. & J.R. Turner (2007). *Matching the project manager's leadership style to project type. International Journal of Project Management, 25(1): str. 21-32.*

[30] Müller, R. & R. Turner (2007). *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European Management Journal, 25(4): str. 298-309.*

[31] Müller, R. & R. Turner (2010). *Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5): str. 437-448.*

[32] Cacioppe, R. (1999). *Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success. Leadership & Organization Development Journal, 20(6): str. 322-331.*

[33] DePaulo, P (2011). *Sample size for qualitative research, 2000, Najdeno 19. avgusta 2011; <http://www.quirks.com/articles/a2000/20001202.aspx?searchID=215035&sort=5&pg=1>.*

quirks.com/articles/a2000/20001202.aspx?searchID=215035&sort=5&pg=1.

[34] Papke-Shields, K.E., C. Beise, & J. Quan (2010). *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? International Journal of Project Management, 28(7): str. 650-662.*

[35] Agarwal, N. & U. Rathod (2006). *Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. International Journal of Project Management, 24(4): str. 358-370.*

[36] Cao, Q. & J.J. Hoffman (2011). *A case study approach for developing a project performance evaluation system. International Journal of Project Management, 29(2): str. 155-164.*

[37] Müller, R. & J.R. Turner (2007). *Matching the project manager's leadership style to project type. International Journal of Project Management, 25(1): str. 21-32.*

[38] Müller, R. & R. Turner (2007). *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European Management Journal, 25(4): str. 298-309.*

[39] Müller, R. & R. Turner (2010). *Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5): str. 437-448.*

[40] Cacioppe, R. (1999). *Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success. Leadership & Organization Development Journal, 20(6): str. 322-331.*

[41] DePaulo, P. *Sample size for qualitative research, 2000, Najdeno 19. avgusta 2011; <http://www.quirks.com/articles/a2000/20001202.aspx?searchID=215035&sort=5&pg=1>.*

Renata Kenda je magistra poslovnih ved drugostopenjskega magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. Zanima jo mehki del projektnega menedžmenta, še posebej v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu. V letu 2010 je bila predsednica sekcije Mladih projektnih managerjev - lokalni odbor Ljubljana, kjer si je prizadevala širiti znanje in zanimanje za področje projektnega menedžmenta. Trenutno je doktorska študentka na Henley Business School v Angliji, kjer se ukvarja s področjem vodenja v projektnem menedžmentu.

Robert Kaše je docent za področje menedžmenta na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer poučuje predmete, ki se ukvarjajo z ljudmi in njihovimi interakcijami pri delu. Raziskovalno se ukvarja s socialnimi omrežji, strateškim in mednarodnim menedžmentom človeških virov, prenosom znanja ter realnimi opcijami, ki so vezane na ljudi v delovnem okolju. Njegovo raziskovalno delo je bilo objavljeno v uglednih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih revijah. Je član uredniških odborov Human Resource Management (Wiley) in Economics and Business Review in ambasador HR divizije Academy of Management za Slovenijo. Aktivno sodeluje v Slovenski kadrovske zvezi in pogosto dela na aplikativnih projektih.