

Upravljanje timom u projektom menadžmentu

Kožul, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:125993>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I MENADŽMENT

IVA KOŽUL

UPRAVLJANJE TIMOM U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: doc. dr. sc. Marija Šain
SUMENTOR: Maja Haršanji, asistentica

Osijek, rujan 2022.

SAŽETAK

Rad se bavi značajem upravljanja timom u projektnom menadžmentu. Utvrđeno je da projektni tim ima veliki značaj za poduzeća u kojima se često odvijaju projekti. Na kraju, i sami voditelji projekta dio su tog procesa. Zbog toga se učinkovit i siguran tim smatra vrlo važnim za rast i razvoj poduzeća. Upravljanje projektnim timom odnosi se na procese praćenja učinkovitosti, rješavanja problema i upravljanja promjenama. Ishod upravljanja timom su zahtjevi za promjenom, ažuriranjem plana resursa i baze znanja, ocjenjivanjem rada te rješavanjem problema. Ono zahtijeva različite vještine upravljanja za poticanje tima, a posebna se pozornost pridaje komunikaciji, upravljanju sukobima, vodstvu i pregovaranju. Isto tako, voditelj treba znati kada i kako nagraditi pojedince prema zaslugama. Projektni menadžer mora učinkovito pregovarati i utjecati na druge sudionike koji su u mogućnosti osigurati potrebne ljudske resurse za projekt. Neuspješno okupljanje potrebnih ljudskih resursa može utjecati na tijek projekta, odnosno na raspored, budžet, rizik, kvalitetu, a samim tim i na zadovoljstvo korisnika.

***Ključne riječi:** projekt, tim, projektni menadžment, voditelj projekta*

ABSTRACT

The paper discusses the importance of team management in project management. It has been established that the project team is of great importance for companies in which projects often take place and the project managers themselves are part of that process. For this reason, an effective and safe team is considered very important for the growth and development of the company. Managing a project team refers to the processes of performance monitoring, problem solving and change management. The outcome of team management are requests for change, updates of the resource plans and knowledge bases, evaluation of the work and solving of the problems. It requires different management skills to encourage team, with particular attention to communication, conflict management, leadership and negotiation. Likewise, the leader should know when and how to reward individuals according to their merits. The project manager must effectively negotiate and influence other participants who are able to secure the necessary human resources for the project. Unsuccessful gathering of the necessary human resources can affect the course of the project, i.e. the schedule, budget, risk, quality and thus ultimately customer satisfaction.

Keywords: *project, team, project management, project manager*

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Iva Kožul, potvrđujem da je moj završni rad, pod naslovom *Upravljanje timom u projektnom menadžmentu* te mentorstvom doc. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom asistentice Maje Haršanji, rezultat isključivo mogega rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da ni jedan dio završnog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da ni jedan dio ovoga završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Osijek, _____

Potpis

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
2. PROJEKT.....	2
2.1. Karakteristike životnog ciklusa projekta.....	2
2.2. Upravljanje projektima	3
3. PROJEKTNI MENADŽMENT	5
3.1. Tehnike projektnog menadžmenta.....	5
3.2. Tradicionalne metode.....	6
3.2.1. Waterfall	6
3.3. Agilne metode.....	6
3.3.1. Agilno upravljanje projektom.....	6
3.4. PriSM (<i>Project Integrating Sustainability Measures</i>)	7
3.5. Vitki menadžment.....	7
3.6. Upravljanje projektima	8
3.6.1. Odabir i određivanje prioriteta projekta	8
3.6.2. Planiranje projekta	10
3.6.3. Izvršavanje projekta	10
3.6.4. Praćenje i izvješćivanje o statusu projekta	11
3.6.5. Zatvaranje projekta.....	11
4. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOM.....	13
4.1. Okupljanje projektnog tima.....	13
4.2. Broj članova projektnog tima	15
4.3. Razvoj projektnog tima	16
4.4. Tipovi projektnih timova.....	17
4.5. Znanje i vještine projektnog tima	18
4.6. Karakteristike neuspješnog tima.....	19

4.7. Karakteristike uspješnog tima	20
4.8. Voditelj projekta	21
4.9. Važnost komunikacije i pregovaranje.....	24
ZAKLJUČAK	27
6. LITERATURA	28

1. UVOD

Upravljanje uključuje procese organiziranja i vođenja projektnog tima. Projektni tim sastoji se od osoba kojima su dodijeljene razne odgovornosti i uloge za dovršetak projekta. Dobar timski rad započinje kvalitetnim izborom svih sudionika. Belbin (2010) smatra kako su uspješni timovi oni koji imaju pokriveno sve uloge; pritom stoji da jedan član može pokrivati više uloga ili istu ulogu može pokrivati više članova jednog tima. Kada je tim manji, to je onda i nužnost. Postoje članovi koji i dalje ustraju na neravnopravnosti te tako štete i sebi i ostatku tima jer loša komunikacija i odnos rezultiraju pogreškama i propustima.

Voditelj projekta je osoba koju je postavila organizacija s ciljem postizanja uspjeha na određenom projektu. Voditelja projekta može biti više te svi odgovaraju jednom menadžeru koji je odgovoran. U ovakvoj strukturi voditelj radi s menadžerom u ispunjavanju svih ciljeva i zahtjeva te osigurava da projektni plan ide prema programu.

Cilj rada je objasniti timski rad u projektnom menadžmentu na način definiranja osnovnih pojmova projekta, projektnog menadžmenta i menadžera, pa i samog projektnog tima. Također, cilj je istaknuti stvaranje i ulogu projektnih timova te kako utječu na projektni zadatak.

Rad sadrži sedam dijelova. Prvi dio je uvod u kojem se iznose predmet rada i ciljevi. U ovom dijelu prikazuje se struktura rada. U drugom i trećem dijelu objašnjava se što je to projekt i projektni tim, a nakon toga i pojam projektnog menadžmenta. U okviru petoga dijela objasnit će se način upravljanja projekta, a idući dio prikazuje ulogu voditelja projekta. Sedmi dio je zaključak u kojem se iznose zaključci do kojih se došlo tijekom izrade završnog rada.

2. PROJEKT

Project Management Institute Newton Square (2008), kako je navedeno u radu – Pongrac (2019:3), objašnjava da je projekt privremeno nastojanje da se stvori nekakav jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Privremena priroda projekta ukazuje na određeni početak i kraj. Kraj je postignut kada i ciljevi projekta, ili kada je projekt prekinut jer njegovi ciljevi nisu/neće biti ispunjeni, ili kada potreba za projektom više ne postoji. No, privremeno ne znači nužno kratko trajanje. Privremeno se ne odnosi općenito na proizvod, uslugu ili rezultat koji je stvorio projekt: većina projekata se provodi kako bi stvorili trajni ishod. Projekt također može imati društveni, ekonomski i okolišni utjecaj koji nadmašuje sam projekt. Svaki projekt stvara jedinstvenu uslugu, proizvod ili rezultat. Iako u pojedinim projektnim rezultatima mogu biti prisutni ponavljajući elementi, ovakvo ponavljanje ne mijenja temeljnu jedinstvenost projektnog rada. Primjerice, poslovne zgrade su izgrađene istim ili sličnim materijalima ili s istim timom, ali svaka je lokacija jedinstvena (drugačiji dizajn, različite okolnosti, različiti izvođači).

Rasprava o tome što bi trebalo biti u definiciji upravljanja projektima uključivala je rasprave o općenitoj svrsi upravljanja projektima. Je li glavna svrha ispuniti očekivanja klijenta ili je glavna svrha ispuniti pisane specifikacije i zahtjeve? Ovu raspravu o ispunjavanju projektnih zahtjeva nije lako riješiti. Ako se pretpostavi da je klijent projekta onaj koji definira zahtjeve projekta, onda je upravljanje projektom primjena znanja, vještina, alata i tehnika za ispunjavanje zahtjeva ili očekivanja klijenta. (Darnall i Preston, 2012:8)

Tekući radni proces općenito je proces koji se ponavlja jer slijedi već postojeće procedure organizacije. Nasuprot tome, zbog jedinstvene prirode projekta mogu postojati nesigurnosti u vezi s proizvodima, uslugama ili rezultatima koje projekt stvara. Projektni zadatci mogu biti novi za projektni tim – što zahtijeva više posvećenog planiranja od drugih rutinskih poslova. (Pongrac, 2019:3)

2.1. Karakteristike životnog ciklusa projekta

Životni ciklus projekta – općenito – skup je sekvencijalnih i preklapajućih projektnih faza čije ime i broj određuju potrebe upravljanja i kontrole organizacije ili organizacija uključenih u

projekt, prirodu samog projekta i njegovo područje primjene. (PMINS, 2008, navedeno u Pongrac, 2019:4)

PMINS (2008), navedeno u Pongrac (2019:4), objašnjava – bili veliki ili mali, jednostavni ili kompleksni, svi projekti mogu se opisati sljedećom strukturom životnog ciklusa:

- pokretanje projekta
- organiziranje i priprema
- izvođenje projekta
- zatvaranje projekta.

Opća struktura životnog ciklusa općenito pokazuje sljedeće karakteristike (PMINS, 2008 prema Pongrac, 2019:5):

- Troškovi i broj osoba u početku su niski, vrhunac je kada se posao provodi i brzo pada kako se projekt završava. Iscrtana crta na slici 1. ilustrira ovaj tipičan uzorak.
- Utjecaji dionika, rizik i nesigurnost najveći su na početku određenog projekta, ali se ti faktori smanjuju tijekom trajanja projekta.
- Sposobnost utjecaja na konačne karakteristike proizvoda projekta bez značajnog utjecaja na troškove najviša je na početku projekta i smanjuje se kako projekt napreduje prema završetku.

2.2. Upravljanje projektima

PMINS (2008), navedeno u Pongrac (2019:7), navodi kako upravljanje projektom osigurava sveobuhvatnu metodu kontrole projekta i osiguravanje njegova uspjeha. Pristup upravljanju projektom treba opisati odmah u planu upravljanja projektom. Upravljanje mora biti u širem kontekstu programa ili organizacije koja ga sponzorira.

Struktura faze daje osnovu za kontrolu. Svaka faza se formalno inicira kako bi se moglo odrediti što je dopušteno i što se očekuje u toj fazi. Često se održava pregled kako bi se donijela odluka o pokretanju aktivnosti faze. To je posebno istaknuto kada prethodna faza još nije dovršena. Primjerice, kada organizacija odabere životni ciklus u kojemu istodobno napreduje više od jedne faze projekta. Početak faze je također vrijeme za ponovnu provjeru ranijih pretpostavki,

pregled svih rizika i detaljnije definiranje procesa potrebnih za dovršenje faze isporuke. Isto tako – ako određena faza ne zahtijeva kupnju novih materijala ili opreme – nema potrebe za obavljanjem aktivnosti ili procesa povezanih s nabavom. Faza projekta obično je zatvorena i formalno zaključena, a rezultati se pregledavaju radi prihvaćanja i cjelovitosti. Pregledom u fazama postiže se cilj dobivanja odobrenja za završetak trenutne faze i početak sljedeće. Kraj faze predstavlja prirodnu točku za ponovnu procjenu obavljenog posla i promjenu ili prekid projekta ako je potrebno. Pregled ključnih ishoda i izvedbe projekta do danas, tj. određivanje treba li projekt nastaviti u sljedećoj fazi i isplativo otkrivanje te ispravljanje pogrešaka, treba se smatrati vrlo dobrom praksom. Završetak formalne faze ne uključuje nužno odobrenje sljedeće faze. Na primjer, ako se rizik smatra previsokim za nastavak projekta ili ako cilj više nije potreban, faza se može zatvoriti odlukom da se druge faze ne mogu pokrenuti. (PMINS, 2008, navedeno u Pongrac, 2019:7)

Projekti uključuju nesigurnost. Na početku projekta nije poznato točno vrijeme koje će biti potrebno kao ni točan iznos koliko će projekt na kraju stajati; za neke projekte čak je neizvjesno hoće li se uopće postići zacrtani cilj. U svijetu brzih promjena temelji projekta ponekad su se već mijenjali prije nego što je projekt uopće dovršen; to se događa zbog tehnološkog razvoja ili razvoja na tržištu te političkoj strani. (Baars, 2006:3-2)

3. PROJEKTNI MENADŽMENT

Projektni menadžment je primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima kako bi se ispunili projektni zahtjevi. Upravljanje projektima postiže se odgovarajućom primjenom logički grupiranih procesa upravljanja projektima koji obuhvaćaju pet grupa procesa. Ovih pet grupa procesa su:

- inicijacija
- planiranje
- izvršavanje
- praćenje i kontroliranje
- zatvaranje. (Upravljanje projektima, 2010 prema Blagaić, 2021:15)

Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), projektni menadžment pripada interdisciplinarnom području znanosti. Kada govorimo o interdisciplinarnom području znanosti, polje projektni menadžment, prvenstveno se misli na planiranje projekta te organizacije koja će raditi na projektu, kontinuiranu kontrolu projekta, upravljanje ljudskim resursima i na kraju vođenje projekta koji će predvoditi vođa projekta, odnosno projektni menadžer. Najvažnija funkcija ili izvorna funkcija menadžmenta je vođenje, što podrazumijeva da za ostale funkcije menadžer mora odabrati stručni tim koji će moći odgovoriti na ostale funkcije planiranja, organiziranja, kontrole te upravljanja ljudskim potencijalima.

3.1. Tehnike projektnog menadžmenta

Svaki je projekt jedinstven u smislu problema s kojima se susreće, okvira, metoda i alata koji se koriste. Tijekom projekta organizacijska se struktura može promijeniti. Životni ciklus projekta, resursi, opseg, proračun itd. mogu se nepredvidljivo promijeniti. Kako bi se smanjio rizik neuspjeha i povećala vjerojatnost uspješne provedbe projekta, potrebno je odabrati odgovarajuće metode i alate za upravljanje projektom. Pri odabiru najkorisnijih tehnika upravljanja projektom potrebno je dobro razumjeti snage i slabosti sudionika, potrebe projekta, dodjelu resursa zadatcima i imati na umu koja je razina promjene predmeta.

Tehnike projektnog menadžmenta mogu se podijeliti na dvije velike grupe: tradicionalne i agilne metodologije te na jednu alternativnu metodologiju nazvanu PRiSM. (Pongrac, 2019:1)

3.2. Tradicionalne metode

Kod tradicionalnih metoda projektni opseg je dobro poznat i nije podložan promjenama. Resursi su odobreni i dostupni te se s njima već radilo. Budžet je dovoljan, a ljudi su upoznati sa zadacima i alatima. Vremenski okvir je definiran jasnim rokovima, dok su rizici poznati i nemaju velik utjecaj na projekt. (Pongrac, 2019:12)

3.2.1. Waterfall

Model vodopada (eng. *Waterfall*) bila je jedna od prvih tradicionalnih metodologija upravljanja projektima. Podrijetlom iz proizvodnje i građevine, model je naslijedio i visoko strukturirani pristup tih industrija. Kasnije, zbog nedostatka boljih alternativa, metodologija razvoja vodopada morala je biti prilagođena softverskom inženjerstvu. U razvoju softvera, vodopad opisuje postupno napredovanje tih aktivnosti. To su linearni i sekvencijalni pristup koji omogućuju timu da projekt razbije u razumljive faze s jasno definiranim zadacima i rezultatima. Tim prelazi u sljedeću fazu samo kada je završena prethodna faza i kada je sve odobreno. (*Waterfall Software Development Model: The Ins and Outs*, 2014, kako je navedeno u radu Pongrac, 2019:12)

3.3. Agilne metode

Agilne metode koriste se kada je opseg nesiguran i podložan promjenama. Resursi nisu u potpunosti odobreni i dostupni, odnosno proračun je izrazito ograničen i potrebne su nove vještine. Vremenski okviri također se dosta razlikuju i nisu jasno definirani. (Pongrac, 2019:16)

3.3.1. Agilno upravljanje projektom

Adkins (2010) definira agilnost kao proces u kojemu tim može upravljati projektom tako da ga podijeli u nekoliko faza i uključi stalnu suradnju sa sudionicima te poboljšavanje i ponavljanje u svakoj fazi.

Agilna metodologija počinje s klijentima koji opisuju kako će se koristiti krajnji proizvod te koji će problem taj proizvod ili usluga riješiti. To pojašnjava očekivanja potrošača prema projektnom timu. Kada posao započne, timovi se kreću kroz proces planiranja, izvršenja i procjene – tako se može samo promijeniti konačni rezultat kako bi bolje odgovarao potrebama korisnika. Stalna suradnja ključna je – kako među članovima tima, tako i sa svim sudionicima u projektu – kako bi se donijele potpuno informirane, dogovorene odluke. Jezgru agilne metodologije razvilo je sedamnaest osoba 2001. godine u pisanom obliku. Njihov *Agilni Manifest Softverskog Razvoja* ističe revolucionaran način razmišljanja o vrijednosti i suradnji s klijentima. (*What Is Agile Methodology in Project Management?*, prema Pongrac 2019:17)

3.4. PRiSM (*Project Integrating Sustainability Measures*)

PRiSM (*Project integrating Sustainable Methods*), prema Pongrac (2019:18), je metodologija upravljanja projektima utemeljena na načelima. Ključna razlika u odnosu na tradicionalne pristupe je u tome što uključuje vrijednosti koje fokusira na ukupni životni ciklus imovine. PRiSM stavlja projekte u strateški fokus koristeći se postojećim organizacijskim sustavima kako bi se osiguralo da se koristi ostvare horizontalno i vertikalno, s najvećom pažnjom usmjerenom na održivost proizvoda i procesa. Temelji se na nagrađivanom *P5 standardu za održivost u upravljanju projektima* te je učinkovita u smanjenju rizika na razini projekta s ekološke, društvene i ekonomske perspektive uz proširenje spektra koristi koje se mogu dobiti. Proteže se izvan tipičnog životnog ciklusa projekta s pet-faznim pristupom koji uključuje pret-projektno planiranje, usvajanje proizvoda/usluga i integraciju, kao i ostvarivanje koristi.

3.5. Vitki menadžment

Womack i Jones (2003), kako je navedeno u radu Pongrac (2019:24), objasnio je jedan od bitnijih načina upravljanja u menadžmentu – *lean* (vitki) *menadžment* kao postavljene temelje u japanskom pristupu proizvodnji koji se počeo razvijati nakon Drugog svjetskog rata. Osnovno načelo *lean upravljanja* jest da se proizvodi točno ono što kupac/tržište zahtijeva uz što manje gubitaka u procesu proizvodnje, a samim tim i smanjenje troškova proizvodnje. Gubitak se odnosi na svaku ljudsku aktivnost koja crpi energiju, a ne stvara nikakvu vrijednost: pogreške koje zahtijevaju modifikaciju, proizvodnja proizvoda koje nitko ne želi, koji se samo nakupljaju

u skladištima, proizvodni koraci koji nisu potrebni, nepotrebno kretanje zaposlenika, transport dobara s jednog mjesta na drugo bez ikakve svrhe, radnici koji čekaju zbog zastoja i nedostavljanja proizvoda na vrijeme s prethodnih operacija te dobra i usluge koji se ne poklapaju s potrebama kupaca. Vitko razmišljanje je snažan alat za suzbijanje gubitaka. On pruža način da se specificiraju vrijednosti, najefikasnijim redom poredaju aktivnosti koje donose vrijednost, da se te aktivnosti – kada postoji potreba za njima – provode bez ometanja i što učinkovitije. „Vitko“ je zato što pruža način da se napravi „više s manje“ – manje ljudskog napora, manje opreme, manje vremena, manje prostora. Prateći ovaj režim, sve se više i više možemo približiti ostvarenju onoga što kupac zaista želi.

Takvom su se praksom razvila i osnovna načela *lean upravljanja*:

1. utvrditi vrijednost
2. mapirati tijek vrijednosti
3. uspostaviti tijek proizvodnje
4. uspostaviti povlačenje
5. težnja savršenstvu. (Piškori i Kondić: 2010, navedeno u Pongrac, 2019:24-25)

3.6. Upravljanje projektima

Upravljanje projektom nekad je jednostavnije zbog manje zamršenosti projekta, a nekad je izrazito teško zbog rizika koji se u njemu pojavljuju.

3.6.1. Odabir i određivanje prioriteta projekta

Većina organizacija stavlja daleko veći fokus na dobivanje ugovora nego na njihovo popunjavanje. Nakon dobivanja što većeg broja projekata poduzeća su prisiljena širiti svoje raspoložive resurse prema svim projektima, a klasičan rezultat je da ni jedan projekt ne može biti pravilno dovršen u navedenom vremenskom okviru.

Uz kašnjenja koja proizlaze iz nedovoljnog broja zaposlenih u svakom projektu, postoje neusporediva kašnjenja kao rezultat sukoba resursa i višestrukih zadataka što uništava fokus članova projektnog tima.

Umjeravanje svih timskih resursa na dovršavanje jednog po jednog projekta ne samo da će brže dovršiti taj projekt, već i sve projekte jer će biti eliminiran gubitak povezan s višezadaćnošću i dijeljenjem resursa. Dakle, umjesto da se fokusira na tri projekta, svaki s vremenskim okvirom od deset mjeseci, projektni bi se tim trebao fokusirati na jedan po jedan projekt. Prvi i drugi projekt početi će ostvarivati svoje pogodnosti prije isteka deset mjeseci, ali će i treći projekt biti završen prije jer tim neće imati drugih projekata koji će zahtijevati njihovo vrijeme i energiju. (MacAdam, 2009, navedeno u Pongrac, 2019:31)

MacAdam (2009), prema Pongrac (2019:31), navodi kako svaki projekt ima razdoblja neaktivnosti, kao što je – na primjer – čekanje povratnih informacija od kupaca ili dostava materijala. Tijekom tog perioda projektni bi timovi trebali početi raditi na sljedećem projektu s najvišim prioritetom. Naime, kada je projekt s najvišim prioritetom spreman za nastavak, sve aktivnosti se zaustavljaju na drugom projektu.

Ako se poboljša proces određivanja prioriteta svakog projekta i odabere profil koji bolje odražava vaše organizacijske ciljeve, dobit će se prednost u sljedećim područjima:

- povećana stopa uspješnosti projekta – dobro određivanje prioriteta osigurava usklađenost i manje pogrešaka
- veći povrat ulaganja – projekti koji su usklađeni s poslovnim ciljevima pružit će veću vrijednost organizaciji (vrijednost ne znači nužno novac)
- poboljšana kvaliteta projektnih zahtjeva – kada se strateški ciljevi prepoznaju, inicijative se usklađuju s tim
- uklanjanje zastarjelih projekata – strukturirani proces određivanja prioriteta projekta osigurat će da samo dobro usklađeni projekti budu odobreni
- raspodjela resursa – dobar proces određivanja prioriteta projekta omogućit će pravilno povećanje portfelja.¹

¹ „Project priorities: 5 elements to know in order to define them correctly“, <https://twproject.com/blog/project-priorities-5-elements-know-order-define-correctly/> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

3.6.2. Planiranje projekta

Planiranje projekta je disciplina koja se bavi time kako dovršiti projekt u određenom vremenskom roku, obično s definiranim fazama i određenim resursima. Jedan pogled na planiranje projekta dijeli aktivnosti na sljedeće korake:

- postavljanje mjerljivih ciljeva
- identificiranje isporučenih proizvoda
- zakazivanje
- planiranje zadataka.²

Može se činiti savršeno razumnim izdvojiti dva tjedna vremena za izradu valjanog prototipa, ali ako je za nekoliko drugih projekata također potrebno projektirati tijekom tog istog vremenskog razdoblja, onda je taj dvotjedni zadatak ozbiljan rizik od kašnjenja. Shodno tome je vrlo važno da se tijekom faze planiranja projekta potvrdi dostupnost svakog resursa. Identificiranje i planiranje rizika za vremenski raspored, proračun i ukupnu kvalitetu projekta područje je upravljanja projektima koje je u velikoj mjeri potrebno poboljšati. Tijekom faze planiranja projektni tim treba identificirati stvari koje bi mogle poći po zlu, utvrditi vjerojatnost takvog događaja i identificirati korektivne mjere koje bi se mogle poduzeti kako bi se ublažio učinak u slučaju takvog događaja. Primjerice, ako otkrijemo da naša dva tjedna – dodijeljena za neki posao izrade – dolaze usred razdoblja velike potražnje u odjelu za izradu, možda ćemo morati dodati još tjedan-dva u našu vremensku liniju. Alternativno, možemo izabrati da taj rizik ublažimo eksteralizacijom posla izrade, ali po višoj cijeni. (MacAdam, 2009, navedeno u Pongrac, 2019:32)

3.6.3. Izvršavanje projekta

Budući da se sve vrijednosti u projektu pojavljuju tijekom faze izvršenja, naglasak mora biti na eliminiranju što više gubitaka iz ove faze. Uklanjanjem trošnih zadataka članovi projektnog tima mogu potrošiti više vremena na stvaranje vrijednosti za klijenta. Vjerojatno su najveći izvor gubitaka za poduzeća sastanci – traju predugo i ima ih previše. Vrlo jednostavno rješenje, koje poduzeća mogu brzo provesti, jest ograničiti svaki sastanak na jednu temu i ograničiti

² „Project planning: What is it and 5 steps to create a plan“, <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/project-planning> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

njegovo trajanje na trideset minuta. Ograničavanje svakog sastanka na jednu temu, ili nekoliko bliskih, pomaže osigurati pozivanje samo onih sudionika koji tamo trebaju biti. Najjednostavniji i najsnažniji alat u vitkom projektnom menadžmentu vjerojatno je nešto što se naziva vremensko rezanje. Budući da se članovi projektnog tima trude naći vremena za rad na projektnim zadacima, projektni menadžer organizira blok vremena kao sastanak svaki dan točno u tu svrhu. (MacAdam, 2009, navedeno u Pongrac, 2019:32-33)

Faza izvršenja uključuje provođenje detalja poglavlja projekta kako bi se proizvodi ili usluge isporučili svojim klijentima ili internim dionicima. Ono obično uključuje tri primarne komponente: praćenje procesa, upravljanje ljudima i distribuciju informacija.³

3.6.4. Praćenje i izvješćivanje o statusu projekta

Izvješća o statusu projekta vrlo često predstavljaju problem te nisu dodatna vrijednost. Mnogo projekata nema podjelu svojih rezultata na podesive dijelove, zbog čega je vrlo teško odrediti status projekta do dana nakon završetka prijelomne točke. Dok traje faza planiranja, svaki bi rezultat trebao biti podijeljen u vrijednosti od najviše dva tjedna. Takvi mali ciljevi moraju imati mjerljive ciljeve, a ne postotak dovršenja. Tako se olakšava izvješćivanje o statusu jer će svaka dva tjedna projektni menadžer sigurno znati za svaki pojedini rezultat koji je uključen u njihov projekt. Stvarna moć poznavanja statusa projekta je sposobnost reagiranja kada troškovi ili rasporedi ne idu planiranim tijekom. Na kraju – ako su svi projektni zadatci svaka dva tjedna dani u kvantitativnoj mjeri – projektni menadžer će svaka dva tjedna znati status svog projekta i moći će reagirati na ispravljanje problema. (MacAdam, 2009, navedeno u Pongrac, 2019:33)

3.6.5. Zatvaranje projekta

MacAdam (2009), kako je navedeno u radu Pongrac (2019:34), objašnjava jednu od najvrjednijih i najslabije korištenih tehnika upravljanja projektima, a to je pregled naučenih lekcija. Mnoga poduzeća se uopće ne trude s ovim vrijednim alatom, no i to je znatno bolje od poduzeća koja provode recenzije naučenih lekcija, ali ne znaju iskoristiti te informacije. U najboljem slučaju, projektni tim bi trebao bilježiti te lekcije tijekom cijelog projekta. Svakako

³ „Project Executing Phase“, <https://www.workfront.com/project-management/life-cycle/executing> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

treba naučiti lekciju svaki put kada se promaši porast vrijednosti. Preispitivanje naučenih lekcija na kraju projekta trebao bi jednostavno biti konačni pregled, kao i identifikacija resursa za provedbu potrebnih promjena. Jedna od stvari koja je stvorena u sklopu pregleda naučenih lekcija su predlošci za uobičajeno korištene dokumente, kao i kontrolni popisi za ključne korake. Predlošci i kontrolni popisi omogućuju standardizaciju tijekom upravljanja projektima bez ometanja kreativnosti.

4. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOM

Projektni tim sastoji se od osoba kojima su dodijeljene razne uloge i odgovornosti za dovršetak projekta te se njihova brojnost može mijenjati kako projekt napreduje. Rano uključivanje i sudjelovanje članova tima u planiranju projekta i donošenju odluka može biti korisno za sam projekt, a samim tim članovi tima napreduju po stručnosti te su više povezani s projektom.

Pregled procesa za upravljanje ljudskim resursima:

1. Plan razvoja ljudskih resursa – proces utvrđivanja i dokumentiranja projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, te izrada plana upravljanja ljudskim resursima.
2. Okupljanje projektnog tima – proces potvrđivanja dostupnosti osoba koje su potrebne za dovršetak projektnih zadataka.
3. Razvoj projektnog tima – proces poboljšanja kompetencije, interakcije unutar tima i ukupnog timskog okruženja kako bi se poboljšala učinkovitost projekta.
4. Upravljanje projektnim timom – proces praćenja učinkovitosti tima, rješavanje problema i upravljanje promjenama zbog optimiziranja performansi projekta. (Blagaić, 2021:14)

Tim za upravljanje projektom dio je projektnog tima koji je odgovoran za rukovođenje aktivnostima kao što su iniciranje, planiranje, izvođenje, nadzor, kontrola i zaključivanje raznih faza projekta. Kod manjih projekata odgovornost se može podijeliti na cijeli tim ili samo na voditelja projekta. Zainteresirane strane surađuju s timom za upravljanje uglavnom kada se to odnosi na pitanja o financijskim sredstvima, objašnjenje opsega ili praćenje napretka. (Upravljanje projektima, 2010 prema Blagaić, 2021:18)

4.1. Okupljanje projektnog tima

Sudionik projekta je pojedinac ili grupa ljudi koji su zainteresirani za ishod projekta. Obično članovi izvršnog tima u organizaciji, koji donose ključne poslovne odluke o projektu, odobravaju sva povećanja proračuna i prilagodbe rasporeda, redovito komuniciraju s voditeljem projekta i članovima tima kako bi ponovo uspostavili ciljeve i pomogli voditelju projekta pronaći obrazovanje i druge resurse koji bi mogli biti potrebni članovima tima za njihov rad.

Sudionici projekta također će morati riješiti sukobe među članovima tima ako voditelj projekta to ne može.⁴

Okupljanje projektnog tima je proces – potvrđivanje ljudskih resursa te dostupnost potrebnog tima za dovršenje projektnih zadataka. Upravljački tim može, ali i ne mora imati izravan nadzor nad članovima tima zbog kolektivnih ugovora, matričnog projektnog okruženja, vanjskih ili unutarnjih odnosa, ili nekih drugih razloga. Međutim, važno je da su određeni faktori uzeti u obzir tijekom okupljanja projektnog tima. Voditelj projekta treba učinkovito pregovarati i utjecati na druge koji su u mogućnosti osigurati potrebne ljudske resurse za projekt. Neuspjeh okupljanja potrebnih ljudskih resursa može utjecati na tijek projekta – to jest na raspored, budžet, zadovoljstvo kupca, rizik i kvalitetu –te bi to moglo smanjiti vjerojatnost uspjeha i dovesti do otkazivanja projekta. Ukoliko ljudski resursi nisu dostupni zbog ograničenja, ekonomskih faktora ili nekih drugih projekata, voditelj projekta može zahtijevati dodjeljivanje zamjenskih izvora. Ovi faktori trebaju se uzeti u obzir i obraditi u fazi planiranja projekta. Od projektnog tima zahtijeva se i da prema potrebi prikaže utjecaj nedostupnosti potrebnih ljudskih resursa na raspored projekta, budžet, rizik i kvalitetu. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:20)

Veža *et al.* (2011), kako je navedeno u radu Blagaić (2021:20), objašnjava kako smisao oblikovanja tima leži u učinkovitosti grupe u kojoj se koristi ukupna kompetencija pojedinih članova. Kao što se od voditelja projekta zahtijeva visoka kvalifikacija, isto se to očekuje i od članova njegovog tima. Predlaže se sastavljanje tima prema tipologiji boja, to jest članovi tima trebali bi biti izabrani prema različitim karakteristikama, odnosno prava „smjesa“:

- stručno ili funkcionalno znanje
- sposobnost za rješavanje problema i odlučivanje
- sposobnost za međusobni rad.

Svaki tim morao bi imati sljedeće sudionike:

- kreativce – genijalac, otkvačen, originalan
- istraživače – pun korisnih informacija, snalažljiv
- demokratskog vođu – smiren, razborit, strpljiv
- autokratskog vođu – formalan, samo tjera

⁴ „Project Team: Roles, Responsibilities and Important Elements“, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

- procjenitelja – praktičar, detaljno analizira
- organizatora – metodičan, sve vidi
- graditelja – pridonosi međuljudskim odnosima
- finalizatora – uporan, discipliniran, strpljiv. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:21)

4.2. Broj članova projektnog tima

Broj članova tima trebao bi se kretati od pet do dvanaest. Najuspješniji timovi su obično manji. Ako tim ima više od dvanaest ljudi, obično članovi ne mogu lagano komunicirati jedni s drugima i teško se postiže dogovor. Uostalom, velik broj ljudi ne može postići osjećaj zajedništva, povjerenja i posvećenosti cilju kao što to može manji broj. (Matić, 2015:12)

Značajke malih timova su:

- brže međusobno upoznavanje članova tima
- brža podjela timskih zadataka i odgovornosti
- brža kompenzacija potencijalnih slabosti članova
- veći ukupan učinak
- prijateljsko okruženje s vrlo malo formalnosti
- jaka komunikacija među članovima
- mala arhiva i dokumentiranje
- mali broj efikasnih sastanaka
- jaka timska kohezija i brže postizanje ciljeva. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:3)

Značajke velikih timova su:

- veći broj ljudi pa je sporije djelovanje
- duže vrijeme potrebno za postizanje cilja
- nemogućnost postizanja obilježja manjih timova
- otežano razumijevanje i komunikacija
- velike prepreke u komunikaciji zbog međusobnih sukoba
- dugo trajanje sastanaka
- manje prijateljska, a više formalna atmosfera

- manja razina odgovornosti članova
- veći broj rješenja, više članova različitih specijalizacija. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:3)

Timovi srednje veličine imaju strožu specijalizaciju. Ovakav sastav može biti funkcionalan ili imati tehničke linije. Veliki projekti trebaju istovremeno i funkcionalne i tehničke potpodjele. Osim toga, upravljanje projektima obično ne izvodi jedan pojedinac. Voditelj projekta predstavlja tim prema vani i provodi odluke upravnog odbora. On ili ona također brani projektni tim od upravnog odbora. (Prabhakar, 2008:5)

Belbin (2010), kako je navedeno u Blagaić (2021:3-4), smatra da dobar timski rad započinje dobrim izborom svih sudionika. Istraživanje na stotine različitih timova pokazalo je da u njima najčešće postoji osam, to jest devet različitih uloga. Uspješni su oni timovi u kojima su sve te uloge pokrivena; pritom jedan član može pokrivati više uloga ili istu ulogu može pokrivati više članova tima. Dobro je kada postoje pojedinci koji, ovisno o problemu i situaciji, mogu ispunjavati više uloga. Kada je tim manji od osam članova, onda je to i nužnost. Postoje članovi tima koji i dalje ustraju na odnosu neravnopravnosti te tako štete cijelom timu jer loša komunikacija rezultira pogreškama i propustima koji štete svima.

4.3. Razvoj projektnog tima

Razvijanje projektnih timova su procesi koji poboljšavaju kompetenciju, interakciju i ukupno okruženje unutar tima čime se poboljšava i učinkovitost samog projekta. Voditelj projekta treba stjecati vještine prepoznavanja, motivacije, gradnje, vođenja, održavanja i inspiriranja projektnih timova s ciljem postizanja visokih performansi i izvršenja projektnih ciljeva. Vodstvo poduzeća je neovisno od projekta i može poslužiti kao posljednja komponenta u procesu pomirenja u slučaju svađe/nesporazuma, donosi odluke vezane za projekt, odabire voditelja projekta, određuje strategije i usklađuje rezultate projekta. Vodeći tim sastavlja sve sudionike na određenom projektu, kao i sudionike koji se nalaze u pojedinim odjelima. Voditelj projekta je odgovoran za vođenje koordinacija na projektu. Projektni tim se sastoji od sudionika koji su upisani iz linijske organizacije i zajedno rade za vrijeme odvijanja projekta, odnosno izvršavanja projektnih zadataka, a voditelj projekta ih podržava u ostvarenju projektnog cilja. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:21-22)

Timski rad je najbitniji faktor za uspjeh projekta, a voditelji projekta trebaju kreirati okruženje koje olakšava rad u timu. Voditelj motivira projektni tim raznim mogućnostima i izazovima, prepoznavanjem i, po potrebi, nagrađivanjem kvalitetnog rada. Visoka uspješnost projektnog tima postiže se otvorenom komunikacijom, razvijanjem povjerenja među članovima, konstruktivnim rješavanjem mogućih sukoba i poticanjem suradnje kao načinom rješavanja problema i donošenja odluka. (Blagaić, 2021:22)

Postoje mnoge prednosti projektnog tima posvećenog dovršetku projekta velikih razmjera, uključujući to što su zastupljene različite vještine i različite perspektive kojima članovi tima mogu pridonijeti. S povećanim projektnim timom, projekt ostaje veliki fokus za organizaciju tako da se svi problemi na projektu mogu riješiti što je prije moguće. Također, svaki se član tima može osjećati kao vrijedan dio organizacije i motiviran za dobar rad kako tijekom projekta, tako i nakon završetka projekta, što može dovesti do veće lojalnosti zaposlenika i zadovoljstva poslom.⁵

4.4. Tipovi projektnih timova

Timovi se mogu osnovati na različitim razinama organizacije i na osnovi većeg broja faktora. Podjela timova ovisi o razlozima za njihovo formiranje, njihovom sastavu, vrsti posla kojim se bave itd. (Pavičić, 2012:9)

Tipovi projektnih timova su:

- Prirodni timovi – naziva ih se često i funkcionalni timovi. Oni su radne grupe čiji članovi imaju zajedničku funkciju i zbog toga su često organizacijski skupljeni.
- Multifunkcionalni timovi – sastoje se od članova različitih funkcija i organizacijskih jedinica koji imaju zadatak poboljšati kvalitetu proizvoda i učinkovitosti u poduzeću. Nužne su različite funkcije s ciljem rješavanja kompleksnih zadataka.
- *Ad-hoc* projektni timovi – sastoje se od članova koji su izabrani prema svojim posebnim sposobnostima i iskustvima za provođenje određenih projekata. U načelu su članovi iz različitih područja i odjela. S ciljem povećanja učinkovitosti tima, u njega su uključeni i vanjski specijalisti. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:23)

⁵ „Project Team: Roles, Responsibilities and Important Elements“, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

4.5. Znanje i vještine projektnog tima

Znanje i vještine tijekom djelovanja tima izuzetno su važni, a posebno sposobnosti pojedinih članova tog tima: tehnička znanja, vještine rješavanja problema i donošenja odluka te vještine u međuljudskim odnosima. Potrebno je voditi brigu o prikladnoj zastupljenosti svih vještina. Pretjerana zastupljenost jedne vještine na račun drugih smanjit će učinkovitost tima. Međutim, ukoliko sve vještine nisu zastupljene na samom početku – to ne znači automatski da će tim biti neuspješan. Jedan ili više članova tima mogu na sebe preuzeti odgovornost da nauče ili usavrše ono što njima ili nekom drugome nedostaje. Brojnim istraživanjima došlo je do zaključka kako su socijalna i emocionalna inteligencija ustvari jedni od najvažnijih elemenata u kombinaciji. Znanstvenici smatraju da nedostatak emocionalne i socijalne inteligencije smanjuje vještine komunikacije. (Miljković i Rijavec, 2007, navedeno u Blagaić, 2021:4)

Emocionalna i socijalna inteligencija čine sastavni dio života svakog čovjeka. Njihovo svojstvo utječe na jedan od najvažnijih segmenata čovjekovog života – komuniciranje. Mnoge društvene i humanističke znanosti – poput sociologije, komunikologije i psihologije – bave se aspektima komunikacije i svim čimbenicima utjecaja na komunikaciju. (Matić, 2015:13)

Emocionalnu inteligenciju najlakše se opisuje kao sposobnost korisnog održavanja veza između mišljenja i emocije, umijeće da se emocije upotrijebe kako bi se olakšalo prosuđivanje i tako omogućilo inteligentno razmišljanje o emocijama. Postoji sedam elemenata koji su ključni te usko povezani s emocionalnom inteligencijom: samopouzdanje, radoznalost, korisnost, samokontrola, pouzdanost, sposobnost komuniciranja i spremnost na suradnju. Za socijalnu inteligenciju bitno je spomenuti da ona nastaje još u najranijem djetinjstvu kada se formiraju mogućnosti za učenje, zainteresiranost i privrženost ljudima. Emocionalna i socijalna inteligencija usko su povezane i odnose se na nadležnosti vezane za samosvijest, samoupravljanje, društvenu odgovornost i upravljanje odnosima koji omogućavaju ljudima razumjeti i upravljati vlastitim i tuđim emocijama u svim socijalnim interakcijama. (Matić, 2015, navedeno u Blagaić, 2021:5)

Ovisno o projektu, u timu je često prisutan širok raspon stručnjaka. Budući da se projekti razlikuju, članovi tima također mogu varirati. Najbolje je utvrditi potrebe i ciljeve projekta, a zatim pronaći članove tima koji im mogu pružiti stručnu podršku. Možda ćete otkriti da su članovi tima vješti u područjima kao što su:

- upravljanje
- marketing

- analiza podataka
- istraživanje korisnika
- vizualni dizajn
- pristupačnost.⁶

4.6. Karakteristike neuspješnog tima

O uspješnosti tima ovise ulazna obilježja o kojima se vodi računa prilikom rada u timu. Neki od tih čimbenika su: sam zadatak, način na koji je tim sastavljen te u kakvom okruženju djeluje. Ukoliko je tim sastavljen od sposobnih članova s potrebnim znanjima i vještinama te djeluje u odgovarajućem okruženju i uvjetima, od njega se može očekivati uspješnost. Naime, čak i kada su ulazne odrednice dobre, može doći do problema u funkcioniranju tima. (Blagaić, 2021:7)

Neki od problema koji se mogu pojaviti su loše upravljanje timom, nespretno rješavanje konflikata, loše donošenje odluka ili loša kohezija grupe. Uspješnost tima ovisi i o ishodima. Oni se ne mjere samo izvršenim zadatkom, već i njegovom inovativnošću, kao i zadovoljstvom kupca. Prilikom osnivanja tima treba voditi računa o karakteristikama članova. (Miljković i Rijavec, 2007:29)

Najčešće karakteristike neuspješnih timova su:

- Nizak moral tima – o niskom moralu najčešće govorimo kao o posljedici, a ne uzroku. Naime, nizak moral se javlja kada članovi tima nisu uspješni u svom radu. Ukoliko do toga dođe, potrebno je provjeriti što se radi pogrešno i u tim unijeti promjene koje će ga učiniti uspješnijim. Kada vide napredak, moral tima će se promijeniti.
- Neadekvatne (intelektualne) sposobnosti – kad su u timu ljudi dobrih sposobnosti, a on ipak ne funkcionira, znači da su sposobnosti članova neadekvatno raspoređene. To se često događa u timovima gdje su svi članovi visoko inteligentni i vrlo stručni. S obzirom na to da svatko ima svoje mišljenje koje je dobro argumentirano, članovi tima puno debatiraju, analiziraju i teško donose odluku. Zato je ključno da u timu postoji uloga promatrača.

⁶ „Project Team: Roles, Responsibilities and Important Elements“, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

- Nepovoljne osobine ličnosti – timski rad podrazumijeva suradnju, zato je važno da osobe koje rade u timu imaju takve osobine ličnosti koje im to omogućavaju. Za timski rad su najbolji ljudi koji uživaju raditi u grupi, međusobno dobro komuniciraju i surađuju, međusobno se potiču i podupiru. Naravno, to ne znači da moraju imati sve navede osobine.
- Nejasne uloge – s obzirom na to da iste osobe po svojim karakteristikama mogu biti u različitim ulogama, a posebno onda kada je tim sastavljen od manjeg broja članova, važno je da su uloge jasno određene. Kao što tim ne nastaje slučajno, tako se ni uloge ne mogu prepustiti slučaju. Iako se u timovima gdje se ljudi poznaju ponekad uloge nekako spontano preuzmu, ipak je važno jasno definirati tko ima koju ulogu. Praksa pokazuje da u timu bolje funkcioniraju ljudi koji znaju svoju ulogu i njezinu korist.
- Neravnoteža uloga – kada tim ima manje ili više članova od broja uloga, važno je paziti da su uloge u ravnoteži. Iako će postojati osoba koja ima više uloga ili više osoba koje imaju istu ulogu, potrebno je paziti da jednih uloga ne bude previše, a drugih premalo. (Matić, 2015:61)

4.7. Karakteristike uspješnog tima

Izgradnja i održavanje dobrog tima je izrazito težak posao. Ukoliko grupa ljudi nema sposobnog rukovoditelja, vrlo brzo će doći do sukoba, pojavit će se različite težnje, osobne simpatije i antipatije.

Iz tog razloga uspješan tim mora imati:

- Jasne ciljeve – ciljevi tima su razlog njegovog postojanja. Iako se ciljevi mogu mijenjati, oni članovima tima u svakom trenutku moraju biti potpuno jasni. Što su ciljevi manje jasni, to postoji veća vjerojatnost da će ih članovi pogrešno shvatiti. U tom slučaju može doći do napetosti, svađa i djelovanja u suprotnim smjerovima. Bez jasnih ciljeva ljudi postaju apatični ili koriste grupu kako bi ostvarili svoje osobne ciljeve.
- Uspješnog voditelja – timu je potreban voditelj i članovi koji mogu preuzeti njegovu ulogu kada je odsutan. Voditelj mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno utjecaja da je drugi žele saslušati, da može pridobiti neodlučne članove i stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima. Voditelj također mora biti sposoban koordinirati rad tima, imati dobre komunikacijske vještine i uključiti svakog člana tima u rad.

- **Pojedinačna i zajednička odgovornost** – uspješni timovi određuju i pojedinačnu i zajedničku odgovornost članova tima. Svakom članu je jasno za što je on kao pojedinac odgovoran, a za što su odgovorni svi zajedno, kao tim. Svaki član tima mora znati da može slobodno biti drugačiji od drugih i izraziti svoje neslaganje s njima bez straha od kazne. Svaki član tima je odgovoran za poštivanje potreba ostalih članova. Kad članovi tima ne mogu zadovoljiti svoje potrebe, rad u timu za njih postaje demotivirajući.
- **Poštivanje razlika** – svaki član mora znati da može biti drugačiji od ostalih te svoje neslaganje podijeliti s ostalima bez strahovanja. Također, svaki član mora poštivati ostale članove.
- **Otvorena komunikacija** – kanali komunikacije moraju biti otvoreni, osobito prema voditelju tima. Tim mora imati dovoljno vremena za komunikaciju, izmjenu informacija, diskusiju o problemima. Moraju biti dostupni i neformalni kanali za prenošenje informacija, sugestije i nove ideje. U dobrom timu nema tajni. Svi znaju što se događa, bilo to dobro ili loše. Svi članovi su spremni i sposobni izraziti svoja gledišta, razlike u mišljenjima, svoje interese i probleme bez straha da će biti ismijani ili kažnjeni.
- **Konstruktivno rješavanje konflikata** – konflikti su normalna pojava u svakom timu i sami po sebi nisu negativni. Negativne ili pozitivne su samo njihove posljedice. Kada voditelj osjeti da u timu postoji konflikt, važno je da potakne članove tima da govore o njemu i da dođu do zajedničkog rješenja problema. (Matić, 2015:62)

4.8. Voditelj projekta

Voditelj projekta je osoba koju je postavila organizacija s ciljem postizanja ciljeva na određenom projektu. Uloga voditelja projekta različita je od operacijskog menadžera ili funkcijskog menadžera. Naime, funkcijski menadžer fokusira se na pružanje nadzora u administrativnom području, dok je operacijski menadžer odgovoran za osnovne djelatnosti. Ovisno o organizacijskoj postavi, voditelj projekta može odgovarati funkcijskom menadžeru. U drugim slučajevima, voditelj projekta može biti jedan od nekoliko voditelja projekta te svi odgovaraju menadžeru koji je odgovoran za većinu projekata. U ovakvoj strukturi voditelj radi s menadžerom na ispunjavanju svih zahtjeva i ciljeva te na osiguranju da projektni plan ide prema programu. (Blagaić, 2021:23)

Voditelj projekta je središnja osoba za sva pitanja u tijeku odvijanja projekta pri čemu treba imati sljedeće kompetencije:

- treba posjedovati stručnu kompetenciju
- treba imati rukovodeću kompetenciju
- imati sposobnost komuniciranja
- imati sposobnost motiviranja
- biti spreman za delegiranje
- biti spreman za kooperaciju
- treba znati uspostaviti veze
- imati talent za organizaciju
- treba imati ekonomsko i proizvodno razmišljanje
- imati vlastitu inicijativu
- treba biti kreativan
- imati moć odlučivanja
- imati vještinu vođenja rasprava
- imati moć provođenja zadataka
- posjedovati dinamičnost. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:23-24)

Zadatci vođe projekta su sljedeći:

- sudjelovanje u definiranju projektnog ugovora
- postavljanje projektnog plana
- postavljanje plana rokova i troškova
- definiranje miljočaka projekta
- planiranje i kontroliranje napredovanja projektnog zadatka
- koordinacija između sudionika na projektu
- organiziranje projektnog tima
- podjela rada unutar grupe
- stručna i osobna podrška članovima tima
- uređivanje projektne dokumentacije, izvješća i informacija
- sazivanje i vođenje sastanaka
- usuglašavanje odnosa s linijskom organizacijom
- kontroliranje koraka napredovanja projekta

- upravljanje provođenja projekta
- reagiranje na odstupanja od plana projekta
- rad na postizanju projektnog cilja
- tekuća kontrola troškova i rokova
- prezentiranje projekta
- završavanje projekta. (Veža *et al.*, 2011, navedeno u Blagaić, 2021:24-25)

Uloge i razine odgovornosti:

- Voditelj projekta je zadužen za definiranje projektnog tima, zakazivanje sastanaka kako bi se provjerio status i izvedba projekta, identificiranje problema i razvijanje akcijskih planova. On ili ona su također zaduženi za unos podataka u *online* platformu koja stvara bazu podataka. Voditelj projekta poziva članove tima na svaki sastanak koji se održava.
- Voditelj sustava ima posao definiranja državnih jedinica za tu godinu. On ili ona moraju podnijeti projekte na korporativno odobrenje prije delegiranja voditeljima projekta. Ovaj voditelj je također zadužen za davanje zadataka voditelju projekta i njihovu motivaciju da postignu što bolje rezultate.
- Voditelj korporativnih sustava zadužen je za praćenje rezultata projekta sa sustavima svih jedinica svaka tri mjeseca putem virtualnih sastanaka. On ili ona su također zaduženi za reviziju dvaju projekata države mjesečno i prikazati reviziju svih projekata na kraju godišnjeg ciklusa. (Dasi *et al.*, 2020:86)

Mnoge tehnike i alati su posebni za upravljanje projektima. Međutim, poznavanje i primjena znanja, tehnika i alata koji su dobri u praksi nije dovoljno za uspješno upravljanje projektom. Pored bilo kojih posebnih vještina za efikasno upravljanje projektom, voditelj projekta bi trebao imati ove osobine:

1. Znanje – Što voditelj projekta zna o upravljanju projektom?
2. Izvođenje – Što je voditelj projekta sposoban uraditi ili postići primjenom svog znanja?
3. Osobnost – Kako se upravitelj projekta ponaša kada izvodi projekt ili slične aktivnosti?

Osobna učinkovitost obuhvaća stav, osobine i vodstvo (sposobnost upravljanja projektnim timom i balansiranje projektnih ograničenja). (Blagaić, 2021:25)

Okupljanje i upravljanje projektom bitna je komponenta upravljanja projektom. Baš kao što je pažljivo planiranje i priprema potrebno za uspješan projekt, tako je i za uspješnu karijeru voditelja projekta. Današnje konkurentno poslovno okruženje znači da poslodavci mogu tražiti voditelje projekata s dokazanim vještinama i mogu tražiti kandidate s vjerodajnicama, kao što je projektni menadžment.⁷

Jedna od rijetkih studija koje uzimaju u obzir kontekst, gledajući na vodstvo, su neke kontekstualne varijable koje su jednoglasno imenovane kao one koje imaju utjecaj na vodstvo. To mogu biti kultura, klima, ciljevi, svrhe, narod, sastav, procesi, stanje, struktura i vrijeme. Timski se procesi rijetko analiziraju u odnosu između vodstva i organizacijskog konteksta. Nekoliko studija prikazuju timove kao fokus na vodstvo, samo na timski sastav i heterogenost. (Passos, 2015:492)

4.9. Važnost komunikacije i pregovaranje

Brojna su istraživanja o uspjehu u životu koja pokazuju da on uvelike ovisi o uspješnoj komunikaciji. Druga istraživanja proučavaju kako komunikacija utječe na karijeru. Prikazuju se podatci da su dobri komunikatori uspješniji u svom poslu i da – bez obzira o čemu se radi – povoljno utječu na rad i osjećaje drugih te su zadovoljniji sobom i svojim životom. Zbog toga je veća vjerojatnost da će biti unaprijeđeni u vodstvo ili na bolje poslove koje dobiju, imaju bolje plaće, poštovanje kolega i prijatelja, lakše upoznaju ljude i stječu prijateljstva, nisu sramežljivi, otvoreni su, primaju darove. Zato je stalni naglasak na komunikaciji na nasumičnim lokacijama jedna je od najvažnijih vještina za razvoj karijere. Utvrđeno je da su neki od najvažnijih elemenata za uspjeh u karijeri međuljudska komunikacija, građenje odnosa, vodstvo, timski rad, umrežavanje i uvjeravanje. (Tomić i Jugo, 2021:38)

Treneri pomažu timu u obavljanju zadataka kako bi poboljšali procese timskog rada. Voditelj može trenirati primjenjujući timski rad, pokazujući intervencije u treniranju, nudeći strategije izvedbe zadatka te je bitno da pruži priliku za učenje novih stvari. Tijekom preliminarne faze izvedbe zadatka, voditelji tima daju ključnu priliku za promjenu i utjecaj putanje tima. Davanjem smjernica i razvijanjem vještina voditelji mogu oblikovati timske procese, ponašanje

⁷ „Project Team Roles and Responsibilities Explained“, <https://www.villanovau.com/resources/project-management/project-team-roles-and-responsibilities/> (pristup: 22. kolovoza 2022.)

i učinak u budućnosti. Čine to nizom metoda naglašavajući zajedničke ciljeve te angažirajući sve članove tima. (Reyes, Dinh i Salas, 2019:91-94)

Način komunikacije podrazumijeva vještinu koja se može naučiti i uvježbati, usavršiti. Komunikacija može imati i umjetničku kvalitetu jer nastoji postići element ljudskosti, visoke kvalitete, estetike. Komunikacijske vještine su mentalna aktivnost koja se mijenja, transformira i preoblikuje tijekom vremena i iskustvom. Istovremeno usmjerava umjetnost naših života, ljepotu odnosa s ljudima, a kulturu komunikacije uzdiže na višu umjetničku razinu. Komunikologija je integrirana u gotovo sve grane ekonomije i umjetnosti, bilo kao posebna vještina ili kao dio interdisciplinarnog pristupa. Također je polazište i nezamjenjiva karika istraživanja u mnogim disciplinama menadžmenta i marketinga te odnosa s javnošću. (Milenković i Delić, 2011:3)

Zainteresirane strane moraju biti obaviještene o svim odlukama kako bi se održala uspješna komunikacija. Ovaj zadatak spada pod odgovornosti voditelja projekta jer na početku projekta oni trebaju obavijestiti tim o primarnoj komunikacijskoj metodi. Ovo je značajan problem u mnogim situacijama zbog nedostatka podrške za strategiju menadžera. Ako komunikacija nije jasna u početku, onda će postojati više od jednog načina komunikacije. To će dovesti do značajnih problema. Međutim – kako tehnologija raste – metode komunikacije mogu varirati od slanja e-pošte do tekstualnih poruka, telefonskih poziva te sastanaka licem u lice. Što softver za upravljanje projektima postaje sofisticiraniji, to je komunikacija lakša. (Galli, 2021:4)

„Pregovaranje je stara ljudska i poslovna djelatnost, a njezino se nastajanje može povezati s nastajanjem robne razmjene. Ipak, smatra se da se pregovaranju tijekom povijesti nije u znanstvenim i stručnim radovima pridavala i adekvatna pozornost. Sustavno proučavanje prakse pregovaranja kao interdisciplinarnog fenomena započelo je tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća.“ (Segetlija, 2009:5)

Nierenberg i Ross (2003), kako je navedeno u radu Prgomet (2019:7), objašnjava da se – kada je riječ o pregovaranju – polazi od pretpostavke da dobre pregovore treba obilježiti filozofija „svi na dobitku“.

Pregovaranju u poduzeću potrebno je pristupati strateški. Pregovaranje, kao povremeno korištenu vještinu, potrebno je pretvoriti u određenu poslovnu sposobnost. Postizanje poslovne sposobnosti, utemeljene na vještinama pregovaranja, postiže se kroz sljedećih pet povezanih faza:

- uspostavljanje i održavanje unutarnje usklađenosti postupaka i procesa
- davanje uputa i jednostavnih smjernica
- konkretne pripreme
- pregovaranje
- propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje na temelju dobivenih spoznaja.
(Tomašević Lišanin, 2004, navedeno u Prgomet, 2019:9)

ZAKLJUČAK

Timovi su grupe ljudi različitih profila koji obavljaju svoj posao uglavnom na određeno vrijeme. Članovi takvih timova moraju imati međusobno zasnovane odnose, provjeren način djelovanja, iste ciljeve i podršku nadležnih koji mogu osigurati redovnu djelotvornost. Takve skupine ljudi nalaze se na istome mjestu odrađujući zadatke na različitim razinama kako bi pri svršetku sve aktivnosti i faze projekta bile pokriveno.

Izgradnja i održavanje dobrog tima izrazito je težak posao. Ukoliko grupa ljudi nema sposobnog rukovoditelja, vrlo će brzo doći do sukoba te će se pojaviti različite težnje. Stoga se voditelj projekta i projektni menadžer moraju pobrinuti da tim funkcionira prirodno. Rano uključivanje i sudjelovanje članova tima u planiranju projekta i donošenju odluka može biti korisno, a samim tim članovi napreduju u stručnosti te su povezaniji sa samim projektom.

Kada su svi resursi tima usredotočeni na dovršavanje jednog po jednog projekta, on će biti brže gotov te će biti eliminiran gubitak povezan s višezadaćnošću. Dakle, umjesto da se fokusira na više projekata – svaki s vremenskim okvirom od nekoliko mjeseci – projektni tim bi se trebao fokusirati na jedan po jedan projekt. Početni projekti ostvarit će svoje pogodnosti prije isteka tih nekoliko mjeseci, ali će svi idući projekti biti prije gotovi jer tim neće imati drugih projekata koji će zahtijevati njihovo vrijeme i usredotočenost.

O uspješnosti tima ovise ulazna obilježja timskog rada. Neka od obilježja koja čine tim uspješnim su: način formiranja tima, okruženje u kojem posluju te sam zadatak. Ako se tim sastoji od kompetentnih članova s potrebnim znanjima i vještinama te djeluje u pravom okruženju, može se naslutiti uspjeh. Ipak, kada su i ulazni parametri dobri, funkcioniranje tima može poći po zlu. Problemi koji se mogu pojaviti su pogrešno upravljanje timom, nemogućnost rješavanja nesporazuma, nepromišljeno donošenje odluka te problematična ravnoteža tima. Uspjeh tima ovisi i o rezultatima. Mjere se ne samo obavljenim zadacima, već i naprednošću, kao i oduševljenjem kupaca. Pri formiranju tima treba voditi računa o osobinama članova.

6. LITERATURA

1. Adkins, L. (2010) *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison-Wesley Signature Series (Cohn).
2. Adobe Experience Cloud. URL: <https://www.workfront.com/project-management/life-cycle/executing> (pristup: 22. kolovoza 2022.)
3. Baars, W. (2006) *Project Management Handbook*. V. 1.1. Dans – Data Archiving and Networked Services: The Hague.
4. Belbin, M. (2010) *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier Ltd.
5. Blagaić, L. (2021) *Timski rad u projektnom menadžmentu*. Završni rad. Split: Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu.
6. Darnall, R. W. i Preston, J. M. (2012) *Beginning Project Management*. Creative Commons
7. Dasi *et al.* (2020) Teams and Project Performance: An Ability, Motivation, and Opportunity Approach. *Project Management Journal*, Vol. 52 (I), str. 75-89.
8. Galli, B. J. (2021) Effective Strategies for Communicating and Managing Communication in a Project Team: My Perspective. *International Journal of Applied Industrial Engineering*, Vol. 8 (1), str. 1-11.
9. Matić, S. (2015) *Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije*. Veleučilište u Karlovcu: Karlovac.
10. Milenković, S. i Delić, K. (2011) *Komunikologija i poslovna komunikacija*. CPI.
11. Miljković, D. i Rijavec, M. (2007) *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*. Zagreb.
12. Passos, A. M. (2015) Team leadership across contexts: A qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 (5), str. 489-511.
13. Pavičić, G. (2012) *Timovi i timski rad*. Diplomski rad. Dobož: Fakultet za ekonomiju i menadžment.
14. Pongrac, A.-S. (2019) *Vitko upravljanje projektima*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
15. Prabhakar, G. (2008) Teams and Projects: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, Vol. 3 (10), str. 3-7.

16. Prgomet, M. (2019) *Pregovaranje kao ključni poslovni proces*. Završni rad.
Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
17. Project planning: What is it and 5 steps to create a plan (2021). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/project-planning> (pristup: 22. kolovoza 2022.)
18. Project Team Roles and Responsibilities Explained (2022). URL: <https://www.villanovau.com/resources/project-management/project-team-roles-and-responsibilities/> (pristup: 22. kolovoza 2022.)
19. Project Team: Roles, Responsibilities and Important Elements (2022). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-team> (pristup: 22. kolovoza 2022.)
20. Reyes, D., Dinh, J. i Salas, E. (2019) What Makes A Good Team Leader? *The Journal of Character & Leadership Development*, Vol. 6 (I), str. 88-100.
21. Segetlija, Z. (2009) *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilište u Osijeku, Osijek.
22. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
23. Tomić, Z. i Jugo, M. (2021) *Temelji međuljudske komunikacije*. Sveučilište u Mostaru.
24. Twproject. URL: <https://twproject.com/blog/project-priorities-5-elements-know-order-define-correctly/> (pristup: 22. kolovoza 2022.)