

Uloge i vještine projektnog menadžera

Cestarić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:137:679503>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

PETRA CESTARIĆ

**ULOGE I VJEŠTINE PROJEKTOG
MENADŽERA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

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

PETRA CESTARIĆ

ULOGI I VJEŠTINE PROJEKTOG MENADŽERA

Diplomski rad

JMBAG: 0303073583, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

_____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj

1.UVOD	1
2.POJAM I BITNA OBILJEŽJA PROJEKTA	3
2.1. Projektne metode	4
2.2. Životni ciklus projekta	6
2.3. Kompleksnost projekta	10
3.ULOGE, ZNAČAJ I ODGOVORNOSTI PROJEKTOG MENADŽERA.....	12
3.1. Uloge projektnog menadžera	12
3.2. Značaj projektnog menadžera na projektu	17
3.3. Odgovornosti	18
4.KARAKTERISTIKE I IZBOR UČINKOVITOG PROJEKTOG MENADŽERA	18
4.1. Karakteristike učinkovitog projektnog menadžera	18
4.2. Izbor projektnog menadžera	22
5.VJEŠTINE KOJE BI TREBAO POSJEDOVATI PROJEKTOG MENADŽER	25
5.1. Vještine koje donose uspjeh	26
5.2. Važnost menadžerskih vještina	32
6. ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI VAŽNOSTI ULOGA I VJEŠTINA PROJEKTOG MENADŽERA	36
6.1. Istraživačka metoda i okvir istraživanja	36
6.2. Rezultati istraživanja	36
6.3. Zaključci istraživanja	44
7.ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA	46
POPIS PRILOGA.....	48
SAŽETAK	50
SUMMARY	51

1.UVOD

U ovom diplomskom radu razložit ću općenitu temu projekta te će glavni fokus samog rada biti projektni menadžer na projektu. Projekt predstavlja gradivni objekt, oblik ulaganja, dokumentaciju, proces. Temeljnim obilježjima projekta mogu se pridodati unikatnost rezultata, oskudnost vremenskog razdoblja, složenost diferencijacije, uvjetovanost izvora, originalnost organizacije, rizičnost poduhvata te strategijski iskorak. Projektne metode određuju se prema složenosti projektnog zadatka. Uloga projektnog menadžera obuhvaća mnogo zadataka koje mora savladati kako bi provedba i implementacija projektnog zadatka bila uspješna. Projektni menadžer je osoba koja je odgovorna za preraspodjelu financijskih sredstava, resursa, održavanje zdrave komunikacije u timu, kontrolu vremenskog rasporeda te analizira i praćenje potencijalnih rizika. Prilikom izrade diplomskog rada posvećena je glavna pozornost analizi uloga i vještina projektnog menadžera i njegove važnosti prilikom provedbe projekta.

Metode i izvori koji su korišteni prilikom pisanja ovog diplomskog rada su knjige, stručni članci, internetske stranice, diplomski radovi te anketno istraživanje među studentima ekonomije kako bi se bolje proučila percepcija uloge i vještina projektnih menadžera na projektu.

Projektni menadžer na projektu od iznimne je važnosti te će se u ovom diplomskom radu razgraničiti njegove uloge, značaj te sama odgovornost.

Diplomski rad biti će razgraničen u sedam poglavlja. Nakon uvoda započet ću sa pojmom i bitnim obilježjima projekta prilikom čega ću opisati projektne metode, životni ciklus te kompleksnost projekta. Nakon toga rad se fokusira na projektnog menadžera kao glavnu temu ovog diplomskog rada. Prvenstveno su opisane uloge, značaj i odgovornosti projektnog menadžera. Također, prilikom pisanja ovog diplomskog rada posebno su dotaknute karakteristike koje bi određena osoba trebala imati kao projektni menadžer te prikazane različite varijacije odabira projektnog menadžera na projektu. Isto tako, osvrnut je na vještine koje bi određena osoba trebala posjedovati kako bi bila vrstan i kvalitetan projektni menadžer na projektu. U konačnici samog diplomskog rada izloženi su rezultati provedenog anketnog

istraživanja o percepciji važnosti uloga i vještina projektnog menadžera te na samom kraju zaključak teme.

2. POJAM I BITNA OBILJEŽJA PROJEKTA

Riječ projekt dolazi od latinskog naziva *projectum* što u prijevodu znači prebacivati to jest preciznije rečeno nešto što je privremeno i prethodi nečemu trajnijeg vijeka. Riječ *projectum* izvedena je od latinske riječi *projicere*, sama riječ *projicere* sastavljena je od prefiksa *pro* koji u prijevodu na hrvatski jezik označava nešto prethodno te osnovnog dijela riječi ili tako zvane osnovice riječi *jacere* koja u prijevodu na hrvatski jezik znači baciti.¹

Kada se govori o riječi projekt ona nužno nema samo jedno značenje. Nastavno tome, projekt predstavlja gradivni objekt, oblik ulaganja, dokumentaciju, ciklus u procesu.²

Definicija projekta može se tumačiti na više načina te ju različiti izdavači i organizacije nastoje u raznim okolnostima što cjelovitije odrediti.³ Konstatira se kako je projekt strukturiran oblik implementacije nečega, inicijalni tekst odnosno prijedlog kakvog spisa te u konačnici nešto čija izrada se odvija prema programu koji ima određen vlastiti period, obim, prikaz, sadržaj te organizaciju djelovanja. (Anić, 1994. navedeno u Zekić, 2010.)⁴ Navodi se kako je projekt zalaganje za preobrazbom nedostatnog u dostatno stanje u kontekstu uvjetovanog razdoblja sa određenim limitiranim potencijalima. (Cleland & Gareis, 1994. navedeno u Zekić 2010.)⁵ Također, projektom se može nazvati i operacija koja se ne ponavlja i usredotočena je ranije utvrđenom cilju, ona ima odvojene izvore i usporediv ishod, čijom realizacijom dolazi do modificiranja nečega u organizaciji. (Maylor, 1999. navedeno u Zekić 2010.)⁶

Temeljnim obilježjima projekta mogu se pridodati unikatnost rezultata, oskudnost vremenskog razdoblja, složenost diferencijacije, uvjetovanost izvora, originalnost organizacije, rizičnost poduhvata te strategijski iskorak. Promatrajući prethodno navedena obilježja projekta može ga se opisati kao složeno riskantno zalaganje da se putem zadanih materijalnih, ekonomskih i komunikacijskih kapaciteta uz pomoć

¹ Z. Zekić, Projektne menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 8.

² A. Hauc, Projektne menadžment i projektno poslovanje, Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, 2007., str. 22

³ Z. Zekić, op. cit., str. 9.

⁴ loc. cit.

⁵ loc. cit.

⁶ loc. cit.

naprednih ustrojenih akcija te ljudskog djelovanja unutar definiranog vremenskog razdoblja ostvari specifičan cilj uz pomoć kojeg se neko dosadašnje strategijsko okruženje preoblikuje u ciljno.⁷

2.1. Projektne metode

Projektne metode određuju se prema složenosti projektnog zadatka. Nakon što se prouče sve tehnike i koncipirane metode određuju se i projektne metode samog projektnog zadatka. Projektne metode dijele se u nekoliko grana, opće znanstvene i/ili strukovne metode, posebne znanstvene i/ili strukovne metode, tehničke metode koje se u manjoj količini koriste prilikom rada na projektu, metode prikupljanja podataka i metode prikaza sakupljenih podataka.

Govori li se o općim znanstvenim i/ili strukovnim metodama one se dijele na analizu slučaja te sustavnu analizu. Posebnim metodama pribrojavaju se komparativne metode, indukcija, dedukcija, analitičko-informacijsko modeliranje tzv AIM, klasificiranje, strukturalna analiza i sinteza, statističke metode te grafičke metode. Tehničkim metodama pripadaju rezultati stohastičke i dinamičke simulacije te druge informacijsko-analitičke tehničke metode. Prilikom prikupljanja podataka koriste se kvantitativna i kvalitativna analiza za analizu sadržaja, metoda ankete te Delphi-metoda. Prilikom prikaza sakupljenih podataka sistematiziraju se stavovi iz prakse i teorije te se podaci verificiraju i stavljaju u oblik stručne i/ili znanstvene sinteze.⁸

U nastavku rada prikazana je tablica koja prikazuje projektne metode, postupke i tehnike.

⁷ Z. Zekić, Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 9.

⁸ V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 135.

Tablica 1. Projektne metode, postupci i tehnike

Opća znanstvena i/ili strukovna metoda	Posebna znanstvena i/ili strukovna metoda	Tehničke metode	Prikupljanje podataka	Interpretacija prikupljenih podataka
Analiza slučaja	Komparativne metode	Rezultati stohastičke i dinamičke simulacije	Kvantitativna i kvalitativna analiza (sadržaj)	Sistematizacija stavova iz teorije i prakse
	Analitičko – informacijsko modeliranje (AIM)			
	Indukcija i dedukcija	Druge informacijsko – analitičke tehničke metode		
	klasificiranje			
Sustavska analiza	Strukturalna analiza i sinteza	Druge informacijsko – analitičke tehničke metode	Metoda ankete	Zaključivanje s verifikacijom u obliku znanstvene i/ili stručne analize
	Grafičke metode		Delphi-metoda	
	Statističke metode			

Izvor: V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 135.

2.2. Životni ciklus projekta

Prethodno je navedeno kako su projekti veoma unikatni i ograničeni vremenskim rokovima što u konačnici predstavlja visok postotak nestabilnosti u pogledu njihove učinkovite izvedbene provedbe i učinkovite implementacije projektnih zadataka. Iz tog razloga dolazi do osiguranja učinkovitog rukovodnog nadzora to jest do ublažavanja rizičnih čimbenika koji bi mogli utjecati na kvalitetnu provedbu ciljeva. Projekti se zbog svoje kompleksnosti i uvjetovanosti vremenskim rokovima diferenciraju na projektne etape odnosno faze koje zajednički čine životni ciklus projekta. Životni ciklus projekta sastavljen je od definiranog broja projektnih etapa definiranih prema intencijama sustava projektnih učinkovitih operativnih regulacija, nužno kako bi došlo do efikasnog rukovođenja provedbom projekta te do same realizacije projektnih zadataka.⁹

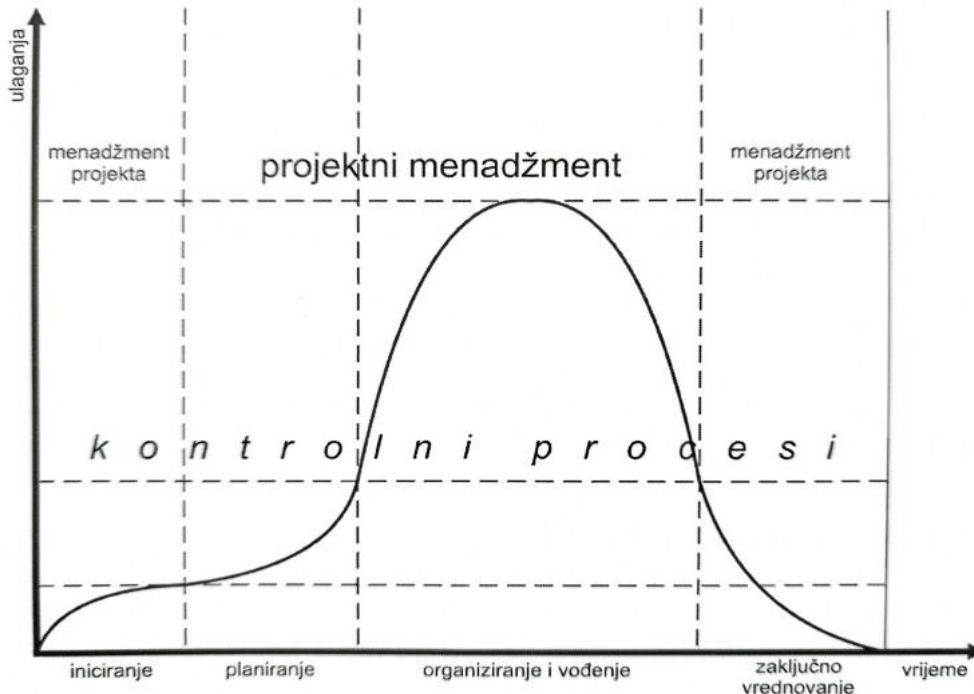
Zbog svoje kompleksnosti i jedinstvenosti te vremenskog perioda realizacije, životni ciklus kod svakog pojedinog projekta razlikuje se u odnosu na životne cikluse drugih projekata. Prethodno je spomenuto kako su projekti podijeljeni u projektne etape. Općenitim etapama životnog ciklusa projekta, mogu se zaokruženo prezentirati pojedine faze kao što su: poticanje i pokretanje provedbe projekta, strukturiranje i osmišljavanje logistike provedbe projekta, provođenje i vođenje provedbe projekta te ocjenjivanje i rezoniranje provedbe projekta.¹⁰

U nastavku rada prikazana je slika koja prikazuje životni ciklus prilikom provedbe projekta.

⁹ Z. Zekić, Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 16.

¹⁰ ibidem, str. 17.

Slika 1. Životni ciklus prilikom provedbe projekta



Izvor: Z. Zekić, Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 18.

Početa faza to jest idejna faza te završna faza odnosno evaluacijska faza životnog projektnog ciklusa okruženje su u kojem prvenstveno projektni menadžment ima najveću odgovornost odnosno strateške značajke projektnog menadžmenta. Kada se govori o središnjim etapama provedbe projektnog modela tada direktnu odgovornost snosi operativni projektni menadžment.¹¹

Govori li se o fazama životnog ciklusa projekta, valja napomenuti kako se zbog varijabilnih kompleksnosti između projekata, faze mogu dijeliti na različite načine. Prvi način podjele faza je prema kadrovskim resursima te u ovoj vrsti podjele faza može biti minimalno tri faze, a maksimalno šest. Kadrovski resursi odnosno određivanje projektnog tima obuhvaća faze kao što su slaganje koncepta u kojem se određuju problemi i određuju potencijalna rješenja problema, stavljanje u obzir koliko je vremena, resursa i osoba potrebno za provedbu odnosno je li izvedivo, prethodno

¹¹ Z. Zekić, Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 17.

planiranje projekta te zatim detaljno razrađivanje projekta, početak rada na projektu te testiranja i provođenja.¹²

Kao što je prethodno navedeno, svi projekti nisu jednako složeni i jednako zahtjevni, ali ih ipak četiri faze povezuju bez obzira jesu li više ili manje kompleksni. Svaki projekt treba proći kroz fazu u kojoj je se pokreće odnosno unutar te faze utvrđuje se problem i njegova moguća rješenja, izrađuje se plan prema kojem se gleda može li se projekt izvesti te se određuje projektni menadžer i plan i izgled samog projekta. Nadalje svaki projekt prolazi i kroz fazu planiranja odnosno fazu u kojoj se izrađuje nacrt, određuju i nabavljaju resursi, provodi se komunikacija, određuju se troškovi. Nakon pokretanja i planiranja projekt prelazi u fazu izvršenja odnosno dolazi do toga da prethodno sastavljeni nacrti prelaze u njihovo izvršavanje, također unutar faze izvršenja potrebno je da menadžment vodi uzastopno praćenje kako bi se moguća odudaranja od prethodno izrađenog nacrtu detektirala te kako bi se na vrijeme moglo ispraviti odudaranje. U konačnici svaki projekt prolazi kroz zaključnu fazu odnosno fazu u kojoj dolazi do zaključivanja samog projekta. Unutar zaključne faze izrađuje se objedinjena popratna dokumentacija, zatvaraju se ugovori sa dobavljačima, sagledava se konačna slika vezana uz projekt te se zatvaraju veze između osoba koje su radile zajedno na projektu.¹³

U nastavku rada prikazana je shema koja prikazuje četiri ključne faze životnog ciklusa projekta.

Shema 1. Četiri ključne faze životnog ciklusa projekta

¹²V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 33.

¹³ loc. cit.



Izvor: V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 34.

Nadalje, projektne faze mogu biti podijeljene na temelju odnosa između kompleksnosti faza i vremenskog perioda obavljanja. Kada projektne faze dijelimo prema kompleksnosti i vremenskom periodu tada se životni ciklus projekta dijeli u tri faze te obuhvaća početnu fazu, fazu provedbe te završnu fazu. Za vrijeme početne faze izrađuje se plan provedbe projekta te se diskutira je li uopće moguće provesti projekt. Nakon početne faze dolazi na red faza provedbe u kojoj se određuje projektni menadžer i njegov tim, počinje se odgovarati na pitanja kako će se provoditi sam projekt i određuju se aktivnosti provedbe. U konačnici, završna faza je ona u kojoj se radi procjena provedbe projekta i njegove konačne uspješnosti. Zaključci do kojih je došlo prilikom provedbe projekta služe za buduća razdoblja.¹⁴

U nastavku rada prikazana je slika koja prikazuje životni ciklus projekta prema njegovoj kompleksnosti i vremenskom periodu.

¹⁴ V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 33.

Slika 2. Životni ciklus projekta prema njegovoj kompleksnosti i vremenskom periodu



Izvor: V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 34.

2.3. Kompleksnost projekta

Kada se govori o kompleksnosti projekta valja istaknuti kako na primjer projekt koji traje jedan tjedan ne iziskuje jednake standarde kao neki složeni projekt koji je visokobudžetan u odnosu na prethodno spomenuti projekt u trajanju od jednog tjedna. Može se reći kako postoji značajna razlika između projektne složenosti i strategijskog nivoa.¹⁵

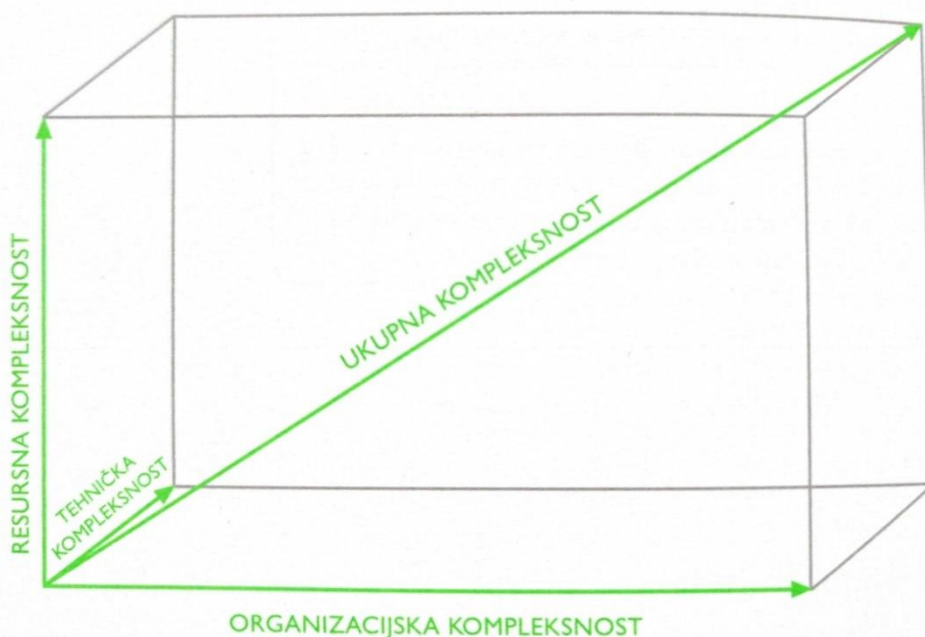
Kada se govori o kompleksnosti projekta, može se govoriti o resursnoj, tehničkoj te organizacijskoj kompleksnosti. Resursnu kompleksnost obilježava kapacitet dobara koja su sadržana, vremena, profita te broja postupaka. Kada se govori o tehničkoj kompleksnosti, govori se o stupnju inovativnih tehnologija koje se koriste prilikom razvitka usluga odnosno proizvoda.¹⁶

Slika 3. prikazuje definiranje kompleksnosti projekta.

¹⁵ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 57.

¹⁶ ibidem, str. 58.

Slika 3. Definiranje kompleksnosti projekta



Izvor: M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 58

Kompleksnost menadžerskog zadatka raste kao posljedica porasta cjelokupne kompleksnosti projekta obzirom da menadžment ima vodeću funkciju u ostvarenju projektnih ciljeva te u konačnici dolazi i do porasta standardizacije u projektu. Kada se radi o kompleksnijim projektima važno je sastaviti plan projekta za koji je potrebno da bude detaljno sastavljen. Popratno samo projektnom planu važno je sastaviti i načelne procedure koje će kasnije služiti za validaciju te verificiranje postignutog. Kada se govori o prethodno navedenim koracima koji trebaju biti učinjeni bitno je napomenuti kako oni nisu neophodni niti pogodni kod projekata sa manjom kompleksnošću obzirom da bi u njihovom slučaju. Takva administracija, predstavlja bespotrebno trošenje resursa projekta koji bi se mogli bolje utrošiti na dolaženje do konačnog ostvarenja cilja projekta.¹⁷

Projekti sa svojom cjelovitom organizacijskom koncepcijom, u javnim i privatnim poduzećima, imaju presudnu ulogu. Projekti funkcioniraju kao sustav za efikasno prezentiranje inovativnih usluga to jest proizvoda. Također kada se govori o

¹⁷ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 58.

projektima valja spomenuti kako oni obilježavaju određen stupanj efikasnosti organizacija koju većina njih pokušava pronaći, ali tek nekoliko njih ju pronade.¹⁸

3.ULOGE, ZNAČAJ I ODGOVORNOSTI PROJEKTOG MENADŽERA

3.1. Uloge projektnog menadžera

Uloga projektnog menadžera obuhvaćena je kroz nekolicinu točaka koje mora savladati kako bi provedba i implementacija projektnog zadatka bila uspješna. Svaka točka koju projektni menadžer mora obuhvatiti precizno je određena te je definirana za svako razdoblje u provedbi projekta.¹⁹

Govori li se o točkama koje savladava valja spomenuti integracijsko upravljanje projektom, upravljanje obuhvatom projekta, upravljanje projektnim vremenom, upravljanje projektnim troškovima, upravljanje projektnom kvalitetom, upravljanje ljudskim potencijalima projekta, upravljanje projektnom komunikacijom, upravljanje projektnim rizikom te upravljanje projektnom nabavom.²⁰

Integracijsko upravljanje projektom jamči suradnju svih projektnih elemenata. U ovoj fazi projekt se adekvatno planira, izvodi te nazire. Također, ova faza je ključna faza u kojoj se u mogućnost stavlja i dolazak do promjena te strukturiranje u slučaju da dođe do izmjene i samo praćenje izmjene.²¹

Upravljanje obuhvatom projekta jamči pravilno određivanje obuhvata projekta te omogućuje da u slučaju učestalih izmjena obuhvata projekta, za vrijeme njegovog vremenskog trajanja, ne dovede do gašenja samog projekta. Kada se govori o upravljanju obuhvata projektom misli se na samo određivanje i izradu zadatka projekta, dijeljenje zadataka na manje sastavne dijelove kojima je lakše upravljati te koje ostvaruju osobne rezultate. Također, ova faza obuhvaća potvrđivanje etapa planova

¹⁸ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 59.

¹⁹ ibidem, str. 112.

²⁰ ibidem, str. 113.

²¹ ibidem, str. 112.

projekta koje su ostvarene te provedbu nadzora prilagodbe opsega projekta u situaciji koja je novonastala.²²

Upravljanje projektnim vremenom opisuje vremensko razdoblje u kojem projekt treba realizirati. Unutar vremenskog razdoblja važno je da se vrijeme razdijeli ravnomjerno unutar faza životnog ciklusa projektnog zadatka te se veoma mora paziti na omogućavanje kontrole trošenja vremena unutar životnog ciklusa projekta. Upravljanje projektnim vremenom ima važnu ulogu iz razloga što projekt mora biti dovršen na vrijeme te se upravljanjem vremenom osigurava određivanje aktivnosti te njihov poredak i vremensko ograničenje.²³

Upravljanje projektnim troškovima odnosi se na određivanje troškova vezanih uz projekt kao što su ljudi koji sudjeluju u radu, materijali, oprema te drugi nužni troškovi koji će osigurati profitabilnu provedbu projekta. Tijekom provedbe projekta nužno je kontrolirati trošenje sredstava kako ne bi premašili definirani budžet za provedbu projekta.²⁴

Upravljanje projektnom kvalitetom odnosi se na česte provjere samog rada na projektu obzirom da ponekad rokovi provedbe i implementacije budu veoma kratki. Neki projektni menadžeri ne misle na kvalitetu projekta već na isporuku unutar vremenskog roka koji im je dan. Unutar upravljanja projektnom kvalitetom vodi se računa o samom konceptu održavanja kvalitete projekta, jamstvu kvalitete projekta te jamstvu da će se tokom implementacije i izgradnje projekta kontinuirano voditi računa o kvaliteti projektnog zadatka.²⁵

Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na definiranje osoba koje sudjeluju na projektnom zadatku te određivanje njihovih zadaća, odgovornosti i međusobnih odnosa. Također, upravljanje ljudskim potencijalima uključuje zapošljavanje osoba koje će biti članovi unutar tima, motiviranje članova te njihovo praćenje kroz sve etape rada na projektu.²⁶

Upravljanje projektnom komunikacijom odnosi se na cjelokupne informacije koje su bitne za projekt i informacije koje su relevantne svim interesnim i utjecajnim stranama

²² M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 114.

²³ loc. cit.

²⁴ loc. cit.

²⁵ loc. cit.

²⁶ loc. cit.

na projektu. Prilikom upravljanja projektnom komunikacijom informacije se kreiraju, sakupljaju, usmjeravaju i oblikuju u znanje organizacije.²⁷

Upravljanje projektnim rizikom obuhvaća detekciju, procjenu i reakciju na sve što može predstavljati rizik za projekt. Prilikom upravljanja projektnim rizikom nastoji se umanjiti mogućnost dolaska do događaja koji će negativno utjecati na projektni cilj te se nastoji povećati sve one pozitivne situacije koje će u konačnici pozitivno utjecati na cilj projekta. Valja napomenuti kako nije moguće potpuno izbjeći i minimizirati projektni rizik.²⁸

Upravljanje projektnom nabavom obuhvaća izjašnjavanje o svemu onome što je neophodno pribaviti, utvrđuje prema kojem sistemu može doći do tržišnog natjecanja među osobama koje žele biti dobavljači, odabir potencijalnih dobavljača, otvaranje ugovora te dovršetak ugovora nakon što projekt završi.²⁹

Slika 4. u nastavku prikazuje relevantna područja spoznaja projektnog menadžera.

Slika 4. Relevantna područja spoznaja projektnog menadžera



²⁷ M

²⁸ lo

²⁹ lo

Izvor: M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 113

Tipičnim ulogama projektnog menadžera pribrajaju se projektno odlučivanje, interpersonalna uloga, informacijska uloga te uloge općeg poduzetničkog menadžmenta. Kada se govori o projektnom odlučivanju valja napomenuti kako projektni menadžer treba biti planski uveden u sustav odlučivanja menadžmenta organizacije. Što se tiče interpersonalne uloge, ona se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima. Informacijska uloga projektnog menadžera sinonim je za rezultate projektne kontrole. U konačnici uloge općeg poduzetničkog menadžmenta opisuju menadžera kao komunikatora, vođu, nadzornika te alokatora resursa.³⁰

Projektni menadžer je jedan položaj ali mnogo uloga. Klasifikacija uloga mogu se podijeliti na planer, organizator, komunikator, logističar, onaj koji olakšava, onaj koji uvjerava, onaj koji rješava probleme, kišobran, trener, buldog, knjižničar, agent osiguranja, policajac i prodavač. Logističar osigurava da projekt ima odgovarajuće izvore, materijale i prostore koji su mu potrebni i to upravo onda kada mu postanu potrebni. Onaj koji olakšava je zadužen osiguravanju svim sudionicima i članovima projektnog tima i shvate jedni druge te što bolje zajednički rade. Kada se govori o onome koji uvjerava govori se ustvari da je zadužen za upravljanje očekivanjima. Kada se govori o ulozi kišobrana ustvari se želi reći da onaj koji je u toj ulozi ustvari radi kako bi zaštitio cjelokupan projektni tim od „vanjskih utjecaja“ koji se pokreću oko projekta. Uloga trenera zadužena je za motiviranje, trener nastoji poboljšati vještine članova tima isto tako na vrijeme i smisleno osigurava podatke o dosadašnjoj uspješnosti izvedbe pojedinog člana tima. Kod uloge buldoga projektni menadžer konstantno radi provjeru obavljaju li svi članovi tima zadatke koje su im zadane te jesu li svi problemi riješeni te najvažnije od svega buldog provjerava jesu li svi važni poslovi dovršeni. Projektni menadžer koji ima ulogu knjižničara zadužen je za prikupljanje svih informacija, komunikacije i dokumentacije. Kada je projektni menadžer ustvari agent osiguranja on ustvari neprekidno radi na utvrđivanju rizika i unaprijed sastavlja sve moguće načine kako će spriječiti rizik ako uopće do njega dođe. Ulogom policajca projektni menadžer ustvari neprekidno uspoređuje dostignuti napredak koji je projekt dostigao u odnosu na prvobitni plan. Također, policajac je

³⁰ Lacmanović, S., Presentacija sa predavanja - Projektni menadžment – pojam, faze razvoja i odnos prema strategiji i upravljanju promjenama - Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2022., str.10. (pristupljeno na dan: 19. rujna 2022.)

zadužen za sastavljanje koraka putem kojih će se ispraviti mogući nedostatci. Isto tako policajac je taj koji neprestano prati kvalitetu postupaka rada na projektu i samoga projekta. Ulogom prodavača projektni menadžer obavlja predstavljanje prednosti koje projekt omogućuje organizaciji u cjelini. Isto tako prodavač ima ulogu agenta za promjene koji inspirira kompletan projektni tim te ih usmjerava ispunjavanju ciljeva projekta i potiče ih da usvajaju sve izazove na projektu.³¹

Tablica u nastavku prikazuje najvažnije vještine i kompetencije voditelja projekta u kontekstu karakteristike pojedinog projekta.

Tablica 2. Najvažnije vještine i kompetencije voditelja projekta u kontekstu karakteristike pojedinog projekta

Projektne karakteristike (kontekst rada upravljanja projektima)	Najvažnije vještine/kompetencije	Druge po važnosti	Treće po važnosti	Četvrte po važnosti	Pete po važnosti
1. Vrlo velik projekt (veliki opseg)	Rukovodstvo	Relevantno prethodno iskustvo	Planiranje	Ljudske vještine	Verbalna komunikacija, jak u izgradnji timova
2. Projekt s visokom nesigurnošću	Upravljanje rizicima	Upravljanje očekivanjima	Rukovodstvo	Ljudske vještine	Planiranje
3. Vrlo nov projekt; potrebna je značajna inovacija	rukovodstvo	Ljudske vještine	ima viziju, svrhe, ciljeve	Samopouzdanje	Upravljanje očekivanjima, slušanja

Izvor: Krahn, J. i Hartment, F., „Effective project leadership: a combination of project manager skills and competencies in context“, PA: Project Management Institute, 2006., <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-project-manager-skills-competencies-8115>, (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)

³¹ Horine, prema Lacmanović, S., Prezentacija sa predavanja - Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2022., str.47.-48. (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)

3.2. Značaj projektnog menadžera na projektu

Projektni menadžer je osoba koja je odgovorna za preraspodjelu financijskih sredstava, resursa, održavanje zdrave komunikacije u timu, određivanje vremenskog perioda rada na projektu te analiziranje potencijalnih rizika. Projektni menadžer je osoba kojoj je primarni zadatak provesti projekt od njegova početka do njegova kraja bez obzira na rizike i prepreke koje se pojavljuju, ponekad su to financijski problemi, djelatnici, radna oprema ili vremenski period koji je kraći od onog koji je potreban.³²

Projektni menadžer od iznimne je važnosti u organizacijskom poslovanju prilikom provođenja projekta obzirom da on planira i izvodi projekt uz poštivanje plana i obima aktivnosti te uz pravilnu primjenu financijskih sredstava i resursa. Projektni menadžer učinkovito i praktično razrješuje projektne prepreke koje mogu dovesti do problema ako nisu pravovremeno razriješeni. Također, projektni menadžer je osoba koja je zadužena za detektiranje propusta i zaustavljanje projektnih aktivnosti koje nisu od bitne važnosti. Projektni menadžer je osoba koja zastupa projekt i komunicira sa ostalim projektnim timovima unutar organizacije u kojoj radi, ali i s dionicima izvan nje. Također, projektni menadžer komunicira i sa krovnim menadžmentom i klijentima. U konačnici, projektni menadžer je zadužen za detektiranje i procjenjivanje situacija koje bi za provođenje projekta mogle predstavljati potencijalni rizik.³³

³² Institut za menadžment, službene stranice, „Što radi projektni menadžer?“, <https://izm.hr/sto-radi-projekt-ni-menadzer/>, (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)

³³ Studentski poduzetnički inkubator, službene stranice, „Projekt menadžment u praksi: što je i zašto je bitan?“, <https://spi.efst.hr/projekt-menadzment-u-praksi-sto-je-i-zasto-je-bitan/>, (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)

3.3. Odgovornosti

S obzirom na specifična obilježja projekta učinkovit rad na projektu zahtijeva od projektnog menadžera da delegira dio odgovornosti na članove projektnog tima. Zato je vještina delegiranja jedna od važnih vještina koje projektni menadžeri trebaju posjedovati i razvijati.

Projektni menadžer osoba je koja odlučuje o investicijskim odlukama koje su neophodne za sinergiju između okoline i samog projekta. Glavni zadatak projektnog menadžera je da projekt uspije, ali s druge strane jednako bitan zadatak mu je njegova odgovornost djelovanja u korporativnom sustavu. Iz prethodno navedenog može se zaključiti kako projektni menadžer u svom radu ima dualnu odgovornost.³⁴

Projektni menadžer prilikom rada na projektu ima odgovornost prema klijentima, samom projektu te prema članovima tima koji rade na projektu. Isto tako projektni menadžer odgovoran je prema svojim nadređenima te organizaciji unutar koje se provodi projekt. Odgovornost projektnog menadžera također se ostvaruje kroz njegove funkcije kao što su planiranje, vođenje, kontrola, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima projekta i integracija projekta s okruženjem.

4.KARAKTERISTIKE I IZBOR UČINKOVITOG PROJEKTOG MENADŽERA

Unutar ovog poglavlja opisane su teme karakteristika koje projektni menadžer mora posjedovati kako bi bio učinkovit u svom radu. Isto tako istaknuta je važnost izbora projektnog menadžera.

4.1. Karakteristike učinkovitog projektnog menadžera

Menadžment rukovodi radom društva ispreplitanjem vještina i strategija koje se najkvalitetnije podudaraju s osobinama najutjecajnije zajednice i priželjkivanimi koja od njega imaju specifične utjecajne i interesne skupine, kako bi jamčio neprekidno i

³⁴ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 120.

balansirano realiziranje mehanizma rezultata prevladavajućih nositelja interesa djelovanja i vođenja društva.³⁵

Projektne menadžeri obavljaju veoma zahtjevan, odgovoran, visoko pozicioniran, iscrpan te kvalificiran posao. Iz tog razloga, projektne menadžeri, trebaju biti pojedinci specifičnog profila edukacije, karakteristika te kompetencija.³⁶

U nastavku se pojašnjavaju poželjne osobine projektnog menadžera.

Projektne menadžer treba biti motivator što znači da je sposoban napraviti atmosferu koja je pogodna za ostvarivanje zadanih ciljeva. Poželjno je da bude sklon inicijativi i odlučan odnosno opisuje ga mogućnost razlučivanja bitnih i nebitnih stvari, mogućnost reći „ne“ u nepovoljnim situacijama koje bi mogle naštetiti radu na projektu. Projektne menadžer trebao bi biti inteligentan odnosno osoba koja teži tome da konstantno bude u toku, širokih vidika i znanja, osoba koja se dobro snalazi u nepoznatim situacijama, kreativna osoba voljna učenja te iznimno fokusirana na ostvarenje ciljeva koji su mu postavljeni. Interpersonalna osjetljivost obilježje je dobrog projektnog menadžera odnosno poželjno je da nije egoist već da priznaje svoje pogreške te prihvaća stavove drugih, također da je sposoban savladavati kompleksne odnose između ljudi. Sigurnost i samouvjerenost omogućavaju dobrom projektnom menadžeru da stoji iza svojih postupaka te da bude samopouzdan prilikom donošenja odluka. Etičnost i moral su bitna načela kojih se projektne menadžer treba pridržavati prilikom obavljanja projektnog zadatka. Projektne menadžer treba biti osoba koja riskira odnosno osoba koja je spremna preuzeti rizik i držati ga pod kontrolom te u slučaju neuspjeha osoba koja će biti spremna zauzeti se za svoje odluke. Projektne menadžer u svom radu treba biti otvorenih vidika odnosno osoba koja je zainteresirana za raznolike stavove prilikom rada, razmišljanja i konverzacije.³⁷

³⁵ Z. Zekić, Projektne menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 25.

³⁶ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektne menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 115.

³⁷ ibidem, str. 120.

Osobinama koje donose uspjeh ubrajaju se empatija, dobrota te srdačnost. Menadžer bi trebao biti samouvjerena osoba koja zna o čemu govori kako bi mogao svoje ideje i znanja prenijeti na svoje članove projektnog tima.³⁸

Menadžer bi trebao biti onaj koji motivira i inspirira svoje članove tima, on je njihov voditelj, stoga svi članovi tima ugledaju se u njega i njegov način ponašanja. Dakle, ako projektni menadžer ima arogantan stav prema svojim članovima tima i oni će isti takav stav zauzimati prema njemu s druge strane ako je projektni menadžer ljubazan i susretljiv prema svojim članovima tima oni će biti takvi prema njemu.³⁹

Projektni menadžer bi trebao uvijek dobro promisliti, kada će i na koji način razgovarati sa članovima tima ili nekim trećim osobama. Kada se govori o komunikaciji bilo usmenoj ili pisanoj veoma je bitna u ostvarivanju projektnih ciljeva obzirom da se komunikacijom razrađuju zadaci koji su već obavljeni odnosno oni koji tek trebaju biti obavljeni, razrješavaju se mogući problemi do kojih je došlo te se evaluiraju postignuti rezultati. Povratne informacije odnosno komunikacija treba biti prvenstveno precizne, stvarne, jedinstvene, neutralne i redovite. Projektni menadžeri bi prilikom komuniciranja sa članovima tima odnosno trećim osobama trebali biti pažljivi, ne bi trebali koristiti agresivan način govora, panične izjave te riječi koje automatski završavaju komunikaciju nakon završetka njihova govora.⁴⁰

Od iznimne važnosti je da projektni menadžer bude odan timu bez obzira prolazi li tim kroz teže ili lakše situacije prilikom provođenja projektnog zadatka. Projektni menadžer trebao bi biti motiviran i isto tako motivirati svoje članove tima da će se postignuti ciljevi projekta.⁴¹

Projektni menadžer trebao bi biti samosvjestan svojih mana i svojih vrlina. Dakle, projektni menadžer treba znati što mu ide bolje, a u čemu ipak nije toliko vrstan.

³⁸ Kovačević, B., „Projektni menadžment i vještine koje donose uspjeh“, Intrix, 2019., <https://www.intrixcrm.com/projekt-ni-menadzment-i-vjestine-koje-donose-uspjeh>, (pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

³⁹ Kovačević, B., „Projektni menadžment i vještine koje donose uspjeh“, Intrix, 2019., <https://www.intrixcrm.com/projekt-ni-menadzment-i-vjestine-koje-donose-uspjeh>, (pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

⁴⁰ loc. cit.

⁴¹ loc. cit.

Nadalje trebao bi znati koji su njegovi ciljevi i njegov petogodišnji plan odnosno koji su mu dugoročni ciljevi.⁴²

Kada se govori o korištenju humora i zabave u potpunom radu projektnog tima valja istaknuti kako je to važno. Korištenje humora i zabave učinkovito je, donosi produktivnosti te isto tako stavlja tim u neke nezaboravne situacije. Uz to humor ima ključnu ulogu da člana tima ili cjelokupni tim stavi u situaciju da se nasmije kada ta situacija možda i nije zabavna već je možda nasuprot tomu veoma stresna toj osobi ili cjelokupnom projektnom timu. Projektni menadžer trebao bi voditi računa da prilikom komunikacije sa svojim timom koristi humor i zabavu kako bi se projektni tim bolje osjećao i kako bi bio produktivniji prilikom obavljanja svojih zadataka. Valja napomenuti kako je općenito zdravlje članova tima a i same organizacije poboljšano ako su svi nasmijani i sretni dok rade. Humor i zabava mogu se potaknuti na različite načine kao što su vicevi ili razne situacije koje su se dogodile prilikom obavljanja projekta.⁴³

⁴² loc. cit.

⁴³ Englund, R. L. i Bucero, A., The complete project manager: building the right set of skills for greater project success, PA: Project Management Institute, 2011., <https://www.pmi.org/learning/library/complete-project-manager-skills-set-6209> (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)

4.2. Izbor projektnog menadžera

Kada se govori o izboru projektnog menadžera valja naglasiti kako je to jedna od iznimno važnih aktivnosti vezanih uz projekt te se treba obaviti u što ranijem roku od strane krovnog menadžmenta kako bi projekt bio što uspješniji.⁴⁴

Odabir projektnog menadžera mijenjao se kroz godine. Tako je do 80-ih godina prošlog stoljeća, najstariji i najiskusniji menadžer, bio biran za projektnog menadžera te se za njega smatralo kako je on uspio savladati sva neophodna stručna znanja koja jedan projektni menadžer mora poznavati. Također, nije bilo nužno da projektni menadžer ima potrebna znanja iz projektnog menadžmenta.⁴⁵

Izbor projektnog menadžera u današnje vrijeme bitno se razlikuje od prošlog sustava izbora, danas se naglašava kako projektni menadžer mora imati razne vještine, a ne samo vještine iz područja projekta kojem bi trebao biti projektni menadžer. U obzir se uzima složenost pojedinačnih obilježja samog projektnog menadžera. Projektni menadžer je iznimno bitna osoba za svaki projekt obzirom da se bez adekvatnog projektnog menadžera u konačnici grupa osoba izjednačuje samo sa osobnim svjetonazorima i razlozima.⁴⁶

Kada se govori o izboru kvalitetnog projektnog menadžera može se govoriti o nekolicini obilježja koja bi valjalo da projektni menadžer ima. Projektni menadžer treba uvidjeti projektni cilj, isto tako treba uvidjeti organizacijski cilj one organizacije u čijem se mehanizmu implementira projekt te se mora s ciljevima organizacije i projekta poistovjetiti. Individua projektnog menadžera trebala bi se prilagoditi skupini odnosno grupi te biti usklađena s njima jer u situaciji neusklađenosti jednostavnije je promijeniti samo projektnog menadžera, a ne kompletnu grupu. Vrstan projektni menadžer trebao bi imati razne vještine te potrebnu edukaciju te biti spreman na korištenje novih metoda i vještina. U konačnici projektni menadžer trebao bi znati vladati nad skupinom ljudi te imati autoritet nad njima te svojevrsan ugled obzirom da je on osoba koja predstavlja projekt.⁴⁷

⁴⁴ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 120.

⁴⁵ loc. cit.

⁴⁶ loc. cit.

⁴⁷ loc. cit.

Do izbora projektnog menadžera može doći iz dva smjera. Prvi smjer ukazuje na to kako se prvo može izabrati projektni menadžer, a nakon njegovog odabira može doći do odabira grupe odnosno tima. Drugi smjer ukazuje kako se prvo odabere grupa odnosno tim pa nakon odabira grupe dođe do odabira projektnog menadžera. Kada se radi o drugom smjeru, projektni menadžer može biti odabran iz grupe koja je oformljena ili može biti odabran van grupe. Već je prethodno spomenuto kako projektni menadžer, bio biran iz grupe ili van grupe, mora biti prihvaćen od strane grupe koja radi na projektu, pokrovitelja te klijenata krovnog društva.⁴⁸

Vrstan projektni menadžer treba posjedovati stručni ugled te administrativni ugled. Kada se govori o stručnom ugledu valja naglasiti kako njega stječe pred grupom koja radi na projektu, krovnim menadžmentom, klijentima te funkcijskim odjeljkom. Obzirom da je projektni menadžer osoba koja zastupa projekt, trebao bi u potrebitim situacijama biti u mogućnosti razložiti proces koji se obavlja na projektu krovnom menadžmentu i osobama odnosno klijentima za koje se projekt obavlja. Kada se govori o administrativnom ugledu valja naglasiti kako njega stječe putem svojih ponašanja prema grupi s kojom radi na projektu ili putem svojih ponašanja i odnosa sa krovnim menadžmentom i klijentima za koje se projekt obavlja. Projektni menadžer, kao odgovorna osoba na projektu, mora konstantno biti u žarištu zbivanja koja se odvijaju na projektu. Projektni menadžer mora voditi računa o rasporedu događanja, vremenskom periodu i danim sredstvima te mora biti osoba koja omogućuje glavne resurse za projektni razvitak.⁴⁹

Kako bi došlo do uspješnog izbora projektnih menadžera, odnosno da zadovoljava projektne ciljeve te organizacijske ciljeve one organizacije u čijem se mehanizmu implementira projekt također da posjeduje potrebna znanja i vještine, potrebno je postojanje izdvojene jedinice u organizaciji koja će kao primarni cilj imati regrutiranje ciljanih osoba na pozicijama projektnih menadžera. Poblježe rečeno, izdvojena jedinica trebala bi se baviti utvrđivanjem obilježja ljudskih potencijala koja su neophodna za određeni projektni zadatak, prosudbom mogućih projektnih menadžera te osoba koje bi bile uključene u grupu za rad na pojedinom projektu te u konačnici odabirom potencijalnih članova grupe i samog projektnog menadžera. Generalno gledano, bilo bi poželjno postojanje objedinjene podatkovne baze koja bi

⁴⁸ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 121.

⁴⁹ loc. cit.

bila unificirana, kako bi se prilikom odabira mogućih kandidata oni lakše selektirali iz same baze, te sama baza bi trebala biti sastavljena od najbitnijih informacija kao što su kandidatove temeljne kompetencije, prethodno sudjelovanje na projektnim zadacima, edukacije u neformalnom i formalnom smislu, profil kandidata u ponašajnom i psihološkom smislu. Bitne informacije o samom kandidatu važne su kako bi se sam potencijalni kandidat, za projektnu grupu ili projektnog menadžera, mogao filtrirati prema projektnom cilju odnosno ima li zadovoljene uvjete koji su bitni za ostvarenje projektnog cilja. U konačnici, pohranjivanjem svih podataka o kandidatu, stvara se određeni profil pojedine osobe.⁵⁰

Nakon što je došlo do definiranja ciljeva projekta treba doskočiti odabiru kandidata odnosno pojedinaca u projektnom timu prema njihovim kompetencijama. Pojedini kandidat bira se prema složenosti projekta te se na pojedino mjesto bira osoba sa potrebnim vještinama. Projektni menadžer upućuje prijedlog direktnim menadžerima za odabir tima odnosno pojedinaca koji će tvoriti tim koji radi na projektnom zadatku u usklađeno sa obilježjima projekta.⁵¹

U današnje vrijeme, možemo reći kako složeni projekti unutar suvremenih organizacija realiziraju se putem umreženih timova. Unutar umreženih timova projektni menadžer u svojoj srži posla ima podizanje prijateljskih odnosa i poticanje atmosfere koja je zdrava i dobra za grupu i njezin rad. Najvažnije je da projektni menadžer motivira skupinu različitih ljudi sa istim ciljem u jednu homogenu grupu koja će kasnije projekt provesti uspješno. Valja napomenuti da projektni menadžer mora biti osoba koja pazi na uravnoteženu radnu okolinu te održavanje iste. Projektni menadžer je posrednik i motivator tima pa bi na takvom mjestu trebao biti netko tko ima mogućnost rješavanja problema među članovima tima, posredovanja, motivatora, medijatora među članovima te osoba koja shvaća da svaki član tima jednaku važnost i bitno doprinosi timu.

Prilikom izbora projektnog menadžera kandidat prvobitno odaje prema svojim vještinama i kompetencijama kao pogodna osoba za mjesto projektnog menadžera no međutim ponekad se ispostavi suprotno odnosno da osoba nije dobra za funkciju na koju je odabrana. Važno je naglasiti kako prilikom izbora projektnog menadžera

⁵⁰ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 121.

⁵¹ ibidem, str. 122.

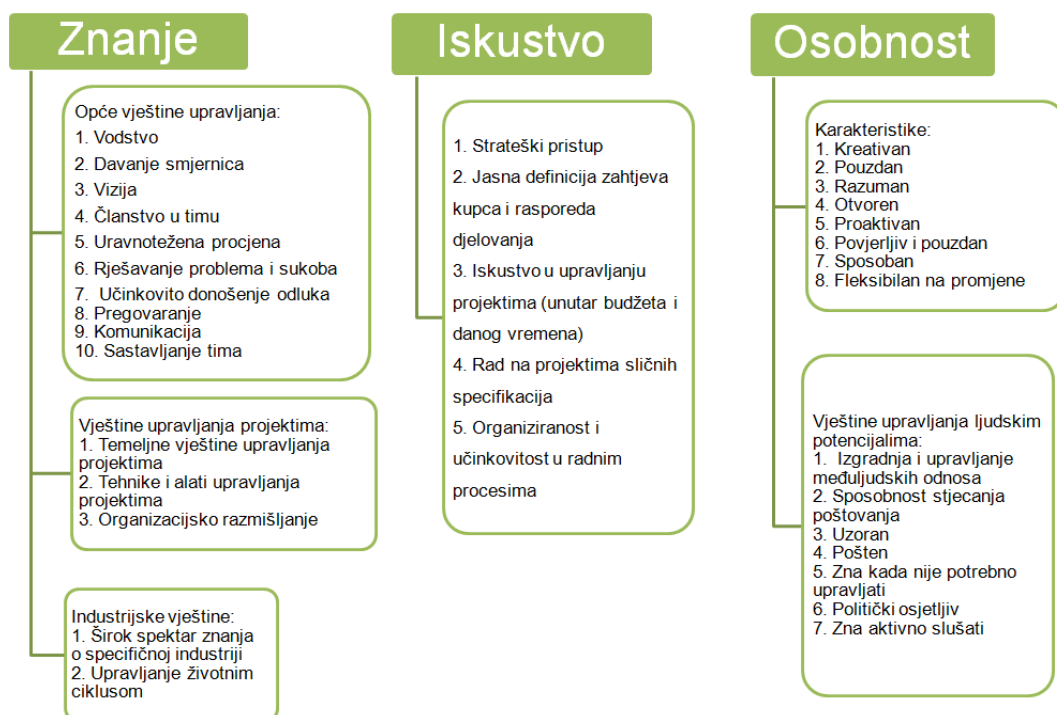
treba biti veoma precizan i detaljan obzirom da ga je teško zamijeniti ako se ipak ispostavi da nije podoban za obavljanje funkcije.

5.VJEŠTINE KOJE BI TREBAO POSJEDOVATI PROJEKTNI MENADŽER

Prilikom odabira projektnog menadžera od iznimne je važnosti da projektni menadžer posjeduje vještine i znanja iz različitih područja. Isto tako valja napomenuti kako projektni menadžer prilikom rada na projektu djeluje u raznovrsnim okruženjima. Organizacijske kulture unutar organizacije, prilikom odabira projektnog menadžera, usredotočuju se na različita područja kompetencija projektnog menadžera.⁵²

Schema 2. prikazuje osnovna područja kompetencija projektnog menadžera.

Schema 2. Osnovna područja kompetencija projektnog menadžera



Izvor: Udo, N. i Koppensteiner, S., „What are the core competencies of a successful project manager?“, PA: Project Management Institute, 2004., <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)

⁵² Udo, N. i Koppensteiner, S., „What are the core competencies of a successful project manager?“, PA: Project Management Institute, 2004., <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)

Kada se govori o odabiru projektnog menadžera, stručnjaci iz područja ljudskih resursa navode kako projektni menadžer mora biti osoba koja posjeduje mješavinu vještina.⁵³

Shema 3. prikazuje vještine koje bi projektni menadžer trebao imati prema stručnjacima iz područja ljudskih resursa.

Shema 3. Vještine projektnih menadžera prema stručnjacima iz područja ljudskih resursa



Izvor: „The Project Manager of the Future - Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times?“, Project Management Institut, 2018., <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)

5.1. Vještine koje donose uspjeh

Kada se govori o projektnom menadžmentu, valja napomenuti kako bi projektni menadžeri trebali imati raznolike vještine, no neke vještine ipak su naglašenije od drugih obzirom da one donose uspjeh. Vještinom koja donosi uspjeh može se najviše istaknuti zdrava komunikacija.

Projektni menadžer trebao bi voditi svojim primjerom. Poblježe rečeno projektni menadžer trebao bi biti osoba koju ostali zaposlenici slijede u radu na projektu.

Projektni menadžer bi prilikom rada na projektu trebao primjenjivati odluke koje su jednostavne obzirom da kompliciranim koraci i odluke mogu samo naštetiti i zakomplicirati daljnji rad na projektu.⁵⁴

⁵³ „The Project Manager of the Future - Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times?“, Project Management Institut, 2018., <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)

Projektni menadžer je od ključne važnosti prilikom održavanja dobre atmosfere i ugođaja među članovima projektnog tima. Valja napomenuti da članovi projektnog tima su motivirani za rad i ostajanje i duže na poslu samo ako se osjećaju dobro i zadovoljno na radnom mjestu. Projektni menadžer bi trebao paziti na to da je uvijek dobra atmosfera i ako uvidi da atmosfera pada trebao bi reagirati na vrijeme. Dobri načini kako održavati dobru atmosferu su timska druženja, odlasci na izlete.⁵⁵

Projektni menadžeri trebali bi biti oni koji potiču svoje članove tima na konstantno stjecanje novih znanja i vještina kako bi se pozitivno ostvario cilj projekta. Projektni menadžer bi također trebao poticati članove tima na njihov osobni napredak.⁵⁶

Projektni menadžer trebao bi rješavati probleme i sukobe između članova projektnog tima. Nerijetko se događa da dođe do nesuglasica između članova projektnog tima te bi u tim situacijama projektni menadžer te iste nesuglasice trebao i uvidjeti. Najbolji način za rješavanje nesuglasica među članovima tima je neutralno saslušavanje njihovih problema odnosno uzroka koji su doveli do nesuglasica.⁵⁷

Projektni menadžer trebao bi biti osoba koja provodi promjene i procese prilikom rada na projektu. Trebao bi biti u mogućnosti uvesti potrebne promjene i pojasniti članovima tima iz kojeg razloga je došlo do tih istih promjena.⁵⁸

Kada se govori o generalnim te pojedinim vještinama koje projektni menadžer treba imati može se spomenuti profesionalna znanja, znanja koja su specijalizirana o projektnom menadžmentu, zbir osnovnih sistematičnih znanja iz područja ekonomije i organizacije, temeljnih znanja iz područja političkih znanosti, socijalne psihologije, antropologije, psihologije, sociologije te znanja iz područja organizacije i administracije.⁵⁹

Govoreći o vještinama valja istaknuti kako bi projektni menadžer trebao imati sposobnost vođenja, planiranja i evaluacije projekta, kreiranja i okupljanja projektnog

⁵⁴ Kovačević, B., „Projektni menadžment i vještine koje donose uspjeh“, Intrix, 2019., <https://www.intrixcrm.com/projektni-menadzment-i-vjestine-koje-donose-uspjeh>, (pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

⁵⁵ loc. cit.

⁵⁶ loc. cit.

⁵⁷ loc. cit.

⁵⁸ loc. cit.

⁵⁹ M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 115.

tima, projektne konverzacije, lobiranja, otklanjanja problema, vođenja modifikacija te morala i etičnosti.⁶⁰

Govori li se o sposobnosti vođenja valja istaknuti kako je to jedna od najvažnijih sposobnosti koju bi menadžer trebao imati prilikom obavljanja svog posla. Planiranje i evaluacija projekta veoma su bitne prilikom rada projektnog menadžera obzirom da on mora sakupiti relevantne podatke o samom projektom zadatku te odrediti strukturu organiziranog djelovanja prilikom ostvarivanja projektog zadatka. Prilikom kreiranja i okupljanja projektog tima valja voditi računa o tome da projektni tim bude sačinjen od ljudi koji posjeduju neophodna znanja i kompetencije. Lobiranje odnosno pregovaranje veoma su bitno obilježje projektog menadžera obzirom da dolazi do pregovora sa drugim utjecajnim i interesnim stranama koje sudjeluju na projektu, a potrebno je da sve uključene strane budu zadovoljne prilikom dogovora. Projektni menadžer treba biti sposoban otkloniti nastale probleme. Prilikom obavljanja svog posla projektni menadžer otklanja probleme koji su već nastali te nisu onemogućeni prethodno. Također, implementira procjenjivanje kako bi došao do zaključaka i rješenja koje je moguće prenijeti u praksu.

Kada se govori o projektima, nerijetko se događa da u konačnici ne završe onako kako su bili prvotno zamišljeni. Projektni menadžeri dolaze do zadatka vođenja modifikacija kada dolazi do neophodnih izmjena planova koje u konačnici mogu biti dugoročne promjene te kratkoročne promjene.⁶¹ Projektni menadžer treba biti dobar govornik i komunikator obzirom da je on osoba koja zastupa projektni zadatak te je potrebno da u svakom trenutku bude sposoban i spreman da štiti i projekt i njegove interese.⁶²

Poželjno bi bilo da menadžeri prilikom svog rada pokušaju oživiti neke ideje koje su bile započete u prošlosti, ali nisu imale uspješan ishod zbog raznih okolnosti. Sadašnji menadžeri imaju pristup tehnologijama koje prošli nisu imali što im može pomoći da ideje koje su možda bile veoma dobre, a propale su, realiziraju u svom vremenu.⁶³

⁶⁰ loc. cit.

⁶¹ Ibidem, str. 116.

⁶² ibidem, str. 120.

⁶³ M. Caroselli, Vještine vodstva za menadžere, Zagreb, Mate d.o.o., 2014., str. 47.

Kada se govori o skupinama menadžerskih vještina, može se reći kako se menadžerske vještine granaju u skupinu osnovnih odnosno posebnih menadžerskih vještina.⁶⁴

Valja istaknuti kako bi menadžer trebao posjedovati konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine te vještine oblikovanja. (Buble, 2010. navedeno u Weihrich i Koontz, 1994.)⁶⁵

Konceptualne menadžerske vještine odnose se na moć rasuđivanja kompanije kao jedinstvene cjeline, detektiranje bitnih komponenti u situaciji i shvaćanje odnosa između tih komponenti. Konceptualne vještine sadrže menadžerovu mogućnost zapažanja, razmatranja podataka i definiranja ciljeva.

Vještine rada s ljudima odnosno interpersonalne vještine označuju moć menadžera da uspješno radi unutar tima te da on bude nadređen timu odnosno da surađuje sa drugim ljudima. Kada je rad s ljudima efektivan, on pruža mogućnost menadžerima da podignu pozitivnu atmosferu kod članova tima te da im sam menadžer pomogne prilikom njihova napredovanja.⁶⁶

Tehničke vještine menadžera označuju poznavanje i služenje stručnim vještinama koje su u korelaciji sa karakteristikama pojedinih zadataka u kompaniji. Tehničke vještine najjednostavnije rečeno su sve one vještine koje menadžerima olakšavaju implementaciju stručnih znanja i iskustva iz pojedinih područja te korištenje raznih metoda kako bi došli do rješenja samog problema. Tehničke vještine kod menadžera označavaju poznavanje tehnika, alata i metoda koje su specifične za posebne zadatke koji su im dani na rješavanje. Kada se govori o sustavu napredovanja, tehničke vještine menadžera imaju veoma važnu ulogu kod prvog napredovanja dok u kasnijim napredovanjima tehničke vještine nisu od iznimne važnosti već na njihovo mjesto dolaze druge vještine na koje se gleda. Poblize gledano radi li se o nekoj osobi koja radi u sektoru prodaje, u jednoj godini napravi izniman rezultat prodaje ne mora nužno označavati da je osoba za mjesto menadžera u odjelu prodaje.⁶⁷

⁶⁴ M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010., str. 3.

⁶⁵ loc. cit.

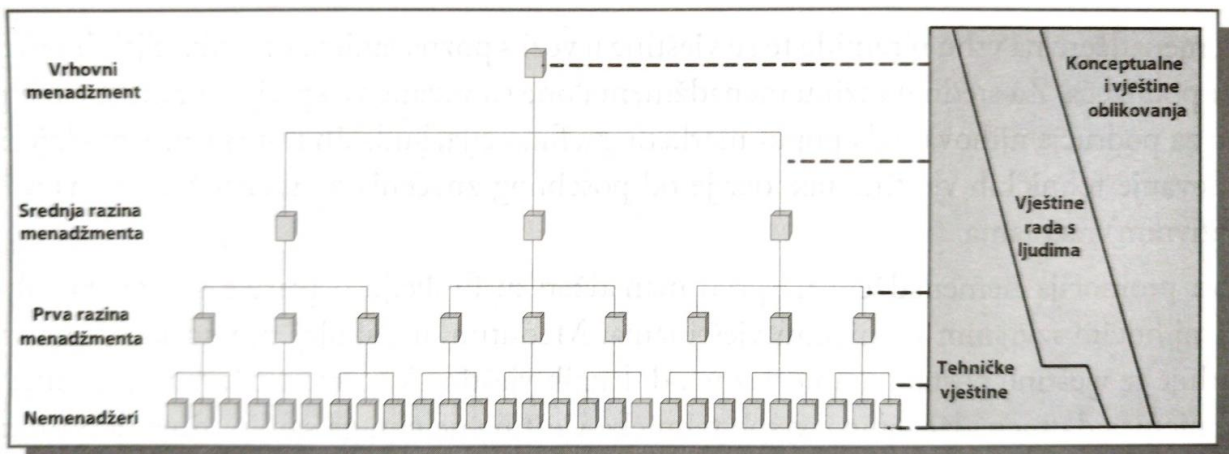
⁶⁶ Ibidem, str. 4.

⁶⁷ M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010., str. 5.

Vještine oblikovanja odnose se na moć menadžera da kreiraju rješenja korporativnih problema na način da kreiranjem rješenja korporacija ostvaruje pozamašnu korist. Menadžeri koji se nalaze na visokim pozicijama očekuje se da uvide i deklariraju problem, ali da i sa njime mogu manipulirati. Menadžeri trebaju biti kadri i sposobni stvoriti i verbalizirati rješenje problema prilikom čega trebaju voditi računa da rješenje do kojeg su došli bude izvedivo. Iz prethodno rečenog proizlazi da samo uviđanje i deklariranje problema ne ostvaruje ključne ciljeve kompanije.⁶⁸

U nastavku rada prikazana je slika 5. koja prikazuje osnovne vještine menadžera na njihovim poslovnim razinama.

Slika 5. Osnovne vještine menadžera



Izvor: M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010., str. 6.

Promatramo li prethodnu sliku, možemo zaključiti kako su osnovne menadžerske vještine različito zastupljene po stupnjevima menadžmenta no svaki menadžer mora imati udio osnovnih menadžerskih vještina kako bi kvalitetno obavljao posao koji mu je dodijeljen. Poblježe rečeno, vještine oblikovanja te konceptualne vještine najzastupljenije su kod krovnog menadžmenta. Nemenadžeri odnosno izvršitelji te osobe na pozicijama nadzornika, voditelja odsjeka, poslovođa u svom djelovanju moraju imati najzastupljenije tehničke vještine. Kada se govori o vještinama rada s ljudima, sve razine od krovnog menadžmenta do nemenadžera trebaju ih imati

⁶⁸ loc. cit.

razvijene obzirom da svi rade s ljudima bez obzira na kojoj se funkciji nalazili te su u konstantnoj međusobnoj suradnji.⁶⁹

Druga grana, odnosno posebne menadžerske vještine sastavljena je od vještina planiranja, vještina organiziranja, vještina upravljanja ljudskim potencijalima, vještina vođenja te vještina kontroliranja.⁷⁰

Menadžersko planiranje, sastavljeno je od dijagnosticiranja u kojem se položaju poduzeće nalazi u poslovnom smislu, definiranja putanje rada, projektnih ciljeva koji se ostvaruju, plana rada u ostvarivanju projektnih ciljeva i u samoj konačnici kako će menadžer odlučivati dok projekt prolazi kroz faze. Posebnim vještinama menadžera pribrojavaju se izrada ciljeva, odlučivanje, procesuiranje okoline, postavljanje smjera u kojem projekt ide, procjenjivanje, koncipiranje i provedba koncepta, razrješavanje problema na kreativan način.⁷¹

Vješt menadžer trebao bi poznavati kako se preinačuje posao, modelira organizacija, detektira organizacija, detektira i prilagođava kulturi organizacije.⁷² Vještina upravljanja ljudskim potencijalima omogućuje menadžeru da prilikom obavljanja određenog projektnog zadatka na pravom mjestu ima prave ljude. Poblje rečeno, na zadaci se dodjeljuju članovima tima prema njihovoj sposobnosti za obavljanje zadatka. Posebnim vještinama menadžera pribrojavaju se obučavanje, prosudba osobnih svojstava, filtracija, zapošljavanje, kreiranje poticajnih platnih sustava.⁷³

Kako bi menadžer bio uspješan u vladanju nad sudionicima procesa mora biti u mogućnosti pregovarati, kontrolirati vrijeme, stvoriti povjerenje, motivirati, ovladavati promjene, ovladati i povjeriti, savladati nesuglasice, razgovarati na psihosocijalni način, oformljavati najučinkovitije timske grupe.⁷⁴ Važno je naglasiti kako bi svaki menadžer trebao baratati posebnim vještinama iz područja kontroliranja. Tim

⁶⁹ M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010., str. 5.

⁷⁰ ibidem, str. 6.

⁷¹ ibidem, str. 7.

⁷² loc. cit.

⁷³ ibidem, str. 8.

⁷⁴ loc. cit.

posebnim vještinama iz područja kontroliranja pripisuju se marketinška kontrola, operacijska kontrola, kontrola financija, kontroliranje ljudskih potencijala.⁷⁵

Valja istaknuti kako su vještine općeg menadžmenta jednako važne i u području projektnog menadžmenta.

5.2. Važnost menadžerskih vještina

Kako bi unaprijedili svoje menadžerske vještine poželjno je da se projektni menadžeri educiraju o izražavanju te o spoznavanju osobnosti i svjesnosti samoga sebe. Odmakom vremena, mnoge kompanije shvatile su kako su menadžerske vještine od iznimne važnosti te su počele izdvajati velike svote novca kako bi iz godine u godinu unaprjeđivale menadžerske vještine. Valja napomenuti kako takvi moduli ne mogu vještog menadžera preobraziti u maksimalno produktivnog menadžera, ali u konačnici se može napomenuti kako se pak menadžerske vještine mogu savladati. Kada se govori o menadžerskim vještinama i o stjecanju vještina kod menadžera, valja napomenuti kako njihova primarna edukacija ima veoma važnu ulogu u pospješivanju vještina. Poblježe rečeno, menadžeri prilikom studiranja na visokim učilištima moraju biti učeni vještinama koje će im kasnije u poslovnom životu pomoći otklanjati probleme, radu u grupama te interpersonalnoj suradnji. (Buble, 2010. navedeno u Hunsaker, 2001.)⁷⁶

Valja istaknuti kako je od iznimne važnosti da se projektni menadžeri kontinuirano educiraju u pojedinim područjima projektnog menadžmenta kao što je izrada vremenskog rasporeda ili raspodjela resursa vremena odnosno novca. Isto tako bitno je da za svoje educiranje stječu certifikate.

Na temelju preporuka i studijskih radova kompanija kao što su PMI, KPMG, EY, APM te nekih drugih stručnjaka koji se bave upravljanjem projektima, može se zaključiti kako postoji matrica vještina koje pospješuju upravljanje projektima te u konačnici daje pozitivan rezultat na projektu. Vještine koje pospješuju upravljanje na projektima

⁷⁵ M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010., str. 9.

⁷⁶ ibidem, str. 3.

mogu se podijeliti u nekoliko skupina odnosno mogu se podijeliti na tehničke vještine i funkcionalna znanja, Poslovno upravljanje i meke vještine te osobine ličnosti.

Tablice u nastavku slikovito prikazuju svaku od pojedinih skupina u koje se dijele vještine koje pospješuju upravljanje na projektima.

Tablica 3. Tehničke vještine i funkcionalna znanja

Naziv vještine	Opis
Softver za upravljanje projektima	Poznavanje često korištenih tehnoloških alata kao što su Microsoft Project, Asana i Trello.
Metodologije i okviri upravljanja projektima	Sposobnost primjene okvira i metodologija kao što su Agile i SCRUM tijekom životnog ciklusa projekta.
Izveštavanje/upravljanje dionicima	Koordinirajte s menadžerima, klijentima i članovima tima kako biste postavili očekivanja, rezultate i ciljeve.
Izgradnja/menadžment tima	Izgradite i vodite tim ljudi s različitim skupovima vještina prema jedinstvenom cilju usmjeravajući svakog člana da dovrši svoje jedinstvene rezultate na vrijeme.
Planiranje i upravljanje resursima	Formulirajte i implementirajte strategiju o tome kako se ciljevi projekta mogu učinkovito ispuniti u pravom slijedu, od strane grupe ljudi s jedinstvenim vještinama unutar ograničenja projekta (vrijeme, proračun, kvaliteta, itd.)
Upravljanje vremenom/raspoređivanje	Sposobnost 1) točnog mapiranja resursa talenta, zadataka i ovisnosti; 2) izraditi vremenske procjene i postaviti posebne i opće rasporede; i 3) držati sve u toku.
Procjena troškova/upravljanje proračunom	Postignite troškovne učinkovitosti optimizacijom radnog vremena i utvrđivanjem razloga za ključne nabave i druge troškove.
Pregled/Praćenje	Pratite cjelokupni napredak projekta i pojedinačnih dionika tijekom životnog ciklusa projekta, rješavajući sukobe i usput optimizirajući dobitke.
Upravljanje i rješavanje sukoba	Ispravite nedosljednosti u projektu, preklapanja, zaustavljene tijekom rada i druge probleme zbog internih prepreka ili nepredviđenih vanjskih zastoja. Pomozite u rješavanju međuljudskih sukoba među članovima tima.
Poznavanje politike	Adekvatno razumijevanje regulatornog režima koji upravlja sektorom, uključujući zdravlje, sigurnost, najbolju poslovnu praksu i okoliš.

Izvor: Mapue, J., "The Fundamental Project Management Skills You Must Have in 2022", <https://www.goskills.com/Project-Management/Resources/Project-management-skills>, (pristupljeno na da: 25. rujna 2022.)

Tablica 4. Poslovno upravljanje i meke vještine

Naziv vještine	Opis
Rukovodstvo	Omogućite, motivirajte i nadahnite tim da ispuni rezultate unutar ograničenja projekta demonstrirajući predanost, stručnost, povjerenje, istinsku brigu i sposobnost da svima pomogne u rješavanju izazova i postizanju ciljeva.
Poslovne komunikacije	Koristite pravi jezik, ton i tehnike pripovijedanja kada komunicirate, opisujete ili objašnjavate probleme putem e-pošte, chata, izvješća, prezentacija i drugih oblika i kanala komunikacije. Ostvarite pravi utjecaj ili odgovor od strane određene publike (članovi tima, menadžeri, klijenti, dobavljači, partneri, drugi dionici).
Suradnja/izgradnja odnosa	Uspostavite kulturu suradnje u kojoj ljudi s jedinstvenim osobnostima i vještinama sretno rade zajedno prema jedinstvenom cilju.
Odlučivanje	Donosite brze, informirane i utemeljene odluke za dobrobit projekta.
Odgovornost	Prihvatite vlasništvo i odgovornost za projekt.
Rješavanje problema/kritičko razmišljanje	Procijenite probleme s različitih točaka gledišta i formulirajte najbolje rješenje za rješavanje specifičnih izazova.
Aktivno slušanje	Vježbajte aktivno slušanje kako biste stekli uvid i istinski razumjeli potrebe ili poruke svih dionika projekta.
Pregovaranje	Primijenite odgovarajući okvir (SWOT, rizik-nagrada, itd.) kako biste došli do najboljeg scenarija za sve uključene strane.
Istraživanje/prikupljanje informacija	Ispunite praznine u znanju aktivnim istraživanjem ili izravnim angažiranjem stručnjaka.

Izvor: Mapue, J., "The Fundamental Project Management Skills You Must Have in 2022", <https://www.goskills.com/Project-Management/Resources/Project-management-skills>, (pristupljeno na da: 25. rujna 2022.)

Tablica 5. Osobine ličnosti

Naziv vještine	Opis
Predanost/motivacija/pogon	Voditelj projekta je vlasnik projekta i trebao bi biti osoba s najvećom razinom predanosti i motivacije da ga provede od početka do kraja.
Usmjerenost na cilj	Nitko ne može postati pristojan voditelj projekta bez osobnosti koja daje ogromnu vrijednost ishodima, ciljevima i rezultatima. Voditelji projekta trebaju biti usredotočeni na cilj i najučinkovitiji put do cilja.
Samouvjerenost	Voditelji projekata trebali bi pokazivati vladanje procesom s povjerenjem i poniznošću. Hvalisanje, maltretiranje i šefovanje ne funkcioniraju.
Otvorenost/sposobnost obuke	Budući da su kontinuirano učenje i samousavršavanje sastavni dio upravljanja projektima, praktičari bi trebali biti otvoreni za nove tehnologije, pristupe i iskustva.
Prilagodljivost/proaktivnost	Radna mjesta, tijekom rada i prakse razvoja projekta brzo se mijenjaju tijekom vremena. Stoga bi voditelji projekta trebali posjedovati potrebnu agilnost kako bi se spretno prilagodili različitim situacijama i izvršili proaktivne prilagodbe kada je to potrebno.
Inkluzivnost/društvenost	Radno mjesto postaje sve globalnije i raznolikije u smislu spola, rase, etničke pripadnosti i drugih demografskih podataka. Kao takvi, voditelji projekata trebali bi prihvatiti sve u timu i pomoći u njegovanju kulture pravednosti, različitosti i inkluzivnosti.

Izvor: Mapue, J., "The Fundamental Project Management Skills You Must Have in 2022", <https://www.goskills.com/Project-Management/Resources/Project-management-skills>, (pristupljeno na da: 25. rujna 2022.)

6. ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI VAŽNOSTI ULOGA I VJEŠTINA PROJEKTOG MENADŽERA

Zadnji dio ovog diplomskog rada sadrži rezultate empirijskog istraživanja, kojemu je cilj bio ispitati percepciju važnosti uloga i vještina projektnog menadžera.

6.1. Istraživačka metoda i okvir istraživanja

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je izrađen pomoću programa Google anketa te se sastoji iz dva dijela. Početna tri pitanja se odnose na općenite podatke poput spola studenta, grada u kojem student studira te razine obrazovanja koju trenutno pohađa. Nakon tri općenita pitanja slijedi deset pitanja vezanih za temu diplomskog rada „Uloge i vještine projektnog menadžera“. Okvir uzorka su činili studenti koji pohađaju Ekonomski fakultet u tri različita grada (Pula, Rijeka i Zagreb). Odabrala sam ova tri grada jer ih smatram poznatim po ekonomskim fakultetima te radi komparacije. Anketne upitnike sam slala mailom (putem poveznice) i putem društvenih mreža (Facebook i Instagram) npr. razne grupe u koje je uključena većina studenata. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 2. rujna do 12. rujna 2022. godine.

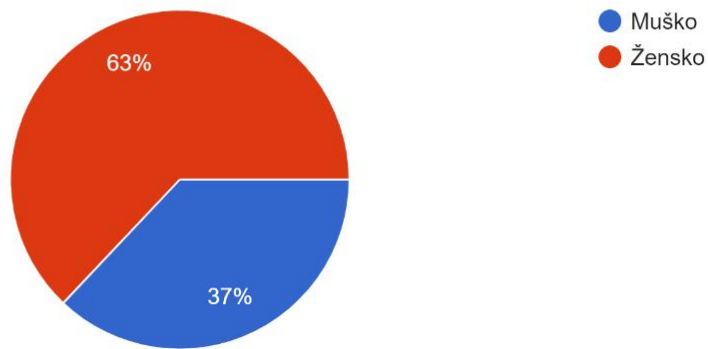
6.2. Rezultati istraživanja

Upitnik je ispunilo sveukupno 81 studenata te se u nastavku prikazuju rezultati provedenog istraživanja. Od ukupno 81 ispitanika 63% su žene, dok 37% ispitanika su muškarci. Što se tiče grada u kojem pohađaju fakultet najviše ispitanika je iz Zagreba (38,3%) i Pule (37%) te nešto manje iz Rijeke (24,7%). Kada se govori o razini studija ispitanika, na pitanje otvorenog tipa razine i godine studija, najveći broj ispitanika pohađa drugu godinu diplomskog studija, nakon studenata druge godine diplomskog studija slijede studenti prve godine diplomskog studija. U nešto manjem broju ispitanici su studenti preddiplomskog studija ekonomije. Nastavno na prethodno, među studentima preddiplomskog studija najbrojniji su studenti treće godine, zatim studenti prve i druge godine u podjednakom broju.

Na grafu 1. prikazan je spol ispitanika, te na grafu 2. gradovi u kojima ispitanici pohađaju studij.

Graf 1. Spol ispitanika

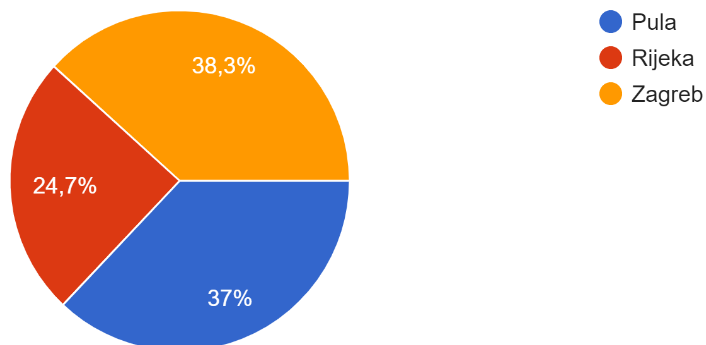
Spol
81 odgovor



Izvor: izrada autora

Graf 2. Gradovi u kojima ispitanici pohađaju studij

Grad u kojem pohađam fakultet
81 odgovor



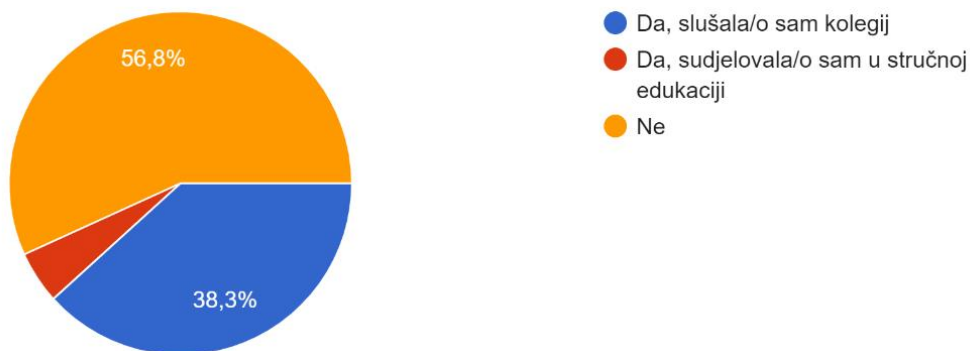
Izvor: izrada autora

Nakon općih pitanja ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz temu rada. Na pitanje „Jeste li do sada sudjelovali u nekom programu edukacije iz projektnog menadžmenta?“, najviše ispitanika je odgovorilo kako nije sudjelovalo u nekom programu (56,8%). Dok 38,3% ispitanika odgovara kako je slušalo kolegij u sklopu

fakultetskog obrazovanja te mala skupina studenata odgovara kako je sudjelovalo u stručnim edukacijama (4,9%).

Graf 3. prikazuje programe edukacija, odnosno jesu li ispitanici slušali kolegij, sudjelovali na stručnoj edukaciji ili nisu uopće sudjelovali u bilo kojem obliku programa edukacije.

Graf 3. Programi edukacija

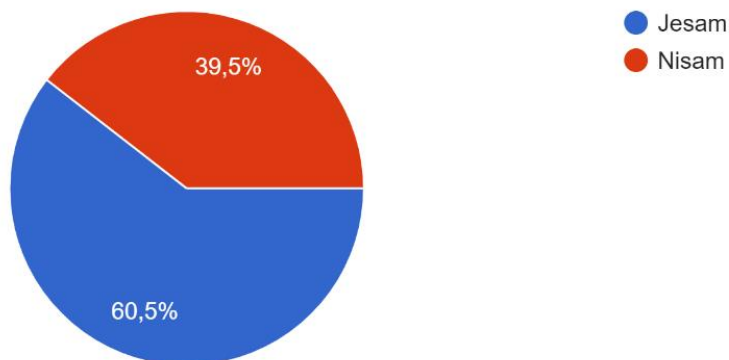


Izvor: izrada autora

Većina ispitanika na pitanje „Jeste li sudjelovali u realizaciji nekog projekta (kao član projektnog tima)?“ odgovara potvrdnim odgovorom (60,5%), dok 39,5% ispitanika odgovara kako nisu sudjelovali u projektnim timovima.

Na grafu 4. prikazano je sudjelovanje u projektnom timu (potvrdno ili negirano).

Graf 4. Sudjelovanje u projektnom timu

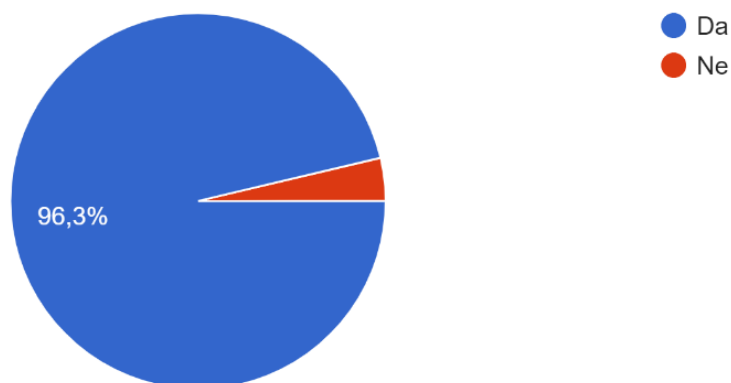


Izvor: izrada autora

Gotovo svi ispitanici smatraju kako projektni menadžer ima jako veliki značaj na projektu, njih 96,3%. Isto tako velika većina ispitanika smatra kako projektni menadžer ima iznimno veliku odgovornost prilikom provođenja projekta (92,6%). Suprotno tomu, svega 7,4% ispitanika ne slaže se sa izjavom da projektni menadžer snosi veliku odgovornost.

Graf 5. prikazuje ima li projektni menadžer jako veliki značaj na projektu.

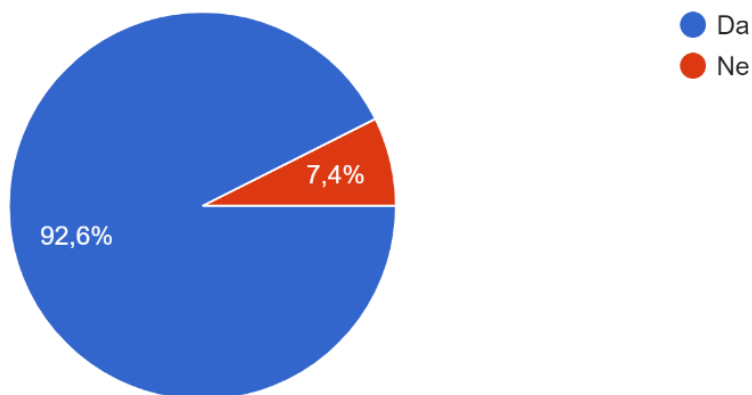
Graf 5. Značaj projektnog menadžera



Izvor: izrada autora

Na grafu 6. možemo vidjeti smatraju li ispitanici da je jako velika odgovornost na projektnom menadžeru.

Graf 6. Odgovornost projektnog menadžera



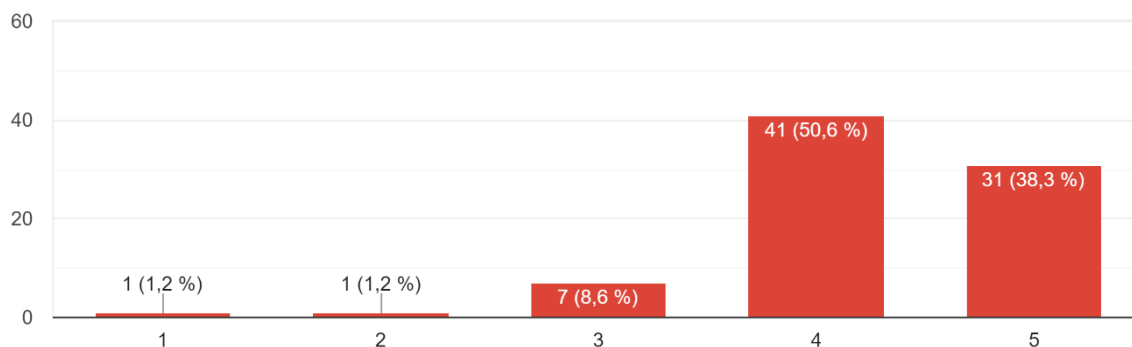
Izvor: izrada autora

Na pitanje otvorenog tipa „Koja je/su po vašem mišljenju najvažnija vještina/e koju bi trebao posjedovati projektni menadžer?“, većina ispitanika je odgovorila kako projektni menadžer mora posjedovati organizacijske vještine. Nakon organizacijskih vještina najviše ispitanika smatra kako su komunikacijske vještine i „timski duh“ među najvažnijim vještinama projektnog menadžera. Upravljanje ljudskim potencijalima je također jedna od vještina koju ispitanici smatraju bitnom kod osobe koja ima ulogu projektnog menadžera. U konačnici, ispitanici u manjoj mjeri navode kako su kod projektnih menadžera važni stručnost odnosno edukacija te odgovornost.

Na pitanje „Znamo da su projekti ograničeni vremenskim rokovima, no koliko smatrate da je uloga projektnog menadžera stresna i zahtjevnost?“ 41 ispitanik na skali od 1 do 5 smatra kako je razina stresa i zahtjevnosti uloge projektnog menadžera veoma visoka dok 31 ispitanik smatra da je posao projektnog menadžera iznimno visoka. Svega jedna osoba smatra kako posao projektnog menadžera nije nimalo stresan ni zahtjevan.

Graf 7. prikazuje koliko je uloga projektnog menadžera stresana i zahtjevnost.

Graf 7. Razina stresa i zahtjevnosti

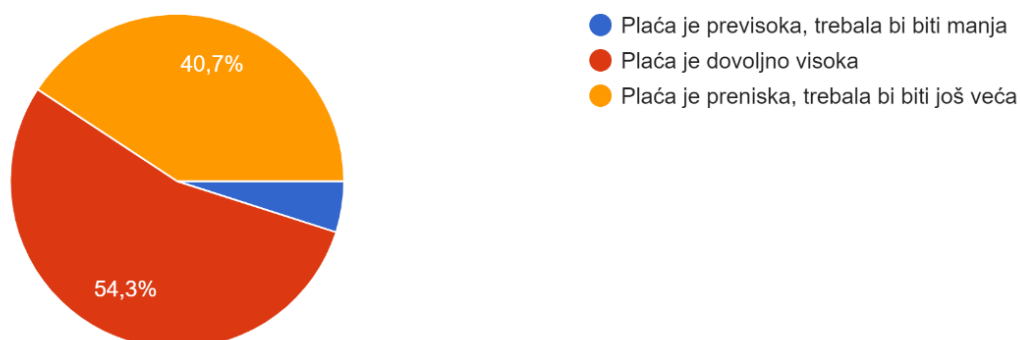


Izvor: izrada autora

Komentirajući prosječnu plaću projektnih menadžera u RH (Hrvatski nacionalni obrazovni standard - HNOS) , većina ispitanika smatra kako su projektni menadžeri dovoljno plaćeni u odnosu na posao koji obavljaju, 40,7% ispitanika smatra kako projektni menadžeri nisu dovoljno plaćeni već da trebaju imati veće plaće u odnosu na vrstu posla koju obavljaju.

Na grafu 8. prikazano je mišljenje ispitanika o visini plaće projektnog menadžera u RH.

Graf 8. Plaća projektnog menadžera

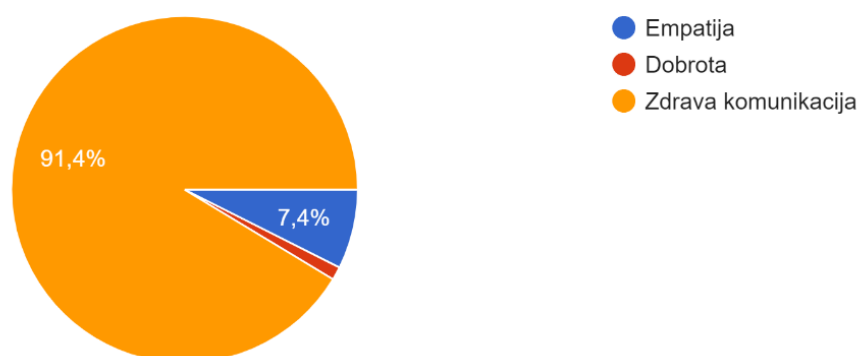


Izvor: izrada autora

Kada se govori o vještinama i osobinama koje donose uspjeh, 91,4% ispitanika se slaže sa činjenicom da je zdrava komunikacija najbitnija vještina kod projektnih menadžera. Svega 7,4% ispitanika smatra empatiju bitnom osobinom. U konačnici ispitanici dobrotu ne smatraju bitnom osobinom.

Na grafu 9. prikazana je vještina koja je najvažnija za postizanje uspjeha.

Graf 9. Vještina/osobina koja donosi uspjeh

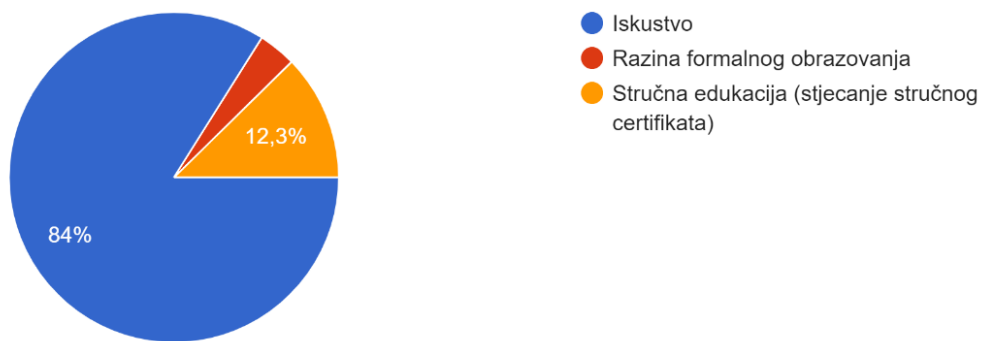


Izvor: izrada autora

Između iskustva, razine formalnog obrazovanja i stručne edukacije, ispitanici u najvećem broju smatraju kako je iskustvo najbitnije za uspjeh projektnog menadžera (84%). Dok najmanje bitnim smatraju razinu formalnog obrazovanja (3,7%).

Na grafu 10. prikazano je obilježje uspješnosti projektnog menadžera.

Graf 10. Obilježja uspješnosti



Izvor: izrada autora

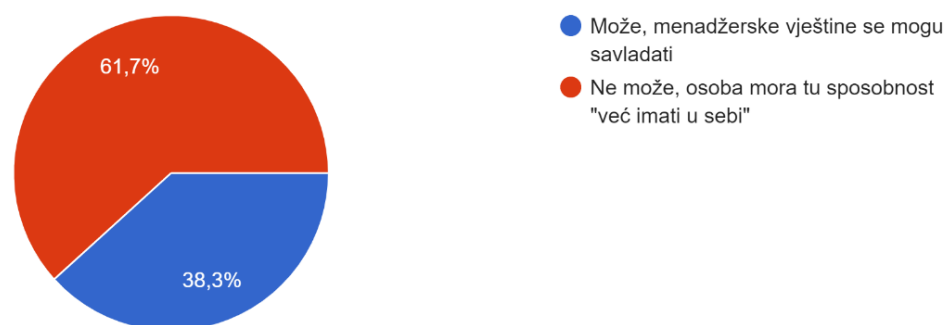
Ispitanici smatraju kako projektni menadžer ne može biti bilo tko već osoba koja je po prirodi vođa i ima obilježja osobe koja ima sposobnost voditi projekt i tim koji radi na samom projektu (61,7%).

Na grafu 11. možemo vidjeti postotak odgovora ispitanika može li ili ne može projektni menadžer biti bilo koja osoba.

Graf 11. Osoba projektni menadžer

Mislite li da projektni menadžer može biti bilo koja osoba (bilo tko od nas)?

81 odgovor

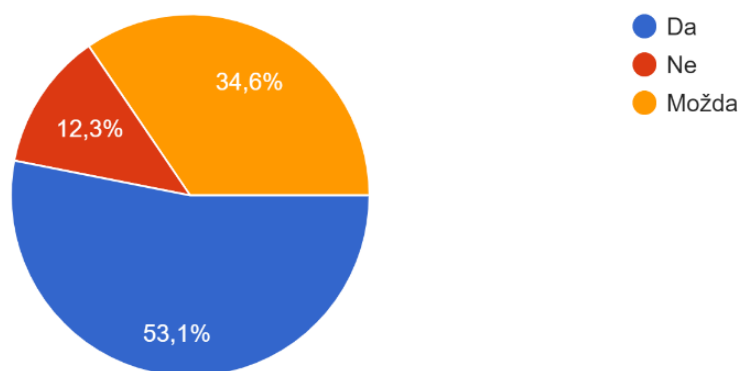


Izvor: izrada autora

U konačnici anketno istraživanje završeno je sa posljednjim pitanjem koje se odnosilo na osobno mišljenje i procjenu svakog od ispitanika o tome smatraju li sebe osobom doraslom da rade na mjestu projektnog menadžera. 53,1% ispitanika smatra samog sebe doraslim zadatku i ulozi projektnog menadžera, 12,3% ispitanika ipak misli da nisu kompetentni za obavljanje tog posla. U konačnici, 34,6% ispitanika ostaje suzdržano.

Na grafu 12. prikazano je osobno mišljenje ispitanika o tome mogu li sebe zamisliti kao projektnog menadžera.

Graf 12. Osobno mišljenje



Izvor: izrada autora

6.3. Zaključci istraživanja

Analizirajući rezultate istraživanja provedenog među studentima ekonomskih studija zaključila sam kako studenti bez obzira na stupanj obrazovanja shvaćaju kako je projektni menadžer iznimno bitna funkcija. Isto tako uvidjela sam da studenti zaključuju da obzirom na zahtjevnost posla i razinu stresnosti projektni menadžeri nisu dovoljno cijenjeni i plaćeni za ono čime se bave i odgovornost koju snose u radu. Također mogu zaključiti kako ne postoje razlike u percepciji važnosti projektnih menadžerskih vještina između studenata koji studiraju u Puli, Rijeci i Zagrebu obzirom da su odgovori na pitanja većinski odgovoreni. Između iskustva, razine formalnog obrazovanja i stručne edukacije, ispitanici u najvećem broju smatraju kako je iskustvo najbitnije za uspjeh projektnog menadžera, dok najmanje bitnim smatraju razinu formalnog obrazovanja. Također osobno smatram kako je iskustvo bitnije od razine formalnog obrazovanja obzirom da se iskustvo stječe izravnim radom na primjerima projekata te osoba uči iz svojih primjera i pogrešaka. Kada se govori o vještinama i osobinama koje donose uspjeh, velika većina ispitanika se slaže sa činjenicom da je zdrava komunikacija najbitnija vještina kod projektnih menadžera te se također osobno slažem sa navedenom činjenicom. Svega nekolicina ispitanika smatra empatiju bitnom osobinom te dobrotu ne smatraju uopće bitnom osobinom. Htjela bih napomenuti kako bi se stav studenata kroz razne edukacije trebao ipak promijeniti te kako bi se moglo utjecati na takve stavove studenata. Dijelim isto mišljenje kao i većina studenata iz Pule, Rijeke i Zagreba da je posao projektnog menadžera jako zahtjevan i da je prisutna visoka razina odgovornosti i stresa.

7.ZAKLJUČAK

Temeljem izrade diplomskog rada nameće se zaključak kako za uspješnu provedbu projekta treba na poziciju projektnog menadžera odabrati osobu koja ima raznovrsne vještine te znanja. Ključne kategorije vještina i znanja obuhvaćaju organizacijske i komunikacijske vještine i znanja, konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine te vještine oblikovanja. Zbog svoje iznimne važnosti na projektu, projektni menadžer trebao bi biti osoba od povjerenja, stabilna i razumna osoba koja ima sposobnost rada u timskoj grupi te sposobnost vođenja te iste grupe. Također, projektni menadžer trebao bi biti osoba koja posjeduje integritet pred krovnim menadžmentom, partnerima te naručiteljima samog projekta obzirom da je on ta osoba koja zastupa projekt pred tim istim ljudima te je u svakodnevnoj komunikaciji s njima.

Anketno istraživanje provedeno na uzorku studenata ekonomije iz Pule, Rijeke i Zagreba pokazalo je kako ne postoje razlike u percepciji važnosti projektnih menadžerskih vještina između studenata koji studiraju u Puli, Rijeci i Zagrebu obzirom da su odgovori na pitanja većinski odgovoreni. Između iskustva, razine formalnog obrazovanja i stručne edukacije, ispitanici u najvećem broju smatraju kako je iskustvo najbitnije za uspjeh projektnog menadžera, dok najmanje bitnim smatraju razinu formalnog obrazovanja. Dijelim isto mišljenje kao i većina studenata iz Pule, Rijeke i Zagreba da je posao projektnog menadžera jako zahtjevan i da je prisutna visoka razina odgovornosti i stresa.

LITERATURA

a) Knjige:

1. A.Hauc, Projektni menadžment i projektno poslovanje, Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, 2007.
2. M. Buble, Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2010.
3. M. Caroselli, Vještine vodstva za menadžere, Zagreb, Mate d.o.o., 2014.
4. M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
5. V. Šimović, V. Zovko, D. Bobera, Projektni menadžment i informacijska potpora, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011.
6. Z. Zekić, Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010.

b) Web stranice:

1. Englund, R. L. i Bucero, A., The complete project manager: building the right set of skills for greater project success, PA: Project Management Institute, 2011., <https://www.pmi.org/learning/library/complete-project-manager-skills-set-6209> (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)
2. Institut za menadžment, službene stranice, „Što radi projektni menadžer?“, <https://izm.hr/sto-radi-projekt-ni-menadzer/>, (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
3. Kovačević, B., „Projektni menadžment i vještine koje donose uspjeh“, Intrix, 2019., <https://www.intrixcrm.com/projekt-ni-menadzment-i-vjestine-koje-donose-uspjeh>, (pristupljeno 20. kolovoza 2022.)
4. Krahn, J. i Hartment, F., „Effective project leadership: a combination of project manager skills and competencies in context“, PA: Project Management Institute, 2006., <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-project-manager-skills-competencies-8115>, (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)
5. Mapue, J., "The Fundamental Project Management Skills You Must Have in 2022", <https://www.goskills.com/Project->

[Management/Resources/Project-management-skills](#), (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)

6. Studentski poduzetnički inkubator, službene stranice, „Projekt menadžment u praksi: što je i zašto je bitan?“, <https://spi.efst.hr/projekt-menadzment-u-praksi-sto-je-i-zasto-je-bitan/>, (pristupljeno 16. kolovoza 2022.)
7. Udo, N. i Koppensteiner, S., „What are the core competencies of a successful project manager?“, PA: Project Management Institute, 2004., <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)

c) Stručni članci:

1. „The Project Manager of the Future - Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times?“, Project Management Institut, 2018., <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf>, (pristupljeno na dan: 11. rujna 2022.)
2. Sikavica, P., Stilovi managementa - sličnosti i razlike između američkih i hrvatskih menagera, *Tourism and hospitality management*, 1996., https://thm.fthm.hr/images/issues/vol2no1/16_sikavica_recognized (pristupljeno na dan: 16. kolovoza 2022.)

d) Materijali sa predavanja (e-učenje):

1. Lacmanović, S., Predajacija sa predavanja - Projektni menadžment – pojam, faze razvoja i odnos prema strategiji i upravljanju promjenama - sličnosti i razlike između američkih i hrvatskih menagera, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2022., str.10. (pristupljeno na dan: 19. rujna 2022.)
2. Lacmanović, S., Predajacija sa predavanja - Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2022., str.47.-48. (pristupljeno na dan: 25. rujna 2022.)

POPIS PRILOGA

a) Slike:

Slika 1. Životni ciklus prilikom provedbe projekta, str. 6.

Slika 2. Životni ciklus projekta prema njegovoj kompleksnosti i vremenskom periodu, str. 9.

Slika 3. Definiranje kompleksnosti projekta, str. 10.

Slika 4. Relevantna područja spoznaja projektnog menadžera, str. 14.

Slika 5. Osnovne vještine menadžera, str. 30.

b) Tablice:

Tablica 1. Projektne metode, postupci i tehnike, str. 4.

Tablica 2. Najvažnije vještine i kompetencije voditelja projekta u kontekstu karakteristike pojedinog projekta, str. 16.

Tablica 3. Tehničke vještine i funkcionalna znanja, str. 33.

Tablica 4. Poslovno upravljanje i meke vještine, str. 34.

Tablica 5. Osobine ličnosti, str. 35.

c) Sheme:

Shema 1. Četiri ključne faze životnog ciklusa projekta, str. 8.

Shema 2. Osnovna područja kompetencije projektnog menadžera, str. 25.

Shema 3. Vještine projektnih menadžera prema stručnjacima iz područja ljudski resursa, str. 26.

d) Grafovi:

Graf 1. Spol ispitanika, str. 37.

Graf 2. Gradovi u kojima ispitanici pohađaju studij, str. 37.

Graf 3. Programi edukacija, str. 38.

Graf 4. Sudjelovanje u projektnom timu, str. 38.

Graf 5. Značaj projektnog menadžera, str. 39.

Graf 6. Odgovornost projektnog menadžera, str. 39.

Graf 7. Razina stresa i zahtjevnosti, str. 40.

Graf 8. Plaća projektnog menadžera, str. 41.

Graf 9. Vještina koja donosi uspjeh, str. 41.

Graf 10. Obilježja uspješnosti, str. 42.

Graf 11. Osoba projektni menadžer, str. 42.

Graf 12. Osobno mišljenje, str. 43.

SAŽETAK

Teme koje se obrađuju u ovom diplomskom radu tiču se općenitog pojma projekta, projektnih metoda, životnog ciklusa projekta te kompleksnosti projekta. U fokus se stavlja projektni menadžer te se razgraničavaju njegove uloge, značaj i odgovornost. Također, posebno se dotiče tema karakteristika koje bi određena osoba trebala imati kao projektni menadžer te se prikazuju različite varijacije odabira projektnog menadžera na projektu. Detaljno se analiziraju vještine koje bi određena osoba trebala posjedovati kako bi bila kvalitetan projektni menadžer. Radu se na kraju prezentirani rezultati provedenog anketnog istraživanja o percepciji važnosti uloga i vještina projektnih menadžera. Prethodno navedeno anketno istraživanje provedeno je među studentima Ekonomije u gradovima Pula, Rijeka i Zagreb.

Ključne riječi: projekt, projektne metode, životni ciklus projekta, projektni menadžer, karakteristike projektnog menadžera, uloge i vještine projektnog menadžera

SUMMARY

The topics covered in this thesis concern the general concept of project, project methods, project life cycle and project complexity. The focus is placed on the project manager and his roles, significance and responsibility are delineated. Also, when writing this thesis, the subject of characteristics a certain person should have as a project manager is specifically touched upon, and they show different variations of selecting a project manager for a project. Likewise, there is a review of the maturity stages of project managers and the skills a certain person should possess in order to be a project manager of great quality. At the end of the graduation thesis, the results of the conducted survey on the topic "What do you think about the roles and skills of project managers and what should they possess?" are presented. The aforementioned survey research was conducted among students of economics majors in the cities of Pula, Rijeka and Zagreb.

Key words: project, project methods, project life cycle, project manager, project manager characteristics, project manager skills and roles