

Izazovi upravljanja projektnim timom

Krakar, Dragana

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:513271>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

DRAGANA KRAKAR

IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOM

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

DRAGANA KRAKAR

IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOM

Diplomski rad

JMBAG: 0303008080, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Projektni management

Mentorica: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 16. studeni 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani *Dragana Krakar*, kandidat za magistra *Poslovne ekonomije* ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, _____ 2015.

Dragana Krakar

SADRŽAJ:

1	UVOD	1
2	FORMIRANJE I RAZVOJ PROJEKTOG TIMA	3
2.1	Općenito o projektnom timu	3
2.2	Karakteristike i uloga učinkovitog projektnog tima	4
2.3	Formiranje projektnog tima	7
2.4	Kriteriji odabira članova projektnog tima	9
2.5	Razvoj projektnog tima	12
2.5.1	Alati i tehnike za razvoj projektnog tima	13
2.5.2	Problemi razvoja projektnih timova	15
2.6	Načela i tehnike upravljanja projektnim timom	16
2.7	Projektna kultura.....	21
3	VOĐENJE I PROJEKTI MENADŽER.....	25
3.1	Vođenje projektnog tima	25
3.2	Općenito o projektnom menadžeru.....	26
3.2.1	Karakteristike učinkovitog projektnog menadžera.....	28
3.2.2	Uloge i odgovornosti projektnog menadžera	30
4	IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOM.....	34
4.1	Upravljanje projektnim timom: ulazi	34
4.2	Alati i tehnike za upravljanje projektnim timom.....	35
4.3	Upravljanje projektnim timom: izlazi.....	36
4.4	Izazovi upravljanja komunikacijama na projektu.....	37
4.5	Izazovi motiviranja članova projektnog tima	43
4.6	Izazovi upravljanja sukobima na projektu.....	48
4.7	Izazovi timskog donošenja odluka	52
4.8	Izazovi delegiranja poslova u projektnom timu	54
4.9	Izazovi upravljanja otporom prema promjenama	58
5	IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOVIMA U PODUZEĆIMA DURAN d.d. I PULA HERCULANEA d.o.o.....	64
5.1	Izazovi upravljanja projektnim timom u poduzeću DURAN d.d. Pula.....	65
5.2	Izazovi upravljanja projektnim timom u poduzeću Pula Herculanea d.o.o.	68

5.3	Kritički osvrt na izazove upravljanja projektnim timovima u poduzećima Duran d.d. i Pula Herculanea d.o.o.....	72
6	ZAKLJUČAK	73
	LITERATURA.....	74
	POPIS TABLICA.....	77
	SAŽETAK.....	78
	SUMMARY	79

1 UVOD

Kako bi uspjeli provesti projekt od početka do završetka, projektni menadžeri moraju pravilno upravljati ljudskim resursima. Moraju znati pravilno odabrati, motivirati ljude za projekt, upravljati komunikacijom i sukobima na projektu, ali i poštovati čimbenike kao što su ljudski karakter i osobnost svakog člana tima. Upravljanje timom traži od projektnog menadžera ne samo njegove upravljačke sposobnosti nego i ljudski pristup svakome članu kako bi se što uspješnije upravljalo timom.

Tema rada je "Izazovi upravljanja projektnim timom", a cilj je pobliže opisati s kakvim se izazovima i poteškoćama susreću projektni menadžeri prilikom rada na projektu te kojim se metodama i tehnikama služe kako bi se s određenim poteškoćama suočili na što uspješniji način.

Strukturu rada čine šest međusobno povezanih dijelova, uključujući prvo i zadnje poglavlje u kojima su uvod i zaključak ovog rada.

U drugom poglavlju, "Formiranje i razvoj projektnog tima" govori se općenito o projektnom timu, njegovom formiranju i razvoju te su opisane tehnike i načela upravljanja projektnim timom. Projektni tim formira se sa svrhom izvršenja određenog projekta, a čine ga projektni menadžer i ostali članovi. Uspješan tim je skup kvalitetnih pojedinaca koji se međusobno nadopunjuju i funkcioniraju na učinkovitim projektima. Uspjeh projekta ovisi o realnom planiranju, učinkovitom projektnom menadžeru, a najviše o članovima tima. Stoga je prvi važan korak okupiti dobar projektni tim.

U trećem poglavlju "Vođenje i projektni menadžer" opisane su karakteristike učinkovitog projektnog menadžera i njegove uloge i odgovornosti kao vođe projektnog tima. Da bi projektni menadžer mogao uspješno voditi svoj tim, uspješno obavljati svoje zadatke i uloge treba posjedovati određene ključne osobine i sposobnosti.

Četvrto poglavlje "Izazovi upravljanja projektnim timom" govori o izazovima i poteškoćama s kojima se susreće projektni menadžer te o metodama i tehnikama koje se upotrebljavaju za njihovo uspješno rješavanje i upravljanje. Tijekom projekta, projektni menadžer bi trebao otvoreno komunicirati s članovima tima, biti im dostupan ako žele raspravljati o nekoj nedoumici ili problemu, uspješno rješavati sukobe koji se pojavljuju,

poznavati članove svoga tima, njihove želje i potrebe kako bi mogao potaknuti motivaciju, rješavati prepreke koje se javljaju prilikom uvođenja promjena te prepoznati i pohvaljivati uspjehe i postignuća svog tima ili pojedinih članova.

U petom poglavlju "Izazovi upravljanja projektnim timovima u poduzećima Duran d.d. i Pula Herculanea d.o.o." opisani su izazovi te poteškoće s kojima su se projektni menadžeri susreli prilikom upravljanja timom, a za potrebe uvođenja sustava kvalitete. Na kraju je dan kritički osvrt na izazove i poteškoće upravljanja timovima u spomenutim poduzećima.

Tijekom pisanja rada, korištene su različite informacije i spoznaje sakupljene iz sekundarnih izvora, knjiga, časopisa, znanstvenih članaka i radova objavljenih na internet stranicama. Rad na istraživanju zahtijevao je primjenu znanstvenih metoda analize i sinteze, promatranja, klasifikacije, deskripcije te kompilacije.

2 FORMIRANJE I RAZVOJ PROJEKTOG TIMA

2.1 Općenito o projektnom timu

Temelj svakog uspješnog projekta je dobar projektni zadatak u kojem su jasno definirani ciljevi koji se žele postići i okviri u kojima se projekt mora odvijati. Naručitelj i korisnik rezultata projekta moraju biti suglasni i zadovoljni projektnim rezultatom, ali ga nužno ne moraju sami napraviti. Za to su odgovorni profesionalni konzultanti specijalizirani za područje na koje se projekt odnosi. Njihov je zadatak razgovarati s naručiteljem projekta sve dok ne shvate točno što korisniku treba te zatim to pretvoriti u dobar projektni zadatak koji će biti podloga za daljnje izvođenje projekta.

U svrhu izvršenja nekog projekta organiziraju se projektni timovi koji predstavljaju grupu stručnih ljudi koja zajednički radi na ostvarenju nekog cilja. Čine ga projektni menadžer (voditelj projekta) te ostali članovi. Definicija Instituta za upravljanje projektima kaže da projektni tim čine svi članovi projektnog tima, uključujući tim za upravljanje projektom, a u neke je projekte uključen i projektni sponzor (prema: *Vodič kroz PMBOK*, 2011: 215). Kako bi projektni menadžer uspješno vodio projekt, važno je započeti s jasnom i preciznom vizijom o tome kako će se projekt razvijati, kada će biti završen i kako tim voditi ka cilju.

Projektni timovi ne nastaju prirodnim putem i povezivanjem, već je to privremena, formalno povezana skupina okupljena u određenim uvjetima, na određeno vrijeme i s određenom svrhom. Ako žele isporučiti uspješan izlazni projektni rezultat, tim mora zajednički usmjeriti sva svoja znanja i vještine, što je, ako svi ne dišu kao jedan, vrlo teško postići. Međusobno povezivanje članova tima često se stavlja u drugi plan jer su u prvom planu uvijek rokovi, budžet i posao koji treba obaviti. Projektni menadžer mora prenijeti ideju važnosti kohezije tima na svakog pojedinog člana. Svaki je član tima jedinka za sebe, sa svojim jedinstvenim načinom osobnog funkcioniranja i suživota s drugima, a sve te karakteristike trebaju koegzistirati jer se na taj način stvaraju suradnja, povjerenje, motivacija i kreativnost kao glavne prednosti timskog rada. (Živković, 2012:90)

2.2 Karakteristike i uloga učinkovitog projektnog tima

Japanska poslovice kaže: "*Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi*", čime se želi naglasiti vrijednost i potreba timskog rada kojim se mogu postići bolji rezultati nego kad isti pojedinci rade bez dogovora i koordinacije.

Za uspjeh svake organizacije ključan je ljudski čimbenik, a najvažniju ulogu ima projektni menadžer. Dobar projektni menadžer trebao bi detaljno objasniti svoja očekivanja te pronaći način kako motivirati članove projektnog tima da daju sve od sebe. Zato on ulaže napore prilikom izgradnje učinkovitog projektnog tima, a pri tome mora unaprijed znati odgovor na sljedeća pitanja (Omazić, Baljkas, 2005:123):

- **Svrha.** Da li članovi tima shvaćaju zašto su baš oni dio tima? Znaju li kako će tim pomoći organizaciji u ostvarenju ciljeva? Znaju li kolika je važnost tima za organizaciju? Uklapa li se tim u organizacijske norme i vrijednosti?
- **Cilj.** Da li je tim preuzeo odgovornost i stekao preduvjete za ostvarenje cilja? Da li je tim definirao svoje ciljeve, vremenske granice i odredio kako će mjeriti svoj uspjeh? Podržava li vodstvo odluke tima i stoji li iza njih?
- **Jasna očekivanja.** Da li je vodstvo jasno obznanilo svoja očekivanja od tima i očekivane rezultate? Shvaćaju li članovi tima zbog čega je tim stvoren? Osigurava li organizacija dovoljno ljudi, vremena i novca za tim? Poklanja li vodstvo timu dovoljnu pažnju tijekom cijelog životnog ciklusa projekta?
- **Predanost.** Žele li članovi biti dio tima? Shvaćaju li važnost svog zadatka? Jesu li predani ostvarenju očekivanih rezultata? Kako ciljevi projekta utječu na ciljeve pojedinih članova i jesu li komplementarni? Žele li prihvatiti izazov? Shvaćaju li kako kroz rad na projektu usavršavaju svoje vještine?
- **Mogućnosti.** Osjeća li tim kako ima prave ljude? Osjeća li tim kako uključeni ljudi imaju odgovarajuće znanje, vještine i kapacitete? Ima li tim odgovarajuću pomoć? Ima li tim sve resurse za uspješno obavljanje projektnog zadatka?
- **Kreativnost.** Želi li organizacija doista neke promjene? Cijeni li kreativno razmišljanje i nove ideje? Nagrađuje li razuman rizik i poboljšanja? Osigurava li potrebne materijale?
- **Suradnja.** Shvaća li tim što je timski rad i kako se razvija? Rade li članovi tima efikasno zajedno? Shvaćaju li svi svoje i tuđe uloge i odgovornosti? Da li je tim

postavio norme i pravila u slučaju sukoba i drugih problema? Koristi li se tim odgovarajućom strategijom?

- **Komunikacija.** Jesu li članovi svjesni svojih prioriteta? Osigurava li organizacija potrebne informacije timu redovito i na vrijeme? Komuniciraju li članovi međusobno jasno i iskreno? Koliko često članovi tima komuniciraju?
- **Posljedice.** Osjećaju li se članovi tima odgovorno za dostignuća tima? Postoje li nagrade i priznanja za uspjeh? Rješavaju li članovi probleme zajedno? Vidi li tim svoj udio u uspjehu organizacije?
- **Koordinacija.** Postoji li zajedničko vodstvo koje koordinira timove? Jesu li prioriteti planirani po odjelima? Rade li timovi zajedno efikasno? Nastoje li organizacija modernizirati tradicionalna razmišljanja?
- **Kontrola.** Ima li tim dovoljno slobode i moći na putu do ostvarenja cilja? Razumiju li članovi tima svoja ograničenja? Koliko ima zadovoljavajućih rješenja problema? Da li je organizacija odredila način kontrole? Tko je odgovoran?

Odgovor na pitanje što poslovne timove čini uspješnima i kreativnima pokušao je objasniti V. Srića (Omazić, Baljkas, 2005: 130):

- *Uspješan tim ima potpunu slobodu, samostalnost i autoritet* iz čega proizlazi njegova odgovornost za rezultate vlastitih odluka. Za razliku od diktatorske hijerarhije, u kojoj je uspjeh, i u nekim situacijama promašaj, problem vođe, članovi dobrog tima sami su zaslužni pa i odgovorni za efekte svojih aktivnosti.
- *Uspješnost tima ovisi i o slobodnom protoku informacija.* Za razliku od autoritativne i autokratske sredine čiji vođe blokiraju informacije i stvaraju vlastite monopole na znanje, članovi modernog tima jedan drugog dobrovoljno obogaćuju svojim spoznajama, stvarajući inventivnu i inovativnu atmosferu u kojoj je lagano riješiti i najteže probleme.
- *Uspješan tim ostvaruje i stvarni sinergijski efekt.* Umjesto da rasipaju snagu na suparništvo, svađe i neproduktivan rad, članovi tima svoju energiju usmjeruju na zajednički cilj koji moraju ostvariti. Neuspješne timove vode diktatori kojima je cilj vlastita korist, dok uspješne timove vode mentori i motivatori čiji se interes poklapa s onima iz tima.

- *U radu uspješnih timova cilj ne opravdava sredstvo.* Za kreativan tim podjednako je važno obaviti posao, kao i učiniti to u skladu s općeprihvaćenim vrijednostima, normama i pravilima. Vođa tima koji traži samo rezultate, ne mareći na koji način će se oni ostvariti, neće dugo zadržati na okupu kreativan u inovativan tim.
- *Uspješni timovi donose odluke i razrješavaju sukobe s konsenzusom,* a ne nametanjem volje većine ili nadglasavanjem. Na taj se način članovi tima neće osjećati podčinjenima, iskorištenima i/ili zanemarenima.
- *Uspješni timovi dijele dobro i zlo, uspone i padove, slavu i kaznu.* Iako dobar tim ističe individualne doprinose zajedničkom cilju, u timu se nikad ne traži krivac ako nešto pođe loše. Tako zajedništvo omogućuje stvaranje kreativne atmosfere te eliminiranje straha od neuspjeha koji bi mogao zakočiti individualnu inventivnost i timsku sinergiju.

Uspješan tim je skup kvalitetnih pojedinaca koji se međusobno nadopunjuju i funkcioniraju na učinkovitim projektima. Da bi timovi bili uspješni trebali bi imati pet zajedničkih vrijednosti (Omazić, Baljkas, 2005:131) :

1. međusobno povjerenje i poštivanje,
2. zajedničku viziju budućnosti i sredstva za njezino ostvarenje,
3. kontinuiranu razmjenu informacija,
4. prepoznatu i jasno definiranu ulogu projektnog menadžera,
5. jasno razrađenu proceduru donošenja odluka.

Karakteristike najboljih projektnih timova jesu: (Horine, 2005:256)

- **Jasnoća** – najbolji projektni timovi znaju kamo idu, što rade i zbog čega. Razumiju ciljeve i prioritete projekta, imaju jasno određene uloge i odgovornosti te shvaćaju radne zadatke pripisane svakom od članova, kao i način na koji se njihov dio posla uklapa u ostale dijelove i cjelinu. To je ujedno i najvažnija karakteristika.
- **Posvećenost** – članovi su posvećeni uspjehu projekta, iskazuju ustrajnost i odlučnost u obavljanju povjerenih zadataka.

- **Profesionalnost** – članovi profesionalno pristupaju svom poslu, preuzimaju na sebe osobnu odgovornost za kakvoću posla koji im je dodijeljen, za osobne komunikacije i za suradnju sa svim sudionicima u projektu.
- **Sinergija** – sinergijska snaga pomaže projektnim timovima u postizanju boljih rezultata nego što bi ih ostvarili pojedinačno. Ta sinergija se razvija tijekom vremena, a postiže se kada je čitav tim zdravo timski orijentiran i kada su jasno definirane uloge i odgovornosti pojedinaca.
- **Povjerenje** – najbolji projektni timovi iskazuju visoku razinu povjerenja kako jedni prema drugima, tako i prema projektnom menadžeru. To povjerenje stječe se tijekom vremena iskazivanjem u učinkovitom predvođenju tima i stvaranjem ugodne suradničke okoline uz otvorenu razmjenu zamisli.

2.3 Formiranje projektnog tima

Formiranje projektnog tima je proces potvrđivanja raspoloživosti ljudskih resursa i okupljanja neophodnog za završetak projektnih zadataka. (*Vodič kroz PMBOK*, 2011:57) Formiranju tima ne može se pristupiti ad hoc, nego je najprije potrebno unaprijed riješiti probleme kao što su: veličina tima, formalni i neformalni autoritet u timu, način odlučivanja, projektni ciljevi, sklad i vrste potrebnih znanja u timu, motivacija, način komunikacije i rješavanje sukoba.

Postupak formiranja tima u kompleksnijim projektima uključuje (Omazić, Baljkas, 2005:128):

1. odabir projektnog menadžera
2. projektni menadžer odabire svoje pomoćnike (ključne članove projektnog tima)
3. projektni menadžer i pomoćnici zajedno s funkcijskim menadžerom odabiru članove tima
4. projektni menadžer dogovara sastanak s vrhovnim menadžerom kako bi predstavio sržni tim

5. projektni menadžer dogovara inicijalni sastanak projekta sa svim interesno – utjecajnim skupinama, odnosno njihovim predstavnicima.

Izbor projektnog menadžera trebao bi obaviti vrhovni menadžment u što ranijoj fazi projekta. Ako se prilikom formiranja projektnog tima najprije izabere projektni menadžer, a tek onda ostatak tima, kaže se da je izabran "odozgo". Drugi način odabira projektnog menadžera je "odozdo", odnosno da se najprije izabere projektni tim pa tek onda projektni menadžer koji može biti dio tima ili može biti izabran izvan tima. Kako god se projektni menadžer izabrao, moraju ga prihvatiti članovi projektnog tima, klijent i sponzor.

Što se tiče odgovornosti za odabir članova na projektima, procjenjuje se da će sve više biti usmjerena na projektnog menadžera. U Hrvatskoj je, prema provedenom istraživanju, ta odgovornost i dalje podijeljena. Jedna trećina menadžera izvještava da članove tima bira Uprava, dok trećina menadžera iz uzorka izjavljuje da članove bira sam projektni menadžer. (Koričan, 2009.)

Da bi se stvorio kompetentan projektni tim, vrlo je važno ispravno provesti plan i selekciju ljudskih resursa za određeni projekt. Kao što je projekt jedinstveni poduhvat, tako je i većina projektnih timova jedinstvena tj. ta određena grupa ljudi obavlja zajedno projekt po prvi put. Mnogo ljudi se uopće ne poznaje, nemaju povjerenja jedni u druge i imaju različite sposobnosti povezane sa zadacima koji se od njih očekuju da obave na projektu.

Ako članove projektnog tima bira sam projektni menadžer, prije samog odabira treba definirati znanja i vještine koje traži od članova, zatim pronaći odgovarajuće članove, oformiti tim, održati inicijalni sastanak, raspodijeliti zadatke te u konačnici započeti s radom i pratiti i usmjeravati tim kroz faze u projektu. Članovi projektnog tima biraju se u skladu s osobinama projektnog menadžera te je prije svega bitno da posjeduju vještine potrebne za uspješno ostvarivanje projektnih zadataka. Od velikog je značaja da imaju sposobnost uklopiti se među ostale članove tima, da su odgovorni, komunikativni, spremni na suradnju s ostalima, a sve u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Na početku implementacije projekta važno je organizirati početni (inicijalni) sastanak kako bi članovi projektnog tima shvatili što se od njih očekuje, odnosno potrebno je razjasniti projektni cilj, razmijeniti vizije o projektu i vidjeti da li je članove tima moguće

usmjeriti manje ili više u istom smjeru. Jedan od boljih načina usmjeravanja članova projektnog tima je radom na projektnoj povelji i razvijanju vizije projekta. Na taj se način ujedno upoznaju svi članovi tima te se i sam projektni menadžer osobno susretne sa svakim članom. Tako svaki član tima dobije potrebnu pažnju projektnog menadžera, shvati svoju ulogu i odgovornost te ima priliku podijeliti i riješiti svoje sumnje i nedoumice. Prilikom izbora članova tima važno je imati na umu da se ljudi u timskom radu ponašaju različito, ali ne samo u skladu sa svojim znanjem, vještinama i iskustvom, već i sa svojim osobinama i uvjerenjima. Projektni menadžer stoga mora pomiriti osobnu različitost pojedinih članova, kako bi u timu mogao osigurati različite timske uloge.

Članovi tima ne moraju biti posebno zalučeni ciljem, ali smisao je da osjete da su dio tima i da će međusobno surađivati. Na taj način počinje faza formiranja tima, iako još nije postignuto povjerenje među članovima i između članova i vođe. Usmjeravanjem tima ne znači da se projekt kreće prema cilju, niti je određena brzina kretanja, samo općenit smjer. Brzina će ovisiti koliko se dobro poklapaju vještine pojedinog člana tima sa potrebama zadatka i hoće li biti ostvarena zajednička suradnja među članovima.

2.4 Kriteriji odabira članova projektnog tima

Kriteriji odabira ljudi u projektni tim višestruki su, kako članova tako i projektnog menadžera. Nužno je da član projektnog tima posjeduje vještine koje su potrebne da bi se uspješno ostvarili projektni zadaci čija je brzina izvođenja u skladu s krajnjim rokom projekta. Član projektnog tima mora imati sposobnost uklapanja među ostale članove projektnog tima te visoku razinu odgovornosti u odnosu na poslovne zahtjeve projekta. Isto tako, u projektni tim treba odabrati članove koji će zadovoljiti svoje potrebe radeći u tom projektnom timu. Članovi projektnog tima ne djeluju individualno izvan tima – individualni uspjeh moguć je samo kao uspjeh tima. Nepažnja ili neznanje jednog člana dovodi u pitanje uspjeh čitavog projektnog tima. Od svakog se pojedinca u projektnom timu očekuje komunikacija, koordinacija i kooperacija s ostalim članovima tima, a posebice s projektnim menadžerom u cilju postizanja zajedničkog cilja. Svi u projektnom timu zainteresirani su za ostvarenje visokih performansi, do te mjere da su spremni osobno sudjelovati u podizanju

razine znanja i sposobnosti drugih članova (Stilin, Vičić - Katalinić, 2013:125-126). Potrebno je postići povjerenje među članovima i zajedno učiti raditi na zajedničkom cilju.

Prilikom izbora članova projektnog tima, pravilo kaže da se uvijek trebaju birati najopterećenije osobe u organizaciji, što je znak njihove kvalitete i sposobnosti. Često projektni menadžer nema mogućnosti utjecati na izbor članova tima i njihovih sposobnosti. Na većim projektima, projektni menadžer se ne bavi direktno resursima, nego to obavlja preko svojih menadžera. To znači da je potrebno pažljivo usmjeriti ljude ili sposobnost grupe prilagoditi s očekivanjima zadatka i osigurati učinkovitu komunikaciju među njima. Članovi tima trebaju biti osobe s različitim, ali kompatibilnim sposobnostima i znanjima (slično kao što se formiraju sportski timovi), no moraju imati zajednički cilj i pozitivan stav prema projektu, međusobno dobru komunikaciju te uspješnu suradnju.

Timski rad može dovesti do impresivnih rješenja i ostvarivanja odličnih rezultata. Istovremeno, tim se sastoji od različitih pojedinaca. Svatko od njih ima svoje potrebe, preferirani način rada i obrasce ponašanja prema drugima. Uskladiti različite osobnosti i složno ih povesti prema ostvarenju ciljeva, često je vrlo zahtjevan posao.

Sva potrebna znanja, vještine, alate i tehnike, projektne i stručne, rijetko ima jedan čovjek, ako je riječ o zahtjevnijim ciljevima. Formiranjem projektnog tima osiguravaju se nužne kompetencije¹ za uspješno ostvarenje projektnih ciljeva. Kompetentan tim raspolaže svim potrebnim znanjima, vještinama i različitim osobnostima, no stav svih treba biti pobjednički.

U timu se povjerenje gradi tako da se od svih očekuje (a projektni menadžer je onaj koji postavlja standarde) (prema: Gojšić, 2008:123):

- otvorena komunikacija – cjelovito i jasno informiranje tima te definiranje kriterija i razloga za donošenje konkretnih odluka, iskren razgovor o problemima,
- pošten odnos – pohvale i nagrade zaslužnima, pazeći na ravnopravnost,

¹ Kompetencija je umnožak komponenti: sposobnost, stav, ponašanje, znanje, osobnost, vještine. (Gojšić, 2008:10)

- otvoreno iznošenje osjećaja – "biti čovjek", znati komunicirati i o lijepim stranama projekta i života,
- govorenje istine – bolje reći istinu, ma kakva ona bila, nego dovesti tim pred gotov čin,
- ispunjavanje obećanja – dogovori i dane riječi moraju se poštovati,
- konzistentno djelovanje – predvidivo djelovanje utemeljeno je na stabilnim vrijednostima i vjerovanjima,
- čuvanjem povjerenja – ne iskorištavati ono što je rečeno u povjerenju,
- demonstriranje kompetencija – tehničke i profesionalne, a posebno međuljudske (komunikacija, pregovaranje,...) kompetencije treba razviti i koristiti.

Pet najčešćih disfunkcionalnosti u timovima jesu (prema: Romić, 2009.):

1. nedostatak povjerenja – članovi tima trebaju utvrditi osobni komunikacijski profil (otvoren, povučen, odlučan i sklon suradnji, tj. komunikator, motivator, analitičar i prijateljski tip) kako bi se otvorili jedni prema drugima i stekli povjerenje.
2. strah od sukoba – kako bi savladali konfliktne situacije, timovi bi trebali voditi nefiltrirane, efikasne diskusije o bitnim pitanjima.
3. nedostatak predanosti poslu – za unaprjeđenje predanosti, članovi trebaju imati slobodu iznošenja novih ideja, suprotnih stavova, ali moraju i poštovati donesene odluke.
4. izbjegavanje odgovornosti – pritisak i težnja da se ne iznevjeri kolega, često su bolji motivatori od samog autoriteta projektnog menadžera.
5. nebriga za rezultate – predlaže se korištenje tablice s rezultatima koje je postigao tim ili pojedinac, kako bi se uklonile nejasnoće i kako bi svatko znao što znači postići dobar rezultat.

Da bi projekt uspjeli provesti od početka do završetka, najvažnije je pravilno upravljati ljudskim resursima. Važno je pravilno odabrati, motivirati ljude za projekt te poštovati čimbenike kao što su ljudski karakter i osobnost svakog člana tima. Potrebna su znanja iz područja upravljanja ljudskim resursima kako bi se sve navedeno uskladilo. Područje znanja „upravljanje ljudima“ prije svega se primjenjuje na planiranje potrebnih ljudskih resursa, zatim na stvaranje timskog okruženja i razvoj timova, a tek onda na

upravljanje timom. Upravljanje timom ne znači da projektni menadžer treba biti upravitelj. Projektni menadžer treba biti vođa i prije svega svakog člana tima treba sagledati kao samostalnu osobu ali i kao osobu u timu.

2.5 Razvoj projektnog tima

Uspjeh projekta ovisi o realnom planiranju, učinkovitom projektnom menadžeru, a najviše o članovima tima. Stoga je prvi važan korak okupiti dobar projektni tim. Ako projektni menadžer ima jasnu viziju, zadatke, rezultate i vremensko trajanje, odabir pravog projektnog tima mu ne bi trebao predstavljati problem. Naravno, to nije uvijek realno očekivati.

Razvoj projektnog tima proces je unapređenja sposobnosti, timskog međudjelovanja i ukupnog timskog okruženja kako bi se poboljšala učinkovitost projekta, a započinje popisom članova projektnog tima (*Vodič kroz PMBOK*, 2011: 229). Sam razvoj projektnog tima često prate problemi jer je potrebno razviti ne samo stručnu stranu resursa nego i njihovo međusobno funkcioniranje. Prije samog razvoja tima, bitno je na početku definirati koji se dio pojedinačnih karakteristika želi razviti (njih kao stručnjake ili njih kao članove tima.)

Timski rad je kritični faktor uspjeha projekta, a razvoj učinkovitih projektnih timova jedna je od osnovnih odgovornosti projektnog menadžera. Projektni menadžeri bi trebali stvoriti okruženje koje pogoduje timskom radu. Važno je i da kontinuirano motiviraju svoj tim za uspješno savladavanje izazova i korištenje prilika, davanjem pravovremene povratne informacije i podrške kada je potrebno te prepoznavanjem i nagrađivanjem dobrih rezultata. Učinkovitost tima može se postići korištenjem otvorene i učinkovite komunikacije, razvojem povjerenja između članova tima, upravljanjem sukobima na konstruktivan način i poticanjem suradnje u rješavanju problema i donošenja odluka.

Za početak je potreban plan upravljanja ljudskim resursima koji usmjerava kako da se upravlja resursima i sadrži informacije o dostupnosti ljudskih resursa te koje dužnosti će tko imati.

2.5.1 Alati i tehnike za razvoj projektnog tima

Da bi se stvorio projektni tim, potrebno je primijeniti osnovne tehnike upravljanja, a za razvoj je važno koristiti različite tipove edukacije, različite team-building aktivnosti. Isto tako, važno je uvesti osnovna pravila ponašanja. Metode koje se koriste za bolje funkcioniranje tima jesu kolokacija, priznanje i nagrađivanje te je važno unaprijed postaviti i pravila koja se odnose na taj segment rada. (prema: Gojšić, 2008: 57-58)

Međuljudske vještine posebno su važne za razvoj tima, a ponekad se nazivaju i "meke vještine". Projektni menadžer može značajno smanjiti probleme, a isto tako povećati suradnju ako razumije raspoloženje članova projektnog tima, predviđa njihove postupke, prepoznaje njihove zabrinutost i prati rješavanje njihovih otvorenih pitanja. Vještine kao što su empatija, utjecaj, kreativnost i promicanje grupe vrijedne su prednosti u upravljanju projektnim timom.

Obuka uključuje sve aktivnosti koje su osmišljene da bi poboljšale kompetencije članova projektnog tima. Može biti formalna i neformalna. Zakazana obuka odvija se prema planu ljudskih resursa; dok je neplanirana obuka rezultat promatranja, razgovora i ocjenjivanja radne uspješnosti projekta koja se provodi tijekom procesa kontrole ili upravljanja projektnim timom. Ako članovima projektnog tima nedostaju menadžerske ili tehničke vještine, mogu se razviti kao dio projektnog rada.

Aktivnost izgradnje tima (team – building) ima za cilj pomoći pojedinačnim članovima tima da učinkovito surađuju, posebice kada članovi tima djeluju s udaljenih lokacija bez prednosti neposrednoga kontakta licem u lice. Neformalna komunikacija i aktivnosti mogu pomoći u izgradnji povjerenja i uspostavi dobrih radnih odnosa.

Osnovna pravila ustanovljuju jasna očekivanja vezana uz prihvatljivo ponašanje članova projektnog tima te smanjuju nesporazume i povećavaju produktivnost. Razmatranje osnovnih pravila omogućuje članovima tima da otkriju vrijednosti koje su im međusobno važne. Svi članovi projektnog tima dijele odgovornost za provođenje pravila nakon što se ona ustanove.

Kolokacija je osiguranje posebnog prostora za okupljanje većine ili svih najaktivnijih članova projektnog tima i rad na istoj fizičkoj lokaciji, no kao metoda se primjenjuje sve rjeđe zbog napretka različitih elektroničkih metoda komunikacije kao što su e-mail, videokonferencije i sl. Služi za poboljšanje sposobnosti članova da djeluju kao tim. Može biti privremena (u

strateški važnim trenucima tijekom projekta) ili stalna tijekom cijelog projekta. Iako se kolokacija smatra dobrom strategijom, ponekad je korištenje virtualnih timova² neizbježno.

Priznanje i nagrađivanje dio su procesa razvoja tima. Odluke o nagrađivanju donose se, formalno ili neformalno, tijekom procesa upravljanja projektnim timom kroz ocjenjivanje učinkovitosti projekta. Prilikom ustanovljenja priznanja i nagrada, trebale bi se uvažavati kulturološke razlike. Treba nagrađivati samo poželjno ponašanje, no članove tima ne treba kažnjavati. Većinu članova projektnog tima motivira prilika za razvoj, postignuće; a javno priznanje dobrih rezultata daje im poticaj. Projektni menadžeri trebali bi timu davati priznanje tijekom cijelog životnog ciklusa projekta, a ne nakon što je projekt završen. (*Vodič kroz PMBOK*, 2011:232)

Jedna od najvažnijih vještina u razvoju timskog okruženja uključuje rješavanje problema projektnog tima i bavljenje njima kao timskim pitanjima. Cijeli tim treba poticati na zajednički rad kako bi riješili pitanja koja se pojavljuju. Prije svega, da bi izgradili učinkovite projektne timove, projektni menadžeri trebaju dobiti podršku od menadžerskog vrha, predanost od članova, uvesti odgovarajuće nagrade i priznanja, stvoriti identitet tima, učinkovito upravljati sukobima, promovirati povjerenje i otvorenu komunikaciju među članovima tima, a ponajprije dobro voditi tim.

Stupnjevi razvoja timova jesu (prema: *Vodič kroz PMBOK*, 2011:233):

- **Formiranje** – faza kad se tim sastaje, upoznaje s projektom i svojim formalnim ulogama i odgovornostima.
- **Previranje** – tim se počinje baviti projektnim radom, tehničkim odlukama i pristupom upravljanju projektom.
- **Normiranje** – članovi tima počinju raditi zajedno te prilagođavaju radne navike ponašanja koja podupiru tim i razvijaju međusobno povjerenje.
- **Djelovanje** – timovi koji dostignu ovaj stupanj funkcioniraju kao dobro organizirana jedinica te probleme rješavaju glatko i djelotvorno.
- **Raspuštanje** – u ovoj fazi tim završava rad i odlazi s projekta.

² Korištenje virtualnih timova stvara nove mogućnosti okupljanja članova projektnog tima. Mogu se definirati kao skupine ljudi koje imaju zajednički cilj i koje ispunjavaju svoje uloge s malo ili nimalo vremena provedenog licem u lice. Dostupnost elektroničke komunikacije kao što je e-mail, audio konferencije, internetski sastanci i videokonferencije učinila je takve timove mogućima (*Vodič kroz PMBOK*, 2011:228)

Najčešće se ti stupnjevi odvijaju po redu, no može se dogoditi da tim zastane na određenom stupnju ili da klizne natrag na prethodni stupanj. Postoji mogućnost i da projekti s članovima tima koji su nekad radili zajedno preskoče neki stupanj. Trajanje određenog stupnja ovisi o dinamici tima, veličini i vodstvu. Projektni menadžeri trebaju razumjeti dinamiku tima i promicati članove kroz stupnjeve na djelotvoran način.

2.5.2 Problemi razvoja projektnih timova

Kod timskog rada može doći do manjih problema koje je kod planiranja i selekcije ljudskih resursa teško predvidjeti. Prilikom zapošljavanja vanjskih ljudskih resursa na projekt, moguće je da se članovi tima teško prilagode radu u novoj okolini ili da imaju manjak potrebnog znanja. Također, može doći i do konflikta unutar projektnog tima pa projektni menadžer mora hitno reagirati. Problemi također mogu nastati jer tim čine različiti ljudi koji dolaze iz različitih društvenih sredina pa samim time posjeduju različita iskustva, znanja i vještine. Može doći i do problema u komunikaciji koja je neophodna za uspješan timski rad te zbog toga često nastaju konfliktne situacije koje utječu na ispunjenje projektnog cilja te samim time vode neuspjehu projekta.

Kerzner je definirao uzroke problema razvoja projektnih timova i svrstao ih u nekoliko kategorija (Omazić, Baljkas, 2005:126):

- različiti pristupi projektu, prioriteti i interesi pojedinih članova projektnog tima
- sukobi u odgovornostima
- nedostatak jasne strukture projektnog tima
- nejasni ciljevi projekta koji dovode do nejasnih zadataka pojedinih članova projektnog tima
- pogrešan izbor projektnog menadžera
- nedostatak komunikacije unutar tima
- nejasan obuhvat projekta
- nedovoljna podrška vrhovnog menadžmenta.

2.6 Načela i tehnike upravljanja projektnim timom

Deset glavnih načela upravljanja projektnim timom koja predstavljaju vrhunac napora u usmjeravanju izvedbe cijele skupine jesu (prema: Horine, 2009:257-259):

1. *Prilagodite stil upravljanja* – ovisno o: fazi u kojoj se projekt nalazi, potrebama projektne skupine i okolini što okružuje projekt.
2. *Okupite prave ljude* – potrebno je poznavati sve one vještine, sposobnosti i ponašanja koja su potrebna za uspjeh projekta. Važno je okupiti ljude koji već iza sebe imaju priznanja i uspjehe.
3. *Planirajte kao tim* – glavna sastavnica suvremenog upravljanja projektima je misao da je planiranje timska djelatnost. To je ključ uspjeha jer ako članovi tima zajednički razvijaju plan rada na projektu, on postaje "njihovim" planom, a raspored projekta "njihovim" rasporedom.
4. *Održavajte svoju skupinu usredotočenom* – jedna od najvažnijih stvari koje projektni menadžer treba učiniti je osigurati da, s jedne strane, svakom od članova tima bude kristalno jasna misija, ciljevi i prioriteti projekta, a s druge strane, da istodobno ostane usredotočen na svoje trenutne obveze i posao koji treba obaviti. Da bi se usredotočili na oboje, svaki od članova projektnog tima mora imati jasno utvrđene radne zadatke i uloge, dok projektni menadžer mora štititi svoju projektnu skupinu od politike poduzeća, buke i drugih čimbenika koji bi im samo odvlačili pozornost i usporavali njihovo napredovanje u radu.
5. *Razjasnite očekivanja* – da bi potakli produktivnost projektnog tima, važno je osigurati da svaki član unaprijed dobro shvati što se od njega očekuje. To se odnosi na radne zadatke koje obavlja, kao i na timski rad. Ključni aspekt vezan uz očekivanja je unaprijed utvrditi kriterij dovršenosti za svaki od poslova unutar projekta. Taj je korak bitan jer se njime izbjegava ponavljanje nekih zadataka i povećava produktivnost.
6. *Olakšajte postizanje produktivnosti* – projektni menadžer mora se usredotočiti na sve zamislivo što bi svakom pojedinom članu njegove projektne skupine moglo olakšati postizanje njegove osobne najveće produktivnosti u radu.

To podrazumijeva sljedeće:

- Treba osigurati da radni zadaci budu jasni i shvaćeni,
- Treba pribaviti sva sredstva potrebna da bi se posao obavio u predviđenom roku,

- Treba olakšati rješenje svakog problema kako bi se radna zadaća obavila,
 - Treba predvidjeti moguće probleme koji bi mogli utjecati na produktivnost rada te poduzeti potrebne mjere da bi ih se umanjilo ili spriječilo.
7. *Povećajte ljudima izgled na tržištu* – glavni cilj osobe koja se zatekne u određenoj projektnoj skupini je kako da poboljša svoje izgled na tržištu rada zahvaljujući iskustvu koje će steći na projektu. Samo sigurnost nekog stvarno obavljenog posla je ono što imamo i što nas čini zanimljivima na tržištu rada, to je ono što stalno trebamo poboljšavati i unapređivati. Projektnom menadžeru predlaže se da se traži načine na koje će unaprijediti vještine, ispisati životopise i pomoći svakome od članova tima da napreduje prema željenim ciljevima u svojoj karijeri.
8. *Utječite na jake strane pojedinaca* na način da:
- Projektni menadžer treba tragati za jakim stranama svakoga od članova projektne skupine, ali i znati prepoznati i njihove slabosti. Ovakav će ga pristup pozitivno usmjeriti i postat će posebno značajan ako sam nije imao prigodu odabrati članove svoje projektne skupine ili ako mu je dodijeljen član s lošim glasom.
 - Važno je da projektni menadžer shvati što je pravi pokretač svake osobe, da prepozna njihove motivatore i do čega im je stalo. Uz to što će moći smjestiti ljude na odgovarajuća mjesta kako bi bolje radili, moći će ih učinkovitije ocijeniti i nagraditi njihove napore.
 - Što je više moguće uskladite uloge i odgovornosti unutar projekta, kombinirajući prirodene jake strane i osobne motivatore člana tima.
9. *Priznajte uspjeh i nagradite ga*
- Agent za odnose s javnošću – svakome članu projektne skupine pojedinačno na vrijeme omogućiti potrebne povratne informacije i iskazati mu osobno priznanje za ono što obavlja. Članovi koji su tijekom rada na projektu izvršno odradili posao, trebaju za svoje uspjehe saznati prije završetka projekta ili nekih godišnjih izvješća.
 - Proslavite – kada se tijekom rada na projektu uspiju savladati pojedine točke prekretnice važne svima, projektni menadžer trebao bi svojem timu prirediti malu proslavu, odati priznanje za uložene napore te im tako pomoći u izgradnji njihovog osjećaja zajedništva.

- Nagrade – projektni menadžer bi već tijekom izrade početnih planova te tijekom rada na projektu trebao razmišljati o načinima na koje će se dijeliti nagrade članovima tima, ako projektom dosegnu određene ciljeve. Isto tako, ako se od članova tima ili određenih pojedinaca u njemu očekuje da ostvare neke iznimne napore, dobro je razmisliti o tome kako će ih za to i nagraditi te im dati posebno priznanje.

10. *Olakšajte stvaranje timske sinergije* – na samom početku projekta, projektni menadžer treba primjenjivati metode koje izgrađuju povezanost i jedinstvo skupine. Ovisno o tome koliko je dugo projektni tim već radio zajedno i ranije te gdje su njegovi članovi fizički smješteni, specifičnosti će se razlikovati, a projektni menadžer mora se usredotočiti na sljedeće:

- Izgrađujte međusobne odnose – dogovarajte kratke izlaske tima, zajedničke obroke, sastanke itd, što će njihovim odnosima omogućiti da se počnu stvarati i rasti.
- Postavite timu neka pravila – utvrdite koja su pravila, smjernice i protokoli potrebni da bi se postigla dobra produktivnost tima (poput načina komuniciranja, udarnih sati, standardnog vremena za sastanke, radnih standarda te radnih i administrativnih postupaka).
- Sagledavajte napredak – strukturirajte pristup projektu tako da i tim već u ranijoj fazi može stići do nekog vidljivog napretka. To će izazvati porast entuzijazma ne samo kod sudionika, već i kod tima. Potrebno je pratiti napredovanje i postignuća na vidljiv način. To članove ohrabruje te ih čini ponosnima i odgovornijima u nastojanjima oko projekta.

Uz načela, u nastavku će biti opisano nekoliko provjerenih tehnika koje obično vode do bolje izvedbe cijelog projektnog tima (prema: Horine, 2009:260 – 263):

- *Udarni sastanci tima* – na početku svake faze projekta važno je održati zasebne kratke sastanke s članovima tima.
- *Smještaj* – kad se članovi tima fizički nalaze na istom području, lakše je graditi međuljudske odnose, podijeliti zamisli i iskustva, razvijati odgovore na razne probleme i povećati sinergiju čitavog tima.

- *Mudro koristite vrijeme na sastancima* – kod svakog sastanka zacrtati njegovu svrhu ili potrebu te utvrditi jesu li je shvatili svi članovi tima, da bi na taj način iskazali poštovanje i vrijednost za utrošeno vrijeme svakog od pojedinca, a time i pripomogli produktivnosti skupine. Zajednički sastanak o statusu projekta održavati najmanje jednom tjedno kako bi međusobno razmijenili naučene spoznaje i lekcije te izvršili fini pritisak vezan uz odgovornost članova.
- *Razvijte kartu tima* – da bi očekivanja pojedinaca uskladili sa željenim ponašanjem tima, treba izraditi kartu tima na kojoj su definirane smjernice, postupci i načela po kojima tim treba raditi.
- *Postavite standarde* – kod projekata kod kojih istu vrstu posla obavlja više osoba ili kada jedan dio obavljaju vanjski suradnici, potrebno je razviti i upoznati sve sa standardima kojih se trebaju pridržavati u radu da bi posao bio prihvaćen.
- *Utječite na stručnost* – metoda koja je od neprocjenjive vrijednosti posebno u slučajevima kada su u projekt uključeni noviji oblici tehnologije.
- *Sve sukobe rješavajte odmah* – najbolji projektni timovi ne dopuštaju da bilo kakvi sukobi ili problemi unutar tima utječu na njihov rad jer znaju da bi to moglo utjecati na produktivnost svakoga od njih. Projektni menadžer mora djelovati brzo i odlučno te pripomoći u iznalaženju problema. U takvim slučajevima mora ostati objektivan, sve sukobljene strane poslušati s jednakim poštovanjem, utvrditi gdje leži žarište spora i potražiti scenarij koji je za obje strane pobjednički – "win-win".
- *Pripremite tim za izravne primjedbe kupca* – da bi bolje upravljali kupčevim očekivanjima te tako izbjegli neproduktivne probleme, važno je pripremiti tim za izravne primjedbe kupaca. Pri tom je bitno da razumiju kupčev stav prema projektu, očekivanja koja kupac ima u vezi sposobnosti cijeloga tima, specifične mjere koje treba poduzeti ako timu zatreba pomoć.
- *Pohranite podatke o projektu* – da bi se pomoglo produktivnosti tima, podijelile stečene spoznaje i zaštitila imovinska prava projekta, potrebno je pripremiti uobičajeno mjesto za pohranjivanje podataka o njemu, koje će biti dostupno svim glavnim članovima tima, mjesto gdje će pohranjivati podatke o proizvodima dobivenim radom na projektu i ishode upravljanja projektom.
- *Razvijte rituale tima* – razvijanjem specifičnih običaja, u koje je uključen svaki njezin član, osnažuje se jedinstvo tima. To može biti izlazak na zajednički doručak ili ručak

točno određenoga dana u tjednu, proslave rođendana ili važnih godišnjica pojedinaca i sl.

- *Učinkovito dodjeljivanje radnih zadaća* – potrebno je provjeriti da li je osobi kojoj je zadaća dodijeljena jasan kriterij dovršenosti za taj posao, osigurati da je za zadaću prvenstveno odgovorna samo jedna osoba i da razina detaljne razrađenosti rasporeda odgovara učinkovitoj dodjeli i praćenju posla. Važno je da svatko od prve shvati svoju zadaću i da ona bude obavljena od strane određenog člana tima.
- *Ulaganje u orijentaciju novih članova tima* – svakom novom članu projektne skupine koji se pridruži radu na projektu treba osigurati uvodno orijentacijsko razdoblje. Cilj projektnog menadžera je da to vrijeme bude što kraće te da se kod svakog člana postigne maksimalna produktivnost što je prije moguće. Ono što je povrh toga bitno je:
 - Zaštitite svoj raspored – projektni menadžer od novog člana tima ne smije očekivati da će dosegnuti 100% svoje produktivnosti već prvog dana (dužina uhodavanja ovisit će o specifičnostima projekta, radnim zadaćama i iskustvu kojim raspolaže).
 - Pripremite orijentacijski paket – projektni menadžer trebao bi se zamisliti na mjestu novog člana tima kako bi mu pružio informacije koje bi mu eventualno bile nepoznate.
 - Unaprijed pripremite radnu okolinu – u svakoj radnoj okolini u kojoj članovi projektne skupine trebaju specifičnu opremu, alate, privilegije pristupa podacima kako bi obavili svoj posao i sl., važno je da se ostalima iz okruženja razjasne ove potrebe i prije nego što tim započne s radom.
 - Unaprijed uložite svoje vrijeme – unaprijed je potrebno isplanirati da se sa svakim novim članom tima provede više vremena, kako bi im bolje predočili energiju za projekt i očekivanja vezana uz njega, njihovu ulogu i njihove doprinose ishodu. Unaprijed uloženo vrijeme može pomoći u izbjegavanju potrebe da se kasnije provede znatno više vremena rješavajući pitanja problematične produktivnosti tima.
- *Uključite se* – da bi projektni menadžer bio od pomoći timu i olakšao im izvedbu, mora ostati povezan s njim. To znači da treba biti vidljiv, koristiti iste kanale komunikacije koje koristi i tim, pronaći vremena za sastanke sa svakim od članova tima te osigurati da svi oni znaju kako projektni menadžer služi da bi pomogao u ostvarenju produktivnosti.

- *Podijelite odgovornosti predvoditelja* – da bi članovima tima pomogao u razvijanju osobnih vještina predvođenja, a istodobno osnažio i njihovu posvećenost projektu, mora tražiti mogućnosti da s njima podijeli odgovornosti.

2.7 Projektna kultura

Za uspjeh projekta od vitalnog je značaja ljudski faktor. Ljudi su ti koji planiraju, organiziraju, vode, koordiniraju i dosežu postavljene ciljeve uz pomoć organizacijske strukture i međusobnih odnosa, komuniciranja, pregovaranja i rješavanja sukoba. Oni su također izvor većine problema i sukoba na projektu. Postoji još puno čimbenika koji ometaju produktivnost projektnog tima (npr. nejasni ciljevi projekta, nejasno postavljeni zadaci, nepovjerenje između članova tima, konflikti...), ali s poznavanjem i razvijanjem projektne kulture do tog problema ne bi došlo ili bi se isti lakše rješavali već u fazi pripreme projekta.

Da bi mogli izvoditi projekte, ljudi su se najprije morali organizirati u skupine, a prije toga u poslovne sustave – poduzeća. S rastom i razvojem organizacija, razvija se organizacijska kultura, a s time i projektna kultura kao subkultura (podkultura) organizacijske kulture poslovnih sustava. Projektna kultura je jedan od važnijih faktora uspješnog izvođenja projekata u poduzećima i o njoj su u velikoj mjeri ovisni rast i razvoj, odnosno izvedba strategija poslovnih sustava s realizacijom programa projekta i uz pomoć projektnog menadžmenta. Za projektnu kulturu se može reći da je ona razvojna snaga poduzeća koja ga gura naprijed, da ne zastane ili propadne (prema: Bistričić, 2004).

Autor Bistričić navodi da je nastajanje projektne kulture povezano s nastajanjem organizacijske kulture te da su na nju utjecali sljedeći faktori:

- **Timska dinamika** – kod projektne kulture je od izuzetnog značaja sam projektni proces, u kojem članovi određenog tima dijele zajedničko mišljenje i pogled na projektne probleme i njihovo rješavanje.
- **Vodenje** – kod projektne kulture je veoma važna uloga vodstva, koji brine za strategiju poduzeća i njenu izvedbu putem projekata.

- **Učenje** – projektna kultura je proizvod učenja i to o: strategiji, projektu, vrsti projekata, projektnom startu, projektnom menadžmentu, projektnoj organizaciji itd.

Da bi organizacije opstale i razvijale se, nužne su promjene projektne kulture. Promjene projektne kulture uspješnije su ako se započnu u vrhu poslovnog sustava i šire se prema podsustavima, odjelima, službama. Zbog toga je odnos vodećeg menadžmenta do strategija i projekata najutjecajniiji čimbenik projektne kulture te također vrlo utjecajan čimbenik uspješnog vođenja projekta (prema: Bistričić, 2004:38).

Budući da će projekti u organizacijama biti sve učestaliji, projektni menadžment trebat će se bolje usmjeriti ka oblikovanju rješenja za brzu i uspješnu primjenu starta, vođenja i izvođenja projekta. Isto tako, u organizacijama će se morati organizirati radno mjesto projektnog menadžera te vođenje projekta početi smatrati kao zanimanje, a ne kao obavezu uz redovne poslove. Projektna kultura trebat će više pažnje posvetiti *komuniciranju, motiviranju te projektnom načinu rada*.

Međusobno komuniciranje svih sudionika osnovni je uvjet za odvijanje projektnog procesa i značajno utječe na učinkovitost, kvalitetu, zadovoljstvo i proizvodnost projektnog tima i ostalih sudionika u projektu.

Motivirani ljudi zainteresirani su da postignu postavljeni projektni cilj i najbolje će iskoristiti svoje znanje i iskustvo. Članovi tima bit će motivirani ako njihov rad bude u harmoniji s njihovim vlastitim potrebama i vrijednostima koje će im dati osjećaj izazova i mogućnost da se dokažu. Visoko motiviran projektni tim ima visok moral, stvara manje troškove projekta te ostvaruje visoku kvalitetu izvedbe, veću proizvodnost i veće zadovoljstvo među svim sudionicima projekta prilikom zaključivanja projekta.

Projektni rad uključuje, osim timskog rada, nadzor nad potrošnjom vremena i ostalih, za rješenje zadataka, potrebnih resursa, planiranje, briga za kvalitetu, oblikovanje informacijskog sustava i dokumentacije, oblikovanje sustava kontrole, uspostavljanje sustava međusobne suradnje (npr. ugovaranje) s ostalim izvođačima (prije svega vanjskima), projektne zadatke, oblikovanje projektne organizacije i informatičku potporu. Velika prednost projektnog načina rada je i njegova učinkovitost. (prema: Bahtijarević – Šiber, 2008.)

Ako projektna kultura nije na zavidnoj razini, autor Bistričić smatra da će to utjecati na izvođenje projekata, a s time i na rad projektnog menadžmenta i projektnog tima u cjelini.

Na nastajanje i razvoj projektne kulture u poslovnim sustavima i društvu u cjelini utjecao je razvoj projektnog menadžmenta, dok će razvoj projektnog menadžmenta i u budućnosti značajno utjecati na razvoj projektne kulture.

Postoje okruženja, situacije i poduzeća koja baš i ne podržavaju idealnu praksu upravljanju projektima. Autor Horine (2009:332 – 333) navodi da razlozi za postojanje kultura "nesklonih" upravljanju projektima mogu biti različiti, a to su:

- poduzeću ili industriji upravljanje projektima može biti novost,
- poduzeće se već ranije opeklo na nekim pokusnim neuspjelim projektima ili je nepovjerljivo zbog bivših projektnih menadžera, koji su možda naglašavali administrativne pojedinosti, zanemarujući kritične čimbenike uspješnosti,
- u nekim je poduzećima isti projektni menadžer odgovoran za više projekata istodobno,
- projektni menadžer ima višestruke uloge u svojem projektnom timu.

Prema autoru Horine – u, glavni načini za napredovanje u upravljanju projektima unatoč kulturi koja im nije sklona jesu:

- *usredotočite se na bitno* – sadržaj i svrha projekta, čimbenici uspješnosti, pristup, uloge i odgovornosti, vremenska crta, pristup upravljanju.
- *usredotočite se na komunikacije, odnose i upravljanje očekivanjima* - potrebno je biti učinkovit na sva tri područja da bi uspješno predvodili projekt i upravljali njime.
- *predvodite projekt*
- *naglašavajte osobne kontakte i odnose*– u sredini nesklonoj projektu važno je dobro upoznati svoj tim, ključne stručne izvore potrebne za izvedbu i sve ostale koji će biti uključeni u projekt. Treba pronaći vremena i otkriti što ih pokreće, kako rade i koje druge poslovne prioritete imaju. Bitno je tražiti načine kojima im se može pomoći da budu uspješniji i uvijek treba iskazati koliko poštujemo njihovu spremnost da nam pomognu.
- *naglašavajte samo ishode s "dodanom vrijednošću"* – treba tražiti samo one ishode projekta (proizvode rada) koji "dodaju vrijednost"cijelom radnom postupku, posebno ako se od drugih traži da učine neke radne napore koji

nisu izravno povezani s njihovim ciljanim proizvodima rada (npr. administracija projekta...)

- *iskrojite svoj pristup rasporedu* – u okruženjima ove vrste možda neće biti moguće podrobno razraditi raspored rada. Najvažnije je da svakome treba biti jasno na čemu radi (za što je odgovoran), koja se razina kakvoće obavljenog posla od njega očekuje ili koji postupak treba slijediti, kao i rok do kojega treba završiti svoj posao.
- *odmjerenoost vaših postupaka promatranja i praćenja* – osigurati da svi postupci promatranja i praćenja rada budu što jednostavniji, doista nužni i da se ne ponavljaju.
- *dođite do proizvoda rada što prije* – takav je pristup neprocjenjiv jer suradnici sve dok nemaju opipljive ciljane koncepte proizvoda nisu u stanju razmotriti sve što je za njih potrebno.
- *planirajte višekratna ponavljanja* – iz istih razloga kao gore. Nije praktično pretpostaviti da će bilo koji proizvod biti sasvim ispravan već kod prve izvedbe.

3 VOĐENJE I PROJEKTNI MENADŽER

Vođenje je umjetnost pridobivanja drugih da žele učiniti ono za što projektni menadžer smatra da mora biti urađeno. Autori Omazić i Baljkas (2005:111) vođenje definiraju kao sposobnost upravljanja u nestrukturiranoj radnoj okolini, jasno usmjeravanje, definiranje jasnih ciljeva i projektne vizije, etičnost i moralnost, razumijevanje organizacije, motivacija ljudi, osjećaj za donošenje pravednih odluka, upravljanje konfliktima, stvaranje dobrog suradničkog tima, razumijevanje profesionalnih potreba, asistiranje pri rješavanju problema, pomoć pri grupnom odlučivanju, stvaranje multidisciplinarnih timova, jasnoća u izražavanju, povjerenje od strane vrhovnog menadžmenta i usmjerenost na djelovanje.

Sama bit vođenja projekata je u sposobnosti projektnog menadžera da projektni tim upotrebljava fleksibilno. Pri tom se misli da niti svi suradnici niti sve poslovne situacije nikada ne zahtijevaju unificirani odgovor. Danas se organizacijska uspješnost mjeri sposobnošću prilagođavanja, a doba racionalnih odluka je iza nas. Ponekad je u određenim okolnostima neophodan autokratski pristup, dok je u nekim situacijama bolje da projektni menadžer upotrijebi participativni stil. U praksi se izbor stila vođenja od strane projektnog menadžera najčešće događa instinktivno u skladu s unutarnjim vrijednostima.

3.1 Vođenje projektnog tima

Vođenje je sposobnost usmjeravanja grupe k postizanju cilja. To je dodatni posao i uvijek donosi ultimativnu odgovornost za uspjeh projekta. Odgovornost je jedino što se ne može delegirati. Vođa usmjerava energiju i angažman tima prema zajedničkom cilju. Organizacija koja izvodi projekt imenuje projektnog menadžera da ostvari ciljeve projekta.

Stil vođenja projektnog menadžera dijeli se na autokratski, demokratski ili participativni, birokratski i laissez faire stil, što ovisi o tipu organizacije, kulturi, tradiciji, vrsti i veličini projekta itd. (Omazić, Baljkas, 2005:111-112). Autor Zekić (2010:98) sugerira da projektno vođenje bude zasnovano na ravnopravnom komuniciranju projektnog menadžera i članova projektnog tima jer se tako razvijaju socijalne interakcije koje pridonose djelotvornosti projektnog upravljanja, odnosno uspješnosti projektne realizacije.

Stil vođenja se mijenja tijekom životnog vijeka projekta, zbog razvoja i napredovanja zaposlenika, želje za odgovornosti, iskustva i želje za uspjehom. Projektni menadžer primjenom odgovarajućeg stila motivira, stimulira timski rad i kreativnost.

3.2 Općenito o projektnom menadžeru

Danas se projektni menadžer bira na temelju niza vještina među kojima nije više dominantno biti stručnjak iz područja kojim se bavi projekt. Prilikom izbora projektnog menadžera provjerava se kandidatovo znanje, relevantno iskustvo, vještine, stabilnost, motivacija i radna etika. No, često se zaboravlja provjeriti kako se kandidatov vrijednosni sustav uklapa u projektni ili organizacijski. Projektni menadžer, kako ga definira Vodič kroz PMBOK (2011:13), je osoba koju je organizacija koja provodi projekt imenovala s ciljem postizanja projektnih ciljeva. Projektni menadžer je najčešće i vođa projekta, bez obzira na njegovu veličinu, vrijednost ili vrijeme trajanja i vođa projektnog tima.

Nakon pronalaženja najboljih ljudi, projektni menadžer ima zadatak učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, motivirati ih efikasno i kontinuirano te ih pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.

Projektni menadžer odgovoran je za uspjeh projekta, sudjeluje u identifikaciji problema i koncipiranju projekta. Postavlja se pitanje kakav treba biti uspješan projektni menadžer: optimist? pesimist? realist? ... ili sve od navedenog. Autorica Buklijaš (2007:8) sugerira, da bi projektni menadžer uspješno vodio svoj tim i upravljao resursima, mora biti optimist. Pesimist, naravno potajno, kako bi mogao zamisliti situacije koje mogu poći u krivom smjeru te ih tako preduhitriti. Realist kako bi na projekt gledao iz svih aspekata, bez emocija i potpuno staloženo. Projektni menadžer mora dobro osjećati puls tima i po potrebi igrati ulogu koje trenutačno u timu nedostaje.

Projektni menadžer najprije treba biti primjer, odnosno uzor svim članovima. Treba postavljati visoke standarde članovima tima koje oni teže dostići kako bi pokazali svoje sposobnosti. Na taj način projektni menadžer može utjecati na ponašanje članova tima tako da oni slijede njegov stil i način djelovanja.

Projektni menadžer je veoma složena i značajna uloga koja donosi velike izazove i odgovornosti. On omogućuje projektnom timu da prebrodi probleme na koje će naići te da daje snagu i poticaj članovima tima da izvrše i najteže zadatke. Zbog toga se za projektnog menadžera kaže da nije čovjek koji bolje radi od bilo kojeg člana tima, već osoba koja je sposobna utjecati na članove tima da bolje obavljaju poslove od njega samoga.

Projektni menadžer mora imati šest gledišta (Omazić, Baljkas, 2005: 116.):

- prema van (klijent, korisnik, dobavljači),
- prema naprijed (stalno u budućnost),
- prema natrag (što se do određenog trenutka dogodilo u prošlosti i koje je lekcije naučio),
- prema dolje (članovi projektnog tima),
- prema unutra (sebi, kako bolje organizirati svoj posao),
- prema gore (sponzor, nadređeni).

Posao projektnog menadžera je odgovoran, zahtjevan utjecajan, naporan i stručan te traži iznimno kvalitetnog pojedinca, čovjeka posebnog profila znanja, osobina i vještina. Opća i specifična znanja koja projektni menadžer treba posjedovati jesu (Omazić, Baljkas, 2005:115):

- stručna znanja
- specijalizirana znanja o projektnom menadžmentu
- skup temeljnih interdisciplinarnih znanja iz organizacije i ekonomije
- opća znanja o sociologiji, psihologiji, socijalnoj psihologiji, antropologiji i političkim znanostima
- administrativna i organizacijska znanja.

3.2.1 *Karakteristike učinkovitog projektnog menadžera*

Prema autorima Omazić i Baljkas (2005: 120) ključne karakteristike koje bi trebao imati dobar projektni menadžer jesu:

- mora razumjeti cilj projekta jednako kao i organizacije u okviru koje se projekt provodi te se s njima mora osobno identificirati
- mora biti kompatibilan s timom, a ne obrnuto
- mora imati stručna znanja i ključne vještine (vođenje, procjena i planiranje projekta, okupljanje i formiranje projektnog tima, projektna komunikacija, pregovaranje, rješavanje problema, vođenje promjena, etičnost i moralnost)
- mora vladati tehnikama i metodama projektnog menadžmenta
- mora imati autoritet i kredibilitet.

Iako postoji otkad je ljudske vrste, temelji znanosti o upravljanju projektima dolaze iz vojnog sektora i donedavno je recept za bivanje uspješnim projektnim menadžerom značilo dobro savladavati i primjenjivati tzv. hard skills (čvrste vještine) koje uključuju umijeće planiranja i kontrole definiranog plana kroz aspekte vremena, budžeta i kvalitete isporuke izlaznog rezultata uz dane resurse. Osim čvrstih vještina, projektni menadžer mora posjedovati i tzv. soft skills (meke vještine). Meke vještine jesu one vještine koje se ne mogu naučiti iz knjiga, pronaći na Internetu, za koje nema recepta, koje su neodvojivi dijelovi ličnosti pojedinca i koje se razvijaju kroz rad s različitim ljudima. (Živković, 2012: 88)

Projektnog menadžera se najčešće shvaća kao nadređenu osobu čija je uloga u projektu vrlo slična zapovjedniku u vojsci: određivanje tko, što, kada i kako radi, nadziranje posla, pozivanje na odgovornost za neuspjehe i/ili pogreške u radu i sl. Često ga se percipira kao osobu koja će utjerivati strah u kosti i konstantno nadzirati svaki njihov potez. Ljudi loše reaguju na hijerarhiju jer ona "ubija" kreativnost, slobodu mišljenja i povjerenje te je bazirana na strahu od reakcije nadređenog, koji ima ovlasti koristiti različite instrumente da bi postigao željene rezultate. U uvjetima hijerarhije timski rad ne funkcionira. Zato je vrlo važno da projektni menadžer ne stvori ovakvu percepciju svoje uloge (prema: Romić, 2009.). Da bi timski rad imao smisla, projektni menadžer se mora odreći tradicionalnih upravljačkih metoda kao što su komande i kontrola. Vještine koje projektni menadžeri moraju usvojiti jesu

razmjena informacija, izgradnja povjerenja, podjela autoriteta i prepoznavanje trenutka za intervenciju.

Postoje određene razlike u položaju projektnog menadžera u organizacijskim strukturama. U čistoj projektnoj organizaciji projektnom menadžeru podređeni su suradnici koji sudjeluju u realizaciji projekta, ali njihov odnos nije strogo hijerarhijski. Projektni sustav menadžmenta uklanja hijerarhijske odnose u rukovođenju, odnosno ublažava hijerarhiju, napušta princip "jedinstva zapovijedanja", a rukovođenje se demokratizira (prema: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, 2004:198-199).

Projektni menadžer, u projektnoj organizacijskoj strukturi, ima visoki stupanj formalnog autoriteta, što rezultira mogućnošću brzog odlučivanja i adaptiranja projektne organizacije tehnološkim promjenama i zahtjevima ključnih interesno – utjecajnih skupina. Obavlja sve menadžerske funkcije, upravlja svim resursima i aktivnostima projektne realizacije te igra ulogu vrhovnog menadžera u projektu.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi funkcijski menadžeri kontroliraju resurse, odnosno budžet projekta, a projektni menadžer samo koordinira aktivnosti projektne realizacije. Projektnom menadžeru je na raspolaganju nizak stupanj formalnog autoriteta jer nema potpunu ulogu projektnog menadžera.

U matricnoj organizacijskoj strukturi menadžer projektnih menadžera preuzima ulogu koordinatora projektne realizacije poduzeća. Temeljni je problem upravljanja projektnim procesima u matricnoj organizacijskoj strukturi križanje zapovjednih lanaca projektnog i funkcijskog menadžmenta. Dualna odgovornost članova projektnog tima – horizontalna projektnom menadžeru, a vertikalna funkcijskom menadžeru organizacijske jedinice izaziva konflikte između funkcijskih i projektnih menadžera.

U mrežnoj organizacijskoj strukturi su svi sudionici ravnopravni, a odgovornost i moć horizontalno, procesno raspoređeni. Članovi projektnih timova igraju uloge menadžera ovisno o situaciji i prirodi problema. (prema: Zekić, 2010:82-88)

Dobar projektni menadžer treba biti dobar komunikator, ali i dobar slušač, mora biti sposoban donijeti odluku, a istovremeno biti oprezan, asertivan i senzibilan, dinamičan i tolerantan. Prije svega mora dobro poznavati samoga sebe, odnosno svoje prednosti i nedostatke te mora pružati osjećaj sigurnosti svome timu. Mora razumjeti svoje atribute koji opisuje nečije jesam, znam i činim te težiti vlastitom razvoju i kontinuirano razvijati svoje atribute. To se može postići samoučenjem, formalnim školovanjem, refleksijom i interakcijom

s drugima. Bitno je da poznaje ljudsku prirodu i važnost iskrene brige za članove tima (prema: Romić, 2009.).

Zadaća projektnog menadžera (prema: Gojšić, 2008:122) je da:

- donosi utemeljene i pravovremene odluke – koristi primjerene tehnike za rješavanje problema, donošenje odluka i planiranje,
- redovito informira svoje suradnike – mora znati kako komunicirati ne samo sa svojim djelatnicima nego i s nadređenima i ostalim ključnim ljudima,
- osigura da su zadaci razumljivi, preuzeti i obavljeni – komunikacija je ključna za ovu vrstu odgovornosti,
- razvija osjećaj odgovornosti kod članova tima – pomaže u razvijanju dobrih karakternih osobina koje će im pomoći u njihovoj profesionalnoj odgovornosti,
- razvija tim – razvijanjem timskog duha može se angažirati puni kapacitet svih pojedinaca na projektu.

Očekivanja koja imaju članovi projektnog tima od dobrog projektnog menadžera autori Omazić i Baljkas (2005:124) podijelili su u pet kategorija, a to su:

1. **očekivanje** – kaži mi što očekuješ od mene,
2. **mogućnost** – daj mi mogućnost da to učinim,
3. **povratna veza** – daj mi informaciju jesam li dobro uradio,
4. **upute** – daj mi upute kad sam i gdje sam potreban,
5. **nagrada** – nagradi me sukladno mojem doprinosu.

3.2.2 *Uloge i odgovornosti projektnog menadžera*

Da bi projektni menadžer mogao voditi svoj tim te uspješno obavljati svoje zadatke i uloge, treba posjedovati određene ključne osobine i sposobnosti. Ključne odgovornosti projektnog menadžera podrazumijevaju kreiranje jasnih i ostvarivih ciljeva projekta, definiranje zahtjeva projekta te upravljanje trima važnim elementima projekta, troškovima, opsegom te kvalitetom.

Uz vještine koje su specifične za neko područje i uz izvrsnost u općem upravljanju koje je potrebno za projekt, učinkovito upravljanje projektima zahtijeva da projekti menadžer ima sljedeće karakteristike (Vodič kroz PMBOK, 2011:13):

- *Znanje* – odnosi se na ono što projektni menadžer zna o upravljanju projektima.
- *Učinkovitost* – odnosi se na ono što projektni menadžer može učiniti ili postići tijekom primjene svoga znanja o upravljanju projektima.
- *Osobnost* – odnosi se na to kako se projektni menadžer ponaša kad izvršava projektnu ili s projektom povezanu aktivnost. Osobna učinkovitost uključuje stavove, temeljne karakteristike osobnosti i vodstva – sposobnost vođenja projektnog tima tijekom postizanja projektnih ciljeva i balansiranja projektnih ograničenja.

Uloga projektnog menadžera je i da informira i ohrabruje članove tima da izvedu potrebne aktivnosti na što efikasniji način. Isto tako, projektni menadžer mora biti i dobar pregovarač, što od njega zahtijeva vještinu i pouzdanost kako bi stekao povjerenje i tako članove tima naveo da prihvate njegove prijedloge. Važno je da sluša i prima signale i informacije iz okoline i od članova projektnog tima. Puno korisnih informacija tako može dobiti od ljudi s različitim vještinama i iskustvom te ih upotrijebiti za postizanje ciljeva projekta.

Jedna od važnih uloga projektnog menadžera je da pronade način za svakodnevni trening članova tima te da organizira specijalizirane obuke i treninge, kako bi što bolje obavljali svoje svakodnevne aktivnosti. Mora također biti tehnički napredan i znati svoj posao te solidno poznavati poslove svojih zaposlenika. Važno je da traži nove načine vođenja svojega tima, kada stvari krenu krivo da ne krivi druge, nego da analizira situaciju, poduzima korektivne akcije i krene prema novim izazovima (prema: Gojšić, 2008:121-123).

Da bi uspješno obavljao svoje uloge i zadatke, projektni menadžer treba imati sposobnost stvoriti viziju budućih događaja te prema njoj usmjeravati projektni tim i sam projekt. Jedna od značajnih osobina projektnog menadžera je da bude inovativan u stvaranju novih ideja i njihovom pretvaranju u konkretna rješenja. Kreativnost projektnog menadžera omogućuje efikasniju realizaciju projekta te potiče članove tima da i oni neprekidno traže i pronalaze nove ideje i rješenja.

Autorica Gojšić (2008:118) prikazuje koje su **odgovornosti projektnog menadžera** kroz šest točaka:

1. održavati svrhu, ciljeve i način rada relevantnim i smislenim,
2. razvijati predanost i pouzdanje u timski rad
3. upravljati odnosima s okolinom, uključujući svladavanje prepreka,
4. osiguravati mješavinu vještina i povećanje njihovih razina u timu,
5. kreirati prilike za članove tima,
6. raditi konkretne poslove.

Odgovornost projektnog menadžera je održavati svrhu, ciljeve i način rada relevantnim i smislenim.

Projektni menadžer mora zadržati jasnoću svrhe timskog pothvata i uvijek podsjećati tim na smisao života tima. Za članove tima primarni izvor motivacije i entuzijazma mora biti u unikatnosti projektnog zadatka i u profesionalnom rastu kroz projekt.

Odgovornost projektnog menadžera je razvijati predanost i pouzdanje u timski rad.

Od odabira članova tima do stvaranja visokoučinkovitih timova, projektni menadžer ima stalnu zadaću raditi na dobrobiti tima kao kolektiva, a ujedno i osigurati da tim postigne rezultate nesporno veće i bolje nego što bi to ijedan član tima mogao samostalno postići. Projektni menadžer mora poštovati profesionalnu autonomiju i odgovornost svakog člana tima te se ne uplitati u njegov segment posla. Ako dođe do konflikta u načinu na koji tim treba obaviti posao, tada projektni menadžer mora dopustiti da se antagonizam razvije, dvojbe razriješe, problem konkretizira, a sve da bi rješenje bilo zajedničko – timsko. Takav način iziskuje veliko strpljenje, povjerenje u tim i njegovu svrhu, koja uvijek mora biti jača od pojedinačnih interesa članova, a traži i vještine medijacije i usmjeravanja svih članova k zajedničkom rješenju. Dobra timska atmosfera ne smije dolaziti od ležernog, prijateljskog i brižnog okruženja, već od zajedničkog napora, iskrene komunikacije i povjerenja u suradnike. Takva klima stvara međusobno povjerenje, sposobnost da se rizik prihvati te da se iznesu nevjerojatni prijedlozi u stvaranju projektnog rezultata.

Odgovornost projektnog menadžera je upravljati odnosima s okolinom, uključujući i svladavanje prepreka.

Tim i ostale zainteresirane strane od projektnog menadžera očekuju da se brine o vanjskim kontaktima i odnosima s okolinom. To zahtijeva učinkovito predstavljanje svrhe, ciljeva i načina rada svakome tko može pomoći u radu tima ili ugroziti egzistenciju tima.

Odgovornost projektnog menadžera je osiguravati mješavinu vještina i povećanje njihovih razina u timu.

Visokoučinkoviti timovi raspolažu svim potrebnim tehničkim, poslovnim, međuljudskim vještinama, kao i vještinama timskog rada, rješavanja problema i donošenja odluka. Projektni menadžer trebao bi poticati poduzimanje rizičnih aktivnosti za postizanje visoke razine vještina, jer jedino tako može osigurati brzo stjecanje iskustva svojih članova. Preporučuje se i izmjena timskih uloga (kreator ideja, pronalazitelj resursa, kritičar...) te dodjela sličnih poslova različitim članovima koje dodatno potiču razvoj vještina.

Odgovornost projektnog menadžera je kreirati prilike za članove tima.

U slučaju da bi projektni menadžer sve prilike za promociju, dodijeljene zadatke i zasluge uzimao za sebe, tada ne bi bilo prostora za djelovanje tima. Njegov je zadatak da stvara prilike za djelovanje i rast tima i svih članova u njemu.

Odgovornost projektnog menadžera je i da radi konkretne poslove.

Zadaća projektnog menadžera nije samo da s visine promatra svoj tim i donosi teške odluke, već se od njega traži da istovremeno u konkretnim zadacima pridonosi koliko i ostali članovi tima. Tijekom projekta, projektni menadžer mora: biti dostupan svakom članu tima ako želi raspravljati o nekoj nedoumici ili problemu, komunicirati otvoreno sa svakim članom tima, prepoznati i pohvaliti uspjehe i postignuća svog tima ili pojedinih članova, te ne smije imati tajni u projektu.

4 IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOM

Upravljanje projektnim timom proces je praćenja uspješnosti članova tima, davanje povratnih informacija, rješavanje otvorenih pitanja i upravljanje izmjenama kako bi se optimizirala radna uspješnost projekta (Vodič kroz PMBOK, 2011:236). Od projektnog menadžera se traži, ne samo njegove upravljačke sposobnosti, nego i ljudski pristup svakome članu kako bi mogao što uspješnije upravljati timom. Ako projektni menadžer posjeduje određena znanja i posebne osobine i sposobnosti vođe, tada će lakše utjecati na članove svojeg tima. Isto tako, ako članovi tima cijene sposobnosti svojeg vođe i osjećaju njegovu naklonost, uložiti će poseban trud kako bi što bolje obavili svoje zadatke i tako pokazali svoju sklonost i privrženost projektnom menadžeru.

4.1 Upravljanje projektnim timom: ulazi

Upravljanje projektnim timom obuhvaća *ulaze* koji će biti opisani u nastavku (prema: Vodič kroz PMBOK, 2011:237-238):

1) Dodjela članova projektu

Dodjeljivanje članova projektnog tima rezultira dokumentacijom koja uključuje popis članova projektnog tima (dokumentacija može uključivati imenik projektnog tima, dopise članovima tima i imena unesena u druge dijelove plana upravljanja projektom – projektni organizacijski dijagrami i vremenski rasporedi).

2) Plan upravljanja projektom

Plan upravljanja projektom (može biti sažet ili vrlo detaljan i može se sastojati od jednog ili više pomoćnih planova) sadrži plan ljudskih resursa (usmjerava način na koji bi se ljudski resursi na projektu trebali definirati, popunjavati, kako bi se njima trebalo upravljati, kako ih kontrolirati i eventualno oslobađati obveza) koji uključuje, ali nije ograničen na: uloge i odgovornosti, projektnu organizaciju i plan upravljanja formiranjem projektnog tima.

3) **Ocjena radne učinkovitosti**

Vodstvo projekta provodi stalna formalna ili neformalna ocjenjivanja radne učinkovitosti projektnog tima. Tako se rješavaju otvorena pitanja, modificira komunikacija, razrješuju sukobi i poboljšava timska interakcija.

4) **Izvješća o učinkovitosti**

Izvješća učinkovitosti pružaju dokumentaciju o trenutnom statusu projekta u usporedbi s projektnim prognozama. Područja učinkovitosti koja mogu pomoći oko upravljanja projektnim timom uključuju rezultate kontrole vremenskog rasporeda, kontrole troškova, kontrole kvalitete i potvrđivanje opsega. Informacije iz izvješća o učinkovitosti zajedno s prognozama pomažu u određivanju budućih zahtjeva za ljudskim resursima, priznavanja i nagrađivanja te ažuriranja plana popunjavanja upravljanja formiranjem projektnog tima.

5) **Organizacijska procesna sredstva**

Sredstva su koja mogu utjecati na proces upravljanja projektnim timom, ali nisu ograničena na: pohvalnice, brošure, internetske stranice, strukture bonusa, odjeću s korporativnim oznakama i druge organizacijske preduvjete.

4.2 **Alati i tehnike za upravljanje projektnim timom**

Postoji nekoliko alata i tehnika koje mogu biti od pomoći pri upravljanju projektnim timom (prema: Vodič kroz PMBOK, 2011:238-239):

1) **Promatranje i razgovor**

Ove tehnike se koriste kao kontakt s radom i stavovima članova projektnog tima. Vodstvo projekta nadzire napredak prema projektnim isporukama, postignućima koja su izvor ponosa za članove tima i međuljudske odnose.

2) **Ocjenjivanje učinkovitosti projekta**

Ciljevi za provođenje ocjenjivanja učinkovitosti tijekom projekta mogu uključivati razjašnjavanje uloga i odgovornosti, konstruktivni povrat informacije članovima tima, otkrivanje nepoznatih i nerazriješenih otvorenih pitanja, razvoj pojedinačnih planova obuke i ustanovljavanje specifičnih ciljeva za buduća razdoblja.

3) **Upravljanje sukobima**

Sukob je neminovan u projektnom okruženju, a izvori sukoba uključuju: nedostatne resurse, prioritete vremenskog rasporeda i osobne radne stilove. U nastavku, u poglavlju 4.6 detaljnije je opisano upravljanje sukobima.

4) **Dnevnik otvorenih pitanja**

Za vrijeme upravljanja projektom nastaju otvorena pitanja, a pisani dnevnik dokumentira te pomaže nadzirati tko je odgovoran za razrješavanje specifičnih otvorenih pitanja prema ciljanom datumu. Razrješavanje otvorenih pitanja bavi se preprekama koje mogu onemogućiti postizanje ciljeva tima.

5) **Međuljudske vještine**

Korištenje odgovarajućih međuljudskih vještina pomaže projektnim menadžerima da iskoriste prednosti svih članova tima. Neke od međuljudskih vještina koje najčešće koriste projektni menadžeri jesu: vodstvo, utjecanje i učinkovito donošenje odluka.

4.3 **Upravljanje projektnim timom: izlazi**

Izlazi koji su rezultat upravljanja projektnim timom jesu (prema: Vodič kroz PMBOK, 2011:241-242):

1) *Ažurirani faktori okruženja poduzeća*

Faktori okruženja poduzeća koji bi mogli zahtijevati ažuriranje kao rezultat procesa upravljanja projektnim timom uključuju: ulaz za ocjenjivanje radne uspješnosti organizacije i ažuriranje vještina osoblja.

2) **Ažurirana organizacijska procesna sredstva**

Organizacijska procesna sredstva koja bi mogla zahtijevati ažuriranje kao rezultat procesa upravljanja projektnim timom uključuju: povijesne informacije i dokumentaciju o stečenom znanju, predloške i organizacijske standardne procese.

3) **Zahtjevi za izmjene**

Izmjene u formiranju tima mogu utjecati na ostatak plana upravljanja projektom. Mogu uključivati premještaj ljudi na druge zadatke, djelomično ugovaranje rada izvan organizacije i zamjenu članova tima koji odlaze.

4) Ažuriran plan upravljanja projektom

Elementi plana upravljanja projektnim timom koji mogu biti ažurirani uključuju, ali nisu ograničeni na plan upravljanja formiranjem projektnog tima.

4.4 Izazovi upravljanja komunikacijama na projektu

„Ako se ne zna što radite...sumnja se da ne radite ništa” (If they know nothing of what you are doing, they suspect you are doing nothing. – Graham, J.R.(2007.) *Understanding Project Management*.

Komuniciranje je prijenos informacija i poruka između svih sudionika projekta. Međusobno komuniciranje svih sudionika osnovni je uvjet za odvijanje projektnog procesa. Bez dobre komunikacije projektne se aktivnosti ne bi mogle kvalitetno izvesti. Ona značajno utječe na učinkovitost, kvalitetu, zadovoljstvo i proizvodnost projektnog tima i ostalih sudionika u projektu.

Ponekad članovi projektnih timova na lošim projektima misle da bi se projekt bolje realizirao da je bila bolja komunikacija. Zbog toga se komunikacija često navodi kao područje koje treba najviše poboljšanja. Kako bi se osigurao uspjeh projekta, puno informacija, uključujući predviđanja, ciljeve, potrebe, resurse, izvješća o stanju, proračun i zahtjevi za nabavu, trebaju biti redovito preneseni svima koji su uključeni u projekt. (Čulo, Skendrović, 2010)

Projektni menadžer veliki dio svog vremena provede u komunikaciji sa suradnicima – projektnim timom, dionicima, naručiteljima i krajnjim korisnicima. Često do izražaja dođu nedostaci u komunikaciji kao npr.: "Budući da nisam čuo, pretpostavio sam da sve dobro ide", što daje do znanja da projektni menadžer ne komunicira često s projektnim timom.

Komunikacija je ključna vještina projektnog menadžera iz više razloga. Jedan od njih je utjecanje na prihvaćanje promjena jer se kvalitetnim sustavnim informiranjem smanjuje otpor prema promjenama od strana uključenih u projekt. Drugi razlog je povećanje uključenosti zainteresiranih strana u projekt jer angažmanom na početku, ali i tijekom cijelog trajanja projekta, svojim informacijama osiguravaju smanjivanje rizika, kako u provedbi projekta tako i u primjeni nakon implementacije. I najvažnija komunikacija je komunikacija projektnog menadžera s projektnim timom. Svi članovi projektnog tima moraju biti upoznati s

potrebama i očekivanjima, projektnim ograničenjima i očekivanom kvalitetom, a odgovornost projektnog menadžera da tim dijeli zajedničku sliku očekivanih rezultata i planiranih procesa.

Sposobnost komuniciranja s ljudima na svim organizacijskim razinama često se navodi kao jedna od najvažnijih vještina projektnog menadžera i članova projektnog tima.

Učinkovita komunikacija unutar tima presudna je za njegovo uspješno djelovanje, a njezina zlouporaba jedan je od glavnih razloga zbog kojih dosta projekata zapada u poteškoće. Pod komunikaciju u projektu uključujemo sva sredstva i načine na koje se u projektu surađuje sa svim sudionicima. Ona je jamstvo da će svatko dobiti informacije koje su mu potrebne za obavljanje uloge i za usklađivanje svojih aktivnosti s drugima.

Komunikacija u projektu nije važna samo zbog stalnog, ispravnog i dosljednog informiranja svih sudionika o statusu, napredovanju i utjecajima na projekt, već je važna za upravljanje percepcijom, očekivanjima, projektnim timom, umanjivanje sukoba...

Iako je komunikacija najprirodniji oblik suradnje ili razmjene informacija među ljudima, ujedno je i najčešći uzrok problema na projektu. Budući da se komunikacija svodi na kodiranje i dekodiranje poruke, tj. onaj koji šalje poruku kodira je na sebi prihvatljiv način, a onaj koji je prima, dekodira je na sebi prihvatljiv način, što na kraju često dovodi do toga da nitko nikoga ne razumije.

Pet pravila učinkovitog komuniciranja prema autoru Horine – u (2009: 228 – 229) jesu:

- Jasnoća – jasno navedite predmet poruke i držite ga se.
- Sažetost – odmah krenite na stvar; ograničite opseg svoje poruke.
- Uljudnost/ pristojnost – budite ljubazni i pripazite na svoj ton.
- Dosljednost – koristite odgovarajući ton i odgovarajući medij za svoju namjeravanu poruku.
- Izazovnost – dajte im razloga da obrate pozornost na ono što im javljate.

Komunikacijski medij određuje komunikacijsko okruženje, odnosno intenzitet komunikacije. Moderne komunikacijske i informacijske tehnologije otvorile su brojne nove kanale komuniciranja među ljudima, pa tako i unutar organizacije (Kučan, 2010:106).

Ovisno o okruženju, veličini, obuhvatu i važnosti projekta, postoji mnogo različitih načina komunikacije. Važno je izabrati *komunikacijsku tehnologiju* koja je najprihvatljivija, uzimajući u obzir ne samo rezultate truda koji su uloženi u komunikaciju, nego i troškove komunikacije (ne samo troškove vezane za uspostavljanje komunikacijske aktivnosti, nego i troškove vezane za njeno provođenje i održavanje - npr. plaćanje troškova interneta ili domene za web stranicu i sl). Tako možemo odlučiti hoće li se komunikacija odvijati telefonski, elektroničkom poštom, videokonferencijom, konferencijskim telefonskim pozivima i slično.

Komunikacija mora biti u službi projekta, otvorena, jasna svim sudionicima i na službenom jeziku projekta. Ne treba trošiti puno vremena na nju, pogotovo ako je forma zadana i pravila jasna, ali je mnogo opasnije posvećivati joj premalo vremena i pozornosti. Treba imati na umu različite tipove ljudi i komunicirati pisanom riječju, slikom i zvukom. Važno je ne zaboraviti razmijeniti i dokumentirati stečeno iskustvo tijekom projekta jer uz postignuti cilj, glavni su rezultati projekta prikupljeno znanje i iskustvo.

Projekti se ukidaju i zbog loše komunikacije jer je komunikacija bitan čimbenik koji utječe na rezultate projekta. S obzirom na to da je komunikacija ključna za uspjeh projekta, neke je savjete potrebno dobro zapamtiti radi uspješnog provođenja komunikacije na projektu.

Dogovore koji su postignuti na sastanku potrebno je poslati i potvrditi u pismenom obliku jer se tako smanjuje mogućnost različitih tumačenja usmenih dogovora. Budući da se projekti brzo razvijaju i mijenjaju te se lako zaborave dogovori i odluke, dobro je imati pisani trag koji se može pročitati kad je potrebno prisjetiti se pojedinih dogovora i odluka.

Komuniciranje na projektu oblik je prilagodbe projektnog menadžera prema sugovorniku te je bez obzira da li je riječ o formalnoj ili neformalnoj komunikaciji ili prenosi li se komunikacija usmeno ili elektroničkom poštom potrebno prilagoditi vrstu i način komunikacije. U usmenoj komunikaciji važno je biti izravan i odmah prijeći na problem, vijest ili temu komunikacije. Nikad se ne smije okolišajući počinjati komunikaciju jer to ostavlja loš dojam. Važno je ne zaboraviti da je i primanje loših vijesti također komunikacija i uobičajena je u poslu, iako je najteže primiti (prema: Gojšić,2008:64).

Danas nam na raspolaganju stoji više medija za komuniciranje negoli ikada prije. Od važnog je značaja da projektni menadžer i njegov tim daju najviše pažnje komunikaciji, posebno s ključnim interesno – utjecajnim skupinama i vrhovnim menadžmentom.

Elektronička pošta je komunikacijsko okruženje u kojem dominiraju pisane riječi i pogodno je za brzo, jasno ali i asinkrono komuniciranje³, obavješćavanje i komunikaciju unutar velike skupine te za razmjenu dokumenata. Preporučuje se da se na početku projekta izradi mailing lista svih članova tima te posebno listu za ostale zainteresirane strane.

Telefonski razgovori, konferencijski sastanci te videokonferencije korisni su mediji za brzo informiranje, razmjenu mišljenja sudionika u komunikaciji te usuglašavanje stavova. Osim riječi, razmjenjuje se i zvuk, ton glasa i neverbalni zvučni skup signala, a u videokonferencijama i slika.

Sastanci na kojima su članovi tima, odnosno sudionici, fizički prisutni te se razmjena događa riječima, izrazima lica, tonom glasa i govorom tijela, prikladni su za rješavanje problema i donošenje odluka. Mogu biti od neprocjenjive važnosti za motivaciju svih sudionika na projektu i upravo se zbog toga na njima treba poticati iskrena i neometana komunikacija s krajnjim ciljem zajedničkog uspjeha. Uz vođenje sastanka važno je dogovoriti točno vrijeme početka i završetka, vrijeme za druženje na početku sastanka, vođenje zapisnika, zabranu raspravljanja o već donesenim odlukama (osim u slučajevima promjenjivih okolnosti), pravilo aktivne prisutnosti slušanja. Potrebno je strogo regulirati i provoditi pravila koja se na njih odnose: na pripremu, vođenje i aktivnosti nakon sastanka, kako ne bi bili trošak već investicija. Pravila pripreme sastanaka određuju sudionike, učestalost njihove prisutnosti na sastanku, informacije koje moraju biti prikazane u nekoj fazi projekta, način prikupljanja tema za sastanak i određivanje dnevnog reda, rok za slanje poziva na sastanak, upoznavanje sudionika s tehnologijom koja se za sastanak koristi.

- *Informativni sastanak* saziva se zbog razmjene novih činjenica o projektu i njegovu napredovanje te nije mjesto za rasprave. Na informativni sastanak najbolje je pozvati sve članove tima kako se nitko ne bi osjećao izostavljenim i kako bi svi dobili informaciju u isto vrijeme.
- *Na sastancima sazvanim zbog traženja adekvatnih opcija i rješenja* očekuje se stručna rasprava o problemu. Cilj takvih sastanaka je ustanoviti relevantne opcije, njihove plusve i minuse, a sudionici su stručnjaci za problem zbog kojeg je sastanak sazvan.

Važno je da se problem sagleda sa svih strana te je bitno da svi pozvani budu i

³ Asinkrona komunikacija je komunikacija koja se ne odvija u realnom vremenu tj. postoji značajno vrijeme kašnjenja između razmjena poruka. Asinkrona komunikacija je prisutna komunikacijom preko elektroničke pošte, foruma, blogova, itd. Gotovo svi oblici komunikacije preko weba imaju elemente asinkronosti u komunikaciji. Zbog asinkrone komunikacije sudionici u komunikaciji se osjećaju slobodnije, imaju vremena oblikovati svoj odgovor, mogu provjeriti gramatičku ispravnost te provjeriti i saznati neke činjenice ili mogu odgoditi ili izbjeći odgovor i komunikaciju. (prema: <http://www.komunikacija.blogger.index.hr/post/1-asinkrona-komunikacija/17387075.aspx>)

prisutni. Bitno je pravovremeno sazivanje kako bi svi sudionici mogli organizirati svoje vrijeme i dobro se pripremiti. Rasprave mogu potrajati satima, a nekad i danima (prema: Gojšić, 2008:114-116).

Komunikacijske vještine utječu na radnu okolinu koja će biti znatno bolja i uspješnija ako svi članovi tima rade na unaprjeđenju komunikacijskih vještina. Kada dođe do komunikacijskih poteškoća između nekih članova tima, to može utjecati na cijeli tim. Čak i jedan neriješeni konflikt između dvojice kolega u timu može imati značajne posljedice za funkcioniranje cijeloga tima i dalekosežne posljedice za poslovanje. Takve se situacije ne mogu riješiti nikakvom prisilom, već samo boljim razumijevanjem i primjenom komunikacijskih vještina.

Odnosi među članovima tima nisu mogući bez komunikacije. Dobra i efikasna komunikacija neophodan je dio kako ljudskih odnosa, tako i uspješnog poslovanja.

Na osobnoj je razini neophodno osvijestiti činjenicu da je vješto komuniciranje jedan od najvažnijih koraka dobrog obavljanja poslova, uspjeha i napredovanja u karijeri.

Da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je (Omazić, Baljkas, 2005:256):

- dopustiti iznošenje svih ideja bez straha
- svakome dopustiti mogućnost da sudjeluje u komunikacijama i daje svoje mišljenje
- prihvatiti svako otvoreno i iskreno mišljenje
- osigurati aktivno slušanje svih projektnih sudionika
- ne ograničavati komunikaciju položajem na hijerarhijskoj ljestvici.

U nastavku je u Tablici 1. dan pregled mogućnosti komuniciranja na projektu.

Tablica 1: Pregled mogućnosti komuniciranja na projektu

Mogućnost	Najbolje koristi	Važne napomene
Licem u lice	Najbolje metoda za početak poslovnih odnosa i stjecanje povjerenja. Najbolje i za poruke osjetljive prirode, privatne ili teškog sadržaja.	Najbogatija i najučinkovitija metoda. Jedini način poslovanja u mnogim kulturama. "Pokazivanje" pokazuje i predanost poslu.
Video – konferencije	Najbolja zamjena za sastanke licem u lice.	Nije uvijek na raspolaganju. Treba unaprijed provjeriti radi li uključena tehnologija.
Izravno audio – komuniciranje (telefon)	Uvijek kada je potreban interaktivni razgovor, kada nije potrebno vizualno komuniciranje, kad je važna žurnost, kad je važna privatnost.	Ako vas stave na zvučnike, pretpostavite da u prostoriji ima i drugih osoba.
Glasovna pošta	Kratke poruke, kada običnu poruku trebate odaslati mnogim primateljima, kad je ciljani sudionik orijentiran na slušne poruke ili se ne koristi elektroničkom poštom.	Ako je poruka poduža, unaprijed sažmite njezin sadržaj. Izbjegavajte sporne ili osjetljive komunikacije. Saznajte provjerava li ciljani sudionik redovito svoje glasovne poruke.
Elektronička pošta	Kad se obična poruka treba poslati većem broju ljudi, kad su potrebni popratni dokumenti, kad je ciljani sudionik vizualno orijentiran ili najviše voli komuniciranje e-mailom, kad je potrebna zabilješka o obavljenoj komunikaciji.	Ako je poruka poduža, prije slanja sažmite njezin sadržaj. Izbjegavajte kontroverzne ili osjetljive komunikacije. Saznajte provjerava li sudionik redovito svoje elektronske poruke. Mudro koristite rubriku "Predmet" (Subject). Budite svjesni veličine privitka koji šaljete.
Instant poruke	Za dnevno komuniciranje među članovima skupine. Za virtualne projektne skupine. Mogu se koristiti kao konferencijska komunikacija da bi se odmah dobile i zabilješke o suradnji na sastanku.	Pomaže pri izgradnji intimnosti općenito, a naročito među članovima skupine. Nisu prikladne za službene radne odnose. Omogućavaju više tišine u uredu. Treba se pobrinuti za pitanja privatnosti i povjerljivosti.
Audio – konferencija	Kad je potrebna grupna suradnja, a nije mogući sastanak licem u lice.	Više društveno orijentirana od e – maila ili instant poruke. Sudionicima dopušta da istodobno rade i druge stvari, zbog čega postaje upitnom puna posvećenost konferenciji. Nije toliko učinkovita kao izgradnja povjerenja među sudionicima. Većina sustava omogućava da se konferencija snima.
Internet konferencija s audisustavom	Kad je potrebna grupna suradnja, a nije moguć sastanak licem u lice. Kad je potrebno razdijeliti podatke ili održati prezentaciju. Dobra vježba za virtualni rad.	Isti izazov kao i kod audiokonferencije. Zahtijeva više priprema oko provjere spremnosti tehnologije i uvježbavanje. Pitanja se mogu zabilježiti. Snima se i stavlja na raspolaganje za kasniju uporabu.

Izvor : izrada autorice prema: Horine, G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima: od početka do kraja*. Zagreb: DVA I DVA, str. 232 – 233.

Pravila komunikacije projektnog tima kao i komunikacije sa zainteresiranim stranama treba postaviti na početku projekta. Kako bi sve zainteresirane strane na projektu imale pravovremenu i točnu informaciju o stanju na projektu, potrebno je donijeti pravila koja uređuju (Gojšić, 2008:113):

- dostupnost svim projektnim dokumentima: planovima, izvještajima i zapisnicima sa sastanaka,
- redovite sastanke svih članova projektnog tima (preporuka: jedanput tjedno, u isto vrijeme, na istom mjestu, maksimalno jednosatnog trajanja),
- pravovremeno sazivanje sastanka s pozivom koji sadrži popis sudionika, mjesto, vrijeme, trajanje sastanka i dnevni red,
- slanje zapisnika sa sastanka svim članovima projektnog tima, najkasnije jedan dan nakon sastanka. Zapisnik ima unaprijed dogovoreni format (koji svakako treba sadržavati podatke o prisutnima, o mjestu, vremenu i trajanju, dnevnom redu, dogovorenim aktivnostima i nositeljima aktivnosti te odluke donesene na sastanku),
- prikupljanje i dokumentiranje povratnih informacija o zapisniku,
- kontrolu i dokumentiranje izvršenja odluka i aktivnosti.

4.5 Izazovi motiviranja članova projektnog tima

"Najlakši način da dobijete ono što želite je da pomognete drugima da dobiju ono što žele."

Deepak Chopra

Projektni menadžer mora biti svjestan da mu tim može biti najjače oružje u borbi s rokovima, budžetom i kvalitetom izlaznog projekta. Želi najbolje moguće rezultate koje članovi tima mogu producirati, želi pojačan radni angažman u najstresnijim projektnim trenucima, a tim očekuje dodatnu i kontinuiranu motivaciju. Motivacija je ono što potiče članove tima da rade svoj posao na najbolji mogući način te je zbog toga važno znati na koji način i u kojim uvjetima se u timu može izgraditi kvalitetan motivacijski sustav. Primarna uloga projektnog menadžera je da izgradi timski motivacijski sustav, odnosno da osigura

"plodno tlo" na kojemu će članovi tima imati mogućnost da se razvijaju i da doprinose boljem uspjehu. Motivirati članove tima uopće nije jednostavno jer za motiviranje pojedinca potrebno je puno znanja o njemu. Motivacija uvijek mora biti izražena, prisutna u svakom trenutku projekta i prilagođena svakom pojedinom članu tima i timu kao cjelini.

Projektni menadžer mora dobro poznavati članove svoga tima, njihove želje i potrebe kako bi znao s kojim metodama i tehnikama može potaknuti njihovu motivaciju. Poticanje motivacije moraju zasnivati na onome što u timu žele postići, odnosno nagrađivati ono čega žele da bude više i poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju ciljeva.

Članovi tima obično se ocjenjuju na temelju njihove produktivnosti, iskustva u timskom radu, doprinosa kvaliteti, inovativnosti i metoda koje pospješuju rad tima. Sustavi nagrađivanja najbolje djeluju kada su otvoreni i jasno razumljivi svima koji su u njih uključeni.

Stara priča o "Mrkvi i batini" govori o tome kada želimo motivirati nekoga, odnosno kada ga želimo pokrenuti u smjeru u kojem nama to odgovara. Način na koji to postizemo je osiguravanje okvira u kojem se postižu željeni rezultati. Kada vidimo da rezultata nema, vrijeme je da primijenimo drukčije načine motiviranja. Kada želimo da nečije ponašanje bude usmjereno nekom cilju, trebamo razmisliti koji će odgovor ta osoba dobiti na pitanje "što je tu za mene?" Što bolje zadovoljimo nečije nezadovoljene potrebe, kvalitetnije ćemo motivirati ljude. Vanjska motivacija, odnosno kada nas motivira netko drugi (menadžer, uprava, sustav...) uz pomoć nagrade, povišice, pohvale, promaknuća ali i kazne, kritike, imaju ograničen vijek trajanja i stalno ih je potrebno obnavljati. Najbolja i najtrajnija motivacija je unutarnja motivacija ili samomotivacija. Podrazumijeva odgovornost, slobodu djelovanja, mogućnost razvoja, zanimljiv posao, izazove, prilike za napredak te ima i dugotrajniji učinak. (Divjak, 2006.)

Ljudi danas imaju vlastita očekivanja i bitno je da razumiju zašto se nešto od njih traži te kakve će implikacije to imati za njih. Stoga je ključno motivirati ljude koji rade na projektu, a to nikako nije lako. Pogotovo je teško motivirati one koji nisu stalno zaposleni na projektu te je projekt nisko na njihovoj ljestvici prioriteta. Ono što je teško kod motivacije je odabir pravog *sredstva motivacije*, na pravu osobu i u pravo vrijeme.

Motivacija za rad na projektu može se postići na nekoliko načina putem (Omazić, Baljkas, 2005:96):

- upoznavanja s ciljevima projekta kroz prizmu njihovih osobnih očekivanja: kako projekt može pomoći u ostvarenju osobnih ciljeva zaposlenika
- kreiranja timskoga duha, kad je svaki član tima spreman pomoći kolegi te je predan zajedničkom uspjehu i usmjeruje vlastite akcije u tom smjeru
- praćenja svih promjena u osobnom i projektnom kontekstu koje mogu utjecati na motivaciju
- upotrebe projekta kao sredstva osobnog razvoja stjecanjem ključnih znanja i vještina.

Ljudi su najčešće motivirani spletom nekih od sljedećih faktora: materijalna motivacija, samopriznanje, izazov, odgovornost. Materijalna je motivacija daleko širi pojam od najčešće shvaćenog pojma novca. Većina ljudi reagira na materijalnu motivaciju iako ta vrsta motivacije prva prestaje biti utjecajna jer ljudi dosegnu granicu kada su zadovoljni svojom materijalnom situacijom. Većina projektnih menadžera nema ovlasti koristiti sredstva materijalne motivacije kao što su povišice, bonusi, novčane nagrade i sl. pa većina obično zanemaruje ovaj vrlo važan faktor motivacije jer ne vide njegovu širinu." (Živković, 2012.)

Materijalna je motivacija vrlo moćan instrument čak i kad ne iziskuje velike materijalne izdatke. Kao primjer koji može poslužiti, autorica Živković navela je timsku radionicu koja se održava vrlo rano ujutro i potrebna je apsolutna koncentracija na problematiku. Veći će dio članova biti pospani, a u mislima će im biti velika šalica kave. Važno je pokazati razumijevanje za svoj tim i osigurati članovima kavu i lagani doručak kao mali znak pažnje. Na taj će način projektni menadžer dugoročno poraditi na povezanosti tima i privrženosti tima njemu, a kratkoročno je uspio spriječiti manjak koncentracije i usmjerenosti na radionicu.

Autorica Živković navodi da je veća vjerojatnost kako će se pravednijom odlukom smatrati kada članovi tima sami odlučuju o raspodjeli nagrada koje su na raspolaganju timu, nego kad nagrade podjednako članovima tima ili pojedinim članovima dodjeljuje viši menadžer ili projektni menadžer. Pod tim se podrazumijeva, da u slučaju kada neka vanjska strana dodjeljuje jednake nagrade svim članovima tima to može izazvati znatno negodovanje, budući da u tom slučaju oni koji ne izvršavaju svoje dužnosti nepravедno izvlače korist iz

dodatnih napora koje ulažu njihovi suradnici. Takav način dodjele nagrada može utjecati i na gubitak motivacije onih koji u rad ulažu više napora.

Autorica također ističe da je na projektnom menadžeru da uvjeri članove tima da je svaki njihov zadatak važan, ne bi li članovi pomislili kako je svejedno koliko se trude i da to ionako nitko ne primjećuje. Ako se sam projektni menadžer ne ponaša kao da je projekt važan, neće ni tim. Ako projektni menadžer kaže za sve "lako ćemo", tako će se ponašati i sami članovi tima. Isto tako, projektni menadžer ne smije biti pesimističan i pod velikom razinom stresa, ne smije se distancirati od tima i njihovih svakodnevnih borbi jer će tim vraćati na isti način. Projektni menadžer bi trebao s članovima tima slaviti njihove uspjehe te ih pohvaliti, bilo to javno ili e – mailom cijelom odjelu, poduzeću... Na taj će način osigurati hiperprodukciju rezultata.

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera, tako da zapravo niti nema jedinstvenog odgovora na pitanje koju tehniku upotrijebiti. Unatoč tome, moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike, od kojih se pokreću ideje. Krenuvši od financijske kompenzacije, kojom se većina danas zaposlenih, pod utjecajem očigledno lošeg stanja trenutno, najviše zadovoljava, a to su: visina plaće, iza koje redom stoje razni honorari, putni troškovi te reprezentacije. Pored toga, vrlo su važna mirovinska i zdravstvena pokrivanja, obrazovanja, životna osiguranja, razni dopusti poput godišnjih i bolovanja te primjerice, pogodnosti poput mogućnosti podizanja raznih kredita.

Zanimljivi radni zadaci, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, obrazovanje, razni izazovi, sloboda u izražavanju kreativnosti, postignuća, kontakti i još mnogo toga pripadnici su elemenata nefinancijske kompenzacije te mnogi iste niti ne smatraju dijelom motivacijskih tehnika koje se primjenjuju zbog navike na iste. Osim toga, postoji još elemenata koje zaposleni također ne smatraju motivacijama u radom okruženju, već nečime što pripada radnom mjestu, odnosno nešto što dolazi u paketu s poslovanjem tvrtke. Pritom se misli na politiku poduzeća, suradnike, status pojedinca, radne uvjete, podjelu posla, prehranu, rad kod kuće, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, fleksibilno trajanje pauze za ručak i još mnogo toga (Hmura, 2012).

Autor Denny smatra da novac nije poticaj, osim u slučaju kada ga osoba kojoj je namijenjen nema dovoljno za pokriće svojih primarnih potreba. Nevolja je s novcem kao poticajem što ga se može potrošiti za najobičnije plaćanje računa za domaćinstvo. On nagrađenoj osobi ne ostavlja ništa trajno, za uspomenu. Da bi postao djelotvoran kao poticaj i

motivator, novac mora biti znatna svota, a njezina visina mora biti u nekom razumnom odnosu prema plaći te osobe.

Priznanje je najjači poticaj u sustavu motivacije. U svom najjednostavnijem obliku to može biti i obično hvala ili neka pohvala. Najučinkovitije je to učiniti pred publikom, tamo gdje i ostali suradnici i kolege to mogu čuti.

Isto tako, motivirajuća može biti i učinkovita kritika. Postavlja se pitanje zašto bi projektni menadžer trebao kritizirati nekog od člana tima. Naravno, kritika nije povezana s osobnim simpatijama ili antipatijama. Ona bi, prije svega, trebala biti rezultat brige. Osim toga, dužnost projektnog menadžera je usmjeravati članove projektnog tima, ne samo prema učincima koje im osiguravaju zaposlenje (i dalje), nego i prema ponašanju koje pomaže ostvarenju njihovih osobnih ciljeva te timskog duha u skupini. Svrha kritike nije i nikada ne bi smjela biti uništavati nego graditi. (Denny, 2000:114,144)

Daleko važnije od mogućnosti koje elementi motivacije pružaju je pitanje što ljude danas motivira na rad, osim novca nužnog za preživljavanje? Jesu li to nova znanja, vještine, stjecanja novih iskustava, napredovanja, pohvale nadređenih ili možda samo osjećaj osobnog zadovoljstva zbog postignuća? U današnje teško vrijeme, većina će opet reći samo novac, koji sve više dobiva na značaju, jer mu podmirenje osnovnih životnih potreba nova znanja, pohvale ili osjećaj zadovoljstva ne mogu pružiti.

Prema autoru West – u (2005:119) načini na koje je najbolje iskoristiti sustav nagrađivanja jesu:

1. Prilagoditi nagrade posebnim potrebama i vrijednostima tima, umjesto da se oponašaju programi uvedeni negdje drugdje.
2. Stvoriti mnogo pobjednika, a malo gubitnika, što će se postići ako se nagrade podijele tako da se svi članovi tima ili većina njih osjećaju zadovoljni, priznati i motivirani. Gubitnicima mora biti jasno zašto su izostavljeni.
3. Uključiti tim u raspodjelu nagrada tako da se sustav nagrađivanja poveže s timski utemeljenim sustavom ocjenjivanja, koji ovisi o doprinosu svih članova tima. Omogućiti članovima da predlažu timove i pojedince za nagradu.
4. Kombinirati financijske poticaje s nenovčanim nagradama, od jednostavnih kao što su riječi pohvale, pisane čestitke, trgovačka roba, poklon bonovi i potvrde o postignuću, do skupljih, poput plaćenih slobodnih dana, večere za dvoje, službenog automobila, besplatnog prijevoza, čak i godišnjeg odmora.

5. Projektni menadžer mora biti fleksibilan, kombinirajući nekoliko velikih nagrada koje će povremeno uručiti i mnogo malih koje će dijeliti redovito. To omogućuje da tim i pojedinci budu nagrađeni u skladu s njihovim postignućima.
6. Objasniti ustroj i načela sustava nagrađivanja članovima tako da ga shvate i da ih motivira.

4.6 Izazovi upravljanja sukobima na projektu

Sami po sebi sukobi nisu ni loši, ni dobri. Loši ili dobri mogu biti samo njihovi učinci koje će imati na tim. (Tudor, Srića, 2006:131)

Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnog djelovanja. (Tudor, Srića, 2006:130) Zajednički rad dvaju ili više pojedinaca uvijek je potencijalno žarište sukoba. Utjecaj sukoba na efikasnost rada projektnog tima može se ocjenjivati kao negativan (destruktivan, blokirajući, disfunkcionalan) ili kao pozitivan (poticajan, funkcionalan). Upravljanje sukobima, kao i njihovo rješavanje dio su ovlasti projektnog menadžera kao najodgovornije osobe za uspjeh projekta.

Sukob koji nastane u projektnom okruženju je neminovan, a pomaže da se problemi sagledaju sa svih strana, da se raščlane sva moguća rješenja i na kraju primijene ona bolja. Sukobi mogu nastati kada su članovi tima pretjerano agresivni, kada napadaju zamisli ili stavove drugih, kada ne dopuštaju drugima izražavanje svojih stavova, kada izbjegavaju timsku interakciju ili kad pokušavaju preuzeti autoritet nad timom. Isto tako, izvori sukoba mogu biti nedostatni resursi, prioriteti vremenskog rasporeda, pritisak rokova, opterećenje radnim zadacima i osobni radni stilovi.

Ako promatramo sukobe s gledišta njihovog utjecaja na timski uspjeh, dijelimo ih na konstruktivne i destruktivne, odnosno na one koji pomažu radu i na one koji odmažu radu i životu tima. Dobar projektni menadžer u konstruktivnom sukobu vidi šansu za razvoj ili razrješenje problema i na kraju primjenjuje bolja rješenja te zato ponekad potiče njegovo nastajanje. Nakon pozitivnog rješenja nekad se osjeća porast uzajamnog razumijevanja, otvorenosti među članovima tima, veća produktivnost i pozitivni radni odnosi. Popravljaju se

međuljudski odnosi, raste povjerenje i timska kohezija. Krajnji učinak pozitivnog rješenja sukoba je povećanje timske kreativnosti, jačanje organizacijske stabilnosti, brže uočavanje i rješavanje problema, poticanje promjena umjesto stagnacije i profiliranje identiteta skupine i pojedinca. Negativni utjecaji sukoba jesu prvenstveno pojava negativnih emocija kao što su: ljutnja, agresivnost, nekooperativnost, bezvoljnost, nezadovoljstvo. Njihovo prevladavanje u timskom ozračju ubrzo blokira svako uspješno djelovanje. Karakteristično je brzo opadanje grupne i individualne motivacije, slabljenje unutarnje povezanosti, onemogućavanje djelotvorne komunikacije, izostajanje spremnosti na suradnju, nezadovoljstvo. (prema: Tudor, Srića, 2006)

Ukoliko sukob eskalira, projektni menadžer bi trebao omogućiti njegovo zadovoljavajuće razrješenje. Bitno je sukobu pristupiti odmah i diskretno, koristeći direktni, suradnički pristup. Ukoliko se destruktivni sukob nastavi, mogu se koristiti formalne procedure, ali i disciplinske radnje. Kada već sukobe nije moguće spriječiti, neophodno je kvalitetno sprječavati njihovu eskalaciju, upravljati njihovim intenzitetom, dovesti ih na podnošljivu razinu i riješiti ih nekim postojećim metodama.

Postoji sedam klasičnih izvora sukoba u procesu projektnog menadžmenta (Omazić, Baljkas, 2005:239):

1. neslaganje članova projektnog tima glede vremenskog slijeda izvođenja zadataka u okviru projekta, ako to nije tehnološki strogo zadano,
2. neslaganje o prioritetima zadataka u pogledu potrebnih resursa, osobito financijskih, potrebnih za njihovo ostvarivanje,
3. sukobi u vezi s ljudskim resursima (broja, strukture, načina plaćanja i sl.) potrebnim za realizaciju projekta,
4. neslaganje o tehničkim i tehnološkim rješenjima i alternativama,
5. neslaganje oko administrativnih procedura, uloge i ovlaštenja projektnih menadžera,
6. sukobi u vezi s troškovima te projekcija ekonomičnosti i rentabilnosti,
7. međuljudski sukobi.

Sukobi će u uvjetima različitih organizacijskih kultura, posebno u pogledu stila vođenja, izbijati na površinu pod djelovanjem različitih izvora sukoba. Kao najčešće izvore sukoba, autori Omazić i Baljkas (2005:239) navode:

- preklapanje ovlaštenja projektnih i linijskih menadžera
- nedostatak resursa, posebno finansijskih
- sukob karaktera i međusobna sumnjičavost i rivalstvo pojedinih članova projektnog tima koji najčešće dolaze iz različitih funkcija
- neostvarena očekivanja (ništa ne djeluje tako destruktivno kao neuspjeh)
- vremenski tjesnac ili pritisak ugovorenih rokova
- blokiranje komunikacijskih tijekova
- loša organizacijska rješenja.

Za projektnog menadžera je najbolje ako na vrijeme shvati kako je život sa sukobima samo jedna od dimenzija realnosti u kojoj mora znati pronaći ono što članove tima povezuje kako bi se uspješno realizirali ciljevi i interesi projekta, a ne samo pojedinih članova ili samo projektnog menadžera.

Projektni menadžer, pri bavljenju sukobom u timu, trebao bi prepoznati sljedeće osobine sukoba i procesa upravljanja sukobom (*Vodič kroz PMBOK*, 2011:239) :

- sukob je prirodan i nameće potragu za alternativama,
- sukob je timsko pitanje,
- otvorenost razrješava sukob,
- razrješavanje sukoba trebalo bi se fokusirati na otvorena pitanja, a ne na osobnosti,
- razrješavanje sukoba trebalo bi se fokusirati na sadašnjost, a ne na prošlost.

Prestane li sukob djelovati poticajno i stvaralački na tim, postaje nepoželjnim i potrebno ga je što prije ukloniti. Takav sukob treba početi rješavati već u trenutku kada se naslućuje njegova potencijalna destruktivnost jer će se tako zaustaviti nepovoljan razvoj situacije. Sukob postaje destruktivnim ukoliko postane osoban, potraje predugo, pojača intenzitet i učestalost. Razrješavanje sukoba počinje kada sve strane uključene u sukob priznaju da on postoji. Druga faza odnosi se na jasno definiranje vlastitoga stajališta te stajališta suprotstavljenih strana. Nakon toga nije teško otkriti u kojemu “grmu leži zec”, tj. što je uzrok razmiricama. Kada je problem definiran, slijedi traženje rješenja koje će sve zadovoljiti. Nakon dogovora, koji mora biti svima u potpunosti jasan, valja ono što je

dogovoreno samo provesti u djelo i uživati u učvršćenim odnosima i "čistomu zraku". Uspješnome razrješavanju sukoba pridonijet će dobre komunikacijske vještine i pozitivno razmišljanje. (prema: Lončar, 2002.) Najvažnije pretpostavke uspješnog rješavanja sukoba jesu međusobno povjerenje, obostrano slušanje, davanje i primanje novih informacija, obostrano izbjegavanje postupka "pobjeda – poraz"...

U praksi postoji šest *tehnika* koje služe za *razrješavanje sukoba*. Svaka od njih ima svoje mjesto i svrhu.

Sukob je moguće riješiti *povlačenjem (izbjegavanjem rješavanja)* iz stvarne ili potencijalne konfliktne situacije. Većina projektnih menadžera smatra da se u sukobe članova ne treba miješati jer sukobne situacije trebaju proći same od sebe, kada se sukobljeni pojedinci "ispucaju" i "ispušu". Postavljanje između sukobljenih strana ne otklanja izvor sukoba te može smiriti situaciju samo na kratko. Ova metoda ima smisla samo ako treba dobiti na vremenu (npr. da se započeti projekt dovrši) i ako druge metode nisu primjenjive ili moguće.

Tehnikom *izgladivanja* ili naglašavanja područja slaganja za razliku od područja neslaganja, članovima tima se predlaže da umjesto da se bave onime što ih razlikuje ili onime u čemu se ne slažu, pokušaju otkriti ono što ih veže i što im je zajedničko. Projektni menadžer često pokušava sukobljene strane podsjetiti na zajedničke ciljeve.

Kompromis ili potraga za rješenjima koja donose određeni stupanj zadovoljstva svim stranama dobar je u situacijama uzavrelih konfliktnih emocija među članovima tima, koje mogu dovesti do neželjenih posljedica. Može li vuk ostati sit i koza cijela? Projektni menadžer koji se koristi kompromisom da bi riješio sukob vjeruje da može. To je pristup prema kojem sukobljene strane pregovaraju i onda svaka popusti u svojim stavovima kako bi se sukob razriješio. Dolaženje do kompromisa je dugotrajno, a njime se izvor sukoba ne uklanja nego samo zaobilazi (Srića, 2004:112).

Tehnikom *pritiskanja*, odnosno nametanjem jednog stajališta na uštrb drugih, nude se samo rješenja u kojima jedna strana dobiva, a druga gubi. Dosta ljudi će sukob riješiti tako da se prilagode drugoj strani, dok neki neće imati snage da izraze ono što osjećaju ili da se suprotstave upornijem sugovorniku. Ta metoda se ne preporučuje uvijek.

Ukoliko se primjeni tehnika *suradnje* i uključi se više stajališta i pogleda iz različitih perspektiva, to vodi ka konsenzusu. Sukob se može tretirati kao problem koji se treba riješiti

sagledavanjem alternativa, a to zahtijeva kompromisni stav i otvoreni dijalog. Ta se tehnika naziva *konfrontacija/rješavanje problema*.

Kako je sukob u timovima neizbježan, a nekada i koristan, potrebno je poticati sukobljavanje mišljenja, ali naučiti ljude da to rade bez ljutnje i "povišenih tonova". Ako se sukobom unutar tima pravilno upravlja, on može biti prirodan i zdrav odraz raznolikosti među članovima te izvor kreativnosti i inovativnosti u postupcima, kao što su rješavanje problema i donošenje odluka (West, 2005:123).

Bitno je naglasiti da svako neslaganje u timu nije nužno razlog dubljim konfliktima koji obično imaju negativne posljedice po sam tim i njegove rezultate. Najgori je onaj sukob u timu o kojem se nitko ne usuđuje govoriti. Kreativne razmirice i različiti pogledi na rješenje problema mogu uroditi itekako inovativnim rješenjima. Poteškoće nastaju onda kada razmirice prerastaju u sukobe koji ne rješavaju problematiku zbog kojeg je okupljen tim, nego se počnu baviti međusobnim suodnosima članova tima.

U fazi rješavanja važni su ne samo načini nego i sudionici sukoba. Najbolje je kada do rješenja sukoba dođu sukobljene strane neposredno, a uplitanje projektnog menadžera dobro je tek kad ne ide drukčije. Ako je potrebno, projektni menadžer treba dogovoriti sastanak sa zainteresiranim stranama čija će svrha biti iznošenje problema i pronalaženje načina rješavanja. Važno je da se pruži prilika objema stranama da izraze svoje osjećaje, slušajući ih bez prosuđivanja i komentara.

Mnogi problemi u timovima nastaju zbog ljudi, a ne njihove uloge u projektu (ili tehničkom području u kojem djeluju), a događaju se zbog međuovisnosti u projektu te zbog karakternih osobina članova tima. Iako se od tima očekuje da će se svi novonastali problemi rješavati zajednički, za projektnog menadžera situacija je nešto drugačija. Budući da je on glavni koordinator i nadređeni svim članovima projektnog tima, od njega se očekuje da pronađe odgovarajuću tehniku za uspješno rješavanje problema.

4.7 Izazovi timskog donošenja odluka

Vrlo važan čimbenik uspješnog timskog rada je donošenje prave odluke i zrelo prihvaćanje odgovornosti da se ona što prije ostvari. Donošenje odluka razlog je za ulazak u komunikaciju na projektu. Vremenski je zahtjevno jer su u tim prilikama rasprave vrlo

iscrpne. Dogovor o tome kako se odluke donose i tko ih donosi, nužno je postići na početku projekta. Odluke mogu donositi svi članovi tima, projektni menadžer ili odabrani članovi. Timsko donošenje odluka je kvalitetnije ako tim raspolaže boljim informacijama, što su članovi individualno sposobniji za donošenje dobrih odluka te što je sam projektni menadžer vještiji u pravilnom integriranju mišljenja svih članova tima u jednu zajedničku odluku.

Učinkovito donošenje odluka uključuje sposobnost pregovaranja i utjecanja na organizaciju i vodstvo projekta. Zato je za rad tima važno unaprijed definirati koja metoda odlučivanja će se koristiti kod donošenja odluke, kako bi donesena odluka kvalitetnija.

Neke od osnovnih *metoda odlučivanja* u timovima su: *konsenzus*, *pravilo većine*, *pravilo manjine*, *stručnjak*, *pravilo autoriteta bez rasprave* i *pravilo autoriteta s raspravom* (Begičević 2011:18).

Odlučivanje po principu *konsenzusa* je metoda kod čije primjene svaki član tima ima pravo izreći svoje mišljenje, a odluka tima donosi se nakon što se svi članovi tima slože s prijedlogom. Ako se neki član tima ne slaže, proces odlučivanja se nastavlja.

Pravilo većine je metoda u kojoj svaki član tima glasa za ili protiv prijedloga odluke, glasovi se prebroje i najveći broj glasova određuje koji prijedlog pobjeđuje. Radi se o vrlo jednostavnom načinu odlučivanja, no bitno je da se tim slaže s ovakvim načinom donošenja odluka.

Pravilo manjine je metoda koja se temelji na odlučivanju manje skupine ljudi koja čini predstavništvo većeg tima. Oni prikupljaju informacije vezane uz zadatak i iznose prijedloge za daljnje djelovanje.

Metoda koja se naziva "*stručnjak*" podrazumijeva da u timu postoji pojedinac s velikim znanjem ili stručnošću za područje o kojem se odlučuje te se preporučuje saslušati njegove savjete za daljnje korake. Takva se osoba može i naknadno uključiti u tim.

Pravilo autoriteta bez rasprave je metoda koja se koristi kada nema mjesta raspravi. Najčešće se radi o odluci koja dolazi s više razine autoriteta, a tim mora prihvatiti odluku bez rasprave. Pogrešno je da u ovakvim situacijama vođa tima pokušava zavarati članove tima da mogu utjecati na odluku, jer se time samo narušava povjerenje članova tima.

Metoda *pravila autoriteta s raspravom* je metoda kod koje osoba odgovorna za donošenje odluke, primjerice vođa tima, daje ostalim članovima tima do znanja da će on donijeti odluku sam, međutim želi čuti mišljenje svih članova tima kako bi prikupio informacije i kvalitetne ideje. Tim se sastaje radi rasprave, svi iznose svoje mišljenje i razgovaraju o zadatku. Nakon toga vođa tima sam donosi odluku.

Na sastancima na kojima se donose odluke i traže opcije, dobro je da sastanak ne vodi projektni menadžer, već nezavisni medijator⁴. Projektni menadžer može biti pod utjecajem rokova ili zahtjeva zainteresiranih strana (npr. favorizirati najbrže rješenje ili navoditi na odluku na koju bi donio bez konzultacija s ostalima).

4.8 Izazovi delegiranja poslova u projektnom timu

Učinkovito delegiranje je vrlo zahtjevno budući da je potrebno riješiti ravnotežu između previše i premalo delegiranja, odnosno ravnotežu između prevelike i preslabe kontrole. Delegiranje nije samo precizno i jasno davanje zadataka te praćenje napretka, već se delegiranje može koristiti kao razvojni alat te za podizanje motivacije članova tima.

Na prvi pogled delegiranje izgleda vrlo jednostavno: samo kažemo ljudima što trebaju učiniti i onda ih pustimo da to i učine. No, delegiranje je više od toga.

Nema osobe, uključujući projektnog menadžera, koja raspolaže apsolutno svim informacijama, znanjem i ekspertizom za samostalno izvođenje projekta. Naprotiv, uspješan projektni menadžer, delegirajući poslove suradnicima, priznaje vlastite slabosti i potencira suradničku snagu.

Tri načina suočavanja sa zadacima kada smo u stisci jesu delegiranje, prebacivanje ili odgađanje. *Delegiranje* je prenošenje odgovornosti i ovlasti za obavljanje zadataka, ali i vrlo učinkovita metoda razvoja djelatnika kako bi postizali još bolje rezultate. *Prebaciti* znači prenijeti i odgovornosti i zadaće na neku drugu osobu. *Odgoditi* znači zadržati zadatak za sebe ali ga odgoditi za neko vrijeme (West, 2005:34). Sve tri strategije upravljanja zadaćom su valjane ali se trebaju prikladno iskoristiti kako bi bile učinkovite.

⁴ Uloga medijatora je da osigura doprinos svih sudionika sastanka te jednaku mogućnost utjecaja na odluku. (Begičević, 2011.)

Ako je zadaća hitna, a ne zahtijeva pozornost projektnog menadžera, on je može delegirati, uz uvjet da ima dovoljno vremena kako bi zahtjeve zadaće prenio članu tima koji će za nju biti odgovoran. Projektni menadžer mora biti spreman pružiti podršku gdje god je potrebna, a važno je da ne zadaje još više posla već preopterećenim članovima tima.

Brojni su razlozi zbog kojih se ne delegira. Mnogi projektni menadžeri nerado delegiraju poslove jer znaju da ne mogu delegirati odgovornost. Prije svega, kada postoji ograničen vremenski rok, brže i jednostavnije je da sami obave neki zadatak. Dok bi nekome objasnili što treba učiniti, kako treba obaviti zadatak, pa dok se pregledaju i daju dodatna objašnjenja te ponovno pregleda obavljeno, sam postupak traje predugo. Uz to, neki nemaju dovoljno povjerenja u svoje članove tima i smatraju da neće dovoljno dobro odraditi zadatak kao što bi to oni sami učinili. U nekim situacijama pojedinci žele raditi na razvoju "osobne nezamjenjivosti" ili se osjećaju ugroženima te ne delegiraju jer se boje da će tako razviti svoje zamjenike. U konačnici, neki ne znaju delegirati ili žive u uvjerenju da delegiraju, a zapravo ne delegiraju, već se rješavaju dosadnih zadataka koje ne žele obaviti sami.

Iako u timu postoje oni koji su u potpunosti spremni za preuzimanje i zahtjevnijih zadataka, postoje određeni zadaci i odgovornosti koje se ne smiju delegirati.

Autorica Ružić navodi neke primjere zadataka i odgovornosti koji su isključivo na projektnom menadžeru, a to su:

- krajnja odgovornost za obavljanje zadataka – iako smo odgovornost za realizaciju pojedinog zadatka prenijeli na djelatnika, krajnja odgovornost je uvijek na nama,
- organizacija rada i zadavanje radnih zadataka te praćenje realizacije,
- motivacija članova tima
 - povratna informacija o uspješnosti pojedinog djelatnika
 - edukacija i razvoj pojedinca
 - pohvala članu tima i/ili cijelom timu
- razvoj tima,
- interno komuniciranje,
- eventualno odnosi s ključnim poslovnim partnerima (klijentima ili dobavljačima).

U nastavku je u Tablici 2. prikazano delegiranje u četiri osnovna koraka.

Tablica 2: Koraci delegiranja

Informiraj	Informirati djelatnike o važnosti zadatka i kako ispunjenje zadataka doprinosi rezultatima cijele organizacije. Informiranje omogućuje razumijevanje cjeline, a ne samo jednog dijela zadatka.
Podijeli	Podijeliti s djelatnicima što se konkretno treba učiniti i u kojem vremenskom roku. Osim smjernica o zadatku, podijeliti s djelatnicima i odgovornost za obavljanje zadataka kao i ovlasti te mogućnost samostalnog donošenja odluka.
Motiviraj	Analizirati s djelatnikom moguće faktore koji utječu na rezultat: moguće faktore njegovog uspjeha, ali i neuspjeha. Za moguće faktore neuspjeha osigurati potrebnu podršku. Razgovorima u pojedinim fazama osigurati uspjeh.
Potakni na razmišljanje	Potaknuti djelatnika na razmišljanje kako pristupiti ostvarenju zadataka te ostvariti rezultat ako je moguće i s većom učinkovitosti. Osigurati povratnu informaciju na prijedlog djelatnika o mogućem drugačijem načinu pristupa rješavanju zadatka.

Izvor: izrada autorice prema: Ružić, B. Najvažnije o delegiranju. Ružić, B. (ed.) *Kako uspješno delegirati*. [Online] Dostupno na: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf [Pristupljeno: 20. rujna 2015.]

Svaki uspješan menadžer točno zna kome će dodijeliti pojedini zadatak i na taj način omogućiti dodatni razvoj članova tima: uočava kvalitete koje su drugima možda nevidljive i iz članova svog tima izvlači ono najbolje. Najvažnije je da, prije svega, zna prepoznati osobu koja zna svoj posao i koja je motivirana. Pod tim se misli da menadžer treba odrediti spremnost pojedinog člana iz tima na obavljanje određenih zadataka. Spremnost se određuje na temelju dva kriterija, a to su: kompetentnost članova – dosadašnje iskustvo, znanja i vještine) i voljnost članova – motiviranost, ali i sigurnost u sebe.

Odluka o tome tko će preuzeti odgovornost za zadatak ne sastoji se samo od procjene sposobnosti, iako je ona ključni sastojak. Treba odabrati člana tima koji već posjeduje potrebno znanje i vještine ili ih podukom ili treningom može lako steći.

U obzir treba uzeti i druge čimbenike, poput načina na koji će član prihvatiti dodatnu nadležnost. Neki će je prihvatiti oduševljeno, kao dio osobnog razvoja; drugi će to doživjeti

kao pritisak i oduprijet će se dodatnom poslu. Postoji mogućnost i da član tima kojem je delegiran zadatak, dio svog posla delegira drugom članu u timu. U pravilu, delegiranje treba poticati, koliko to god vještine dopuštaju. Ako se pronađe optimalna razina delegiranja, projektni menadžer moći će djelotvornije raditi te će biti sposoban motivirati i razvijati tim.

Bitno je imati povjerenja u svoje članove tima, osloboditi si vrijeme za važne zadatke, dati priliku članovima da se dokažu, razviju i uče. Da bi delegiranje bilo uspješno, potrebno je imati dobre organizacijske sposobnosti, dobro poznavati radne procese i svoje članove. Delegiranjem se dobiva više raspoloživog vremena za druge poslove, niža razina stresa zbog smanjenja radnog opterećenja, motiviranije i sposobnije članove, ugodnija radna kultura i okruženje uz uzajamnu komunikaciju.

Neke od *preporuka* koje autorica Ružić navodi za *uspješno delegiranje* jesu:

- razmisliti o vlastitim komunikacijskim vještinama. Za uspješno delegiranje neophodno je aktivno slušanje, provjera razumijevanja, parafraziranje te adekvatna neverbalna komunikacija.
- Koristiti delegiranje kao razvojni alat kako bi se poboljšalo znanje, vještine ali i motivacija članova delegiranjem zadataka koji su smisleni i izazovni i koji podižu osposobljenost članova za više razine.
- Zadatke treba ravnomjerno delegirati među članovima tima. No, ako se delegiraju zadaci samo članovima koji su na višoj razini spremnosti, postoji mogućnost da će biti prenatrpani, dok drugi članovi tima mogu imati slobodnog hoda. Delegiranje koje se percipira nepravednim može smanjiti moral i učinak cijelog tima.
- Kako bi se pojasnila sva pitanja vezana uz realizaciju zadataka, važno je potaknuti članove da postavljaju pitanja.
- Do dobrog rezultata moguće je doći na različite načine. Treba postaviti visoko standarde učinka, a kod kompetentnih djelatnika nije potrebno određivati kako moraju obaviti neki posao.
- Izbjegavati delegiranje zadataka koji su od osobnog interesa, koji su osobni ili beznačajni.

4.9 Izazovi upravljanja otporom prema promjenama

Projektni menadžeri, prije nego što krenu s uvođenjem neke promjene, trebaju članove projektnog tima upoznati s rezultatima promjene. Isto tako, moraju voditi računa da se promjena zaista implementira na način na koji je prezentirana članovima. Ako su članovi tima upoznati s promjenom, vremenom njezine implementacije, mogućim negativnim aspektima te promjene, pružit će znatno manji otpor nego u suprotnom slučaju. Na takav se način stvaraju dobri odnosi i smanjuje se negativna energija koja obično nastaje u takvom razdoblju.

Javljaju se dvije osnovne vrste promjena koje mogu nastati u fazi implementacije, a to su (Omazić, Baljkas, 2005: 257):

- Promjene radi mijenjanja projektnih parametara (budžeta, terminskog plana), a koji su najvjerojatnije posljedica pogrešaka na projektu
- Promjene radi mijenjanja definicije (obuhvata) projektnog proizvoda, a čine ih obično novi korisnički zahtjevi koje korisnik nije specificirao u fazi planiranja ili koje su posljedica promjena projektne okoline.

Upravljanje promjenama teška je zadaća menadžmenta te se njima rijetko upravlja na sustavan način, zbog čega ih velik broj nije uspješno implementiran, potrošeno je više resursa od predviđenog, period implementacije trajao je dulje od očekivanog, zaposlenici izbjegavaju usvojiti promjene ili ih sabotiraju.

Koliko god pažljivo projektni menadžeri izradili projektni plan i dobro planirali izvedbu projekta, može se dogoditi da određena aktivnost potraje duže nego što je planom predviđeno, klijentove potrebe i želje mogu se s vremenom promijeniti, razvoj novih tehnologija koje utječu na projekt i sl. U slučaju da se odbije provesti promjenu, mora se onome koji je zatražio promjenu objasniti stajalište i razloge takve odluke. U suprotnom, ako se odluči za promjenu, projektni menadžer mora revidirati i uskladiti postojeći projektni plan, odnosno provesti promjenu kroz raspored, rezultate projekta i njegove resurse – financijske i vremenske. Na kraju mora obavijestiti sve interesno – utjecajne skupine i pojedince o novonastaloj situaciji i utjecaju na projekt (prema:Omazić, Baljkas, 2005:98).

Svaki projekt unosi promjenu, a za stvaranje svijesti o promjeni kod članova projektnih timova ključna je odgovarajuća i pravovremena komunikacija. Članovima tima

jasno treba reći što se i zašto mijenja, kada, s kojim posljedicama za njih i što oni moraju učiniti da budu spremni za promjenu te tko će im pritom pomoći. Pravovremenim obavještanjem, promjene dobivaju kontekst i smisao.

Simptomi otpora prema promjenama u radnim ulogama uključuju dobro znani odgovor: "To nije moj posao.", te druge izjave poput: "Nikada to prije nisam radio. Zašto ja? Hoću li dobiti povišicu plaće ako to odradim. Nisam prošao obuku za to"... Mnogi problemi u timovima, pogotovo oni koji proizlaze iz rotacije poslova i iz nedostatka prilika za promaknuća, spadaju pod kategoriju otpora prema promjenama. Ljudi se opiru promjenama zbog mnogih razloga, a zapravo je otpor promjenama prirodan. Može predstavljati iznimno prikladnu reakciju na preživljavanje jer previše promjena može stvoriti psihološke simptome slične onima koji nastaju za vrijeme stresa.

Autori Omazić i Baljkas (2005: 99-100) navode *razloge* zbog koji zaposlenici najčešće pružaju otpor promjenama, a to su:

- *Prethodna i sadašnja obveza* – zaposlenici nisu spremni na promjene jer smatraju kako ništa ne treba mijenjati i da sve funkcionira upravo onako kako bi trebalo. Taj problem može se riješiti ako menadžment stvori mišljenje kod zaposlenika kako su dosadašnji napor u skladu s onim što se želi postići te prepoznavanjem i vrednovanjem postignuća zaposlenika. Ako je promjena u skladu s interesima zaposlenika, tada projektni menadžer treba naći način za harmoniziranje napora pojedinaca i organizacije.
- *Ego protekcija* – zaposlenici nisu spremni priznati kako nešto nije u redu sa sadašnjom situacijom, a posebno da su oni učinili pogreške ili su vlastite aktivnosti pogrešno usmjerili. U takvoj situaciji menadžment treba naglasiti kako ono što je do sada učinjeno nije nikako u skladu s onim što se želi postići te da se nije ni u čemu pogriješilo. Trebalo bi pohvaliti napor i učinjeno te naglasiti kako se uz minimalne korekcije može ostvariti zahtijevano.
- *Obrana vrijednosti* – događa se kad postoji snažna grupa ili individualni identitet s prevladavajućim vrijednostima, gdje je nebitno jesu li one efektivne i tražene s organizacijske točke gledišta. Potrebno je da menadžment naglasi kako stvarne vrijednosti nikako neće biti narušene, već se projekt mora obračunati s "vrijednostima".

- *Nedostatak informacije* – u situacijama kada se zaposlenici ne žele mijenjati jer ne vide vlastiti interes u promjeni, zbog nedostatka informacije o nesavršenosti statusa quo te zbog nedostatne informacije o svrsi promjene i željenu stanju. U toj situaciji menadžment mora preusmjeriti kanale komunikacije kako bi se osiguralo da ono što je izostavljeno, stvarno zasluži biti izostavljeno zbog loše kvalitete i vrijednosti, kao i zbog volumena te se usmjeriti na osnovni problem, a to je neznanje.
- *Strah* – strah od nepoznatog koji rezultira protektivnim i defanzivnim stavovima onih koji su uključeni u promjenu. S jedne strane strah je barijera za uspješnu provedbu promjene (najčešće strah od nepoznatog), a s druge strane može biti inicijator promjene stava (pomakom iz statusa quo zaposlenici ulaze u nešto što ih mijenja te stoga to odbacuju).
- *Utjecaj pojedinaca* – pojavljuje se u slučajevima kad snažne i dominantne osobe s jakom formalnom i /ili neformalnom moći šalju poruke o tome kako su promjene nepotrebne. Snažnu ulogu tu ima i psihološki segment koji rezultira iz promjena. Kvalitetni međuljudski odnosi na svim organizacijskom razinama kvalitetno mogu riješiti sve probleme takve prirode.
- *Utjecaj grupa* – slično utjecaju pojedinaca, kad snažne grupe šalju poruke da su promjene nepotrebne. Problemi nastaju zato što menadžment ne zna kakve će rezultate donijeti promjena pa pribjegava taktici kako je bolje ne govoriti ništa. No, to je pogrešno jer bi menadžment trebao sjesti sa zaposlenicima, odgovoriti im na pitanja, a ako odgovore nemaju, objasniti zašto se na neka pitanja ne može odgovoriti.

Svi problemi "adresirani" su na menadžment jer projektni menadžer prilikom promjena mora imati aktivnu, a ne samo deklarativnu pomoć svih menadžerskih razina.

"Preživjeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promjenama najprilagodljiviji." Charles Darwin.

Formula za izbjegavanje otpora kod zaposlenika nije jednostavna i nije primjenjiva u kratkom roku. Autorica Koričan (2007.) navodi da menadžment prije uvođenja promjene mora u fokusu imati socijalni aspekt promjene. Isto tako, spominje da se uvođenjem promjena stvara potreba za razvojem novih vještina i strah od mogućeg gubitka posla ili vlastitog nepoznavanja nove tehnologije. Svjesni toga, menadžeri pripremanjem zaposlenika

izbjegavaju negodovanje i početne negativne reakcije na novi sustav. Ključno je da su sve razine organizacije uključeni, jer ako menadžment ne prihvaća, ne primjenjuje i ne opravdava uvođenje sustava, modeliranjem će se ovakvo ponašanje prenijeti i na zaposlenike. Bitno je imati i formalne modele koji će uvoditi promjenu, tzv. agente promjene, koji mogu biti zaposlenici tvrtke ili osobe koje pružaju uslugu implementacije i koji će komunicirati što promjena nosi u budućnosti. Taj budući aspekt, odnosno, bolja budućnost kao rezultat promjene, je vizija koja može biti misao vodilja i motivacijski faktor za jače uključivanje zaposlenika. Participacijom zaposlenika umanjuje se mogućnost pojavljivanja otpora budući da se zaposlenici poistovjećuju s vizijom i znaju zbog čega je promjena nastala i s kojim ciljem djeluju.

Prihvatanje promjene ovisi o odnosu snaga koje potiču i snaga koje se odupiru uvođenju promjene. Stoga se smanjenje otpora na promjene može postići na dva načina: jedan da se pojača utjecaj snaga koje podupiru promjenu (npr. veći pritisak menadžmenta ili agenata promjene), a drugi način da se smanji snaga sila koje se odupiru promjenama (npr. promicanje participacije, prenošenje vizije). Istraživanja pokazuju kako je uspješniji ovaj drugi način, a najbolje je djelovati simultano s obadvije sile.

Šest načina za svladavanje otpora na promjene kod zaposlenika su: edukacija zaposlenika, participacija zaposlenika u promjeni i aktivnostima oko promjena, potpora i olakšavanje zaposlenicima da se prilagode na promjenu, pregovaranje sa zaposlenicima koji pružaju otpor, manipulacija te izravna i neizravna prisila. (Koričan, 2007.)

Ono što je ključno imati na umu je faktor vremena. Promjenu nije moguće uvesti uspješno u kratkom roku, nego je potrebno imati strpljenja te nagrađivati prihvatljivo ponašanje koje je u skladu s novouvedenom promjenom, a neprihvatljivo ponašanje sankcionirati.

"Oni (zaposlenici) moraju osjetiti nagradu koja ide uz pobjedu – u svojim srcima, ne samo u novčanicima." J. Welch.

Nitko nije izuzet od boli uzrokovane promjenama radnih zadataka. No, postavlja se pitanje kako uvesti promjene i kako se odnositi prema pojedincima na koje te promjene imaju negativan učinak te kako nagraditi one koji se prilagođavaju promjenama.

Preporuke za upravljanje promjenama koje autor Holpp (2014:102) sugerira jesu:

- Ono što tražite treba biti razumno. Promjenu koju namjeravate uvesti rastavite na manje dijelove i postupno ih uvodite.
- Od svakog pojedinca morate tražiti promjenu. Nitko ne smije biti izuzet od nadolazećih promjena.
- Odnosite se prema onima na koje će promjene imati negativan učinak s poštovanjem i pažnjom. Nadzornici i drugi zaposlenici koji su izgubili autoritet ili čije se zabrinutosti zanemaruju mogu "zaraziti" ostatak tima lošim raspoloženjem i pritužbama koje mogu biti legitimne.
- Uključite tim u proces stvaranja strategije za uvođenje promjena. Tražite njihov doprinos i radite s njima na uvođenje promjena.
- Trebate biti sigurni da postoje pravi poslovni razlozi za uvođenje promjena i iznesite te razloge članovima tima. Ljudi bolje razumiju promjene kada i imaju uvid u širi organizacijski kontekst.

Uvijek treba imati na umu kako svaka promjena izaziva trošak. Važno je adekvatno procijeniti utjecaj promjene na sve aspekte projekta.

Planiranje uvođenja organizacijskih promjena treba biti usklađeno s informacijama o sljedećem (Omazić, Baljkas, 2005:100):

- segmentima organizacije koji će se promijeniti provedbom promjene,
- rezultatima koje će dati promjene,
- mehanizmima putem kojih će se promjena implementirati,
- aspektima tehničke i psihološke prirode koji su vezani za promjene.

Promjene nisu iznimka, one su imperativ modernog poslovanja. Međutim, da bi promjene bile uspješne, ne smije se dopustiti da se dogode, već se njima treba brižno upravljati. Kako bi se sve promjene mogle uspješno voditi, potrebno ih je uvijek dokumentirati. U praksi se upotrebljavaju posebni obrasci, odnosno lista svih projektnih promjena u kojoj se vode svi zahtjevi za promjenama, odobrene kao i neodobrene promjene. Upotrebljavaju se i posebni obrasci za prijedlog promjene kako bi se imala detaljna evidencija svih zahtjeva. Nakon toga, projektni menadžer promjenu formalizira zahtjevom za promjenu projektnih parametara, a na kojemu se obvezno potpisuju svi ključni projektni sudionici. Sve

promjene koje se iniciraju na projektu treba odobriti sponzor i najviši menadžment. Na vrlo velikim projektima formiraju se posebne komisije za upravljanje projektnim promjenama.

Kako bi se promjenama uspješno upravljalo važno je držati se određenih pravila. Potrebno je: pažljivo razmotriti sve zahtijevane promjene, identificirati sve utjecaje koje promjene mogu imati na drugim projektnim zadacima, identificirati sve prednosti i nedostatke zahtijevane promjene i sve opcije koje bi mogle dovesti do boljeg ili istog cilja, koordinirati prihvaćene promjene sa svim uključenim stranama, osigurati da se promjene mogu ispravno primjenjivati, napraviti sumarno izvješće svih promjena prema datumu pojavljivanja i njihovu utjecaju (prema: Omazić, Baljkas, 2005:258).

Uspješno implementiranje promjena ovisi o mnoštvu čimbenika, a najvažniji je upravo psihološki koji se odražava na sve zaposlenike. Jedan od osnovnih principa rješavanja tog problema je stvaranje zdrave klime u poduzeću. Upravo pohvale, novčane nagrade, kvalitetni međuljudski odnosi i sl. jesu oni čimbenici zbog kojih zaposlenici vjerno i lojalno služe organizacijama.

5 IZAZOVI UPRAVLJANJA PROJEKTNIM TIMOVIMA U PODUZEĆIMA DURAN d.d. I PULA HERCULANEA d.o.o.

Za potrebe istraživačkog dijela rada, posjećena su dva poduzeća na području Pule – tvornica stakla Duran d.d. i poduzeće za komunalne usluge Pula Herculanea d.o.o. Autor diplomskog rada i provoditelj istraživanja imao je priliku porazgovarati s rukovoditeljem djelatnosti Čistoća, gospodinom Rudolfom Grumom iz pulske Herculanee te s gospođom Davorkom Bilić, izvršnom direktoricom poduzeća Duran d.d. Cilj razgovora bio je saznati s kojim su se izazovima susreli prilikom upravljanja projektnim timom za potrebe uvođenja sustava kvalitete (ISO 9001).

U nastavku će ukratko biti opisano kroz koje faze poduzeća moraju proći prilikom uvođenja sustava, reći će se općenito o spomenutim poduzećima te će zasebno biti opisani izazovi i poteškoće u projektnim timovima s kojima su se projektni menadžeri susretali.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom vodi se kao projekt organizacije koji se realizira i prati u nekoliko osnovnih koraka/faza.

Faze projekta prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom jesu (prema: Vukelić, Buntak):

1. faza: Pripremni dio

- Uočavanje i definiranje problema i orijentacija u svezi mogućih rješenja problema
- Snimanje i ocjena postojećeg stanja u odnosu na željeno
- Definiranje projektnog zadatka i ciljeva projekta
- Izrada akcijskog plana i programa projekta

2. faza: Stvarni rad na projektu

- Edukacija
- Definiranje poslovnih procesa sustava
- Izrada dokumentacije sustava kvalitete
- Implementacija postupaka (procedura) i radnih uputa
- Praćenje realizacije projekta i izvještavanje

3. faza: Završni dio projekta

- Interni audit i pregled sustava od strane uprave
- Otklanjanje nađenih nesukladnosti
- Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom

4. faza: Stalno poboljšavanje sustava kvalitetom

- Poboljšanje sustava

Implementacija sustava i učinkovito i kvalitetno upravljanje sustavom u organizaciji ne može postojati bez da se njime upravlja na način kvalitetnog upravljanja projektima, što je osobito važno u završnom dijelu projekta, gdje prilikom zaključivanja projekta treba provesti analizu prethodnog stanja s obzirom na učinjeno i planirati aktivnosti stalnog poboljšavanja, o čemu se često vodi premalo računa u implementaciji sustava upravljanja kvalitetom.

5.1 Izazovi upravljanja projektnim timom u poduzeću DURAN d.d. Pula

U razgovoru s gospođom Davorkom Bilić⁵, izvršnom direktoricom pulskog poduzeća Duran d.d., prikupljene su informacije o poteškoćama i izazovima s kojima su se susreli prilikom upravljanja projektnim timom kada su uvodili sustav upravljanja kvalitetom.

Duran Grupa je jedan od vodećih svjetskih proizvođača borosilikatnog stakla kojeg je izumio Otto Schott 1887. godine, a 1938. je registrirano pod trgovačkim imenom Duran®. Odluka o izgradnji tvornice stakla u Puli donesena je daleke 1949. godine, tada pod nazivom "Poduzeće za izradu laboratorijskog stakla Pula". Izgradnja proizvodnog pogona započela je 1952. godine, a daljnji razvoj uslijedio je 1955. godine što je ujedno i službeni početak rada tvornice pod nazivom Tvornica laboratorijskog stakla "Boris Kidrič". Od 1998. godine tvrtka počinje poslovati pod nazivom Schott Boral d.d. U vlasništvo njemačke tvrtke Duran – Group tvornica u Puli prelazi 2005. godine i danas posluje pod nazivom **Duran d.d.**

Od prvog dana proizvodni program se temelji na vatrostalnom - borosilikatnom staklu. Glavni proizvodni program tvornice su ručno izrađeni proizvodi iz vatrostalnog stakla

⁵ Razgovor održan u prostorijama poduzeća Duran d.d. dana 6. studenog 2015.

namijenjeni za laboratorije i industriju. Ručno izrađeni proizvodi visoke kvalitete posebno su cijenjeni i postižu višestruko veće cijene na tržištu od staklenih artikala proizvedenih na automatskim linijama. Ručno puhani artikli iz Pule predstavljaju sam svjetski vrh za ovakvu vrstu proizvodnje. Kontinuirano ulažu u razvoj tehničko – tehnoloških procesa te nove proizvodne linije kojima podižu razinu kvalitete i konkurentnost proizvoda, ali i u zaštitu okoliša i energetske učinkovitost.

Unutar poduzeća Duran d.d. iz Pule pokretalo se mnogo projekata, a u ovom istraživačkom dijelu rada opisan je *Projekt za uvođenje certifikata ISO 9001*. Poduzeće Duran prepoznalo je važnost norme ISO 9001, posebno prilikom suradnje sa stranim partnerima te nastupom na stranim tržištima. ISO 9001 je prepoznatljiv certifikat koji garantira da poduzeće u svom poslovanju posebnu pozornost posvećuje kvaliteti. Ono što kupac najviše pamti je kvaliteta koju dobiva proizvodima, a kao pokušaj odgovora na sve glasnije zahtjeve na sigurnost kvalitete, poduzeće Duran posjeduje isti. Poduzeće je certifikat dobilo 2006. godine.

Na projektu za uvođenje i dobivanje certifikata ISO 9001 je sudjelovao projektni tim u kojem su djelovali: *projektni menadžer* (ujedno i član Uprave za kvalitetu, koja mu je bila potpuna podrška u provođenju projekta), *predstavnik proizvodnje*, *predstavnik prodaje*, *predstavnik nabave*, *predstavnik financijsko – računovodstvene službe* i *predstavnik kadrovske službe*. U pripremi i realizaciji projekta sudjelovao je stručnjak iz ovog područja iz konzultantske tvrtke koji nije bio član tima.

Prije samog početka rada projektnog tima, konzultant iz konzultantskog poduzeća boravio je tjedan dana u poduzeću Duran d.d., gdje je zajedno s projektnim menadžerom svaki dan imao sastanke (radionice, puno radno vrijeme, pauza za ručak) i gdje su pripremili kompletan projekt po fazama i zadacima i to:

1. Pregled svih dokumenata
2. Dokumentacija prvog reda (izjave, sheme, politika kvalitete, priručnik kvalitete)
3. Opisi procesa
4. Dokumentacija za svaki proces
5. Specifikacije
6. Auditi (provjera statusa)
7. Korektivne i preventivne mjere.

Nakon toga, projektni menadžer je članove tima pozvao na početni sastanak, gdje im je objasnio zadatke i ciljeve projekta. Dogovorili su se da će tim imati tjedno jedan sastanak – svaki ponedjeljak u 11 sati radi informiranja što je i kako u proteklom tjednu napravljeno te dogovoriti nove tjedne zadatke.

Projektni menadžer je imao i pojedinačne sastanke s članovima tima kada su se pojavile neke nedoumice ili problemi. Bilo je različitih mišljenja u opisivanju procesa te potrebnoj dokumentaciji jer se pojavio otpor pojedinih članova radi promjena u npr. potpisivanju naloga za nabavni odjel (uvela se dodatna provjera kod skladištara prije negoli se nalog donese u nabavnu službu jer se tako htjelo izbjeći da se naruči npr. neki materijal ako je on već bio na skladištu). Zatraženo je dodatno mišljenje iz računovodstvene službe i službe kontrolinga radi praćenja koeficijenta obrta zaliha te radi upravljanja nekurentnim zalihama. Nakon rasprave i dokazivanja donijeta je zajednička, konačna odluka.

Važne informacije također su se slale i primale putem e-mailova, pisali su se zapisnici sa svih važnih sastanaka. Organizirane su telefonske konferencije jednom mjesečno s Upravom iz Njemačke.

U sklopu komuniciranja o (tada) predstojećoj certifikaciji, a na nivou tvornice, bila je organizirana izobrazba (obuka) za zaposlenike u dvije kategorije:

- izobrazba rukovodeće strukture do nivoa poslovođa odrađena je kroz prezentaciju i predavanje u trajanju od približno 90 minuta
- izobrazba ostalih zaposlenika provedena je kroz informativne oglase s korisnim informacijama.

Sukladno normi, obuka (izobrazba zaposlenika) bi se trebala obavljati minimalno jednom godišnje.

Konflikti unutar poduzeća koji su se dogodili tijekom uspostavljanja samog sustava ili tijekom provođenja donesenih mjera/projekata uglavnom su bili uzrokovani sujetom ili nezainteresiranošću pojedinih članova, a rijetko kada su bili potkrijepljeni stvarnim argumentima.

Konfliktne situacije događale su se zato što su se pojedinci smatrali nepravедno prozvani te su na sve načine pokušavali 'dokazati' da npr. neke dokumente ili potrebna odobrenja nije potrebno pratiti i uvoditi jer osim što iziskuju dodatne napore tog pojedinca, ti isti pojedinci

smatrali su da te akcije i praćenja nemaju nikakve svrhe. Tim je pojedincima bilo teško ili gotovo nemoguće ukazati na činjenicu da su takvi zahtjevi definirani normom i da ne predstavljaju pokušaj diskreditiranja pojedinca 'koji sve imaju pod kontrolom'. Sukobi, odnosno konflikti rješavali su se savjetovanjem i analizom s konzultantom vezano za nedoumice, različita razmišljanja i ideje, a zajednički dogovori i kompromisi u pojedinim fazama realizacije projekta u suradnji s projektnim menadžerom na način da se pronalazilo najbolje rješenje za pojedine procese i radne operacije.

Kod pronalaska nesukladnosti (npr. „preskakanje“ određenih procedura unutar procesa) rukovoditelji (i posredni i neposredni) uglavnom su pronalazili 'nepremostive' probleme vezane za odgovornosti i izvršavanje pojedinih radnji (vezano za provjeru stanja na skladištima: 'tko će vršiti tu provjeru – nabavna služba ili onaj tko želi naručiti neki materijal').

U tijeku realizacije projekta bila je izvršena zamjena člana tima iz proizvodnje zbog nedovoljnog zalaganja i angažmana te osobe. Njegovo je obrazloženje bilo da je prezauzet drugim zadacima te da nema dovoljno vremena posvetiti se ovom projektu. Nova osoba se dobro uklopila u cijeli tim.

Po završetku projekta i dobivanja certifikata, projektni menadžer nagrađen je materijalnom stimulacijom, dok su ostali članovi projektnog tima pohvaljeni od strane Uprave i nadređenih rukovoditelja. Projektni menadžer je također istaknuo najbolje suradnike te ih je, isto tako, za vrijeme trajanja projekta pohvaljivao na zajedničkim sastancima te pojedinačno.

5.2 Izazovi upravljanja projektnim timom u poduzeću Pula Herculanea d.o.o.

U razgovoru s rukovoditeljem djelatnosti Čistoća Pula Herculanee, gospodinom Rudolfom Grumom⁶, prikupljeni su podaci potrebni za istraživački dio diplomskog rada – izazovi i poteškoće upravljanja projektnim timom u gore spomenutom poduzeću.

Pula Herculanea d.o.o. je javno poduzeće za čišćenje grada, obale i obalnog mora. Današnje trgovačko društvo Pula Herculanea utemeljeno je 1. siječnja 1994. godine, a

⁶ Razgovor održan u prostorijama poduzeća Pula Herculanea d.o.o. dana 9. studenog 2015.

sačinjavale su ga tri djelatnosti: Čistoća, Hortikultura i Kanalizacija. Od 1997. godine na osnovi odluke Gradskog poglavarstva, istom se pripaja i djelatnost Dimnjačari.

S obzirom na određenje Zakona o vodama koji je stupio na snagu 2010. godine, obveza je svakog isporučitelja komunalnih usluga u djelatnosti odvodnje i pročišćavanje otpadnih voda, iz svog poslovanja isključiti te komunalne djelatnosti. Skupština društva Herculanee je, uz suglasnost Gradskog vijeća, donijela odluku da će se zakonska obveza ispuniti na način da će Herculanea osnovati trgovačko društvo za obavljanje poslova javne odvodnje pod nazivom Pragrande d.o.o. koje obavlja djelatnost od 1. siječnja 2014. godine.

Danas društvo sačinjavaju tri djelatnosti, a to su: Čistoća, Hortikultura i Dimnjačari.

Poslovanje društva sastoji od sljedećih djelatnosti:

- sakupljanje, prijevoz i deponiranje komunalnog otpada,
- uređenje gradskih zelenih površina i parkova,
- uređenje grada u vrijeme blagdana i drugih posebnih prigoda,
- dimnjačarske usluge.

Pula Herculanea d.o.o., javno poduzeće za komunalne usluge 2003. godine donijelo je odluku o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Uprava društva bila je svjesna da politiku upravljanja kvalitetom treba promovirati kao zajednički napor u postizanju najviše razine kvalitete usluga, uz očuvanje okoliša te je pojasniti svim radnicima društva, kao i svim korisnicima usluga. U prvom redu potrošači pa zatim i konkurentnost bili su dovoljni da Uprava pokrene postupak procjene potrebe uvođenja sustava upravljanja kvalitetom. Ova procjena završila je zaključkom o potrebi uvođenja sustava.

Nakon poduzetih koraka (donošenja odluke o uvođenju sustava, izbora i imenovanja projektnog menadžera i članova tima, izbora vanjskog konzultanta, analize stanja u poduzeću, izrade projektnog plana, edukacije vodstva i zaposlenih, osposobljavanja internih auditora, dokumentiranja sustava kvalitete, implementacije, ocjenjivanje sustava od strane društva, odabira certifikacijskog tijela) uspostavljen je sustav upravljanja kvalitetom. Poduzeće je pristupilo certifikaciji nakon što je implementirani sustav kvalitete neko vrijeme bio u primjeni. Budući da su ispunili postavljene zahtjeve, certifikacijsko tijelo izdalo je 2006. godine certifikat društvu.

Za potrebe uvođenja sustava, formiran je projektni tim koji je bio sastavljen od sljedećih članova: *projektnog menadžera* - referent za izradu, obradu i vođenje tehničke

dokumentacije, *rukovoditelj djelatnosti Čistoća*, *rukovoditelj djelatnosti Hortikultura*, *rukovoditelj djelatnosti Kanalizacija*. Za izradu projekta nije dovoljan samo tim, nego su potrebni i vanjski suradnici, ljudi koji posjeduju određena znanja, vještine odnosno kompetencije. U pripremi i realizaciji projekta sudjelovala su tri stručnjak iz ovog područja iz konzultantske tvrtke koji nisu bili članovi projektnog tima. U projekt su bili uključeni resursi različitih znanja i kompetencija iz različitih djelatnosti, a sve s ciljem realizacije projekta prema zadanim ciljevima i u roku. Najveća odgovornost za realizaciju i uspjeh projekta bila je na projektnom menadžeru, zbog čega prilikom selekcije kadrova za upravljanje projektima uglavnom uključuju iskusne zaposlenike.

Na početnom sastanku projektnog tima dodijeljeni su zadaci članovima te se krenulo u realizaciju projekta. Neovisno o samoj specifičnosti projekta, važno je voditi računa o komunikacijama na projektu, uzimajući u obzir određena ograničenja i pretpostavke (npr.geografska udaljenost), komunikacijskim potrebama, izboru tehnologije, metodama komuniciranja (sastanci, e-mail i dr.).

Komunikacija između članova tima i suradnika na projektu odvijala se isključivo na sastancima koji su se održavali prema potrebama projekta i na poziv projektnog menadžera. Projektni tim se najčešće sastajao jednom tjedno (petkom u osam sati). Sastanci nisu bili pretjerano detaljni i iscrpljujuće dugi. Provjeravalo se jesu li provedene zacrtane aktivnosti i jesu li se ostvarili planirani rezultati te se pripremio plan za sljedeću aktivnost. Raspravljalo se o nedoumicama oko izvođenja određenih zadataka te se dogovaralo kako će se rješavati nastali problem. Svi projektni članovi bili su uključeni u raspravu te je tako svatko dobio priliku nešto reći. Projektni menadžer koristio je sastanke kao priliku za povećanje motiviranost članova tima, pohvaljujući postignute rezultate i uspjehe pojedinaca ili tima.

Projektni tim u suradnji s "ISO konzultantima", odnosno predstavnicima konzultantske tvrtke za certificiranje utvrđivao je standarde koji su se tražili za svaku pojedinu djelatnost (djelatnost: Čistoća, Hortikultura i Kanalizacija). "ISO konzultanti" provjeravali su kako se rješavaju pojedine reklamacije koje su se zaprimale u svakoj djelatnosti, interesiralo ih je koliko vremena protekne od trenutka dojava do rješenja reklamacije.

Komunikacija na projektu provodila se i putem telefona i elektroničke pošte, ali rjeđe. Članovi projektnog tima su zadatke koje trebaju obaviti dobivali i putem elektroničke pošte, nakon što su im objašnjeni na zajedničkom sastanku. Zbog učinkovite komunikacije se nisu javljali veći problemi i nedoumice vezane za izvođenje projekta.

Sukobe nastale u projektnom timu rješavali su razgovorom koji bi doprinio rješavanju problema. Najčešće se do konačnih odluka i realizacije dolazilo zajedničkim dogovorom. Veći sukob nastao je kad su "ISO konzultanti" iskazali primjedbe na pojedine članove tima zbog vremena koje je potrebno za rješavanje reklamacija u pojedinim djelatnostima. Zahtijevano je da se maksimalno skрати vrijeme od prijema reklamacije do rješenja iste, budući da je u pojedinim djelatnostima vrijeme rješavanja reklamacija trajalo 24 sata, a u drugim i do deset dana. Dok nisu uskladili da vrijeme reklamacija u svim djelatnostima bude isto, nisu zadovoljili tražene standarde. Kod nekih članova tima je zbog prozivanja pala motivacija, poraslo je nezadovoljstvo, a na kraju je došlo do smanjenja efikasnosti obavljanja zadataka i sukoba između članova. Projektni menadžer sazvaо je izvanredni sastanak, na kojem je proaktivno krenuo u komunikaciju sa zaposlenicima i potaknuo proces trajnog rješavanja problema. Potaknuta je slobodna, otvorena rasprava na kojoj je dobiveno više informacija o problematici. Važno je to što je projektni menadžer prepoznaо problem, reagirao na vrijeme, bio objektivan u donošenju odluke te je podsjetio članove da su svi uključeni u zajednički projekt te da se svatko treba potruditi i dati ono najbolje od sebe. Drugih većih sukoba među članovima tima nije bilo te je rad na projektu protekao bez većih problema.

Za vrijeme rada na projektu, članovi tima dobivali su pohvale za dobro obavljene zadatke što je doprinijelo daljnjem poboljšanju djelotvornosti članova i utjecalo na unapređivanje projektnih rezultata. Članovi tima dobili su pohvalu od strane "ISO konzultanata" zbog načina organizacije po djelatnostima prije uvođenja standarda te je i to utjecalo na motivaciju. Na kraju poslovne godine, na redovnoj skupštini poduzeća, direktor društva je članovima izrazio zahvalnost za dobro obavljen posao te izrekao priznanje pred svima. Isto tako, članovi projektnog tima predvođeni projektnim menadžerom sudjelovali su na zajedničkoj poslovnoj večeri gdje su članovi pojedinačno i skupno dobili priznanja u vidu javnih pohvala.

5.3 Kritički osvrt na izazove upravljanja projektnim timovima u poduzećima Duran d.d. i Pula Herculanea d.o.o.

Implementirani sustav upravljanja kvalitetom dokazuje da je poduzeće sposobno dosljedno isporučiti proizvode i usluge kako bi zadovoljilo potrebe svojih kupaca, ali i svih ostalih zainteresiranih strana. Implementacija sustava i učinkovito i kvalitetno upravljanje sustavom u organizaciji ne može postojati bez da se njime upravlja na način kvalitetnog upravljanja projektima. Budući da se na svakom projektu javljaju izazovi (probijaju se rokovi, česti zahtjevi za promjenama unose pomutnju te mijenjaju tijek projekta, unutar tima izbijaju sukobi...) važno je i da projektni menadžer ima posebne vještine pomoću kojih će voziti slalom između prepreka i dovesti projekt do uspješnog završetka.

Za potrebe uvođenja sustava kvalitete, u poduzećima Duran d.d. i Pula Herculanea d.o.o. formirani su projektni timovi i imenovani projektni menadžeri. Izazovi i poteškoće s kojima su se projektni menadžeri susretali prilikom upravljanja projektnim timom, u jednom i u drugom poduzeću uspješno su rješavani.

Dobra komunikacija, uz vještine i kompetencije članova projektnog tima, bila je glavni razlog zbog kojeg su projekti uspješno realizirani. Organiziranje redovnih sastanaka omogućilo je rješavanje eventualnih problema, nadzor napredovanja, kontrolu provedenih aktivnosti, informiranje o projektu da bi se uvidjelo kako napreduje u skladu s očekivanjima te da li je potrebno poduzeti određene akcije i radne zadatke dodijeliti članovima tima.

U oba projektna tima nije bilo većih sukoba. Iako su se neznatni sukobi ili nesuglasice ipak pojavili među članovima, oni su uspješno riješeni pronalaženjem zajedničkog rješenja i dogovorom u suradnji s projektnim menadžerom.

Što se tiče motiviranja članova, projektni menadžeri koristili su zajedničke sastanke na kojima su, ovisno o zaslugama, pohvaljivali pojedince ili cijeli tim za uspješno obavljene zadatke. Nakon uspješne realizacije projekta, projektni menadžer iz poduzeća Duran d.d. nagrađen je materijalnom stimulacijom, a ostali članovi projektnog tima pohvaljeni su od strane Uprave i rukovoditelja. Članovi tima iz poduzeća Pula Herculanea d.o.o. prisustvovali su poslovnoj večeri te također primili pohvale.

Oba poduzeća su uspješno savladala izazove i poteškoće koje su se javljale prilikom upravljanja projektnim timom te su tako uspješno realizirali projekt i implementirali sustav kvalitete u svoje poslovanje.

6 ZAKLJUČAK

Upravljanje projektnim timom i projektom težak je zadatak koji od projektnog menadžera zahtjeva da je sposoban postaviti ciljeve te inspirirati i motivirati članove da ga slijede u ostvarenju postavljenih ciljeva. Projektni menadžer, kao osoba zadužena za uspjeh projekta i sve osobe koje sudjeluju u projektima kao članovi projektnih timova moraju posjedovati određena znanja te primjenjivati vještine i alate u svrhu uspješnog izvršenja projekta.

Izazovi s kojima se projektni menadžer susreće prilikom upravljanja projektnim timom, mogu uvelike ugroziti uspjeh projekta ako se njima efikasno ne upravlja. Stoga je važno da projektni menadžer prvo stvori okruženje koje pogoduje timskom radu. Tako projektni menadžer s članovima projektnog tima mora uspostaviti učinkovito projektno komuniciranje jer je komunikacija jedan od ključnih preduvjeta uspjeha projekta. Članove tima treba poticati na otvorenu komunikaciju, odnosno da redovito razmjenjuju informacije bitne za projekt.

Kao i u svakom poslu, tako se i među članovima tima mogu pojaviti međuljudski sukobi koje je važno uočiti i poduzeti određene mjere kako bi se s njima što prije izašlo na kraj. Projektni menadžer mora biti sposoban u rješavanju konflikta, na način da sluša sve strane s razumijevanjem, razlučuje prirodu konflikta, taktično upoznaje ostale sa svojim mišljenjem, posreduje između sukobljenih strana i omogućuje ponovnu uspostavu komunikacije. Ako je na projektu potrebno provesti određene promjene, bitno je da članove tima upozna s promjenom, vremenom njezine implementacije, mogućim negativnim aspektima jer će tako članovi pružiti znatno manji otpor nego u suprotnom slučaju.

Projektni menadžer mora svoj tim kontinuirano motivirati izazovima i prilikama, davanjem pravovremene povratne informacije i podrške kada je potrebno te prepoznavanjem i nagrađivanjem dobrih rezultata, kako bi članovi bili bolje angažirani i bolje se zalagali. Važno je da prati napredovanje članova te ih u vidu javnih pohvala motivira za bolji doprinos. Za podizanje motivacije, projektni menadžer može delegirati određeni zadatak članu tima ako procijeni da posjeduje iskustvo, znanja i vještine, ali i da je siguran u sebe.

Ako članovi tima cijene sposobnosti projektnog menadžera i osjećaju njegovu naklonost, trudit će se kako bi što bolje obavili svoje zadatke i na taj način pokazali svoju sklonost i privrženost projektnom menadžeru.

LITERATURA

Knjige:

- 1) Bistričić, A. (2010.) *Upravljanje projektima*. Prvo izdanje. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci.
- 2) Denny, R. (2000.) *Motivirani za uspjeh. Menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult
- 3) Gojšić, J. et al. (2008.) *Upravljanje projektima (ilustrirani vodič)*. Zagreb: Incremedia d.o.o.
- 4) Holpp, L. (2014.) *Upravljanje timovima*. Zagreb: Mate d.o.o.
- 5) Horine, G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima: od početka do kraja*. Zagreb: DVA I DVA
- 6) Kučan, B. (2010.). Farmal – top-down komunikacija metodom timskog briefinga. Tudor, G. & tim. *Vodjenje i motiviranje ljudi – kako nadahnuti svoje ljude*. Prvo izdanje. Zagreb: M.E.P. Consult d.o.o.
- 7) Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
- 8) PMI *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK*, (2011). Četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
- 9) Sikavica, P. i Bahtijarević – Šiber, F. (2004.) *Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
- 10) Srića, V. (2004.) *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje d.d.
- 11) Tudor, G. i Srića, V. (2006.) *Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada*. 3. Izdanje. Zagreb: M.E.P. Consult
- 12) West, M. (2005.) *Uspješno poslovanje: tajne uspješnog upravljanja timom. Kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
- 13) Zekić, Z. (2010.) *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: efri

Stručni članak:

Bistričić, A. (2004.) Projektna kultura. (3-4/10). str. 31-40

Časopis:

Bahtijarević – Šiber, F. (2008.) Utjecaj kulture društva na komuniciranje. *Informator*. 5647 (4). str. 8).

Elektronički izvori:

1) Begičević R., N. (2011.) Metode odlučivanja u timu. *Regionalni tjednik*. [Online] 388 (10). str. 18. Dostupno na: http://issuu.com/regionalnitjednik/docs/rt_388/18 [Pristupljeno: 27. rujna 2015.]

2) Buklijaš, I. (2007.) *Vodjenje projekata*. [Online] str. 8. Dostupno na: http://spvp.zesoi.fer.hr/seminari/2007/seminari/BuklijasIvana_VodjenjeProjekata.pdf [Pristupljeno: 10. rujna 2015.]

Čulo, K. i Skendrović, V. (2010.) *Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta*. [Online] 43 (3). str. 228. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=89182 [Pristupljeno: 7. rujna 2015.]

3) Divjak, T. (2006.) Kako uvijek imati učinkovit tim. Upoznaj svoje zaposlenike da bi ih znao motivirati. *Lider*. [Online] Dostupno na: <http://liderpress.hr/arhiva/1823/> [Pristupljeno: 19. rujna 2015.]

4) Hmura, M. (2012.) Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha. *Poslovni savjetnik*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha> [Pristupljeno: 19. rujna 2015.]

5) Koričan, M. (2007.) Kako spriječiti i liječiti otpor prema promjenama. *Komunikacije*. [Online] Dostupno na: <http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0407/10.pdf> [Pristupljeno: 24. rujna 2015.]

- 6) Koričan, M. (2009.) Ideje potrebne, voditelji projekata neophodni. Poslovni dnevnik. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/ideje-potrebne-voditelji-projekata-neophodni-112519> [Pristupljeno: 5.11.2015.]
- 7) Lončar, J. (2002.): Zašto je konflikt u poslovnome okružju poželjan? *Komunikacije*. [Online] Dostupno na: <http://www.ericsson.hr/etk/novine/kom0102/konflikt.htm> [Pristupljeno: 10. rujna 2015.]
- 8) Romić, T. (2009.): Lakše je stvoriti dobar tim nego ga održavati i tu je ključna komunikacija. *Poslovni dnevnik*. [Online] Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/lakse-je-stvoriti-dobar-tim-nego-ga-odrzavati-i-tu-je-kljucna-komunikacija-857607> [Pristupljeno: 20.9.2015.]
- 9) Ružić, B. Najvažnije o delegiranju. Ružić, B. (ed.) *Kako uspješno delegirati*. [Online] Dostupno na: http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registirani/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf [Pristupljeno: 20. rujna 2015.]
- 10) Stilin, A. i Vičić Katalinić, I. (2013.) Struktura *planiranja informatičkog projekta KIBIS*. [Online] Vol.1 (2013.). str. 125-126. Dostupno na: file:///C:/Documents%20and%20Settings/HP/My%20Documents/Downloads/7_struktura_planiranja_informatickog_projekta_kibis_stilin.pdf [Pristupljeno: 19. rujna 2015.]
- 11) Vukelić, C. i Buntak, K. *Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implemantaciju sustava upravljanja kvalitetom*. [Online] str. 7 – 8. Dostupno na: http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/26_Utjecaj_suvremenog_projektnog_managementa.pdf [Pristupljeno: 9. studenog 2015.]
- 12) Živković, M. (2012.) Upravljanje projektima. Meka strana medalje voditelja projekta. *Mreža*. [Online]. str. 90. Dostupno na: <http://www.omegasoftware.hr/UserDocsImages/Clanci/Meka%20strana%20medalje%20voditelja%20projekta.pdf> [Pristupljeno: 19. Rujna 2015.]

POPIS TABLICA

Tablica 1: Pregled mogućnosti komuniciranja na projektu.....	42
Tablica 2: Koraci delegiranja	56

SAŽETAK

Pri izradi svakoga projekta najprije se formira projektni tim. Na taj se način osiguravaju nužne kompetencije za uspješno ostvarenje projektnih ciljeva. Projektni tim mora biti sastavljen tako da se sposobnosti članova tima nadopunjuju i da su si međusobne protuteže, odnosno mora biti cjelovit i uravnotežen. Čine ga voditelj projekta – projektni menadžer te ostali članovi.

Projektni menadžer ne mora imati ni najdulje stručno znanje, ni viziju ni brzinu, već mora imati onaj element koji povezuje, motivira i nadahnjuje tim te koji kvalitetno komunicira s naručiteljem i koji timu može osigurati potrebne resurse za rad. Mora prije svega dobro poznavati samoga sebe, odnosno svoje prednosti i nedostatke te mora davati osjećaj sigurnosti svome timu.

Upravljanje timom traži od voditelja projekta, ne samo njegove upraviteljske ili organizatorske sposobnosti, nego i ljudski pristup svakome članu kako bi se što uspješnije upravljalo timom. Stoga dobar projektni menadžer mora biti dobar komunikator, mora biti sposoban donijeti odluku i delegirati radne zadatke članovima tima, pomoći riješiti nastale sukobe u timu, biti sposoban upravljati promjenama i motivirati svoj tim da projektni proizvod bude isporučen naručitelju u okvirima zacrtane kvalitete, budžeta i vremenskih okvira.

Timski rad je važan jer članovi tima dijele zajednički cilj, motiviraju jedni druge i angažirani su da što uspješnije i efikasnije obave zadane zadatke. No, dobar i produktivan tim nije jednostavno održavati te je zbog toga potrebno mnogo truda da bi kao takav opstao.

Ključne riječi: projektni tim, projektni menadžer, upravljanje projektnim timom, timski rad, motivacija

SUMMARY

Before starting a project, one has to form a team. By doing so, one assures that the team has the necessary competence to complete the project. The team must be composed of capable individuals whose abilities compliment and counterbalance each other. The team is composed of the project manager and team members.

The project manager may not have the most experience in the field nor the necessary vision, however he must be able to motivate and inspire the team and be capable of communicating with the client. In addition, he must ensure that his team has the necessary resources to operate efficiently. Furthermore, the project manager must be familiar with his strengths and weaknesses, and he has to be able to provide the team with a sense of security and direction.

Team management requires the project manager not only to use his managerial and organizational skills, but also his interpersonal skills with each team member in order to successfully manage the team. Therefore, a project manager must be a good communicator, decision maker and must be able to delegate tasks to team members. He must be able to solve conflicts within the team, manage change and motivate team members. All of these skills are necessary to deliver the finished product to the client in a timely fashion, without exceeding the budget or compromising quality.

Teamwork is imperative due to the fact that team members share a common goal and they need to motivate each other to successfully and efficiently perform their given tasks. But a good and productive team is not easy to maintain and therefore it takes a lot of effort to survive as such.

Keywords : team project, project manager, team management, teamwork, motivation