

Razvoj projektnih timova i uspješnost projekata

Svijetlica, Toni

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:137:167861>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Razvoj projektnih timova i uspješnost projekata

Toni Svijetlica

Diplomski rad

Pula, 2017.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Toni Svijetlica

Razvoj projektnih timova i uspješnost projekata

Diplomski rad

JMBAG: 0303022127

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Projektni management

Mentor: Doc. Dr. Sc. Sabina Lacmanović

Pula, 06. 2017.

Sažetak

Projekti su od iznimnog značaja u poslovnom svijetu jer svakodnevno doprinose i omogućuju stvaranje dodatne vrijednosti. Projekti su postali uobičajeni način produkcije proizvoda i dodavanja vrijednosti postojećim te se koriste u unapređenju organizacija i svakoj bitci za tržišni udio. Upravo je projektni menadžment disciplina menadžmenta koja proučava i predstavlja načine upravljanja projektima, a projektni timovi su zapravo sredstvo ostvarenja današnjeg poslovanja i oslanac suvremenih organizacija u napretku i izvršavanju projektnog rada.

Glavni cilj rada je prikazati razvoj projektnih timova te njihovu zaslužnost u realizaciji i uspješnosti projekata.

Projektni timovi predstavljaju samu srž projektnog poslovanja, napretka današnjice i suvremenog poslovnog probitka. Okosnica su svih djelatnosti okrenutih projektima te nosioci društvenog i tehnološkog globalnog razvoja.

Ljudski faktor ključan je za svako poslovanje pa tako i projektno. Stoga, kroz početno isticanje uloge projektnog menadžera te mnogih obaveza i odgovornosti koje počivaju na leđima projektnih menadžera istaknuti će se i važnost uspješnog vođenja projektnog tima dok faze razvoja tima pružaju smjernice sadašnjim i budućim projektnim menadžerima za kreaciju uspješnog projektnog tima. Također ističu se važnosti projekata za poslovne subjekte današnjice te predstavljaju projektni timovi kao sredstvo, alat organizacijskog entiteta i vodilje ka ostvarenju projektnih ciljeva.

Istiće se važnost međuljudskih odnosa kroz komunikaciju te psihološke profile osoba koje rade zajedno u timu. Također predstavljaju se faze razvoja tima te specifičnost svake od faza u odnosima unutar projektnog tima. Prezentiraju se pozitivne i negativne strane svake od faza razvoja. Ujedno, iznosi se važnost pristupa barijerama razvoju timova te konfliktnim situacijama.

Ističu se karakteristike timova ključne za uspješne projekte. Ključni dio rada predstavlja sekundarna istraživanja koja prikazuju potrebu drugačijeg pristupa projektnim timovima i njihovu iznimnu važnost za konačni uspjeh projekta.

Ključne riječi: projektni, timovi, razvoj, uspješnost, projekta

Summary

Projects have crucial importance in the business world as they contribute daily in adding value to all sorts of products and services. Projects have become the usual way of producing new products and adding value to the existing ones. They are also used to make progress in organizations and as a tool to win more of market share. Project management is a management discipline that studies and represents ways of managing projects, and project teams. Project teams are a necessity in achieving today's businesses and a part of modern organizations responsible for progress and execution of project work.

The main goal of this graduate paper is to show the development of project teams and their credibility in the realization and success of the projects.

Project teams represent the very core of project business, today's progress and modern business prosperity. They are cornerstones of all activities geared towards projects and are bearers of social and technological global development.

The human factor is crucial for every business and therefore project. Because of that, through the initial emphasis of the role of a project manager and many of his responsibilities, the importance of successful project team leadership is highlighted while the part with team development phases provides guidance for current and future project managers to create a successful project team.

Interpersonal relationships are emphasized through communication and psychological profiles of people working together in team. Also, there are specified stages of team development with detailed breakdown of each phase in the relations within the project team. Positive and negative aspects of each phase of development are presented. At the same time, the importance of handling barriers of team development and solving conflict situations is highlighted.

Key features of successful project teams are highlighted. The key part of the work is secondary research that demonstrates the need for different approaches to project teams and their exceptional importance for the project's ultimate success.

Key words: project, team, development, successful

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student:

U Puli, 18. 07. 2017.

IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u

Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski 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
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Struktura rada	1
2. Projekt i projektni menadžment	3
2.1 Projektni menadžer	9
2.2. Projektni ured	12
3. Projektni timovi.....	16
3.1 Tim i timski rad	16
3.2 Uloge osoba u timovima.....	19
3.3 Plan osoblja projekta	27
3.3.1 Sržni tim.....	30
3.3.2 Tim klijenta projekta.....	33
3.3.3 Ugovoreni tim	33
3.4 Faze razvoja i rasta tima	36
3.5 Metode i aktivnosti razvoja timova	45
3.6 Barijere razvoju tima	47
3.7 Komunikacija projektnog tima	53
3.8 Konflikti unutar projektnog tima.....	61
4. Projektni timovi i uspješnost projekata	68
4.1 Uspješan tim	68
4.2 Karakteristike uspješnih projektnih timova.....	70
4.3 Vrste projektnih timova.....	71
4.3.1 Funkcijski timovi	71
4.3.2 Timovi „lagane kategorije“	71
4.3.3 Timovi teške kategorije.....	72
4.3.4 Autonomni timovi ili „timovi tigrova“	72

4.3.5 Autonomni timovi bez izrazitog ega.....	72
4.3.6 Kirurški timovi.....	73
4.4 Uspješnost projekta.....	73
4.5 Važnost projektnih timova za uspješnost projekata	75
4.5.1 Gallup istraživanje	75
4.5.2 The Standish Group istraživanje.....	77
5. LogicaCMG i eCourier – praktični prikaz važnosti projektnih timova.....	82
5.1 LogicaCMG	82
5.2 eCourier	82
5.3 Sličnosti poduzeća	83
5.4 Različitosti poduzeća.....	83
5.5 Pristupi projektnim timovima.....	84
5.5.1 Upravljanje projektnim timovima i komuniciranje projektnih timova	86
5.5.2 Izazovi projekata	86
5.6 Zaključni komentari na projekte.....	87
6. Zaključak.....	88
7. Popis literature.....	90
8. Popis slika i tablica.....	92

1. Uvod

Današnje suvremeno poslovanje obavlja se pretežno projektima, neovisno o tome radi li se o tradicionalnim ili visoko tehnološkim djelatnostima. Ujedno, projektno usmjerenje današnjeg poslovanja prisutno je kod gotovo svakog razvoja novog proizvoda ili usluge na tržištu. Dakle, projekti su od iznimnog značaja poslovnom svijetu jer svakodnevno doprinose i omogućuju stvaranje dodatne vrijednosti. Upravo je projektni menadžment disciplina menadžmenta koja proučava i predstavlja načine upravljanja projektima, kontroliranja istih te racionalizira puteve koji vode ka konačnom ostvarenju ciljeva. Nadalje, neizostavno je naglasiti kako su projektni timovi upravo korita koja koristeći se znanjima projektnog menadžmenta omogućuju postizanje ciljeva organizacija.

Projektni timovi su zapravo sredstvo ostvarenja današnjeg poslovanja i oslanac suvremenih organizacija u napretku i izvršavanju projektnog rada. Timovi okupljaju osobe raznovrsnih stavova i vrijednosti koje ulažu napore koristeći znanje, sposobnosti i vještine kako bi u konačnici postigle projektne ciljeve zajedničkim trudom. Projektni tim je dakle organizacijski entitet osnovan s jednim, jedinstvenim ciljem, fokusom na ostvarenje projektnog cilja.

1.1 Predmet i cilj rada

Predmet razmatranja rada jest razvoj projektnih timova te zaslužnost projektnih timova kod uspješnosti projekata. Prikazati će se važnost svakog čimbenika zaslužnog za uspješno upravljanje projektnim timom koje je i preduvjet za konačnu uspješnost projekta. Stoga će biti prikazana važnost osnovnih psiholoških principa bihevioralne ekonomije, komunikacije i pristupa razvoju tima za konačno uspješno korištenje poslovnog pristupa sadašnjice.

Glavni cilj rada predstavlja sveopći prikaz izgradnje projektnih timova i samu važnost pravilnog pristupa timovima za svaku fazu projekta. Ujedno, cilj rada jest predstaviti bitnost projektnih timova u praksi, koristeći se sekundarnim istraživanjima i studijom slučaja. Radom će se i empirijski prikazati doprinos ljudskih potencijala u obliku tima konačnom uspjehu projekta.

1.2 Struktura rada

Diplomski rad je podijeljen u pet poglavlja s pripadajućim potpoglavljima. Tijek poglavlja odgovara logičnom slijedu rada te se sadržajnim obuhvatom pet navedenih poglavlja postiže predstavljeni cilj rada.

Prvo poglavlje je namijenjeno za uvodna razmišljanja, isticanje važnosti projekata za poslovne subjekte današnjice te predstavljanje projektnih timova kao sredstva, alata, organizacijskog entiteta i vodilje ka ostvarenju projektnih ciljeva.

Drugo poglavlje pruža teorijski preduvjet i upoznaje čitatelje s osnovnim postavkama projektnog menadžmenta, ključnim za razumijevanje daljnje materije. Dakle, definiraju se razni pristupi i pogledi na projekte, projektno poslovanje i projektni menadžment. Nakon isticanja obilježja i kratkog povijesnog presjeka projektnog menadžmenta predstavljaju se sastavne jedinice projektnog tima kroz prikazivanje i približavanje uloge projektnog menadžera i naglašavanje važnosti projektnog ureda u ukupnom projektnom poslovanju.

Treće poglavlje najprije definira timove i timski rad, nakon čega čitatelje upoznaje s mogućim psihološkim profilima osoba koje rade u timu te njihovim pristupima međuljudskim odnosima i komuniciranju. Poglavlje se nastavlja na plan korištenja ljudskih potencijala te njihovu podjelu po važnosti i dostupnosti za vrijeme trajanja projekta. Nadalje, kroz nastavak poglavlja predstavljaju se faze razvoja tima te specifičnost svake od faza u odnosima unutar projektnog tima. Također prezentiraju se pozitivne i negativne strane svake od faza razvoja. Ujedno, poglavlje iznosi važnost pristupa barijerama razvoju timova te konfliktnim situacijama. Kao posljednje potpoglavlje ističe se komunikacija kao ključna za svaku fazu razvoja i nošenja s barijerama i konfliktima kod projektnog poslovanja.

Četvrto poglavlje predstavlja samu važnost projektnih timova i neizbježne karakteristike timova za uspješne projekte. Ujedno, ističe vrste timova kroz prednosti i nedostatke, pristupe svakog od tima i njihovu osobnost i karakterističan pristup rješavanju projektnih izazova. Ključni dio poglavlja predstavlja sekundarna istraživanja koja prikazuju potrebu drugačijeg pristupa projektnim timovima i njihovu iznimnu važnost za konačni uspjeh projekta.

Posljednje poglavlje predstavlja dva nagrađena projekta zbog iznimnog pristupa projektnim timovima i prenošenja poznatih teorijskih znanja projektnog menadžmenta u praksu pritom, postižući uspješno ostvarenje projektnih ciljeva koji vode do iznimnih poslovnih rezultata.

2. Projekt i projektni menadžment

Projekt se definira na više načina i postoje razni pristupi s obzirom na obilježja koja pojedini autori ističu u tumačenju. Neke od definicija jesu:

- Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.¹
- Projekt je pokušaj u kojemu su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na novi način, da bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.²
- Projekt je svaki pothvat koji ima definirani cilj, budžet i vremenski element za svoj razvitak. Ujedno glavnu karakteristiku projekta predstavlja kreacija nečega što trenutno ne postoji, ali je potrebno da se stvori vrijednost za organizaciju u obliku novog proizvoda, usluge ili organizacijskog procesa.³
- Projekt je niz jedinstvenih, složenih i povezanih aktivnosti koje imaju jedan cilj ili svrhu koju je potrebno dovršiti u određeno vrijeme, unutar zadanog budžeta i prema danim specifikacijama.⁴

Promatrajući definicije projekata raznih autora, izražena su mnoga obilježja projekata. Neka koja predstavljaju projekte jesu upravo:

- Jednokratnost
- Vremenska ograničenost
- Usmjerenost na cilj
- Projektni budžet
- Ograničenost resursa
- Novost koju donosi

¹ Project Management Institute (2008.) A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, str. 5

² Turner, J. R., (2009.) The Handbook of Project-Based Management, New York: McGraw-Hill, str. 2.

³ Cleland, D. I., (2004.) Field Guide to Project Management, 2. ed., New Jersey: John Wiley & Sons, str. 9

⁴ Wysocki, R. K., (2009.) Effective Project Management – Traditional, Agile, Extreme, 5. ed., Indianapolis: Wiley Publishing, str. 6.

- Transformacijski proces
- Kompleksnost

Uzevši u obzir navedena obilježja, može se zaključiti kako je projekt zapravo proces. Ujedno, kako je projekt definiran kroz različita viđenja autora tako je i definiranje faza životnog ciklusa projekta tumačeno na više načina. Međutim autori rade i razliku između faza životnog ciklusa projekta i faza životnog ciklusa upravljanja projektom.

Faze životnog ciklusa projekta se sagledavaju kao poveznica između početka i kraja projekta uz uobičajenu praksu da prijelaz iz jedne u drugu fazu životnog ciklusa projekta uključuje nerijetko i neki oblik tehničkog prijenosa ili isporuke. Ujedno ono što ističe literatura vezana za projektni menadžment jest da je nemoguće prikazati opće važeći životni ciklus projekta jer svaki projekt ima zapravo specifičan način odvijanja na što i ukazuje obilježje jednkrotnosti. Nadalje, životni ciklus projekta uvelike ovisi i o industriji, vrsti projekta te poduzeću koje ga izvodi.

Međutim sveprisutne karakteristike kod životnog ciklusa projekta su sljedeće:⁵

- Troškovi i razina osoblja su niski na početku, doživljavaju vrhunac u srednjim fazama tijekom izvedbe te su u rapidnom padu kako se projekt bliži kraju.
- Utjecaj stakeholdera, rizik i nesigurnosti su najveće na početku projekta te opadaju prema završetku projekta.
- Mogućnost utjecaja na konačne karakteristike projektnog proizvoda, bez značajnog utjecaja na troškove je najveći na početku projekta te se smanjuje kako se projekt bliži kraju.

S druge strane životni ciklus upravljanja projektom je standardizirani proces koji je definiran radi lakše kontrole projekta i ishoda. Neki od pogleda na životni ciklus upravljanja projektom slijede u nastavku.

Project Management Institute je prikazao standardizirani proces koristeći se dokumentacijom koja osigurava prijenos odgovarajuće tehničke dokumentacije i kontrole u svakoj fazi projekta. Faze su sljedeće:⁶

⁵ PMI, op. Cit. pod 1., str. 17.

⁶ Ibidem, str. 16.

1. Pokretanje projekta (povelja projekta)
2. Organiziranje i priprema (plan upravljanja projektom)
3. Izvršavanje projektnog rada (prihvaćene isporuke)
4. Zatvaranje projekta (arhivirana projektna dokumentacija)

S druge strane Kerzner H. pristupa fazama na sljedeći način:⁷

1. Inicijacija
2. Planiranje
3. Implementacija
4. Nadzor i kontrola
5. Završavanje

Razlika u pristupima nije znatna, međutim Project Management Institute koristi sekvencijalni pristup gdje faze nastupaju jedna za drugom po izvršenju i predaji dokumentacije dok Kerzner pristupa na nešto drugačiji način. Kerznerov pristup podrazumijeva input u obliku inicijacije te output u obliku završavanja, nadzor i kontrola su sveprisutni u svim fazama, a planiranje i implementacija imaju iterativni pristup gdje se stalno iznova pristupa objema fazama.

Nadalje projektni menadžment je logična, formalna struktura upravljanja projektima, koja predstavlja osobe odgovorne za upravljanje projektnom realizacijom. Iako je čovjek od davnih vremena poduzimao pothvate koji su imali karakteristike projekta, dan modernog projektnog menadžmenta obično se povezuje s imenom Henrya Gantta koji je početkom 20. stoljeća razvio dijagram za planiranje radova koji je i nazvan po njemu. Ujedno razne tehnike planiranja razvijene sredinom 20. stoljeća korištene za izgradnju vojnih projekata i projekata zrakoplovne industrije oplemenile su moderni menadžment i unaprijedile ga.⁸ Razvoj projektnog menadžmenta prikazan je sljedećom tablicom 1.

⁷ Kerzner, H., (2009.) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10. ed., New Jersey: John Wiley & Sons, str. 3.

⁸ Buble, M., (2010.) Projektni menadžment, Dugopolje: Minerva, str. 5.

Tablica 1. Razvoj projektnog menadžmenta

1950-te i 1960-te	1970-te	1980-te	1990-te	2000-te
<ul style="list-style-type: none"> • samodostatna autonomija projektnih timova • jedna točka odgovornosti za multidisciplinirane projekte • matrična organizacijska struktura • konfiguracijski menadžment • razvoj tehnika mrežnog planiranja; CPM i PERT • utemeljen Institut projektnog menadžmenta (PMI) - prva formalna institucija za projektni menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> • ekspanzija tehnika projektnog menadžmenta u korporativni biznis • profesionalna definicija projektnog menadžmenta • razvoj sustavne analize i pristupa menadžmentu • uvođenje strukture raščlambе organizacije (WBO) i strukture raščlambе rada (WBS) • formiranje udruga profesionalnog projektnog menadžmenta 	<ul style="list-style-type: none"> • formalizacija pristupa projektnom menadžmentu • razvoj modela osam funkcija projektnog menadžmenta • jače isticanje pristupne analize, utvrđivanja troškova u projektnom ciklusu, utjecaja eksternih faktora (poput dionika) i upravljanja promjenama • personalna certifikacija projektnih menadžera 	<ul style="list-style-type: none"> • inkorporiranje projektnog menadžmenta u strategiju korporacije • razvoj devete funkcije projektnog menadžmenta - integracija • prepoznavanje važnosti balansiranja potreba svih dionika • poboljšanje projektnog procesa, uključivši standarde kvalitete • poboljšanje alata i tehnika projektnog menadžmenta i razvoj tehnika projektnog menadžmenta 	<ul style="list-style-type: none"> • projektni menadžment poduzeća - EPM (<i>Enterprise Project Management</i>) • rast portofolio menadžmenta poduprto softverom • portofolio menadžeri inkorporirani u poslovne strukture • prihvaćanje projektnog menadžmenta kao temeljne discipline u organizacijama • početak apsorpcije projektnog menadžmenta u poslovni menadžment

Izvor: izrada autora prema Buble, M., (2010.) *Projektni menadžment*, Dugopolje: Minerva, str. 5-6.

U projektnom menadžmentu postoji devet područja znanja spomenutih i u tablici 1. čijim korištenjem se osigurava postignuće projektnih ciljeva. Kako bi se postigli ciljevi, područja znanja je potrebno dobro razumjeti, primjenjivati tehnike svakog područja te usvojiti zajednički pristup svih područja kako bi se uravnotežila primjena znanja s isporukom projektnih ciljeva.⁹ Devet područja znanja projektnog menadžmenta su:

1. Upravljanje integracijom projekta
2. Upravljanje opsegom projekta
3. Upravljanje vremenom projekta
4. Upravljanje troškovima projekta
5. Upravljanje kvalitetom projekta
6. Upravljanje ljudskim resursima projekta
7. Upravljanje komunikacijama projekta
8. Upravljanje rizikom projekta
9. Upravljanje ugovorima/nabavom projekta

⁹ Buble, M., (2010.) *Projektni menadžment*, Dugopolje: Minerva, str. 8.

Četiri od devet područja znanja projektnog menadžmenta su ključna, a odnose se na upravljenje ciljevima, upravljanje vremenom, upravljanje troškovima i upravljanje kvalitetom, dok su ostalih pet područja potpornog karaktera.¹⁰

Važnost područja znanja projektnog menadžmenta je jasna kao i implikacija koju imaju na uspješnost projektnih ciljeva. Stoga radi boljeg razumijevanja u nastavku slijedi osnovni opis svakog od područja znanja:¹¹

- Upravljanje integracijom projekta: opisuje procese i aktivnosti koje integriraju tri glavna procesa projektnog menadžmenta gdje se inputi iz pojedinog područja znanja vode zajedno – planiranje, izvršenje i kontrola
- Upravljanje opsegom projekta: osigurava uvid u sve aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se zadovoljili projektni ciljevi odnosno sve projektne isporuke i rezultati rada na projektu. Sastoji se od autorizacije, područja planiranja, područja definicije, područja upravljanja promjenama i područja verifikacije.
- Upravljanje vremenom projekta: uključuje proces koji zahtijeva osiguranje vremenske performanse projekta. Sastoji se od definiranja aktivnosti, utvrđivanja redosljeda aktivnosti, procjene trajanja, izrade kalendara, razvoja rasporeda i kontrole vremena.
- Upravljanje troškovima projekta: uključuje proces koji zahtijeva osiguranje da se projekt izvede u okviru zadanog budžeta. Sastoji se od planiranja resursa, procjene troškova, budžeta troškova, toka gotovine i kontrole troškova.
- Upravljanje kvalitetom projekta: uključuje proces koji zahtijeva osiguranje da će projekt zadovoljiti potrebe za koje se izvodi. Sastoji se od određivanja zahtijevanih uvjeta, planiranja kvalitete, osiguranja kvalitete i kontrole kvalitete.
- Upravljanje ljudskim potencijalima projekta: uključuje proces koji zahtijeva da se izvede najefikasnija uporaba ljudi uključenih u projekt. Sastoji se od planiranja organizacije, akvizicije osoblja i razvoja tima.
- Upravljanje komunikacijama projekta: uključuje proces koji zahtijeva osiguranje prikladnog prikupljanja i diseminacije informacija. Sastoji se od planiranja, komuniciranja, distribucije informacija, sastanaka projekta, izvještaja o napredovanju i administrativnog zatvaranja.

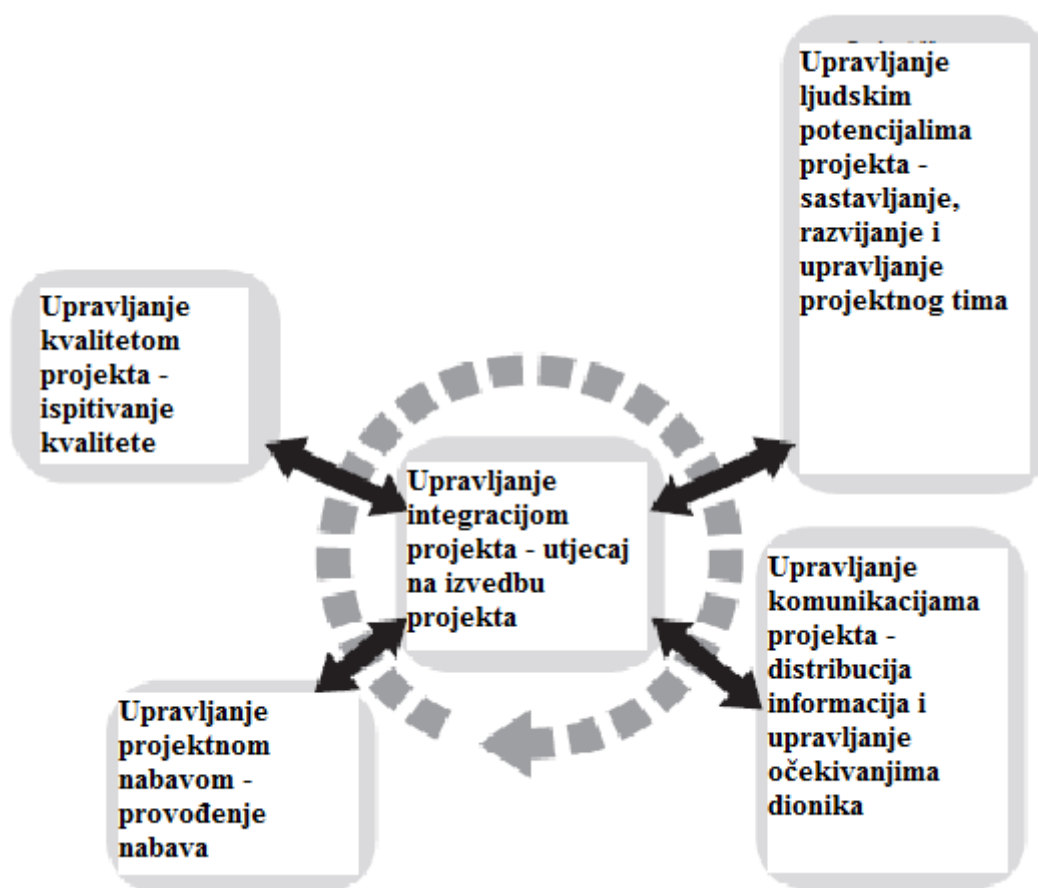
¹⁰ Ibidem

¹¹ PMI, op. cit. pod 1., str. 411.-415.

- Upravljanje rizikom projekta: uključuje proces koji se odnosi na identificiranje, analiziranje i reagiranje na rizik projekta. Sastoji se od identifikacije rizika, kvantifikacije rizika i utjecaja, razvoja formalne reakcije na rizik i kontrole rizika.
- Upravljanje nabavom projekta: uključuje proces koji zahtijeva da se priskrbe dobra i usluge izvana za izvođenje projektnog tima ili organizacije. Sastoji se od planiranja opskrbe, planiranja ugovaranja, izbora izvora, ugovaranja, administriranja ugovora i kontrole sklapanja ugovora.

Prikaz međuovisnosti područja znanja prikazan je na slici 1.

Slika 1. Međuovisnost područja znanja projektnog menadžmenta



Izvor: PMI, PMBOK, str. 56.

Upravo će područje znanja koje ima za zadatak upravljanje ljudskim potencijalima projektnog menadžmenta imati ključnu ulogu u razvoju timova. Navedeno područje također ima za zadatak razviti plan ljudskih potencijala o kojem će se više govoriti u sljedećem poglavlju.

Također projektni menadžment predstavlja dio projektnog sustava i čini unutarnjeg sudionika projektne okoline. Projektni menadžment se sastoji od projektnog menadžera i voditelja projekata koji zajedno s projektnim timom brinu o realizaciji projekta.

2.1 Projektni menadžer

Projektni menadžer je osoba koja ima odgovornost planirati, organizirati, voditi, pratiti i kontrolirati projekt svakodnevno. Zadatak projektnog menadžera je postići ciljeve projekta uz komunikaciju s dionicima koji čine važan dio projektne okoline. Drugim riječima projektni menadžer predstavlja projekt interno u poduzeću i eksterno prema vanjskim interesnim skupinama.¹² Idealno, projektni menadžer bi trebao posjedovati stručna znanja grane ili industrije za koju bi bio zadužen. Specijalizirana znanja o projektnom menadžmentu koja bi mu omogućila učinkovito i ispravno upravljanje projektom, interdisciplinirana znanja iz organizacije i ekonomije kako bi prethodno navedene osobine iskoristio na najbolji mogući način. Međutim važno je da posjeduje i opća znanja o sociologiji, psihologiji, antropologiji i političkim znanostima o čemu će se govoriti i u nastavku teksta. Posljednje, no ne i manje važno, bitno je da posjeduje administrativna i organizacijska znanja.¹³ Uzevši u obzir navedeno Tonnquist predstavlja projektnog menadžera kao osobu koja:¹⁴

- Osigurava postizanje projektnih ciljeva
- Delegira i komunicira u svrhu obavljanja zadataka
- Potiče i motivira osobe projektnog tima
- Koristi menadžerske i projektne alate i metodologije
- Komunicira s dionicima prenoseći rezultate i upravlja promjenama
- Upravlja poslovnim prilikama i rizicima

Naglašavajući osobine i odgovornosti koje Tonnquist ističe kao ključne, neizostavno je prikazati vještine koje proizlaze iz funkcija koje projektni menadžer obnaša, a čini ih:¹⁵

- Vođenje – sposobnost vođenja je najvažnija za svakog menadžera. Ono što je izrazito važno za razlikovati je vođenje od upravljanja. Upravo iz razloga jer se vođenje odnosi na usmjeravanje i uključivanje ljudi u rad onoga što vođa želi, a upravljanje se odnosi na konstantno iznošenje rezultata i informiranje. Dakle, projektni menadžer mora usmjeravati ljude prema ostvarenju organizacijske strategije i ciljeva pri čemu ih mora motivirati za prevladavanje organizacijskih barijera.

¹² PMI, op. cit. pod 1., str. 23.

¹³ Omazić, M. A., i Baljkas, S., (2005.) Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija, str. 115.

¹⁴ Tonnquist, B., (2009.) Project Management, Danska: Academica, str. 12.

¹⁵ Omazić, M. A., i Baljkas, S., (2005.) Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija, str. 115.-116.

- Procjena i planiranje projekta – projektni menadžeri moraju prikupiti informacije o tome što točno treba uraditi i kako će to biti organizirano, koliko će financijskih sredstava zahtijevati i koliko će vremena trajati. Također, trebaju sagledati međuovisnost različitih zadataka, vještina i ostalih resursa. Rezultat svega toga su plan i budžet projekta.
- Okupljanje i formiranje tima – tim treba biti sastavljen od ljudi s potrebnim vještinama i znanjima. Često je problem što ljudi koji su potrebni nisu uvijek raspoloživi kad bi trebali raditi na projektu, ili nemaju potrebne vještine. Vještina projektnih menadžera je u okupljanju ljudi i stvaranju tima, motiviranju, rješavanju konflikata između njih i osiguravanju dobre komunikacije.
- Projektna komunikacija – projektni menadžeri su glasnogovornici projekta. Njihov posao je da komuniciraju s vrhovnim menadžmentom, klijentima i svim zainteresiranim stranama koje su vezane za projekt. Uloga projektnog menadžera je središnja, odnosno preko njega i uz njegovu suglasnost obavlja se gotovo sva komunikacija unutar projekta, kao i komunikacija projekta s njegovom okolinom.
- Pregovaranje – znači suradnju s ostalim interesno-utjecajnim stranama kako bi se postigao zadovoljavajući dogovor za sve koji aktivno sudjeluju na projektu. Može se raditi direktno ili indirektno, a predmeti pregovora su najčešće sadržaj, troškovi, raspored, promjene, zaduženja i obuhvat.
- Rješavanje problema – projektni menadžer mora donositi odluke koje se odnose na probleme koji su već nastali, a nisu spriječeni prije te uključuju analiziranje kako bi se donijela odgovarajuća rješenja i implementirala u praksu. Kod rješavanja problema vodi računa o uzrocima, posljedicama te tipovima problema koji nastaju – tehničke, upravljačke ili osobne prirode.
- Vođenje promjena – rijetko koji projekt završi točno onako kako je bio planiran. Problemi nastaju kad su potrebne promjene plana koje mogu biti kraće ili duže. Primjerice, konačni korisnik može izmijeniti svojstva konačnog proizvoda što će zahtijevati izmjenu aktivnosti i projektnog plana.
- Etičnost i moralnost – moraju biti osnovna načela kojima će se projektni menadžer voditi prilikom rada na projektu: prvenstveno se misli prilikom određivanja budžeta projekta, kao i u komunikaciji sa svim ključnim sudionicima na projektu. To se posebno odnosi na projektne menadžere u javnom sektoru koji mogu biti izloženi raznim

oblicima pritiska kad se radi o onečišćenju okoliša, sigurnosti, lokacijskim i građevinskim dozvolama, kao i uporabi javnog zemljišta općenito.

Često se ističe kako najvažnije kvalitete koje projektni menadžer može posjedovati jesu komunikacijske i interpersonalne vještine. Međutim, formalne vještine koje se očekuju od projektnog menadžera jesu znanje u obliku upravljanja projektom te performanse koje se odnose na mogućnost isporučivanja ciljeva uz korištenje spomenutog znanja. Također, cijenjena kvaliteta kod projektnih menadžera jest proaktivnost vezana za reakcije menadžera tokom rada na projektu i povezanim aktivnostima. Neizostavno je istaknuti važnost osobne efektivnosti koja je praćena odgovarajućim stavom, sržnim karakteristikama osobnosti i vodstvom omogućujući vođenje projektnog tima uz postizanje projektnih ciljeva balansirajući nametnutim ograničenjima.¹⁶ Upravo izvršni direktori tvrde kako je mnogo lakše osobe podučavati tehničkim znanjima te im dati tehničke stručnjake kako bi im pomogli u donošenju odluka. S druge strane tvrde kako naučiti iste osobe kako raditi s ljudima iziskuje iznimne napore.

Kako bi se dodatno podigla ljestvica zahtjeva za projektne menadžere i dodatno zakompliciralo već zahtjevne karakteristike i osobine, često se ističe kako projektni menadžeri trebaju biti hrabri, optimistični, puni entuzijazma i energije.

Nadalje, posao projektnog menadžera nije nimalo jednostavan. Projektni menadžeri imaju povećanu odgovornost, ali vrlo malo ovlasti. Taj nedostatak ovlasti prisiljava projektne menadžere da "pregovaraju" s višom razinom menadžmenta, kao i funkcionalnim menadžerima zbog upravljanja i kontrole resursa poduzeća. Upravo ih iz navedenih razloga, a i česte formalne izdvojenosti projektne organizacije iz uobičajene gleda kao „outsidere“.¹⁷ Međutim kako ne bi došlo do ignoriranja i problema na projektu ističe se važnost šest gledišta koji su veoma važni:¹⁸

- a. Prema van – pritom misleći na klijente, korisnike projektnog proizvoda, dobavljače
- b. Prema naprijed – važnost gledanja u budućnost, odnosno anticipiranja mogućih problema i rizika
- c. Prema natrag – primjenjivati lekcije prošlosti i koristiti ih ko bazu znanja
- d. Prema dolje – prema članovima projektnog tima, primjerice komunikacija, kontrola i sl.
- e. Prema unutra – pritom misleći na bolje organiziranje vlastitog posla

¹⁶ PMI, op. cit. pod 1., str. 13.

¹⁷ Kerzner, H., op. cit. pod 7 str. 12.-13.

¹⁸ Omazić, M. A., i Baljkas, S., (2005.) Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija, prema Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., (1996.) Project Leadership, 2. ed., Gower Publishing Limited, str. 17.

f. Prema gore – prema projektnom sponzoru, nadređenom

Zapravo, uz sve navedeno idealno bi bilo da projektnog menadžera krasi i divergentni i konvergentni način razmišljanja.

Nakon svih osobina, vještina i znanja koje se očekuju od projektnog menadžera kao osobe, postavlja se pitanje kako se zapravo izabiru projektni menadžeri. Upravo je izbor projektnog menadžera zbog značajnosti njegove uloge na projektu jedna od najvažnijih aktivnosti za uspjeh projekta. Prilikom izbora uglavnom se pridaje pozornost prethodno navedenim vještinama, znanjima i kompetencijama, međutim nerijetko se zaboravlja provjeriti uklapa li se vrijednosni sustav potencijalnog kandidata u projektni ili organizacijski kako ističu G. Tudor i V. Srića što uvelike smanjuje šansu projektu. Ujedno ističu kako je izbor projektnog menadžera jedna od najrizičnijih odluka projektnog menadžmenta.¹⁹ Vrlo važna postavka koju dalje napominju navedena dva autora jest važnost kompatibilnosti projektnog menadžera s projektnim timom, a ne obrnuto.

Nadalje, projektnog menadžera je moguće izabrati odozgo i odozdo. Izabiranje odozgo bi zapravo značilo da se najprije izabire projektni menadžer, a nakon toga ostatak tima. Tako, izabiranje odozdo predstavlja odabir projektnog menadžera nakon što je izabran projektni tim. Neovisno o načinu izbora projektnog menadžera, on mora biti prihvaćen od članova projektnog tima, klijenta i sponzora matične organizacije.²⁰ A kako bi izbor projektnih menadžera bio adekvatan s organizacijske točke gledišta, odnosno postizanja njezinih strateških ciljeva, kao i individualne točke gledišta, odnosno razvoja vlastite karijere, neophodno je i regrutiranje potencijalnih projektnih menadžera. Zbog navedenog, potrebna je zasebna organizacijska jedinica koja će se isključivo baviti definiranjem karakteristika ljudskih resursa koje zahtijeva pojedini projekt, procjenom potencijalnih kandidata za pojedina mjesta u projektnom timu, s naglaskom na projektnog menadžera, i njegovu selekciju.²¹

2.2. Projektni ured

Projektni ured je organizacija koja je razvijena kako bi podržavala projektnog menadžera u izvršavanju njegovih dužnosti. Osoblje projektnog ureda mora imati istu predanost projektu kao

¹⁹ Omazić, M. A., i Baljkas, S., (2005.) Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija prema Tudor, G., Srića, V., (1998.) Menadžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada, Zagreb: MEP consulting, str. 167.

²⁰ Omazić, M. A., i Baljkas, S., Op. cit. pod 13. str. 121.

²¹ Ibidem

projektni menadžer, a potrebno da imaju i dobre radne odnose s projektnim i funkcijskim menadžerom. Odgovornosti projektnog ureda su:²²

- Djelovanje kao središnja točka informacija za kontrolu organizacije i izvještavanja kupaca/korisnika
- Kontrola vremena, troškova i izvedbe kako bi se ispoštovali ugovorni zahtjevi
- Zadužen je za dokumentiranje rada i distribuciju dokumenata ključnim osobama
- Vođenje evidencije rada izvršenog na projektu uz brigu da je izvršeni rad autoriziran i financiran ugovornom dokumentacijom

PMBOK definira projektni ured kao dio organizacijske strukture koji ima dodijeljene različite odgovornosti vezane za centraliziranje i kordiniranje menadžmenta projekata pod svojom ovlasti. Ujedno, projekti podržani ili administrirani od strane projektnog ureda mogu, ali i ne moraju biti povezani. Zapravo jedina poveznica im može biti centralizirano upravljanje od strane projektnog ureda. Također, odgovornosti projektnog ureda mogu varirati od funkcije davanja podrške projektnom menadžmentu do toga da je zapravo odgovoran da upravlja projektom. Nadalje, funkcija i struktura projektnog ureda ovise o potrebama organizacije te ne postoji jedinstveno prihvaćeno ustrojstvo. Ujedno, postoji šest osnovnih funkcija koje projektni ured ispunjava:²³

- Podrška projektu - uključuje pripremu prijedloga, okupljanje osoblja i izvješćivanje o tjednim napretcima i statusu, održavanje projektne povelje te pomoć reviziji nakon dovršetka projekta.
- Savjetovanje i mentorstvo - Profesionalni projektni konzultanti i treneri su dostupni u projektnom uredu kako bi podržali i savjetovali projektne timove. Na taj način projektni timovi dobivaju potrebno znanje i mentore.
- Metode i standardi - uključuje područja poput inicijacije projekta, planiranje projekta, odabir projekata, prioritizaciju projekata, izradu predložaka WBS-a (Work Breakdown Structure), procjena rizika, izradu projektne dokumentacije, izvještavanje, odabir

²² Kerzner, H. Op. cit. pod 7. str. 169

²³ Wysocki, R. K., Op. cit. pod 4., str. 494.-495.

softvera i obuku, uz reviziju nakon završetka projekta i predstavljanje najboljih projektnih praksi.

- Softverski alati - ocjenjivanje, odabir, instalacija, podrška i održavanje svih softvera koji podržavaju rad na projektu.
- Edukacija - učenje i usavršavanje mogu se dodijeliti projektnom uredu, ovisno o tome ima li organizacija centralizirani odjel za obuku i ima li potrebnu stručnost za razvoj i isporuku potrebnih programa za podizanje razine projektnog znanja.
- Resursi za projektnog menadžera - projektni ured pruža savjete, sugestije i razvitak profesionalnog puta projektnim menadžerima.

Koristeći navedene funkcije projektni ured služi kao alat projektnom menadžmentu i ispunjava sljedeće zadatke:²⁴

1. Održavanje projektnog portfolia:

- a. Kvalificiranje preporučenih projekata
- b. Prioritiziranje projekata nasuprot jednog kolektivnog budžeta
- c. Alociranje resursa projektima
- d. Upravljanje i ocjenjivanje projekata
- e. Realizacija poslovnih rezultata koje projekti trebaju isporučiti

2. Razvijanje projektnih alata:

- a. Implementiranje i administriranje projektnog modela
- b. Uspostavljanje i administriranje projektnom bazom na internom sustavu organizacije
- c. Kreiranje alata za strukturiranje zadataka i planiranje
- d. Kreiranje alata za resursnu alokaciju
- e. Kreiranje procesa i metoda izvještavanja i evaluiranja

²⁴ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 328.-329.

3. Podrška projektima

- a. Dodjeljivanje resursa
- b. Administrativna podrška
- c. Edukacija projektnih timova i sponzora
- d. Stvaranje pouka iz dovršenih projekata
- e. Interno savjetovanje

4. Upravljanje kompetencijama

- a. Razvijanje sustava mentorstva za nove osobe na projektima
- b. Educiranje projektnih menadžera
- c. Mentorstvo
- d. Certificiranje projektnih menadžera i članova projektnih timova
- e. Razvijanje karijernih puteva zaposlenika poduzeća

5. Odgovornost za kvalitetu projekata

- a. Ocjenjivanje i revizija projekata
- b. Stvaranje formalnih smjernica za rješavanje rutinskih problema i upravljanje promjenama
- c. Analiza i modifikacija

Nakon predstavljanja općih teorijskih preduvjeta, objašnjenja uloge projektnog menadžera koji čini dio projektnog tima i upoznavanja s projektnim uredom koji može, ali i ne mora u praksi biti dio projektnog tima, tematika prelazi na timove i definiranje timskih preduvjeta u trećem poglavlju, nakon čega se nastavlja na izgradnju projektnih timova i uloga u projektnim timovima. Ujedno u nastavku će biti predstavljene smjernice ka uspjehu projekata nakon kojih će se kroz prikaz sekundarnih istraživanja projekata dokazati važnost projektnih timova za konačan uspjeh projekta. U konačnici će obrađeni teoretski dio biti povezan s praktičnim kroz prikaz projekata dvaju poduzeća i praktičnog prikaza izgradnje projektnog tima te međuovisnosti teoretskih spoznaja s poslovnim svijetom.

3. Projektni timovi

Ponajprije je potrebno definirati tim te što on zapravo predstavlja, a potom i kakve su prednosti i nedostaci timskog rada. Nadalje, u nastavku će biti prikazana važnost komunikacije i uloge osoba u timovima s obzirom na njihove unutarnje vrijednosti, uzorke ponašanja i komunikacijski profil. Nakon opće priznatih psiholoških testova i testova ličnosti koji su stekli povjerenje prakse poglavlje se nastavlja na građenje odnosa u timu te upravljanje konfliktima kao neizbježno u interakciji više ljudi različitih vrijednosnih sustava i mišljenja.

3.1 Tim i timski rad

Tim podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi.²⁵ Neki autori definiraju tim kao oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuju misija, cilj, zadatak i interes.²⁶ Međutim, najuobičajenija i najopćenitija definicija tima je zapravo - mala skupina ljudi, sa komplementarnim vještinama koji su predani zajedničkim ciljevima za koje se zajednički smatraju odgovornim. Prepoznatljiva obilježja timskog rada jesu ravnopravnost osoba u timu, različite komplementarne vještine istaknute u prethodno navedenim definicijama. Međusobno uvažavanje i poštovanje je veoma važno. Potrebno je istaknuti kako se od svakog člana tima očekuje najizraženiji angažman u njegovom području znanja i vještina. Ono što je moguće izdvojiti promatrajući obilježja timskog rada jest upravo zajednički napor koristeći komplementarne vještine u uvažavajućem socijalnom krugu.

Nadalje, projektni tim je zapravo grupa pojedinaca vođena timskim radom u koji ulažu kooperativni napor kako bi postigli zajednički cilj - projektni cilj.²⁷ Upravo učinkovitost projektnog tima može u konačnici presuditi i napraviti razliku između uspjeha i neuspjeha projekta što će se posebno istaknuti u sljedećem poglavlju.

Projektni tim se sastoji od projektnog menadžera, projektnog ureda (čiji članovi mogu ili ne moraju izravno odgovarati projektnom menadžeru), i funkcijskih članova koji moraju izvještavati horizontalno, ali i vertikalno.²⁸

²⁵ Vasić, M., (2004.) Timovi i timski rad, Banja Luka: Zavod distrofičara, str. 10.

²⁶ Petković, M., Janićijević, N., Bogičević Milkić, B. i Aleksić Mirić, A., (2014.) Organizacija, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 339.

²⁷ Gido, J., Clements, J. P., op. cit. pod 53. str. 299.

²⁸ Kerzner, H. Op. cit. pod 7. str. 174.

Sljedeće su prednosti timskog pa i projektnog rada:²⁹

- Timski rad povećava uspjeh - Timski rad pomaže grupi da izvrsno pokaže što radi i povećava šanse za "pobjedu".
- Timski rad potiče kreativnost - Timski pristup potiče inovacije i stimulira ljude da iskušaju nove pristupe problemima.
- Timski rad gradi sinergiju - Matematička apsurdnost " $2 + 2 = 5$ " postaje moguća.
- Timski rad promiče kompromise i rješava probleme - Timski rad stvara atmosferu rješavanja problema koja olakšava odluke i izvedbu unutar rasporeda, troškova i specifikacija.
- Timski rad je zabavan - Raditi zajedno na zajedničkom cilju stvara timski duh, podiže atmosferu i smanjuje napetosti i sukobe.
- Timski rad pomaže velikim organizacijama kao i malim skupinama - Koncept tima mogu koristiti velika poduzeća, ali može koristiti i za poticanje malog odjela.
- Timski rad odgovara na izazov promjena - Timovi napreduju na prilikama poboljšanja performansi i pokazivanja sposobnosti adaptacije i prilagodbe kako bi stigli do cilja.

S druge strane nedostaci timskog rada su sljedeći:³⁰

- Postojanje negativne sinergije - Kad tim ne postaje sinergičan već dolazi do negativnog zbroja i jednačba iznosi " $2 + 2 = 3$ ".
- Postojanje prekomjerne neovisnosti - Loše vođeni ili slabo izgrađeni timovi mogu odlutati od zadanih zajedničkih obveza i početi raditi na vlastitim i osobno važnim ciljevima koji se ne poklapaju sa zadanim.
- Vrijeme je potrebno da se izgradi i održi tim - ako kultura kompanije nije orijentirana ka timskom duhu i radu potrebno je puno vremena i truda kako bi se stvorio timski duh.

²⁹ Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J., (2011.) Handbook of Project Management, 3. ed., New York: Amacom books, str. 152.

³⁰ Ibidem

- Donošenje odluka može biti sporo - traženje konsenzusa oko odluka je vremenski zahtjevno i može otežati proces donošenja odluka.

Uzevši u obzir navedene prednosti i nedostatke jasno je moguće razaznati da prednosti nadilaze nedostatke, a u nastavku će biti prikazano kako pristupiti mogućim nedostacima te ih anulirati kako bi prednosti nadjačale i zasijale nad ciljevima rada. Ono što praksa već sada pokazuje jest da se timski rad smatra najboljim načinom organiziranja rada.

Razlozi za takav stav prema timskom radu jesu:³¹

1. Pozitivna iskustva i dosadašnji pozitivni efekti timskog rada
2. Sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim situacijama
3. Privrženost i odanost između članova tima, tima i menadžmenta i tima i organizacije u cjelini
4. Povećana motiviranost
5. Poboljšana komunikacija i međuljudski odnosi
6. Racionalno korištenje ljudskih potencijala u organizaciji
7. Smanjenje troškova proizvodnje, itd.

Iz navedenih razloga postaje jasno, zašto je timska orijentiranost obavljanja posla postala sveprisutna, a utjecajni faktori koji su dodatno pojačali naklonost prema timskom radu jesu:³²

- Uspjeh japanskog stila upravljanja koje naglašava uključenost zaposlenika u svakoj fazi posla
- Odbijanje autokratskog načina vođenja od strane novijih generacija
- Užurbane promjene u tehnologiji koje stvaraju potrebe za brzim grupnim odgovorima
- Naglasak na korporativnu kvalitetu koja zahtjeva timski napor na organizacijskoj razini

³¹ Pavičić, G., (2012.) Timovi i timski rad, diplomski rad, Doboj: Slobomir P univerzitet, str. 4

³² Ibidem

3.2 Uloge osoba u timovima

Ono što je potrebno istaknuti prije prelaska na sami projektni tim jesu timske uloge odnosno vrijednosti i karakteristike individua. Svaka osoba posjeduje određeni skup vještina, karakterne crte te način na koji nastupa prilikom timskog rada, a Meredith Belbin ih je razložio u devet timskih uloga:³³

- Biljka - kreativna osoba puna ideja koja rješava probleme, ali ponekad može biti previše sebična za efikasnu komunikaciju.
- Koordinator - zreli vođa sa visokom razinom samopouzdanja. Prikladna osoba za prenošenje i prezentiranje ciljeva, odlučivanje i delegiranje. Ponekad percipirana kao previše manipulativna i željna prebacivanja svog posla na ostale.
- Nadzornik - diskretna i proračunata osoba koja vidi sve moguće opcije najjasnije moguće. Međutim nedostatak entuzijazma joj je mana i otežano inspirira sebe i ostale.
- Provoditelj - disciplinirana, pouzdana, konzervativna i efektivna osoba koja je iznimno dobra u pretvaranju ideja u pozitivnu akciju. Može biti percipirana kao nefleksibilna i uskogrudna kada joj se predstave nove ideje i koncepti.
- Završitelj - savjesna osoba željna napornog rada koja individualno rješava probleme i uvijek se pobrine da sve napravi na vrijeme. Ima tendenciju brige i teško delegira.
- Istražitelj resursa - ekstrovertna, entuzijastična i komunikativna osoba koja istražuje mogućnosti i brine oko osiguravanja resursa. Često previše optimistična i lako gubi početni polet.
- Oblikovatelj - dinamična osoba koja iznimno dobro radi pod naporom. Uživa ispunjavajući izazovne zadatke i obaveze. Često u iskušenju da se okuša u nemogućem. Mana joj je da se lako isprovocira i nerijetko vrijeđa druge osobe.
- Timski radnik - kooperativna, blaga i diplomatska osoba koja sluša i gradi odnos s drugima bez stvaranja sukoba. Teško joj je preuzeti odlučujuće poteze kada je potrebno.

³³ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 84.-85.

- Specijalist - fokusirana, strastvena i neovisna individua koja donosi jedinstveno znanje i spretnost timu. Pridonosi samo u uskom djelokrugu svoje stručnosti i sklona je zapeti na tehničkim pitanjima.

Teorijski, iznimno pogodno za projekt bilo bi kada bi se tim sastojao od svake navedene uloge. Belbin također ističe kako je preferirano da svaka pojedina uloga bude predstavljena od različite osobe. Naravno, jasno je kako to u praksi nije uvijek moguće, a ni potrebno, međutim važno je prepoznavati uloge u pojedincima. Iz tog razloga, način identifikacije Belbinovih timskih uloga provodi se kroz test. Kako bi procjena bila što pravednija, kolege i najbliži nadređeni će postavljati pitanja osobi koju se analizira. Analiza predstavlja osobu u ulozi koja mu je najbliža te najdominantnija, ali i kojim ulogama se može prilagoditi.³⁴ Ono što je potrebno napomenuti jest da svaka osoba ima mnogo različitih karakteristika i nemoguće ju je isključivo smjestiti u uske okvire. Međutim, Belbinove timske uloge i naglašavaju upravo moguću prisutnost više uloga u pojedincu gdje će osoba ovisno o projektu, situaciji reagirati u skladu s nekom od navedenih timskih uloga što je spomenuto prethodno.

Podjela Mereditha Belbina je jedan od korištenih oblika identificiranja timskih uloga obzirom na vrijednosti, ponašanje i komunikacijski profil.

S druge strane Kerzner pruža uvid u negativne uloge tima koje naziva destruktivnima. Svaka od 7 uloga Kerznera odmažu projektnom timu na sebi svojstven način i otežavaju ili u potpunosti onemogućavaju ostvarenje projektnog cilja. Uloge su sljedeće:³⁵

- Agresor - kritizira svakoga i sve vezano uz projektni menadžment, ispuhuje ego i samopouzdanje ostalih članova tima i sukladno imenu uloge, uvijek se ponaša agresivno.
- Dominator - nad svime pokušava preuzeti vodstvo, propovijeda kako je upoznat sa svime povezanim s projektnim menadžmentom. Često pokušava manipulirati ostalima i izaziva nadređene, kako bi preuzeo ulogu vođe.
- Đavolji odvjetnik - nalazi greške u svim područjima projektnog menadžmenta te odbija podržati projekt ukoliko mu se ne zaprijeti. Ponaša se više kao vrug nego kao odvjetnik.

³⁴ Ibidem

³⁵ Kerzner, H., op. cit. pod 7., str. 180.-181.

- Skakač po temama - mora biti prva osoba s novom idejom ili pristupom vezanom za projektni menadžment. Konstantno mijenja teme. Ne može se fokusirati na ideju na duže vrijeme ukoliko nije njegova.
- Tražitelj priznanja - Uvijek se sukobljava kako bi njegova ideja dobila na važnosti te kako bi svi uvidjeli izvrsnost iste. Uvijek demonstrira status savjesnosti. Spreman je volontirati kako bi postao projektni menadžer ako je status prepoznat. Voli sebe slušati kako priča te radije se hvali nego da daje svrhovite informacije.
- Uzmicatelj - strah ga je kritike te neće sudjelovati otvoreno ukoliko mu se ne zaprijeti. Nerijetko zadržava informacije te je često sramežljiv.
- Bloker - voli kritizirati, odbija tuđa mišljenja i poglede. Često navodi nepovezane primjere i osobna iskustva te ima više nego dovoljno razloga zašto projektni menadžment nije dobar izbor.

Ono što je važno za Kerznerove uloge jest da ih ne bi trebalo stavljati u tim zadužen za implementaciju zbog šteta koje mogu uzrokovati.

Uz Belbina, još su tri načina procjene uloga u timovima: pristup Ichaka Adizesa, model profila komuniciranja te Myers-Briggs metoda. Stoga će u nastavku biti predstavljeni i navedeni, počevši s Adizesovim PAEI modelom.

Dr. Ichak Adizes, stručnjak za menadžment i osnivač Adizes instituta razvio je PAEI model u ranim 1970-ima. Od tada, model je primjenjen u tisućama organizacija diljem svijeta. PAEI čini akronim engleskih riječi (*Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator*). Svakom timu je potrebna svaka od uloga kako bi bio uspješan.³⁶ Uloge koje je potrebno ispuniti jesu:

1. Proizvođač (*Producer*) - osoba koja ispunjava ovu ulogu je orijentirana najprije na rezultate. Rezultati joj predstavljaju prioritet te se ovu osobu i zadužuje za postizanje ciljeva, rezultata i željenih specifikacija. Pažnja proizvođača je usmjerena na akciju i teško delegira posao jer je radoholičar. Ujedno, rade brzo s fokusom na krajnji rezultat. Proizvođač je odličan i u isporuci dobra ili usluga visoke kvalitete prije konkurencije.
2. Administrator (*Administrator*) - osoba koja utjelovljuje ovu ulogu je zadužena za poštivanje procedura i ispunjenje zadataka na pravi način. Izrazito usmjerena na pravila

³⁶ PAEI model: <https://www.mindtools.com/pages/article/paei-model.htm> 29.05.2017.

i zakone na koje se i poziva. Često vrlo analitičke i fokusirane osobe koje nerijetko pristupaju odlukama i rješavanju problema na sporiji, strukturirani način. Administrator je dobar u planiranju, koordiniranju i kontroli pa stoga nerijetko radi u računovodstvu ili procesno orijentiranim odijelima.

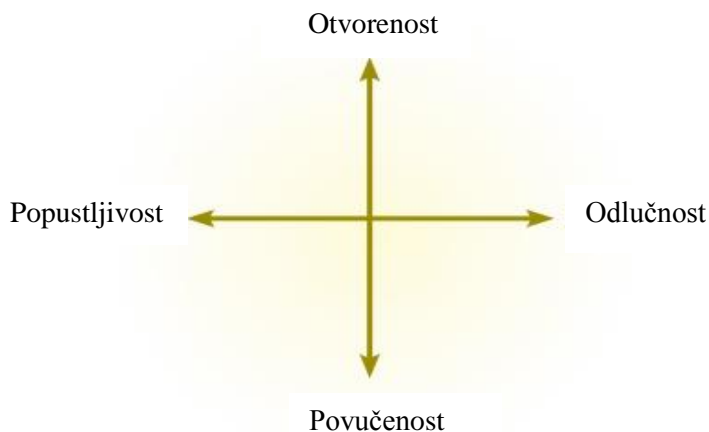
3. Poduzetnik (*Entrepreneur*) - ovu osobu odlikuje kreativnost te ideje kojima doprinosi timu. Karizmatična je i pomaže stvaranju zajedničke vizije budućnosti. Upravo ova uloga u timu donosi ideje koje održavaju stratešku prednost i omogućavaju osvajanje novih tržišta. Poduzetnik vidi mogućnost gdje ostali vide problem. On ili ona su inovatori koji su spremni preuzeti rizik, no s druge strane nestrpljivi i mogu biti loši kod izvođenja zadataka.
4. Integrator (*Integrator*) - ova osoba je "srce" tima. Oni zasjaje na stvaranju zajednice i harmonije u timu te vrlo jednostavno zbližavaju ljude. Često se oslanjaju na nestrukturirani način rješavanja problema i nerijetko rade sporije i metodično te im je u fokusu proces, a ne krajnji rezultat. Također, vrlo su dobri u delegiranju, ali često teško sami donose odluke. Ova osoba posjeduje izrazito visoku emocionalnu inteligenciju te izraženo suosjećanje. Često vodi uz pomoć svoje ljubaznosti i nije joj strano građenje povjerenja i poštovanja unutar tima. Uvijek nađu vremena za pomoći suradniku, a ključnu ulogu imaju u građenju organizacijske kulture, posebno u ranoj dobi.

PAEI model se sastoji od kratkog i jednostavnog popisa koji služi kako bi se potvrdila zastupljenost svake uloge u timu i efektivnosti za postizanje timskih ciljeva. Nakon pregleda vještina i stručnosti potrebnih za ispunjenje ciljeva potrebno je razmisliti o PAEI ulogama u timu. Potrebno je pregledati listu osoba uključujući potrebne vještine i stručnost te razmotriti prirodni radni stil svake od osoba, njihove talente, snage i slabosti. Nakon pažljivog razmatranja svega napomenutog potrebno se odlučiti za osobe kojima najbolje pristaju potrebite uloge. Ujedno, potrebno je da se tim sastoji od svake od uloga PAEI modela kako bi funkcionirao besprijekorno. Nadalje, potrebno je istaknuti kako jedna osoba ne može predstavljati sve uloge, no potrebne su sve kako bi tim bio snažan, efektivan i mogao ispuniti sve odgovornosti i ciljeve.

Model komunikacijskih profila je često korišten kako bi se prikazalo građenje odnosa tijekom izvođenja timskog rada. Model je opisan u knjizi Mikaela Ohlssona koja je komunikacijski orijentirana. Zapravo iznimno jednostavan model koji se bazira na četiri različite ljudske

karakteristike: otvorenost, povučenost, odlučnost i popustljivost.³⁷ Prikazani su na slici 2. sa četiri kvadranta.

Slika 2. Modeli komunikacijskih profila



Izvor: izrada autora prema Tonnquist, B. pod 11., str. 86.

Značenja i opis svake od karakteristika nalazi se u nastavku:³⁸

- Otvorenost implicira orijentiranost ka stvaranju bliskih odnos. Osobe koje imaju istančanu otvorenost prilagođavaju se novim situacijama te su vrlo pogodne za testiranje novih ideja. Ujedno iznimno ih je lako upoznati te se zblížiti s njima.
- Odlučnost simbolizira usmjerenost ka rezultatima i ciljevima. Osoba s izraženom odlučnosti je kompetitivna, hitra te želi biti u centru pozornosti.
- Povučenoost kao osobina uloge u timu implicira da je osoba orijentirana na zadatke, fokusirana na detalje te izrazito uspješna u izvršavanju i završavanju zadataka. S druge strane osoba uglavnom ne dopušta ljudima blizu.
- Popustljiva osoba je zapravo diplomatska i može vrlo jednostavno shvatiti potrebe tima. Ujedno, osoba je vrlo brižne prirode i ne nameće se drugima u timu.

Kod ovog modela se ističe kako svaka osoba posjeduje neke od karakteristika svake od osobina, međutim jedna od osobina je dominantna i detaljnije opisuje proučavanu osobu. Također u prije

³⁷ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 87.

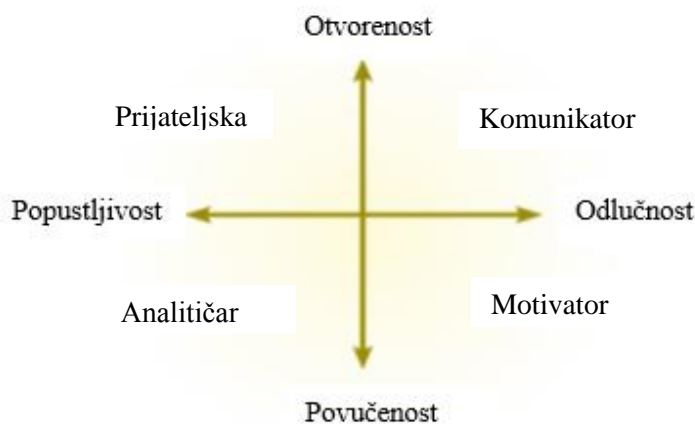
³⁸ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., 86.-87.

navedenoj knjizi Mikaela Ohlssona postoji i test kojim je moguće pozicionirati osobe u određeni kvadrant.³⁹

Razmatrajući pozicioniranje osoba u kvadrantima koristeći kombinacije predstavljenih karakteristika Ohlsson navodi četiri osobnosti, prikazane i na slici 3.:

- Komunikator - osoba koja je otvorena i odlučna
- Motivator - osoba koja je povučena i odlučna
- Analitičar - osoba koja je povučena i popustljiva
- Prijateljska - osoba koja je otvorena i popustljiva

Slika 3. Kvadranti modela komunikacijskih profila



Izvor: prilagođeno prema Tonnquist op. cit. pod 11. str. 90.

Kompozicija karakteristika i osobnosti ovisit će o odnosima u timu i načinu komuniciranja te povezivanja osoba unutar tima. Međutim, način komuniciranja i odnosi u timu će ovisit i o osobnim ciljevima svakog pojedinca, pritom misleći na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju vezanu za projekt, profesionalna htijenja i ostalo. Međutim komunikator će se teško "pronaći" sa analitičarem i obrnuto. Ujedno, jednaki komunikacijski problemi će se pojaviti između prijateljske osobe i motivatora. Obje spomenute kombinacije su dijagonalno postavljene u modelu te ih to razlikuje i uzrokuje određena odstupanja i neslaganja. Međutim, prijateljska osoba i komunikator mogu raditi bez nesuglasica i vrlo brzo se zbližiti budući da su orijentirani

³⁹ Ibidem, str. 87.

ka odnosima. S druge strane, motivator i analitičar također zbog svoje karakteristike povučenosti mogu u harmoniji raditi zajedno.

Najbolja timska postava je upravo kombinacija svih profila osoba iz razloga što komunikator donosi ideje, motivator implementira odluke i vodi brigu o ograničenjima projekta poput vremena i budžeta, analizator brine o ispunjenju zadanog te u konačnici prijateljska osoba održava snažan fokus na timski rada i pripadnost samom timu.⁴⁰

Za očekivati je kako i svaki karakter ima svoje slabosti. Primjerice, komunikatoru se teško fokusirati na samo jednu ideju, motivator je nestrpljiv, analitičar se teško privikava i pokreće promjene dok prijateljski karakter često zaboravlja na konačan cilj.

Ono što je neizostavno napomenuti kod modela komunikacijskih profila jest da osobe percipiraju sebe različito nasuprot ostalih članova tima. Upravo u navedenoj situaciji različite strane svake osobe mogu izaći na vidjelo. Ujedno, ukoliko timu nedostaje jedan od karaktera, najvjerojatnije je da će osoba koja je karakterno najbliže preuzeti ulogu koja nedostaje. Upravo je to razlog zašto osobe sebe doživljavaju drugačije ovisno o situaciji. Uglavnom svi su zapravo ljudi, ali situacije su ono što osobe mijenja i potiče na prilagodbu ponašanja.⁴¹

U konačnici, model ističe kako je najbolji mogući način testiranja samoevaluaciju dodati evaluaciji suradnika i nadređenih. Takva evaluacija pruža cjelokupnu sliku.

Posljednji način klasifikacije osoba po ulogama u timu koji će biti obrađen u ovom diplomskom radu jest Myers-Briggs indikator tipa osobe. MBTI („*Myers-Briggs Type Indicators*“) je model napravljen po uzoru na Carl Gustav Jungovu teoriju tipova koja je mapa ponašajnih uzoraka koji se ocjenjuju s četvero indikatora.⁴² Indikatori su prikazani u tablici 2. koja sadržava moguće dvojake ishode svakog od indikatora.

Tablica 2. Indikatori MBTI modela

Dihotomije		
Kako osoba reagira/Kako se osoba ponaša?	Ekstrovertnost ili Introvertnost	E ili I

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ibidem

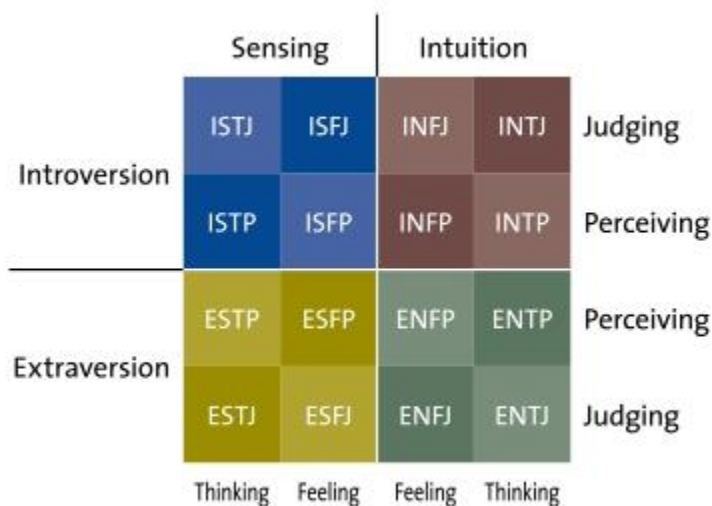
⁴² Ibidem

Kako osoba prihvaća informacije?	Osjećajno (S ensing) ili Intuitivno (I ntuition)	S ili I
Kako osoba interpretira informacije?	Razumom (T hinking) ili Osjećajno (F eeling)	T ili F
Kako se osoba povezuje s okolinom?	Osudom (J udging) ili Razumjevanjem (P erceiving)	J ili P

Izvor: Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 89.

Tablica se tumači na sljedeći način. Osoba može biti samo jedan izbor od svakog od četiri indikatora. Dakle, osoba je ekstrovert ili introvert, prihvaća informacije intuitivno ili osjećajno te isto vrijedi i za preostale indikatore. Svaku pojedinu osobu čini kombinacija od četiri indikatora koja je za nju ispravna. Ukupno to daje šesnaest mogućih karaktera osoba, što je najjednostavnije prikazano na slici 4. Svako slovo korišteno na slici uzeto je iz prethodne tablice. Korištena slova iz prve tablice imaju stil „bold“.

Slika 4. Šesnaest karaktera MBTI modela



Izvor: Tonnquist, B. op. cit. pod 11., str. 89

Tako primjerice prvo plavo polje predstavlja osobu koja je introvert, osjećajna kod primanja informacija, razumna kod interpretiranja informacija i ima osuđujući stav prema okolini. Sličnost s modelom komunikacijskih profila jest neslaganje osoba u dijagonali upravo iz razloga što imaju najmanje zajedničkih karakternih crta.

Ono što je potrebno posebno istaknuti za Myers-Briggs model jest da je najkorišteniji od svih testova osobnosti. Postoji vrlo opsežna baza podataka sa prethodno završenim testovima gdje je moguće istaknuti koje preferencije posjeduje pojedina profesija.⁴³ Tako je primjerice moguće doći do informacija o preferiranim karakteristikama dizajnera ili računovođe. Također moguće je izraditi simulacije slaganja osoba u timu s obzirom na dobivene osobnosti.

Postavlja se pitanje koji model odabrati od predstavljenih. Vrlo je teško zapravo opisati kako će se tim razvijati razmatrajući kompoziciju individua bilo kojeg od modela. Ono što se preporuča jest proučavanje svakog od modela pa potom odabiranje onog modela koji najviše odgovara poduzeću ili projektu. Također, ono što je najvažnije kod spajanja individua jest stvaranje ravnoteže unutar grupe kako bi postala efektivan tim. Upravo će proces razvijanja timova kroz faze te stvaranje ravnoteže biti predstavljen u nastavku poglavlja nakon upoznavanja s teorijskim postavkama projektnih timova, važnosti plana ljudskih resursa za projekt i praktične podjele osoblja projektnog tima.

3.3 Plan osoblja projekta

Projektno upravljanje ljudskim resursima uključuje procese koji organiziraju, upravljaju i vode projektni tim. Projektni tim se sastoji od osoba sa dodijeljenim dužnostima i odgovornostima za uspješno dovršavanje projekta. Struktura projektnog tima i broj osoba u projektnom timu se često izmjenjuje kako projekt napreduje. Ono što je važno istaknuti je kako neovisno o podijeljenim ulogama i odgovornostima projektnom osoblju, uključenost osoba projektnog tima u projektno planiranje i odlučivanje je izrazito djelotvorno. Rana uključenost i participacija članova projektnog tima pridaje stručnosti tijekom faze planiranja i povećava osobnu povezanost osoba s projektom.⁴⁴

Vrlo važan resurs kod projektnog poslovanja je i plan ljudskih resursa kojeg čine procesi identificiranja i dokumentiranja projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, izvještavanje o odnosima i kreiranje dokumenta koji je sastavni dio projektnog rasporeda.⁴⁵

Plan ljudskih resursa određuje i identificira osobe s potrebnim vještinama za projektni uspjeh. Dakle, dokument projektnih uloga i odgovornosti koji prikazuje strukturu projektne

⁴³ Ibidem

⁴⁴ PMI, Op. cit. pod 1., str. 215.

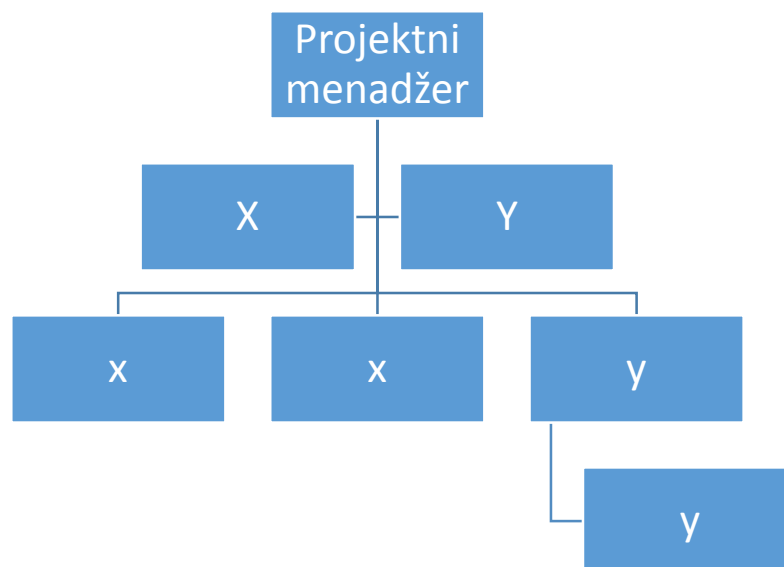
⁴⁵ Project Management Institute, (2008.), Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK), četvrto izdanje, Zagreb: MATE, str. 222.

organizacije i način upravljanja osobljem zaposlenom na projektu.⁴⁶ Plan uključuje i vremenski raspored zapošljavanja i otpuštanja osoblja s projekta. Ujedno, može sadržavati naputak s potrebitim edukacijama, team-building strategijama, planom za priznanja i nagrađivanje. Također, često se sastoji od sigurnosnih uputa i procjene utjecaja plana upravljanja ljudskim potencijalima na matičnu organizaciju.⁴⁷

Spomenute timske uloge i odgovornosti se prikazuju na više načina. Najkorišteniji su hijerarhijski prikaz, matrični i tekstualni. Neovisno o korištenoj metodi, cilj korištenja formata je dodijeljivanje svakog radnog paketa određenom vlasniku koji ga mora izvesti. Ujedno, koriste se formati kako bi svi članovi projektnog tima mogli razumjeti i predočiti si uloge i odgovornosti.

Hijerarhijski tip prikaza (tradicionalni organizacijski prikaz) može biti korišten za prikaz pozicija i odnosa unutar grafičkog formata. Prikaz je opće poznat i prihvaćen i nalazi se na slici 5. gdje se hijerarhijski oblikuju veze i odgovornosti.

Slika 5. Hijerarhijski prikaz



Izvor: izrada autora

Vrlo često se koristi matričan prikaz dodjele odgovornosti. Matrica odgovornosti se koristi za prikaz veze između radnih paketa ili aktivnosti i članova projektnih timova. Matrični prikaz ilustrira sve aktivnosti jedne osobe i sve osobe uključene u jednu aktivnost. Jedna od popularnih

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ PMI, Op. cit. pod 42., str. 221.

matričnih prikaza prakse jest RACI – responsible (zadužen), accountable (odgovoran), consult (konzultira), inform (informira).⁴⁸ Prikaz matrice se nalazi u tablici 3. gdje se ilustrira veza osoba projektnog tima povezanih kod svakog radnog zadatka ili aktivnosti. Ujedno dodijeljene su RACI uloge koje su objašnjene u prijašnjem tekstu.

Tablica 3. RACI tablica matričnog prikaza

RACI	Osoba				
	Ana	Ivan	Maja	Luka	Marko
Aktivnost					
Definiranje	A	R	I	I	I
Dizajn	I	A	R	C	C
Razvoj	I	A	R	C	C
Testiranje	A	I	I	R	I

Izvor: PMI, op. cit. pod 1., str. 221.

RACI prikazom jasno je moguće iščitati odgovornosti svake osobe u tablici s pripadajućim zaduženjima za prikazane zadatke. Upravo iz tog razloga ovaj oblik matričnog prikaza je opće prihvaćen i korišten.

Tekstualni format uključuje specifičan predložak koji uključuje odgovornosti, autoritet, kvalifikacije i ostale potrebne informacije. Često se ponavlja korištenje iste forme kad se jednom definira zadovoljavajući format.

Nakon upoznavanja sa planom ljudskih potencijala na projektima i prethodno s ulogama u timu, javlja se problem koji je doista čest za projektne menadžere. Problem je dobivanje željenih osoba, željenih profila. Često, iako projekt ima izrazitu prioritetnost za organizaciju, osobe željene od strane projektnog menadžera iz različitih razloga nisu dostupne. Zapravo, odsutnost ili nedostupnost osoba može uvelike promijeniti tijek planiranja. U konačnici plan ljudskih resursa mora pružiti rješenje za navedeni problem, a opis problema je u nastavku.

Dakle, ono što čini izbor projektnih timova problematičnim jest dostupnost osoba, upravo iz razloga što su projektni planovi i izvedba uspješni koliko i menadžer i njegov tim. Također,

⁴⁸ PMI, Op. cit. pod 1., str. 221.

često se ističe kako je zapošljavanje efektivnih timova umjetnost koliko i znanost. Navedeno se naglašava zbog istovremene potrebe za tehničkim znanjem svake pojedine osobe uz kreiranje njegove kritične uloge za projekt i neizmjerljivo važnog odnosa između projektnog menadžera i članova projektnog tima. Ono što je važno napomenuti jest da ne postoji stvarna situacija kod koje ne postoji rizik kod izbora projektnih timova i samog projektnog menadžera. Ono što dodatno otežava situaciju jest podjela osoblja projektnog tima po važnosti.

Najčešća podjela projektnog osoblja projektnog tima je sljedeća:⁴⁹

1. Sržni tim
2. Tim klijenta
3. Ugovorni tim.

Sržni tim i tim klijenata su prisutni kod svakog projekta, dok je prisutnost ugovornog tima uvjetovana opsegom posla i projektnim planom, međutim ono što je iznimno važno za postizanje efektivnosti projektnog tima jest ispravno upravljanje navedenim skupinama projektnog tima. U daljnjem tekstu slijede smjernice upravljanja i korištenja svake od navedenih skupina.

3.3.1 Sržni tim

Sržni tim je uz zadani projekt od početka do samog završetka. Uglavnom, osobe koje se nalaze u sržnom timu imaju veliku ulogu u projektu i posjeduju skup vještina široke primjenjivosti u radu koji se odvija tokom projekta. Ujedno, često su osobe koje predstavljaju sržni tim zadužene za ključne aktivnosti projekta ili iznimno važne i odgovorne zadatke. Unatoč važnosti ove uloge, nerijetko osobe koje su u sržnom timu nisu na raspolaganju kroz cijeli period projekta. Posebno ako osoba posjeduje vještinu koja nije uobičajena na bilo koji način. Upravo iz navedenih razloga sržni članovi projektnog tima posvećuju određeni dio svog vremena projektu, no često ih je nemoguće dobiti kroz cijeli vremenski tok projekta.⁵⁰

Iz navedenih razloga, važno je identificirati pripadnike sržnog tima što je ranije moguće. Uobičajeno je da se osobe izaberu za ovaj dio tima na samom početku definiranja ograničenja i resursa kako bi osobe mogle sudjelovati u ranom definiranju i planiranju projekta.

⁴⁹ Wysocki, R. K., Op. cit. pod 4., str. 198.

⁵⁰ Ibidem, str. 198.

Zbog mnogih problema današnjeg turbulentnog poslovanja, projektni menadžeri nemaju prevelik utjecaj na izbor sržnog tima. Česti razlozi navedenog problema odabira ljudskih potencijala predviđenih za ostvarenje projektnih ciljeva jesu konstantne promjene organizacijskih prioriteta i potreba pa tako i potrebe za izabranim individuama. Nerijetko su osobe željene za sržni tim zbog prethodno prepoznatih vještina već opterećene radnim zadacima te nisu u mogućnosti preuzimati dodatne obaveze. Ujedno današnji tempo poslovanja organizacija i spomenutog turbulentnog poslovanja uzrokuje veći i češći protok zaposlenika, posebno visoko specijaliziranih stručnjaka. Svi navedeni razlozi dodatno otežavaju sastavljanje sržne skupine koja predstavlja iznimno važno skupinu za projekt.

Ono što odlikuje izvrsne projektne menadžere jest upravljanje projektom u danim ograničenjima pa tako i iznimno važnog resursa - ljudi. Kako bi se pomnije prikazao primjer izbora sržnog tima poslužit će sljedeći primjer.

Projektni menadžer kod izbora sržnog dijela projektnog tima treba donijeti odluku koje osobe su ključne za ostvarenje projektnih ciljeva te izdvojiti ih i inzistirati na njima. Naravno, u praksi nije moguće izabrati jedino i samo najbolje zaposlenike za jedan od projektnih timova. Navedeno umijeće projektnih menadžera jest u kreaciji tima od izvrsnih i manje izvrsnih osoba koje mogu izvršiti zadatke uspješno. Ono što projektni menadžer ima na umu tada jest da izvrsnim osobama dodijeli zadatke kritičnog puta i više važnosti, a osobe koje su manje izvrsne mogu ispunjavati zadatke manje kritičnosti.

U konačnici, sljedeće su osobine koje bi trebali posjedovati članovi sržnog tima:⁵¹

- Predanost projektu - ključna za uspjeh projekta. Projektni menadžer mora znati da svaki sržni član projektnog tima ima izvršavanje svoje uloge visoko na ljestvici vlastitih prioriteta. Sržni član je proaktivan kod ispunjavanja odgovornosti i nisu mu potrebni stalni podsjetnici na raspored i ispunjavanje obveza od projektnog menadžera.
- Zajednička odgovornost - misleći pritom kako su uspjeh i neuspjeh odgovornost svake od osoba u timu. Imati zajedničku odgovornost zapravo znači da u timu ne postoji individualno preuzimanje zasluga, ali ni svaljivanje krivnje na određenog člana tima. Drugim riječima svi preuzimaju podjednak teret uspjeha ili neuspjeha. Nadalje, kada dođe do problema tokom provedbe projekta svi će nastupiti kako bi se problem riješio.

⁵¹ Ibidem, str. 199.-200.

Također ukoliko jedna osoba ima problem, druga ili druge će spremno priskočiti u pomoć.

- **Fleksibilnost** - Članovi tima su spremni prilagoditi se situaciji te ne zauzimaju stav kako nešto nije njihova odgovornost. Rasporedi se često modificiraju u zadnjim trenucima kako bi se riješile neočekivane situacije. Uspjeh projekta je prioritet, a ne raspored bilo koje osobe projektnog tima.
- **Orijentiranost na zadatke** - naglašene sposobnosti članova projektnog tima za izvršenje zadataka po projektnom planu
- **Sposobnost za rad unutar rasporeda i ograničenja** - biti dio tima zapravo znači ispunjavati obveze unutar planiranog vremenskog okvira. Članovi projektnog tima se susreću s mnogo prepreka, no tim ovisi o pravovremenom ispunjenju zadataka te je pristup osobe sržnog tima orijentiran na rješavanje problema i izbjegavanje prepreka.
- **Povjerenje i uzajamna podrška** - ovo su obilježja i efektivnog tima, a važno je da svaki član posjeduje ove kvalitete. Članovi tima si trebaju vjerovati i biti osobe od povjerenja. Ujedno, važno je da su članovi suosjećajni. Osobe koje ne bi posjedovale navedene karakteristike imale bi i problema u timskom radu i samom radu na projektu.
- **Timska orijentiranost** - stavljanje dobrobiti tima ispred vlastite, odnosno ova karakteristika zapravo simbolizira jednostavna ponašanja poput korištenja "mi" umjesto "ja" u razgovoru i na sastancima. Upravo te sitne čari signaliziraju jaku timsku orijentaciju.
- **Otvoreni um** - članovi tima otvorenog uma će poticati mišljenje ostalih članova tima i tražit će nova rješenja za problemske situacije.
- **Sposobnost za rad u različitim organizacijski uređenim strukturama i autoritetima** - u suvremenim organizacijama projekti često prelaze organizacijske linije i funkcije. Međufunkcijski timovi su više nego uobičajeni te stoga projekti tog tipa zahtjevaju od članova tima da rade sa ljudima iz raznih poslovnih disciplina. Mnogi od tih ljudi imaju različiti sustav vrijednosti i drugačiji pristup nego ostali u timu. Međutim upravo kod navedenog izlaze na vidjelo vrijednosti poput prilagodljivosti, fleksibilnosti i otvorenosti.

- Sposobnost za korištenje alata projektnog menadžmenta - Član tima mora biti u mogućnosti iskoristiti tehnologiju za podršku svog rada i odgovornosti na projektu. Projekti su planirani koristeći razne softverske alate i članovi projektnog tima moraju biti upoznati s njima. Ujedno, mnogi projektni menadžeri će tražiti od članova da bilježe inpute i status zadatka koristeći upravo alate projektnog menadžmenta.

3.3.2 Tim klijenta projekta

Često projektno osoblje, uključujući projektnog menadžera nemaju izbora ni saznanja o osobama koje dolaze u ovaj tim i predstavljaju klijentov dio organizacije projekta. R.K. Wysocki ističe kako je potrebno biti vrlo pažljiv oko ovog dijela tima jer upozorava kako se ovaj dio projektnog tima dodjeljuje često po principu nedostatnog opsega posla u matičnoj organizaciji. Osobe koje pripadaju ovom timu potrebno je uključiti u projektni tim na početnom sastanku u fazi implementacije projekta. Ono što karakterizira i ovu skupinu jest da su nerijetko zaduženi za projektni rad samo dio svog vremena. Zapravo često sudjeluju u radu projekta samo u vrijeme kad je njihov djelokrug poslovanja i odgovornosti tražen, međutim potrebno ih je držati informiranima poput ostalih o projektnom statusu.

Ono što karakterizira ovu skupinu koja će sudjelovati u izvršenju projektnog rada jest da projektni menadžer može profilirati vještine i iskustvo koje treba, no to je sve na što može imati utjecaj kod odabira ove skupine. Preporučljivo je da se i napravi specifikacija po poziciji ili tituli koja bi odgovarala i klijentu i projektnom menadžeru kako bi došlo do "win-win" situacije. Nadalje, ističe se kako je važno uključiti klijentove članove projektnog tima sa autoritetom donošenja odluka. Ukoliko to ne bude slučaj, klijentovi članovi moraju tražiti dopuštenja i odluke svojih nadređenih što može znatno usporiti projektni napredak.⁵²

3.3.3 Ugovoreni tim

Kako je već spomenuto, današnje turbulentno okruženje donijelo je mnoge promjene u poslovni svijet. Jedna od promjena je i "outsourcing" procesa i ljudi koji nisu dio sržnog poslovanja poduzeća ili njihova stručnost.

Kao rezultat navedenog, projektni menadžeri su ponekad prisiljeni privremeno koristiti ugovoreni tim umjesto zaposlenike vlastitog poduzeća. Mogući razlozi za projektno

⁵² Ibidem, str. 201.

zapošljavanje jesu nedostatak osoblja za obavljanje projektnog posla ili nedostatak vještina za obavljanje istog.⁵³

Navedeni nedostaci otvaraju mogućnost za novi način poslovanja koji otvara prostor onima usmjerenima malim ugovarateljima na posebne tržišne niše.

Primjerice, razvojni programeri aplikacija ili računalni inženjeri nisu stalno potrebni svim kompanijama. Međutim, prilikom projekta osvajanja novog tržišnog segmenta poput adolescenata javlja se potreba za izradom aplikacije kako bi se približili segmentu. Na taj način primjerice proizvođači čokolade u svom projektnom timu imaju ugovorenog stručnog člana razvojnog programera aplikacija.

Kod ugovorenog tima, projektni menadžer treba sastaviti i efikasno upravljati svima, što se ne razlikuje ni kod drugih timova. Problematika ugovornog tima je što su vanjski izvođači te mogu biti dio vremena na projektu ili cijelo vrijeme. Uglavnom su ugovoreni članovi projektnog tima dostupni samo kraće vrijeme na projektu. Naime, ugovoreni član tima često posjeduje vještine koje su potrebne samo za određeno vrijeme te nakon ispunjenja svoje odgovornosti član napušta projekt.⁵⁴

Ugovoreni član projektnog tima pruža menadžeru mnogo izazova od kojih je najčešći sljedeći:⁵⁵

- Postoji vrlo malo ili nimalo pričuvnog vremena za ugovorene članove projektnog tima, stoga je vrlo važno da posao obavljaju po zadanom rasporedu.
- Moraju biti upoznati sa svojom ulogom na projektu te načinom na koji se njihov zadatak povezuje s ostalim zadacima projekta.
- Predanost ugovorenih članova projektnog tima je uglavnom problem iz razloga što su njihovi prioriteti drugačiji.
- Kvaliteta izvršavanja zadataka može biti problematična zbog niskih razina predanosti. Često žele samo završiti posao te uzeti sljedeći zadatak ili se posvetiti nečemu drugom. Na taj način daju mnogo lošije rezultate od svojih kapaciteta.

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Ibidem, str. 202.

⁵⁵ Ibidem

- Ugovoreni članovi projektnog tima često zahtjevaju mnogo više nadzora i kontrole nego sržni članovima tima zbog navedenih razloga i problematike.

Dakle, potrebno je donijeti odluku hoće li se "graditi" potrebni projektni tim ili "kupiti". Ukoliko je odluka kupnja odnosno privremeno zapošljavanje ugovorenog projektnog člana važno je poznavati prethodno navedenu problematiku, ali pažnju posvetiti selekcijskim kriterijima.

Ugovoreni članovi projektnog tima su često zaposleni ili zastupljeni od raznih agencija za zapošljavanje ili prikupljanje stručnjaka svih vrsta. Nerijetko stručnjaci te vrste preferiraju honorarni posao naspram stalnog radnog odnosa. Zbog navedenog, profesionalci ove vrste su dostupni određeni ugovoreni period vremena.

Kod zapošljavanja ove vrste profesionalaca potrebno je donijeti sljedeće odluke: koje će se procese slijediti? Koje agencije kontaktirati za mogućnost pronalaska? Kako procijeniti informacije dobivene od agencija i odlučiti se?⁵⁶

Često se koristi lista rezultata koja grupira značajnije funkcije i značajke. Koristi se ponderirano vrednovanje svakog odgovora kako bi se došlo do konačnog rezultata. Nekvantitativne podatke poput odnosa s klijentima i usluga klijentima se također prikuplja kako bi im se dalo na važnosti.⁵⁷

Preporučeni koraci za zapošljavanje odnosno ugovaranje posla jesu:⁵⁸

1. Identificirati potrebne vještine, broj potrebnog osoblja te vremenski okvir u kojem će biti potrebne
2. Identifikacija poduzeća s potencijalom za ugovaranje
3. Izrada zahtjeva za ugovorni posao
4. Uspostavljanje kriterija za evaluiranje potencijalnih poduzeća ponuđača i odabir istih
5. Objavljivanje i slanje zahtjeva
6. Evaluacija ponuda

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Ibidem

7. Reduciranje ponuđača na prihvatljivi broj nakon kojeg ih se poziva da održe formalnu prezentaciju
8. Izvođenje prezentacije i predstavljanja
9. Odabir konačnog ponuđača i potpisivanje suradnje.

Poznavajući razdiobu tima na sržni, klijentov i ugovoreni dio i prethodno predstavljene uloge u timu, logičan slijed jest objediniti individue sa svakom ulogom, primjerice Belbinovog modela, iskoristiti prednosti timskog rada i razviti tim do visokih performansi uz ugodan timski duh. Upravo navedeno pruža slijedeće potpoglavlje koje daje smjernice za projektne menadžere, objašnjava psihološke studije pojedinaca te pruža put do iznimnih radnih performansi uz socijalno blagostanje.

3.4 Faze razvoja i rasta tima

Većina teorija razvitka timova potječe od akademskih istraživanja i svoje začetke ima u psihologiji i sociologiji. Započelo je s radom Wilhelma Wundta (1832.-1920.), koji je i osnivač eksperimentalne psihologije. Nadalje, Kurt Lewin (1890.-1947.), društveni psiholog koji je razmatrao grupnu dinamiku i pozitivan i negativan utjecaj sila na grupe ljudi, je 1945. godine osnovao Centar za istraživanje dinamike grupa u Massachusettsu pri Zavodu za tehnologiju. Također, upravo je navedeni Centar prednjačio u istraživanju grupa i timova te se u drugoj polovici dvadesetog stoljeća fokus istraživanja prebacio na poboljšanje radnih mjesta uz pomoć timskih performansi.⁵⁹

Jedno od najutjecajnijih studija na ovom području dolazi od Bruce Tuckmana (1965.). Tuckman je predložio četverostupanjski model nazvan "Tuckmanovi stupnji timova" koji prikazuje kako idealni razvitak timova koji slijedi kroz četiri faze:⁶⁰

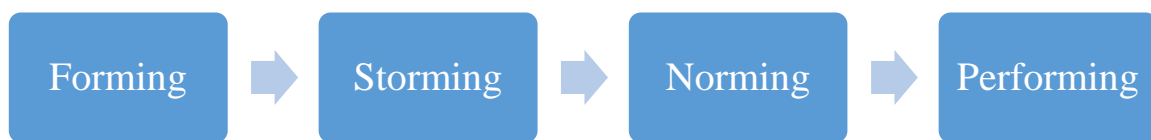
1. *Forming* – Formiranje
2. *Storming* – Komešanje
3. *Norming* – Normiranje
4. *Performing* – Djelovanje

⁵⁹ Team FME, (2013.) Understanding Team Dynamics : Leadership skills, www.free-management-ebooks.com

⁶⁰ Team FME, (2015.) Managing a Project Team: Project skills, <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-team.pdf> , str. 23.

Tuckman je naveo kako su potrebne i neizbježne sve navedene faze kako bi tim rastao te bio u mogućnosti suočiti se s problemima i izazovima, kako bi mogao naći rješenja, planirati rad i isporučiti potrebne rezultate. Kako bi se jasno prikazala nemogućnost preskakanja faza služi slika 5. kod koje se vidi smjer razvijanja timova.

Slika 6. Faze razvoja timova po Tuckmanu



Izvor: izrada autora

U nastavku slijedi opis faza prema autorima Gido i Clements (2008.) Successful Project Management koji su detaljno razradili Tuckmanov model.

Formiranje je inicijalna faza procesa timskog razvoja. Uključuje tranziciju s individualaca na timske članove. Često se predstavlja kao rano "udvaranje" u fazi odnosa. Kod ove faze se nekadašnje individue, a današnji članovi tima upoznaju. Tijekom ove faze, članovi tima imaju uglavnom pozitivna očekivanja i željno očekuju započeti s radom kako bi rad bio ostvaren. Grupa uspostavlja identitet i pokušava definirati i isplanirati zadatke koje je potrebno obaviti. U ovoj fazi se zapravo vrlo malo posla obavi zbog visokih razina nervoze odnosno napetosti koje individue osjećaju zbog samog posla i međusobnih odnosa. Članovi tima osjećaju nesigurnost oko svojih uloga, ali i uloga ostalih članova projektnog tima. U fazi formiranja timu je potreban smjer, a upravo smjer i strukturu im je dužan predstaviti projektni menadžer.

Osjećaji koji su prisutni u ovoj fazi jesu uzbuđenje, sumnja, napetost i oklijevanje.

Naravno, prirodno je i da individue postavljaju mnogo pitanja u ovoj fazi. Pitanja poput: Kakva je naša svrha? Tko su ostali članovi tima? Kakvi su ostali članovi tima?

Također, individue su napete zbog želje da se uklope u tim i da ih ostali članovi prihvate. Moguće je da osobe oklijevaju sudjelovati iz straha reakcije ostalih. Ujedno, propituju hoće li njihov projektni input biti evaluiran te hoće li se njihova uloga u projektu uskladiti sa njihovim privatnim i profesionalnim interesima.

Tijekom faze formiranja, projektni menadžer je zadužen za smjer i strukturu kako je i spomenuto. Važno je kod pružanja orijentacije timu da je u mogućnosti ispravno iskomunicirati projektne zadatke i stvoriti viziju uspješnog rezultata projekta i koristi koje će isti pružiti. Vrlo je važno istaknuti i naglasiti ograničenja vezana uz opseg rada, razinu kvalitete, budžet i raspored. Projektni menadžer je također zadužen za objašnjenje sastava projektnog tima. Potrebno je da iznese razloge zašto su izabrani, komplementarnost njihovih vještina i stručnosti i ulogu svake osobe u postizanju konačnog projektnog cilja.

Uspostavljanje strukture je još jedan od zadataka projektnog menadžera koji moraju obaviti tokom ove faze. Uspostavljanje uključuje definiranje inicijalnih procesa i procedura za timske operacije i imenovanje procesa i procedura poput komunikacijskih kanala, dozvola i dokumentacije. Ovi procesi mogu biti poboljšani od strane tima kroz razvoj u kasnijim fazama.

Ujedno, kako bi smanjio napetost i anksioznost vezanu za posao i ponašanje članova projektnog tima, važno je da projektni menadžer predstavi svoj način upravljanja i očekivanja. Svakako, iznimno važno je navesti tim da zajednički participira na inicijalnim zadacima, a idealno je uključiti tim u razvoj projektnih planova.

Druga faza razvoja timova je poznata kao *Storming* ili komešanje. Ovu fazu se uspoređuje s adolescentskim godinama koja je kao faza teška za sve, ali je potrebno proći kroz nju. Nemoguće ju je zaobići, zanemariti ili preskočiti.

Projektni cilj je jasniji u ovoj fazi. Članovi su započeli aktivno koristiti svoje vještine i raditi na zadanim zadacima te ukupni posao napreduje laganim tempom. Ono što je važan dio ove faze jest da stvarnost nastupa koja je nerijetko drugačija od očekivanog. Primjerice, zadaci mogu biti opsežniji ili teži nego očekivano, te troškovi i raspored mogu biti pod puno većim pritiskom nego što je prvotno planirano.

Tijekom obavljanja zadataka članovi projektnog tima počinju osjećati nezadovoljstvo zbog ovisnosti o smjeru ili autoritetu projektnog menadžera. Primjerice, mogu imati negativne reakcije na projektnog menadžera i na operativne procese i procedure koji su uspostavljeni u

fazi formiranja. Članovi tima tada počinju testirati limite i fleksibilnosti projektnog menadžera i pravila. Upravo kod ove faze se javljaju sukobi i tenzije rasti.

Postoji potreba za sporazumom oko načina i metoda rješavanja konflikta. Također, motivacija i moral su niski u ovoj fazi. Ujedno, članovi se mogu opirati timskoj formaciji iz razloga što žele izraziti svoju individualnost nasuprot odanosti timu.

Fazu komešanja karakteriziraju osjećaji frustracije, ljutnje i neprijateljstva.

Kako individue izvršavaju svoje zadatke javljaju im se pitanja vezana uz vlastite uloge i odgovornosti nasuprot ostalih članova. Slijedeći operativne procedure počinju ispitivati potrebitost i korisnost takvih procedura. Ono što je također važno, počinju se pitati koliko kontrole i autorita imaju.

U *Storming* fazi, potrebno je da projektni menadžer nastupa direktno, no puno manje od faze formiranja. On ili ona trebaju pružiti pojašnjenje i bolju definiciju individualnih odgovornosti i razmjene aktivnosti između članova tima. Potrebno je uključiti tim u aktivnosti rješavanja problema i dijeliti odgovornost donošenja odluka kako bi se osnažio tim.

Projektni menadžer treba razumjeti i tolerirati nezadovoljstvo izraženo od članova projektnog tima. Nije poželjno zauzeti defenzivan stav i uzeti nezadovoljstvo osobno. U tim trenucima je potrebno da projektni menadžer pokaže razumijevanje i podršku. Važno je članovima dati mogućnost da izraze svoje brige te da otvoreno kažu ono što im stvara smetnje. Projektni menadžer tada treba pružiti smjer rješavanja problematičnih situacija i doći do najboljeg rješenja konfliktnih situacija. Ukoliko se zanemari nezadovoljstvo ili postojanje konflikata i ne reagira se na navedene situacije može doći samo do pogoršanja. Pogoršanje dalje može voditi do disfunkcionalnog ponašanja u kasnijim fazama projekta koje može uzrokovati otežanje konačnog uspjeha projekta.

Nakon sukobljavanja i borbe u fazi komešanja, projektni tim ulazi u razvojnu fazu normiranja. Odnosi između članova projektnog tima i projektnog menadžera su se stabilizirali. Interpersonalni konflikti su uglavnom riješeni, a promatrajući razinu konflikata, ona je mnogo niža nego u prethodnoj fazi. Nezadovoljstvo je također reducirano budući da se očekivanja individualaca počinju poravnavati sa stvarnošću. Članovima postaje jasno kako je posao potrebno napraviti, kako postoji određena razina resursa, prisutna su ograničenja i drugi članovi su uključeni. Dakle projektni tim prihvaća u konačnici svoju operativnu okolinu.

Procedure su poboljšane i u punoj snazi se provode. Kontrola i odlučivanje se transferiraju s projektnog menadžera na projektni tim. Razvija se kohezija i osjećaj povezanosti tima. Individue se počinju osjećati dijelom tima i također, prihvaćaju druge kao dio tima. Ujedno, cijeni se doprinos svakog člana konačnom cilju. Važno je i da se razvija povjerenje u ovoj fazi timskog razvoja. Dolazi do većeg dijeljenja informacija, ideja i osjećaja te se kooperacija povećava. Članovi tima prihvaćaju i daju povratne informacije i osjećaju kako mogu slobodno i konstruktivno izražavati svoje emocije i kritike. Osjećaj prijateljstva se javlja kako tim prolazi kroz proces socijalizacije. Ujedno, privatna prijateljstva se razvijaju, koja nadilaze čisti poslovni odnos.

Tijekom faze normiranja, projektni menadžer minimizira davanje smjera i direktiranje i preuzima podržavajuću ulogu. Radne performanse se iznimno podižu i produktivnost raste. Svakako, projektni menadžer treba podržati i priznati napor projektnog tima koji je već ostvaren na projektu.

Četvrta i finalna faza Tuckmanovog modela timskog razvoja i rasta jest faza djelovanja (*performing*). U ovoj fazi tim je izrazito posvećen ostvarenju projektnog cilja i stremi prema njemu. Razine radnih performansi su izrazito visoke te tim ima osjećaj jedinstva, ali i ponosa na dotadašnja ostvarenja. Također, razina povjerenja unutar projektnog tima je visoka. Komunikacija je otvorena, iskrena i pravovremena.

Tijekom ove faze, članovi rade individualno ili u privremenim podtimovima ukoliko je potrebno. Postoji i visoka razina međuovisnosti između članova. Međutim, oni spremno i često surađuju i pomažu si međusobno na zadacima. Tim se osjeća snažno. Ujedno, kada je identificiran problem, formiraju se podtimovi kako bi riješili novonastali problem i odlučili koje rješenje treba biti implementirano.

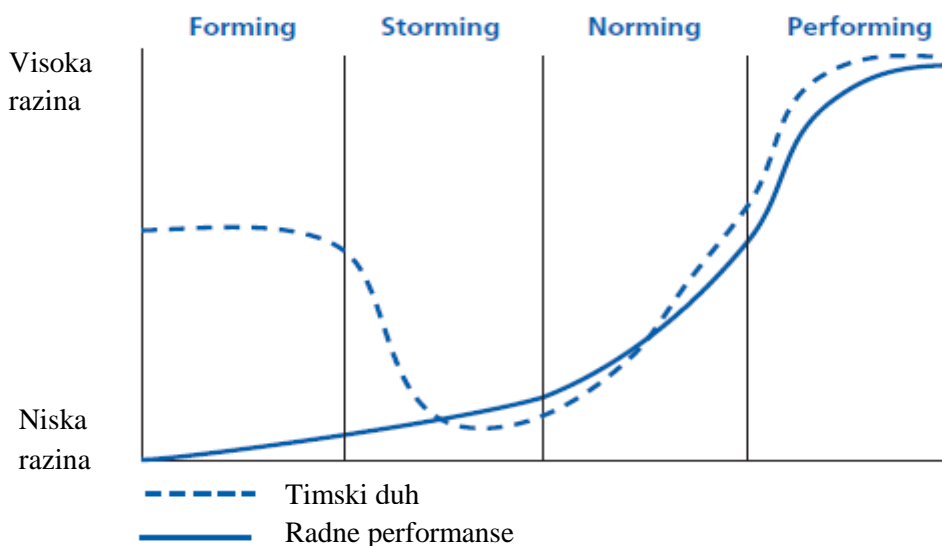
Izražen je osjećaj zadovoljstva kako se projekt približava kraju zbog uspješnosti dosadašnje izvedbe. Također, individue shvaćaju kako doživljavaju profesionalni rast kao rezultat rada na projektu.

Tijekom faze djelovanja, projektni menadžer delegira odgovornost i autoritet, osnažujući pritom projektni tim. On ili ona se fokusiraju na pomaganje timu u izvršavanju projektnog plana i davanju priznanja članovima projektnog tima za progres i uspješnost. Kod ove faze projektni menadžer se koncentrira na performanse projekta poštujući budžet, raspored, opseg i plan. Uloga projektnog menadžera u ovoj fazi je da olakšava i podržava razvoj i implementaciju

korektivnih akcija ukoliko napredak projekta zaostaje za planiranim. Ujedno, kod ove faze projektni menadžer se ponaša kao mentor te podržava profesionalni rast i razvoj osoba koje rade na projektu.

Najbolji prikaz kretanja radnih performansi i timskog duha kao pojašnjenje faza razvoja tima nalazi se na slici 7. Slika prikazuje razine radnih performansi i timskog osjećaja odnosno duha sukladno četiri faze razvoja i rasta tima. Ono što je važno istaknuti jest da količina vremena i napora potrebna da tim napreduje kroz faze ovisi o mnogo faktora. Neki od faktora jesu količina ljudi u timu te jesu li prije radili zajedno, potom kompleksnost projekta i timske vještine članova.

Slika 7. Razvoj timskog duha i radnih performansi



Izvor: Gido, J., op. cit. pod 38. str. 336.

Slika 7. jasno prikazuje pojačan osjećaj timskog duha u prvoj fazi, dok s druge strane obavlja se i najmanje posla te su radne performanse vrlo slabe. Kako je i spomenuto, ovo je uvodna faza više posvećena upoznavanju. Faza pobune ili *Storminga* uzrokuje naglo opadanje timskog duha zbog konfliktnih situacija, želje za dokazivanjem pojedinaca i zatečenosti projektnim zadacima. Treća faza je i prekretnica, faza normiranja ili *Norming* smiruje timske tenzije, povećava snagu tima te povjerenje koje uzrokuje i porast radnih performansi. Konačna faza djelovanja odnosno *Performing* drži radne performanse na samom vrhuncu uz iznimno snažan timski duh.

Zadnju fazu razvoja timova Tuckman je dodao postojećima te ju nazvao *Adjourning* ili prekidanje. Posljednja faza Tuckmanovog proširenog modela predstavlja kraj projekta. U toj fazi projektni tim se raspušta. Ovu fazu često zovu i *Mourning* ili tugovanje zbog razloga što su članovi projektnog tima postali toliko bliski kroz cijelu fazu razvoja da sad osjećaju gubitak. Fokus projektnog menadžera preuzimaju evaluacija, ocjenjivanje postignuća i konačno završavanje. Dobra strana ove faze je osjećaj postignuća članova projektnog tima i samoostvarenja.

Potrebno je istaknuti i kako je moguće da projektni timovi preskoče neku od faza. Primjerice, površnim rješavanjem problema u fazi komešanja, tim može nastaviti dalje s razvojem. Međutim, nakon što površno riješeni problemi isplivaju ponovo na površinu u fazi djelovanja, projektni tim će biti unazađen u fazu komešanja dok god ne riješe probleme. Drugim riječima, moguće je preskakanje faza, a navedeno ovisi o ulogama u timu, komunikaciji i mnogim drugim faktorima o kojima će se govoriti u nastavku rada.

Ono što je iznimno važno za istaknuti kod procesa razvoja tima jest i mogućnost samog ubrzanja procesa. Proces ubrzanja sadrži deset principa koji grade i ubrzavaju prelazak iz faze u fazu do konačnog cilja - snažnog, povezanog i motiviranog tima. Svaki od sljedećih deset principa pomaže u stvaranju timskog duha i potiče osobe da kooperativno rade usmjereni na postizanje ciljeva. Deset principa jesu:⁶¹

1. Identificirati što pokreće tim - Što je pokretačka sila koja čini timski rad potrebnim? Vanjska sila poput tržišta ili interna poput organizacijskih potreba? Jesu li možda potrebe grupe pokretačka sila ili je vođa jedini pokretač? Moguća je i kombinacija navedenih faktora. Neovisno, tko i što je pokretačka sila, potrebno ju je prepoznati i znati kanalizirati.
2. Služiti kao primjer - predstaviti jasnu sliku i primjer timskog rada. Raditi na poboljšanju vlastitih timskih vještina i komunikacije. Nastojati prikazati vlastite timske talente na dnevnoj razini kako bi ostali slijedili primjer.
3. Razumjeti igru - Svi timovi "igraju igre". Potrebno je poznavati "igru" i koliko možete saviti ili zaobići pravila. Svaki posao je drugačiji i potrebno je prilagoditi pravila.

⁶¹ Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J., op. cit. pod 24., str. 154.

4. Evaluirati konkurenciju - Najprije, potrebno je poznavati stvarnu konkurenciju. Nakon toga, potrebno je osnažiti tim kako bi postao konkurentan većem vanjskom konkurentu.
5. Odabrati vlastite igrače i prilagoditi tim - Odabrati kvalificirane osobe koje poznaju osnove i naučiti ih vještinama koje ne posjeduju. Ujedno, potrebno je pobrinuti se da je svaka osoba na pravom radnom mjestu.
6. Identificirati i razviti unutarnje grupne vođe - Osobe koje pokušavaju sagraditi i razviti tim, vrlo brzo identificiraju i nalaze osobe koje su vođe unutar grupe. Upravo je navedeno potrebno, a delegiranje, mentoriranje i učenje mora biti svakodnevna rutina kako bi se to postiglo.
7. Istrenirati tim - potrebna je vježba i trening kako bi se atletska momčad istrenirala. Isto je kod svake druge vrste tima. Potrebno je započeti sa osnovama timskog rada poput aktivnog slušanja, komuniciranja i pregovaranja. Ujedno, potrebno je pobrinuti da se navedene vještine treniraju i prakticiraju na dnevnoj bazi.
8. Motivirati igrače - Jedini način da osobe učinkovito rade ono što je potrebno jest dati im ono što žele. Tajna je u otkrivanju onog što osobe zbilja žele tijekom rada i povezati ih s tim željama, neovisno kakva je želja: priznanje, izazov, šansa za pripadnost, mogućnost da vode ili neka od drugih.
9. Razviti planove - Kod timskog rada, proces planiranja je važniji nego sam plan. Članovi tima moraju biti uključeni u sam proces planiranja kako bi s uvjerenjem mogli izraziti kako je to - "Naš plan".
10. Kontrolirati, evaluirati i poboljšati - poznavati status u svakom danom vremenu je vrlo važno za uspjeh tima. Ponekad to je vrlo težak i iziskujući zadatak. Međutim, da bi se održao pravi duh, a s druge strane i olakšao ovaj posljednji princip u ubrzavanju razvoja tima, potrebno je uključiti članove tima u kreiranje kontrolnih instrumenata.

Također, Dinsmore i Cabanis-Brewin su osmislili tabelarni prikaz koji zorno prikazuje važnost svakog od napomenutih principa u pojedinim fazama razvoja tima. Prikaz se nalazi u tablici 4.

Tablica 4. Prikaz važnosti principa po fazama razvoja timova

Deset pravila	Pet faza				
	Formiranje	Pobuna	Normiranje	Djelovanje	Prekidanje
1. Identificirati što pokreće tim	X				
2. Služiti kao primjer	X	X	X		
3. Razumjeti igru	X	X	X		
4. Evaluirati konkurenciju	X				
5. Odabrati vlastite igrače i prilagoditi tim	X	X	X	X	
6. Identificirati i razviti unutarnje grupne vođe		X	X	X	
7. Istrenirati tim	X	X	X		
8. Motivirati igrače			X	X	
9. Razviti planove	X		X		
10. Kontrolirati, evaluirati i poboljšati			X		X

Izvor: izrada autora prema Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J., op. cit. pod 24., str. 155.

Prikazana tablica 4. oznakom X na polju označava važne principe svake od faza proširenog Tuckmanovog modela. Jasno je i logički kako odabir vlastitih igrača za projekt igra veliku ulogu u projektu te je stoga važan princip za svaku od faza prije samog prekidanja posljednje faze. U sljedećem poglavlju prikazat će se metode i aktivnosti razvoja timova.

3.5 Metode i aktivnosti razvoja timova

U ovom potpoglavlju prikazat će se metode i aktivnosti razvoja timova po autoru Gerard M. Hillu (2008.). Autor ističe kako se razvoj tima odvija na dvije razine: individualnoj i grupnoj.

Ujedno, naglašava važnost projektnog ureda u razvijanju tima i vještina pojedinaca te stvaranju okoline koja promiče učenje i napredovanje individualaca, ali i tima u potpunosti.

Sljedeće vještine je potrebno razvijati:⁶²

- **Vodstvo** - Svi članovi projektnog tima koji napreduju po hijerarhijskoj strukturi trebaju biti svjesni svojih vještina vođenja. Trebaju razumjeti utjecaje svojeg stila vođenja, ali i ostalih te prilagoditi svoj stil vođenja kako bi podizali efektivnost tima.
- **Inerpersonalne vještine** - Pojedinci doprinose razvoju tima na način da demonstriraju sposobnost efektivnog rada s ostalim članovima tima. Interpersonalne vještine su bitne za razvijanje efektivnog načina komuniciranja, uspješnog rješavanja sukoba, timskih problema, postizanje konsenzusa i dinamičnosti grupe.
- **Profesionalne vještine** - razvijanje profesionalnih vještina poput upravljanja vremenom, upravljanja stresom te vještine donošenja odluka mogu biti od velike važnosti za projektni tim i nošenje s ograničenjima.

Ujedno, projektni ured ili odjel ljudskih potencijala zaduženi su za razvoj projektnog tima i njegovih vještina uz pomoć sljedećih alata i tehnika:⁶³

- **Team-building** - razvijanje ili sudjelovanje na radionicama za razvijanje tima
- **Procjene timskog razvoja** - razvoj načina i metoda za procjenu trenutne faze razvoja projektnog tima po Tuckmanovom modelu.
- **Procjena komunikacije i suradnje** - razvoj načina i metoda za formalnu i neformalnu procjenu efektivnosti projektne komunikacije i suradnje.
- **Motivacijske tehnike** - Ispitati i primjeniti motivacijske tehnike prikladne organizacijskoj strukturi i performansama tima

⁶² Hill, G. M., (2008.) The Complete Project Management Office Handbook, 2. ed. Boca Raton: Auerbach Publications, str. 365.-366.

⁶³ Ibidem

- Tehnike timskih priznanja - korištenje trenutnih ili stvaranje novih načina odavanja priznanja projektnim timovima.

Također, G. M. Hill ističe aktivnosti koje služe razvoju projektnog tima:⁶⁴

- Edukacije - individualne ili grupne edukacije pružaju uvid u razumijevanje grupne dinamike i interpersonalne vještine pojedinaca.
- Vježbe timskog duha - aktivnosti fokusirane na građenje tima kroz promoviranje slaganja i zajedničkog druženja te poticanja timskog duha i entuzijazma. Aktivnosti ove vrste mogu biti formalne ili neformalne.
- Učenje iz iskustva - učenje na prethodnim pogreškama u komunikaciji i ponašanju grupe gdje se kroz povratne informacije i timski razgovara o događajima i ostalim važnim stvarima za tim.
- Samoevaluacija - pojedincima i grupama se može pružiti prilika da ocjene vlastitu i grupnu dinamičnost te efikasnost. Postoji mnogo alata i tehnika koje su priznate od strane prakse za ovakve aktivnosti.
- Pregledi timskih uloga - ova aktivnost se često provodi kako bi pojasnila individualne uloge u projektnom timu. Razlog je i provjera potencijalnih nejasnoća u odgovornostima koje mogu spriječavati daljnji razvoj projektnih timova. Aktivnost je moguće provoditi formalno ili neformalno, a rezultati se predaju članovima projektnog tima kako bi ih se upoznalo s njima.
- Mentoriranje i savjetovanje - ove aktivnosti mogu biti individualne ili grupne, a ovise o situaciji. Mentoriranje omogućuje personalni pristup razvoju interpersonalnih vještina, dok savjetovanje se uglavnom odnosi na davanje smjernica o korektivnim akcijama. Uglavnom mentoriranje i savjetovanje pružaju projektni uredi ili projektni menadžeri.
- Ispitivanje tehničkih kvalifikacija - kod ove aktivnosti vrše se ispitivanja kako bi se došlo do saznanja o propustima ili nedostacima kod određenog projektnog člana. Identificiraju se slabosti ili nedostaci kod projektnog člana te se pristupa dokvalifikaciji i izučavanju ili zamjeni.

⁶⁴ Ibidem, str. 371.-373.

- Intervencija top menadžmenta - primarni cilj ove aktivnosti je demonstracija interesa visokog menadžmenta u uklanjanju prepreka efektivnom projektnom radu. Aktivnost daje na važnosti timu te često podiže timski duh.

Unatoč fazama razvoja tima i preciznih smjernica za podupiranje razvoja projektnog tima G. M. Hilla barijere razvoju su neizostavne te upravo one čine sljedeće potpoglavlje rada.

3.6 Barijere razvoju tima

Barijere razvoju tima predstavljaju problematične situacije ili ponašanja koja se javljaju kod izgradnje tima ili obavljanja zadataka na projektu. Potrebno ih je imati na umu i ne zanemarivati kako ne bi stvorile dodatne probleme, napravile razdor u timu ili uvelike odmaknule tim od postizanja projektnih ciljeva. Ujedno, potrebno je sagledavati prepreke kao izazove i dio gradnje tima i postizanja rezultata jer u stvarnosti i praksi prepreke su neizostavne. Na organizaciji, projektnom menadžeru i članovima projektnog tima je, hoće li razmatrati prepreke kao mogućnost za osnaženje tima i izazov koji će biti input sljedećim projektima ili problem kojeg u najgorem slučaju treba zanemariti. Upravo će navedeno biti predstavljeno u nastavku ovog potpoglavlja. Predstavljen će biti prikaz barijera i osvrt na iste po autoru H. Kerzneru (2009.)

Razumijevanje barijera izgradnje projektnog tima može uvelike pomoći izgradnji okoline koja pogoduje efektivnom timskom radu. Sljedeće barijere su tipične na mnogim projektima:⁶⁵

- Različiti pogledi, prioriteti i interesi - iznimno veliku barijeru predstavljaju razlike između profesionalnih ciljeva i interesa članova projektnog tima, i projektnih ciljeva. Jasno je koliko to može unazaditi obavljanje projektnih zadataka i smanjiti produktivnost. Ovakva barijera postaje još složenija ukoliko se projektni tim oslanja na podržavajuće organizacije koje imaju različite interese i prioritete.
- Sukobi uloga - Napori za razvoj tima su obustavljeni kada postoji sukob projektnih uloga između članova projektnog tima. Jednaki sukob se javlja kod dvoznačnih uloga tima na projektu i u eksternim timovima podrške.

⁶⁵ Kerzner, H., op. cit. pod 7., str. 211.-212.

- Ciljevi projekta/ishodi nisu jasni - Nejasni ciljevi često dovode do sukoba, dvosmislenih situacija i borbe za vlast. Tada postaje iznimno teško, čak nemoguće, jasno definirati uloge i odgovornosti.
- Dinamičko projektno okruženje - Mnogi projekti se odvijaju u stalnom stanju promjena. Primjerice, viši menadžment može raditi stalne izmjene na opsegu projekta, ciljevima i dostupnim resursima. U drugim situacijama, stalne regulatorne promjene ili zahtjevi klijenta mogu značajno utjecati na interne operacije i poslovanje projektnog tima.
- Izazivanje vodstva tima - Projektni vođe često ističu kako se ova barijera najčešće događa u ranim fazama projekta ili ukoliko se dogode ozbiljniji problemi na projektu. Očito je kako takvi slučajevi izazova vodstva mogu biti vrlo velika prepreka izgradnji i razvoju tima. Često su izazovi poput ovog tajni izazovi za sposobnosti projektnog menadžera.
- Nedostatak definiranja i strukture tima - Mnogi viši menadžeri se često žale da je timski rad umanjen zbog nedostatka jasno definiranih odgovornosti za zadatke i struktura izvješćivanja. Najčešće se prepreke ovog tipa događaju kod dinamičkih, organizacijski nestrukuriranih radnih okolina poput računalnog inženjeringa ili projekata istraživanja i razvoja. Često se u praksi dodijeli posao odjelu za podršku, međutim odgovornost za izvršenje rada nije delegirana na vođu odjela. Kao posljedica toga, osoblje radi na projektu koji nije u potpunosti u opsegu njihovih odgovornosti. U drugim slučajevima problemi se javljaju kada projekt podržava više odjela bez interdisciplinirane koordinacije.
- Odabir članova tima - Ova se prepreka razvija dodatno ukoliko se kod osoblja koje radi na projektu pobudi osjećaj nepravdnosti ili pomisle da je njihova pozicija pod prijetnjom tijekom izbora osoblja. U nekim slučajevima, projektno osoblje dodjeljuju projektnom timu funkcionalni menadžeri i projektni menadžer ima malo ili nimalo pravo glasa u selekcijskom procesu. To može otežati napore za razvoj tima, posebno ukoliko je projektni menadžer dobio osoblje slabijeg znanja i iskustva, nasuprot izvrsnog probranog tima. O navedenom je bilo govora u prethodnom tekstu kod podjele osoblja tima. Ukoliko dođe do dodjeljivanja slobodnog, raspoloživog osoblja to može uzrokovati niske razine motivacije, nezadovoljstvo i nepovezanosti članova tima. Ujedno, praksa je pokazala kako je moć izbora članova projektnog tima i mogućnost

postizanja dogovora oko članova za određene zadatke u proporcionalnoj vezi s uspješnošću izgradnje projektnog tima.

- Vjerodostojnost projektnog menadžera - Izgradnja projektnog tima je izrazito otežana ukoliko kod projektnog tima i ostalih menadžera ne postoji povjerenje u projektnog menadžera i ne vide ga kao vjerodostojnog. U takvim slučajevima, članovi tima nisu voljni uložiti trud ni iskazati predanost projektu ili projektnom menadžeru. Problem vjerodostojnosti često proizlazi iz loših menadžerskih vještina, slabih tehničkih prosudbi ili nedostatka relevantnog iskustva na projektima.
- Nedostatak predanosti članova projektnog tima - Nedostatak predanosti može imati više izvora. Primjerice, interes projektnih članova može biti nešto drugo ili negdje drugdje. Ujedno, projektni članovi mogu imati osjećaj nesigurnosti povezan s projektima koji se može očitati u nedostatku predanosti. Česti uzrok su i nejasan način nagrađivanja po uspješnom završetku projekta i interpersonalni sukobi unutar tima. Navedeno uvelike uzrokuje umanjenu predanost projektnih članova konačnom projektnom cilju. Međutim, nedostatak predanosti može uzrokovati i nedostatak slaganja između projektnog menadžera i funkcijskog menadžera. Također i loš odnos između dvaju "zaraćenih" odjela može uzrokovati narušenje predanosti. U konačnici, loša predanost je vrlo vjerojatno da će nastupiti ukoliko "zvijezda" tima "traži" previše truda od drugih članova projektnog tima ili uzima previše pažnje projektnom menadžeru. Jedan projektni menadžer rekao je: "Mnogo timova imaju svoje zvijezde i s time treba naučiti živjeti i funkcionirati. Upravo te zvijezde mogu biti ključne za ukupni uspjeh. Međutim neke zvijezde mogu biti toliko zahtjevujuće prema svima da mogu ubiti motivaciju cijelog tima."
- Komunikacijski problemi - upravo je loša komunikacija glavni neprijatelj učinkovitom razvoju tima. Loša komunikacija se zapravo razlaže na četiri razine:
 1. Problemi s komunikacijom između projektnih članova
 2. Problemi s komunikacijom između projektnog menadžera i članova projektnog tima
 3. Problemi s komunikacijom između projektnog tima i višeg menadžmenta
 4. Problemi s komunikacijom između projektnog menadžera i klijenta

Često probleme uzrokuju članovi projektnog tima koji ne informiraju druge o razvoju i statusu projekta. Međutim, pravi razlog loše komunikacije je puno teže odrediti. Problem može biti rezultat niskih razina motiviranosti, lošeg morala ili nepažnje. Također, otkriveno je da obrasci loše komunikacije između projektnog tima i podržavajućih odjela dovode do ozbiljnih problema u izgradnji tima. Jednako vrijedi i za loše komunikacijske obrasce prema klijentu. Loša komunikacijska praksa često uzrokuje nejasne ciljeve, lošu projektnu kontrolu, lošu koordinaciju i ometa radni tok na projektu.

- Nedostatak podrške višeg menadžmenta - Projektni menadžeri često ističu kako podrška i predanost višeg menadžmenta projektu opada i nestaje kroz životni ciklus projekta. Ovakvo ponašanje može rezultirati neugodnim osjećajem projektnih članova i niskih razinama entuzijazma i predanosti. Dva česta problema vezana uz viši menadžment su nepostavljanje prikladne okoline za projektni tim na samom početku te izostanak povratnih informacija o performansama i aktivnostima tijekom životnog ciklusa projekta.

Projektni menadžeri koji uspješno ispunjavaju svoju ulogu, ne samo da prepoznaju barijere već i znaju u kojoj fazi životnog ciklusa projekta se najvjerojatnije pojavljuju. Osim toga, projektni menadžeri tog kova poduzimaju preventivne akcije i obično razvijaju radno okruženje koje je pogodno za efektivan timski rad. Učinkoviti poticatelj timskih odnosa obično je socijalni arhitekt koji razumije interakciju između organizacijske i bihevioralne varijable i potiče klimu aktivne participacije i minimalnih sukoba. Upravo navedeno zahtjeva pažljivo razvijene vještine vodstva, administracije, organizacije i tehničke stručnosti na projektu. Međutim, osim osjetljivo balansiranih menadžerskih vještina, projektni menadžer mora imati istančanu osjetljivost prema svakoj od navedenih barijera kako bi mu to pomoglo u povećanju uspjeha i izgradnji učinkovitog projektnog tima.⁶⁶

Uzevši u obzir stručnost projektnog menadžera i zasigurno iskustvo potrebno da se razvije osjećaj poput opisanog za predosjećanje barijera, postavlja se pitanje što mogu noviji, manjeiskusni menadžeri poduzeti kako ih upravo barijere ne bi spriječile u izgradnji učinkovitog tima i karijere. Promatrajući praksu, autor knjige „Project Management: A systems approach to

⁶⁶ Kerzner, H., op. cit. pod 7., str. 212.

planning, scheduling and controlling“ Harlod Kerzner došao je do sljedećih prijedloga svladavanja objašnjenih barijera.⁶⁷

- Različiti pogledi, prioriteti i interesi – Kod ove barijere je potrebno uložiti napor na početku životnog ciklusa projekta kako bi se otkrile konfliktne razlike. Iznimno je važno detaljno objasniti opseg projekta i nagrade koje donosi uspješno završavanje projekta. Važno je pokušati uklopiti individualne interese sa ukupnim projektnim ciljevima.
- Sukobi uloga – Najranije moguće na projektu je potrebno krenuti u rješavanje potencijalnog nastanka ove prepreke. Potrebno je upitati članove projektnog tima gdje oni sebe vide u projektu te odrediti podjelu ukupnog projekta na podsisteme i podzadatke, podijeliti uloge i pregovarati oko njih, provoditi regularne provjere statusa na sastancima, a sve kako bi tim bio informiran o progresu te kako bi se moglo pripaziti na sukobe uloga tijekom izvođenja projekta.
- Ciljevi projekta/ishodi nisu jasni – Potrebno je pobrinuti se da sve stranke razumiju sveukupnu interdiscipliniranost projektnih ciljeva. Jasna i učestala komunikacija s višim menadžmentom i klijentom su od ključne važnosti. Sastanci na kojima se pregledava progres projekta su odlično vrijeme za traženje povratne informacije. U konačnici, prigodno timsko ime može poduprijeti projektne ciljeve.
- Dinamičko projektno okruženje – Jedan od većih izazova predstavlja upravo stabiliziranje vanjskih utjecaja. Važno je da najprije ključno osoblje projekta postigne sporazum oko ključnih usmjerenja projekta i to predstavi i "proda" taj smjer ostatku tima. Ujedno potrebna je edukacija višeg menadžmenta i klijenta o štetnim utjecajima neopravdanih izmjena na projektu. Ono možda najkritičnije, ali i najvažnije je predvidjeti okolinu u kojoj će se projekt i projektni tim razvijati. Kako bi to bilo uspješno, potrebno je razviti moguće inačice događaja u planu projekta.
- Izazivanje vodstva tima – Viši menadžment mora pomoći uspostavljanju snažne uloge projektnog menadžera. S druge strane, projektni menadžer treba ispuniti očekivanja ostalih članova projektnog tima. Jasno definirane uloge i odgovornosti često minimiziraju natjecanje nad vodstvom tima.

⁶⁷ Ibidem, str. 213.-214.

- Nedostatak definiranja i strukture tima – Projektno vodstvo treba "prodati" timski koncept višem menadžmentu i samim članovima projektnog tima. Redovni sastanci s timom će pojačati i istančati pojam tima i pojasniti zadatke, uloge i odgovornosti. Ujedno, vidljivost u dopisima i ostalim formama medija organizacije, uključujući vidljivost kod višeg menadžmenta i klijenta može ujediniti tim.
- Odabir članova tima – Potrebno je pregovarati o projektnim zadacima s potencijalnim članovima tima. Jasno izraziti potencijalnim članovima važnost projekta, njihove uloge na projektu, nagrade koju mogu ostvariti po uspješnom završetku i opće odredbe projektnog menadžmenta. U konačnici, ukoliko članovi tima ostanu nezainteresirani za projekt, potrebno je razmišljati o zamjeni.
- Vjerodostojnost projektnog menadžera – Vjerodostojnost projektnog menadžera među članovima projektnog tima je ključna. Vjerodostojnost raste ukoliko projektni menadžer ostavlja dojam razumnog donositelja odluke tijekom upravljanja. Često važna bude i tehnička stručnost vezana uz projekt. Ujedno kredibilitet može biti povećan dobrim odnosom projektnog menadžera s drugim važnim menadžerima koji potiču napore projektnog tima.
- Nedostatak predanosti članova projektnog tima – Potrebno je utvrditi nedostatak predanosti članova projektnog tima što je ranije moguće kod izvođenja projekta i pokušati promijeniti moguće negativne poglede prema projektu. Često, nesigurnost je glavni razlog zbog nedostatka predanosti. Potrebno je ustanoviti postoji li nesigurnost te ukoliko je prisutna raditi na smanjenju iste. Sukobi s drugim članovima projektnog tima mogu biti razlog manjka predanosti. Važno je da se projektni menadžer uključi i uspješno i hitro razriješi konfliktne situacije. U konačnici, ukoliko su profesionalni interesi člana projektnog tima drugačiji od projektnih ciljeva i zalaganja za postizanje istih projektni menadžer treba ispitati načine zadovoljavanja interesa člana projektnog tima. Ukoliko ne može ispuniti interese tog člana, potrebno je razmisliti o zamjeni.
- Komunikacijski problemi – Projektni menadžer treba posvetiti veliki dio svog vremena komunicirajući s članovima projektnog tima o njihovim potrebama i brigama. Ujedno, projektni menadžer treba osigurati redovite sesije na kojima bi potaknuo komunikaciju između članova tima. Alati za poboljšanje komunikacije su redoviti sastanci, pregledi učinka, rasporedi, sustav izvješćivanja. Jednako važno je da projektni menadžer uspostavlja redovitu i temeljitu komunikaciju s klijentom i višim menadžmentom.

Naglasak se stavlja na pisanu i usmenu komunikaciju, sa pismenim sporazumima oko ključnih pitanja.

- Nedostatak podrške višeg menadžmenta - Podrška višeg menadžmenta je izrazito potrebna zbog efektivnog odnosa sa više stranaka kako je bilo i spomenuto prethodno, ali i zbog odgovarajuće resursne podrške. Zbog navedenog, važan zadatak projektnih menadžera jest održavanje konstantnog interesa i predanosti višeg menadžmenta njihovom projektu. Predlaže se da se viši menadžment uključi u redovne preglede učinka projekta. Podjednako važno je da viši menadžment pruži odgovarajuću okolinu kako bi projekt funkcionirao učinkovito. Važno je i da projektni menadžer dobro iskomunicira prema višem menadžmentu resursnu potrebu na samom početku. Odnos projektnog menadžera s višim menadžmentom i njegova mogućnost dobivanja podrške od višeg menadžmenta je pod utjecajem njegovog kredibiliteta i vidljivosti te prioritarnog stanja samog projekta.

Razmatrajući barijere i preporučene sugestije u savladavanju istih, potrebno je naglasiti kako se nerijetko javlja više barijera u isto vrijeme. Kritično vrijeme je upravo početak samog projekta gdje projektni menadžer, ali i cijeli projektni tim dolaze na iskušenje. Moguće je da jedna barijera zapravo i vodi drugoj te da se isprepletu toliko da uvelike ugroze dostizanje konačnog projektnog cilja ili potpuno onemogućuje. Primjerice, nepoželjni odabir članova tima i manjak kredibiliteta projektnog menadžera iz nekog od razloga mogu dovesti, odnosno zasigurno će dovesti i do manjka predanosti zadatcima projektnog osoblja. U takvim situacijama projektni menadžer je u iznimno teškoj situaciji te je važno da uči na iskustvu ne samo svome već da posjeduje podršku upravo ovog tipa gdje može unaprijed predvidjeti potencijalne prepreke i dobiti sugestiju kako reagirati na nju.

Budući da je u ovom potpoglavlju već naglašena važnost komunikacija projektnog tima, sljedeće potpoglavlje detaljnije upoznaće s načinima i ispravnim oblicima komunikacije projektnog tima.

3.7 Komunikacija projektnog tima

Komunikacija je gorivo koje pokreće projektni uspjeh te je loša komunikacija jedan od pet najčešćih problema projekata.⁶⁸ Kroz ovo potpoglavlje biti će predstavljena važnost

⁶⁸ Horine, G., (2009.) *Absolute Beginner's Guide to Project Management*, 2. ed., Indiana: Que Publishing, str. 223.

komuniciranja, načini komuniciranja i prijedlozi za poboljšanje komunikacije unutar svakog projektnog tima i projekta. Komunikacija unatoč njenoj važnosti ne dolazi mnogima olako te je to potrebno imati na umu. Neke osobe jednostavno nisu dobre u komunikaciji zbog više razloga. S druge strane, introvertirana osoba određenog psihološkog profila ne voli ni komunicirati s osobama oko sebe. Često su upravo takve osobe tehnička podrška neke vrste projekta. Iako bi osobe poput njih bile puno zadovoljnije da su uronjene u tehničke detalje, potrebno je da otvoreno komuniciraju s ostalima kako bi tim bio uspješan i učinkovit. Takva osoba može doći u posjed ključnih projektnih informacija, a ne biti voljna iskomunicirati ih potrebnim osobama. Jasno je gdje bi to odvelo. Stoga je potrebno uspostaviti model kojim će se otvoreno, pravovremeno komunicirati i prenijeti prave informacije prikladnim kanalima komuniciranja. Upravo o svemu navedenom govori ovaj dio diplomskog rada.

Kako bi se najbolje predstavila važnost komuniciranja važno je istaknuti kako komunikacija na projektu nije važna samo iz očitih razloga, već i za informiranje dionika pravilno i dosljedno o statusu, napretku i utjecaju projekta. Upravo navedeno je jedan od glavnih i ključnih čimbenika uspjeha projekta. Horine predstavlja i zašto.⁶⁹

- Upravljanje očekivanjima - kvaliteta i učinkovitost komuniciranja će imati izniman utjecaj na percepciju projekta svih interesnih skupina, uključujući i tima.
- Vođenje projektnog tima - sposobnost komuniciranja projektnog menadžera je istaknuti faktor koji će presuditi koliko dobro projektni menadžer upravlja i vodi projektni tim
- Smanjenje sukoba - Horine prenosi kako postoji dovoljno potencijalnih razloga za sukobe na projektu te komunikacija ne bi trebala biti jedan od njih. Konflikti mogu dolaziti zbog krivog razumijevanja, nedostatka informacija ili nepostojećih problema što se sve može pojaviti zbog neefikasne i neprikladne komunikacije.
- Spasiteljska sposobnost - Svaki dobar projektni menadžer zna da postoje dvije vještine koje će ga nositi kroz gotovo svaku projektnu situaciju. Dvije vještine su organizacija i komunikacija. Biti odličan u tim područjima, posebice komunikacijama, kompenzirati će nedostatak gotovo svakog drugog područja.

U nastavku slijede ostala važna obilježja prenošenja informacija i komuniciranja.

⁶⁹ Ibidem, str. 225.-226.

Pravovremenost informacija može biti kritična i ključna. Problemi se mogu javiti ako je informacija prerana ili prekasna. Obje situacije nisu poželjne. Primjerice, ukoliko je informacija iznesena puno prije nego je potrebna akcija vezana uz nju, postoji velika mogućnost da se informacija zaboravi. Ukoliko je informacija dobivena nekoliko mjeseci unaprijed, vrlo je vjerojatno da se nitko neće ni sjećati te informacije u ključnoj fazi.

Upravo projektni menadžer treba razumijeti različitost karaktera članova projektnog tima i mora moći predočiti si što trebaju znati kako bi proveli zadatak.

Kod komunikacije na vidjelo dolazi važan alat projektnog menadžmenta, raščlamba radne strukture (Work Breakdown Structure). Pregledom zadataka u WBS-u, vidljivo je koga je potrebno upozoriti na nadolazeće zadatke i koga je potrebno informirati o predstojećim zadacima. Sve navedeno proizlazi iz organizacije projektnog menadžera.

S druge strane, problem je davanja informacije prekasno za prilagodbu ili za iskorištavanje informacije. Primjerice, informaciju o novoj tehnologiji je potrebno pravovremeno prenijeti kako bi se članovi tima mogli prikladno pripremiti na promjene i ispuniti zahtjeve.

Uz pravovremenost, komunikacijski problemi se mogu javljati kod pravilnog prenošenja informacije. Drugim riječima, problem može biti sadržaj same poruke. U dosadašnjem tekstu o komunikacijama, istaknute su vrlo važne dvije stavke komuniciranja, pravovremenost i sadržaj odnosno prava informacija. U konačnici, posljednji no ne i manje važni uvjet komuniciranja jest putem pravih kanala. Ponovo i kod ovog uvjeta, zahtjev je na projektnom menadžeru koji će postaviti željene načine komuniciranja i zahtjevati ih. Neki od načina komuniciranja jesu:⁷⁰

- Osobno - verbalan, oči u oči odnos je i najbolji način komuniciranja. Ne samo da je moguće istovremeno dobiti povratnu informaciju već je i moguće iščitati reakciju druge osobe uz pomoć analize neverbalnih znakova. Međutim, iako je ovo najbolji način komunikacije nije uvijek moguć.
- Videokonferencije - u današnje vrijeme su gotovo besplatne, osobe se mogu vidjeti u realnom vremenu i imati virtualni razgovor najbliži pravim, osobnim uvjetima. Ono na što treba obratiti pozornost jest ne poistovjetiti videokonferencije s osobnim sastancima jer iako su približno iste imaju podjednaku količinu razlika između sebe. Međutim uvelike olakšava "sastajanje" projektnih timova posebno ukoliko se rado o

⁷⁰ Cleland, D. I., op. cit. pod 3. str. 231.-232.

timu koji je geografski disperziran. Ujedno, štedi vrijeme utrošeno na dolazak na dogovorenu lokaciju.

- E-mail - poput ostalih načina komunikacije i e-mail ima prednosti i nedostatke. Prednost je zasigurno minimalno vremensko odstupanje između slanja i primanja e-maila. Nadalje, svaka osoba može pročitati i protumačiti e-mail svojom brzinom i u konačnici, prikladan je i za introvertirane osobe koje ne vole nužno osobni kontakt. Ne znači nužno da je zbog tog razloga i striktno poželjan način komuniciranja, no to su mu neke od prednosti. S druge strane ni nedostaci ne zaostaju. Količina e-mailova koje jedna osoba dobije u danu može biti začuđujuća. Ujedno slanje e-maila osobi s važnim informacijama ili podacima može nenamjerno završiti loše na način da e-mail ne dobije na željenoj vidljivosti u moru svih drugih e-mailova. E-mail može završiti u nekom od neželjenih ili "spam" foldera te ne uzeti pažnju koju je trebao dobiti. Nadalje, vrlo je teško interpretirati i postaviti željeni ton kroz e-mail. Često može biti krivo shvaćen jer je gotovo uvijek kraći od glasovne poruke bilo kojeg tipa. Posljednji problem e-maila je i kvaliteta napisane e-mail poruke koja je nerijetko nejasna ili ne sadrži jasne informacije u pisanoj formi. Ono što je vrlo važno jest, računati i na prednosti i nedostatke e-maila i posvetiti se i drugim kanalima komuniciranja.
- Pisani materijali - formalna prednost ovog načina komunikacije je postojanje zapisa odnosno dokaza. Međutim, u današnjem razvijenom tehnološkom dobu po želji je moguće svaki način komuniciranja učiniti trajnim zapisom. Videokonferencije, glasovni zapisi, e-mailovi, razgovori putem mobitela, SMS poruke, sve navedeno može postati uz minimalni trud stalni zapis čuvan u arhivi. Međutim, zbog tradicionalnog i pomalo zastarijelog stava, najviše povjerenja se daje tiskanim odnosno pisanim materijalima. Nedostatak je potreba ulaganja truda svih članova kako bi pisali odnosno zapisivali informacije. Upravo navedeni problem vodi drugom i nestandardiziranom načinu izvještavanja koji može uzrokovati mnogo duži način izvještavanja jer je mnogim ljudima teško sažeto prenijeti potrebnu informaciju.
- Mobitel - ima neke od prednosti osobnog kanala komuniciranja gdje je povratna informacija dostupna odmah. Ujedno, razgovor se odvija u realnom vremenu. Postoji mogućnost konferencijskog poziva gdje je uključeno više osoba u isto vrijeme. Nadalje, opcija SMS-a je prisutna koja može prenijeti instantno informaciju. Ujedno za SMS je moguće dobiti potvrdu o primitku. Korištenjem pametnih mobilnih uređaja,

komunikacija putem mobilnih uređaja se daleko produbljuje i pojačava. Koristeći određene aplikacije moguće je poslati tekst, sliku pa čak i video uz minimalan ili nikakav trošak. Ujedno, moguće je dobiti ne samo potvrdu da je druga osoba primila poruku nego i kad ju je pročitala. Na taj način se kontrolira i vremenski tijek informacija. Ujedno, poput videokonferencija i korištenja laptopa i računala kako bi vidjeli drugu osobu dok razgovaramo s njom, isto je moguće i sa svim pametnim mobilnim uređajima uz također minimalan ili nikakav trošak. Negativna strana mobilnih uređaja jest mogućnost ignoriranja tekstualnih poruka, poziva i ostalih navedenih načina komuniciranja.

Posebno i izdvojeno mjesto u komunikaciji zaslužuju sastanci. Sastanci se izdvajaju za opsežniji opis u ovom diplomskom radu, budući da autor vjeruje kako su upravo redoviti sastanci najvažniji oblik komuniciranja na projektu. Stoga, potrebno je izdvojiti tri vrste sastanaka: sastanci pregleda statusa, sastanci rješavanja problema i sastanak pregleda dizajna.⁷¹ Ujedno, važnost sastanaka dodatno dobiva na značaju samom činjenicom da se kod dogovaranja i planiranja projekta dogovaraju termini sastanaka izvođača projekta i klijenta, ali i samog projektnog tima.

Sastanci pregleda statusa su uobičajeno dogovoreni ili vođeni od strane projektnog menadžera. Uglavnom uključuju neke ili sve članove projektnog tima, mogu uključivati klijenta, a i viši menadžment projektnog izvođača. Primarni cilj ove vrste sastanka je prijenos informacija, identifikacija problema te prepoznavanje situacije na koje je potrebno djelovati. Sastanci ovog tipa trebali bi se održavati na redovitoj rasporednoj bazi kako bi problemi i potencijalni problemi bili identificirani što je ranije moguće i kako ne bi došlo do iznenađenja koje bi moglo ugroziti dostizanje projektnih ciljeva.⁷²

Važnost ove vrste komuniciranja i prenošenja informacija je već dodatno istaknuta u prethodnom tekstu o barijerama u razvoju projektnih timova. Jasno je istaknuta važnost redovitih sastanaka projektnog tima kako bi komunikacija bila nesmetana i kako ne bi došlo do ostalih spomenutih barijera. Ujedno, važnost redovitih sastanaka za pregled statusa projekta je bitna i zbog praćenja predanosti projektu.

Nadalje, predlaže se da se statusni sastanak održava s projektnim timom jednom tjedno, nešto rjeđe s klijentom, primjerice jednom mjesečno ili kvartalno ovisno o ukupnoj dužini projekta i

⁷¹ Gido, J., Clements, J. P., op. cit. pod 53. str. 377.

⁷² Gido, J., Clements, J. P., op. cit. pod 53. str. 377.

ugovornim zahtjevima. Ono što je iznimno važno jest da postoji raspored timskog sastanka projekta kako bi sastanak bio svrhovit i imao željeni učinak.⁷³

Tablica 5. Raspored projektnog statusnog sastanka

Pregled statusa projekta		
Timski sastanak		
08:00	Postignuća od posljednjeg sastanka: <ul style="list-style-type: none"> • Hardver (1) • Softver (2) • Dokumentacija (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ivan 2. Luka 3. Marko
08:30	Trošak, raspored i radni opseg <ul style="list-style-type: none"> • Status • Trendovi • Predviđanja • Varijacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Ana
08:50	Ažuriranje procjene rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Maja
09:00	Korektivne akcije	<ul style="list-style-type: none"> • Po potrebi/prikladno
09:15	Mogućnosti za poboljšanje	<ul style="list-style-type: none"> • Svi
09:45	Otvorena diskusija	<ul style="list-style-type: none"> • Svi
10:35	Raspuštanje sastanka	

Izvor: izrada autora

⁷³ Ibidem

Druga vrsta sastanka jesu sastanci rješavanja problema. Kada se problem ili potencijalni problem identificira od člana projektnog tima, on bi trebao pozvati na sastanak s ostalim prikladnim sudionicima projekta i potrebnim osobama.⁷⁴

Ujedno nije isključeno ni direktno javljanje putem nekog od prikladnih načina komuniciranja na projektu, primjerice Intranet.

Ono što se ističe jest da nije prikladno čekati sljedeći redoviti sastanak već je potrebno poduzeti akcije po primjećivanju problema. Upravo što prije primjećivanje problema i poticanje akcija je ključno za projektni uspjeh i neodmicanje od projektnih ciljeva.

Projektni menadžer i projektni tim trebaju uspostaviti smjernice na početku projekta kako bi se znalo tko i kada treba započeti sastanak rješavanja problema. Ujedno tko posjeduje razinu autorizacije potrebnu za pokretanje korektivnih akcija.

Ono što se još preporuča kod sastanaka rješavanja problema jest klasični pristup rješavanju problema:⁷⁵

1. Izrada izjave o problemu
2. Identifikacija mogućih uzroka problema
3. Sakupljanja podataka i potvrđivanje najvjerojatnijeg uzroka
4. Identifikacija mogućih rješenja
5. Evaluacija mogućih rješenja
6. Određivanje najboljeg rješenja
7. Revidiranje projektnog plana
8. Provođenje rješenja
9. Provjera rješenja problema

Navedeni koraci omogućavaju svrhoviti pristup rješavanju problema, opće prihvaćen pristup rješavanju problema koji omogućuje efikasno pristupanje projektnim problemima.

⁷⁴ Ibidem, str. 379.

⁷⁵ Ibidem

Treća vrsta sastanka je sastanak pregleda dizajna. Ovakva vrsta sastanaka se odvija kod projekata koji uključuju fazu dizajniranja, poput informacijskog sustava projekta ili razvoja nove marketinške kampanje. Takvi projekti mogu zahtijevati više sastanaka pregleda dizajna kako bi se osiguralo slaganje i odobrenje klijenta za dizajn razvijen od tima.

U mnogim tehnološkim projektima zapravo postoje dva sastanka pregleda dizajna:⁷⁶

1. Preliminarni pregled dizajna - kada se prvi put dovrše početne konceptne specifikacije, crteži i prikazi. Svrha preliminarnog sastanka je dobiti pristanak klijenta na prikazani dizajn uz poštivanje tehničkih potreba. Ukoliko je sve zadovoljavajuće kreće se u daljnju razradu.
2. Finalni pregled dizajna - kada se dovrše detaljizirane specifikacije, crteži, formati izvješćivanja i ostalo potrebno. Svrha finalnog sastanka oko dizajna jest dobiti odobrenje klijenta prije nego se kreće sa stvarnom akcijom gradnje ili proizvodnje projektnog proizvoda.

Potrebno je uvažiti važnost svakog prikazanog sastanka jer svaki nosi svoju težinu na projektu. Ujedno, potrebno je komunicirati u svako doba poslovno, etički i korektno te poštovati opća pravila komuniciranja kako poslovna tako i sveukupno važeća. Potrebno je držati se teme razgovora, stići na dogovoreno vrijeme sastanka ili ispoštovati ugovoreno vrijeme videokonferencije ili drugog oblika komuniciranja. Ujedno, vrlo je važno dozvoliti osobi izražavanje mišljenja i omogućiti da jedna osoba govori, a ne da dolazi do buke u komunikacijskom kanalu. Sarkazmu i cinizmu nije mjesto u poslovnom okruženju, stoga nije poželjno koristiti ih kroz bilo koji komunikacijski kanal. Uglavnom, kako je i istaknuto, potrebno je komunikaciju držati jasnom, pristojnom, svrhovitom, etičnom i nadasve ugodnom za sve osobe koje sudjeluju u komunikaciji.

Kako je i rečeno, komunikacija kao i mnogi ostali čimbenici mogu osnažiti ili oslabiti tim. Zapravo, ukoliko komunikacija nije odgovarajuća, oslabljenje može ići toliko daleko da se zatvore vrata ostvarenja projektnog cilja. Stoga, na projektnom menadžeru je da se pobrine i stvori okolinu u kojoj se pravovremeno prenose potrebne i ispravne informacije prikladnim kanalima. Na taj način, moguće je uvelike uvećati vjerojatnost postizanja projektnih ciljeva i iznimno ubrzati proces izgradnje uspješnog i učinkovitog tima.

⁷⁶ Ibidem, str. 380.

3.8 Konflikti unutar projektnog tima

Konflikt je stanje razdora koje nastaje stvarnom ili percipiranom suprotnošću potreba, vrijednosti i interesa. Konflikt kao koncept može pomoći u objašnjenju mnogo aspekata društvenog života i društvene smrti u vidu društvenih neslaganja, sukoba interesa i borbi između individua, grupa i organizacija. Konflikt može biti unutarnji (osoba sama sa sobom) ili vanjski (između dvije ili više osoba). Bez prikladnog društvenog rješenja, konflikt može uzrokovati stres ili tenzije između stranaka.⁷⁷

Konflikti kako su i opisani, mogu biti vrlo teški za organizaciju i projektni tim. Konflikti mogu ugroziti izgradnju projektnog tima, dovesti do barijera koje su prethodno objašnjene ili biti uzrok lošoj komunikaciji na projektu. Neovisno što uzrokovale od navedenog u tim slučajevima treba pristupiti što hitrije u rješavanju konflikta kako bi se minimizirao negativan učinak koji nose. Ujedno, konflikti, barijere i loša komunikacija imaju zapravo dvosmjernu vezu između sebe što znači da konflikt može uzrokovati kako je rečeno pojavu barijera ili lošu komunikaciju. Također i suprotno vrijedi te barijera ili loša komunikacija mogu dovesti do konflikta.

Signali naziranja konflikta jesu:⁷⁸

- Padanje produktivnosti
- Slabljenje kvalitete
- Povećanje bolovanja zaposlenika
- Otkazi zaposlenika
- Loše raspoloženje i mrzovoljnost zaposlenih
- Nelagoda na radnom mjestu
- Nedostatak sna zaposlenih.

Navedeni signali su simptomi negativnih konflikata opisanih u prethodnom tekstu. Jasno je i logično kako ni jedna organizacija pa ni projektni tim ne želi ovakve simptome tijekom

⁷⁷ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 231.

⁷⁸ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 233.

izvođenja projekta. Kako bi se razumio nastanak simptoma ili pojavljivanje signala konflikta najbolje je predstaviti najčešće uzroke konflikata u projektnim timovima.

Česti uzroci sukoba su:⁷⁹

- Ljudski resursi
- Oprema i postrojenja
- Kapitalni izdaci
- Troškovi
- Tehnička mišljenja i kompromisi
- Prioriteti
- Administrativne procedure
- Rasporedi
- Odgovornosti
- Osobni sukobi.

Od svih navedenih, praktičari ističu kako su konflikti oko rasporeda najčešći, dok su osobni sukobi i razmirice najgori konflikti. Za potrebe diplomskog rada, opisat će se neki od češćih sukoba:⁸⁰

- Raspored - Konflikt oko rasporeda može nastupiti iz više razloga. Jedan od razloga može biti različito poimanje sekvenci posla članova tima. Ujedno, mogući je konflikt oko vremenskog trajanja radnih paketa. Također, često se konflikt rasporeda odvija upravo između projektnog menadžera i člana ili članova projektnog tima.
- Dodjeljivanje resursa – ovaj konflikt može biti uzrokovan najširoom podjelom resursa, odnosno, dodjeljivanjem osoba za ispunjenje radnog zadatka ili pak kapitalnih izdataka i predviđenih troškova za radni paket. Neovisno, nesporazum oko ovog tipa podjele uzrokuje – konflikt.

⁷⁹ Kerzner, H., op. cit. pod 7. str. 298.

⁸⁰ Gido, J., Clements, J. P., op. cit. pod 53. str. 352.-353.

- Troškovi – konflikt koji je za razliku od rasporeda najčešći za odnos klijenta i projektnog izvođača. Ujedno, konflikt se javlja kod prekoračenja budžeta ili izmjena koje dodaju na težini troškovnoj strani.
- Prioriteti – postoji mnogo vrsta problema koji uzrokuju ovaj konflikt. Međutim, svi imaju zajednički nazivnik – ograničenost resursa. Primjerice, ukoliko osoba radi na više projekata istovremeno, upitno je kojem projektu će dati prioritet te kakav će učinak to imati na drugi projekt. Ujedno, često korišten primjer je količina računala koja je na raspolaganju u organizaciji. Ako zbog potreba projekta postoji potreba za korištenjem računala, a netko već koristi računalo, tko će imati prioritet nad korištenjem?
- Osobni sukobi – ova vrsta kako je i spomenuto, uzrokuje najgore moguće konflikte jer bazu često ima u predrasudama ili različitim stavovima i vrijednostima projektnih članova. Ujedno, do sukoba ovog tipa može doći i zbog različite posvećenosti projektu gdje posvećeni član može zamjerati prosječni trud, te obrnuto.

Unatoč svemu navedenom, nije svaki konflikt kritičan, a ni teško razrješiv. Često iza konflikta stoje sitnice kojima je potrebno samo malo pažnje. Dok s druge strane, postoje konflikti koji izgledaju kao manje sitnice, a zapravo su suprotno.

Sve u svemu, potrebno je istaknuti kako nije svaki konflikt nepoželjan, već konflikt može biti svrhovit i imati korisne učinke. Te učinke i poželjne konflikte bi trebalo dozvoljavati dokle god se ne ugrožavaju projektna ograničenja i dokle god su rezultati konflikta poželjni. Primjer poželjnog konflikta može biti konflikt dvaju tehničkih specijalista koji se svađaju oko rješenja problema gdje svaki pokušava pronaći dodatne podržavajuće dokaze za svoju hipotezu.⁸¹

Konflikti se mogu dogoditi oko gotovo bilo koje teme te projektni menadžeri trebaju to imati na umu.

Ono što odlučuje o ishodu svakog konflikta je pristup rješavanju i reagiranju na nastali konflikt, a upravo pristup rješavanju konfliktu može presuditi izgradnji projektnog tima. Potrebno je zapravo izjednačiti učinak konflikta s njegovim rješavanjem, odnosno, drugim riječima, konflikt je dobar onoliko koliko ga se dobro riješi. Primjerice, ukoliko se na navedeni pozitivan konflikt ne reagira na vrijeme, može se omaći kontroli i tehničko osoblje može prekoračiti

⁸¹ Kerzner, H., op. cit. pod 7., str. 298.

ograničenja u vidu budžeta ili vremena potrebnog za obavljanje radnog zadatka upravo zbog konfliktne situacije.

Prema istraživačima Blake, Mouton, Kilmann i Thomas postoji pet pristupa koji ljudi koriste kod rješavanja konflikata. Pristupi i njihovi opisi su:⁸²

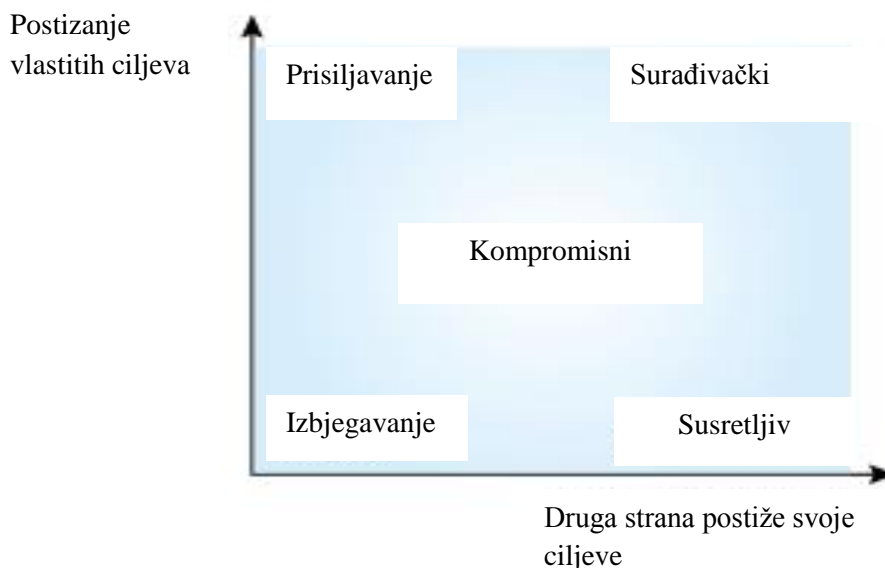
- Izbjegavanje ili povlačenje - kod ovog pristupa, osobe u konfliktu povlače se kako bi izbjegle stvarno ili potencijalno neslaganje.
- Natjecanje ili prisiljavanje - kod ovog pristupa, konflikt se sagledava kao pobjeda-poraz (win-lose) situacija. Vrijednost pobjede nad konfliktom ima veću vrijednost nego odnos između konfliktnih stranaka i osoba koja konflikt sagledava na navedeni način nameće svoju volju. Osoba najčešće koristi moć kako bi se nametnula i ostvarila pobjedu u konfliktu nad voljom druge osobe. Ovaj pristup rješavanju sukoba može dovesti do neugodnosti i pogoršanja radne klime i okruženja.
- Susretljiv ili izgledljiv - ovaj pristup naglašava područja slaganja unutar konflikta i minimizira vrijednost različitih razmirica. Teme s kojima je moguće povrijediti osjećaje nisu za diskusiju. Kod ovog pristupa, vrijednost stavljena na odnos između konfliktnih strana je veća nego vrijednost rezultata konflikta, odnosno problema. Iako ovaj pristup čini konfliktnu situaciju podnošljivom, ne rješava problem.
- Kompromisni - kod ovog pristupa, konfliktne strane traže "srednje" rješenje. Fokusiraju se na podjelu razlika. Nadalje, pokušavaju naći rješenje koje će donijeti određeni stupanj zadovoljstva i jednoj i drugoj strani. Rješenje, međutim ne mora biti optimalno, odnosno najbolje moguće.
- Suradivački - kod ovog pristupa, projektni članovi se suočavaju s problemom direktno. Ujedno traži se pobjeda-pobjeda (win-win) ishod. Suradivački pristup vrednuje podjednako ishod konflikta i odnos između konfliktnih strana. Svaka strana pristupa konfliktu s konstruktivnim stavom i željom da razriješi konflikt na dobro obje strane. Postoji otvorena razmjena informacija između obje strane. Svaka strana je spremna napustiti, promijeniti svoju poziciju i uvjerenje kako dolazi do novih informacija kako bi se postiglo optimalno rješenje. Kako bi ovak pristup bio postignut i odvijao se, potrebna je zdrava projektna okolina kod koje su odnosi otvoreni i prijateljski te osobe

⁸² Gido, J., Clements, J. P., op. cit. pod 53. str. 354.-355.

ne strahuju od odmazde ukoliko su iskrene jedna prema drugoj. Različitosti mogu eskalirati u emocionalne rasprave. Kada individue pokušaju riješiti konflikt, ne smiju si dopustiti uvlačenje emocija u to. Trebaju biti u mogućnosti upravljati, ne potisnuti svoje emocije. Trebaju uzeti dovoljno vremena kako bi razumjeli gledište druge strane.

Kako bi navedeni pristupi bili najbolje prikazani i shvaćeni služi slika 8. koja prikazuje pristupe rješavanja konflikta u korelaciji s postizanjem ciljeva strana.

Slika 8. Korelacija između pristupa rješavanja konflikta i postizanja ciljeva



Izvor: Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 238.

Kako bi se ilustrirale situacije kod kojih pristupi rješavanju konfliktima imaju prednosti i nedostatke koristit će se tablica 6.

Tablica 6. Prikaz situacija s prednostima i nedostacima kod pristupa rješavanja konflikata

Pristupi rješavanja konflikata	+	-
Prisiljavanje	Kada je potrebna brza akcija i hitra odluka. Kada je potrebno donijeti odluku o nepopularnoj situaciji/akciji.	Može uništiti interpersonalne odnose kada se ostvaruju vlastiti ciljevi na tuđi račun.

Suradivački	Kada je potrebno donijeti važne odluke koje imaju dugoročni utjecaj. Pobjeda-pobjeda ishod koji zadovoljava obje strane.	Često oduzima mnogo vremena, stoga nije prikladan pristup kod trivijalnih problema.
Kompromisni	Korisno rješenje ako je pod pritiskom vremena.	Može rezultirati nezadovoljstvom obje strane.
Izbjegavanje	Odgajanje konfliktne situacije za vrijeme kada su se emocije smirile. Prikladno kada se radi o neznatnim problemima i važniji problemi trebaju prednost. Kada se konflikt ne tiče jedne osobe.	Konflikt nije riješen.
Susretljiv	Suradnja i odnos važniji od razloga konflikta. Prikladno kada je drugoj strani važniji problem i rezultat.	Susretljivost i izgladivanje odvlači poštovanje strani koja koristi ovaj pristup. Kada su važni problemi prisutni nije prikladno.

Izvor: Izrada autora prema Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 238.

Kao najjasnije pojašnjenje dobrih i loših posljedica rješavanja konflikata slijedi podjela B. Tonnquista.

Prilikom rješavanja sukoba ili iznošenja drugačijeg mišljenja od grupe, riskira se.⁸³

- Odvajanje od grupe
- Neprijateljstvo
- Biti izostavljen
- Biti u krivu
- Zapeti
- Kreirati negativan primjer za budućnost
- Može se odraziti na budućnost
- Potrošiti puno vremena i energije
- Raskinuti interpersonalne odnose.

S druge strane, prilikom rješavanja sukoba ili iznošenja drugačijeg mišljenja od grupe može se dobiti.⁸⁴

- Intimnost
- Poštovanje i razumijevanje
- Zahvalnost
- Bolju radnu okolinu
- Pozitivan primjer za budućnost
- Shvaćanje drugih
- Vrijeme i energiju
- Bolje interpersonalne odnose.

Razmatrajući navedeno, jasno je kako konflikti mogu biti negativni i pozitivni, poput ishoda koji mogu nastupiti njihovim rješavanjem. Ono što je potrebno imati na umu kod pristupa

⁸³ Tonnquist, B., op. cit. pod 11., str. 232.

⁸⁴ Ibidem

rješavanju konflikata jest upravo sam pristup. Pristup rješavanju mora biti prikladan situaciji i poželjno je da polučiti pozitivan utjecaj na izgradnju projektnog tima. Naravno nije uvijek moguće ispuniti obje uvjete, ali je važno da projektni menadžeri imaju na umu pristup, ishod konflikta i težinu situacije kod pristupanja konfliktima kako bi u konačnici proizveli željeni ili minimalno neželjeni učinak. Nadalje, potrebno je jasno usaditi projektnim menadžerima misao kako su konflikti neizbježni i dio svakog poslovnog problema.

4. Projektni timovi i uspješnost projekata

Ono što je nit vodilja ovog poglavlja jest uspješnost projekata s osvrtom na projektne timove. Međutim, poglavlje najprije predstavlja uobičajeno razvrstavanje projektnih timova po vrstama nakon opisa karakteristika uspješnih timova. Razvrstavanje projektnih timova po vrstama je vrlo važno za ovo poglavlje. Ono što će razvrstavanje najzornije prikazati jest kako svaka vrsta tima ima svoje prednosti i nedostatke, prikladne projekte na kojima bi bilo preporučeno raditi i neke na kojima ne bi dobro koristili svoje prednosti te bi prevagnuli nedostaci. Nadalje, nakon predstavljanja vrsta timova, uloga očekivanja projektnog menadžera i Horineovo objašnjenje uspješnog projektnog tima bit će korišteno kako bi se prikazala ukupna osobnost uspješnog projektnog tima i dočarale sposobnosti uspješnog tima. Zapravo ovo poglavlje daje odgovor na pitanja kakvi su uspješni projektni timovi i kakve su njihove karakteristike. Dodatno, poglavlje će biti potkrijepljeno sekundarnim istraživanjima iz prakse koja će prikazati važnost projektnog tima za ostvarenje projektnih ciljeva i uspješnost projekata.

4.1 Uspješan tim

Uspješnost je mjera konačnog rezultata, ali i načina dolaženja do ishoda. Vijay Verma (1995.) je u svojoj knjizi „*Organizing Projects for Success*“ opisao uspješnost tima na sljedeći način: "Uspješan tim se sastoji od grupe ljudi koji rade na međuovisan način, fleksibilni su, posvećeni ostvarenju zajedničkog cilja, rade dobro zajedno te proizvode visoko kvalitetne rezultate uživajući pritom." Upravo kod navedenog tumačenja moguće je raspoznati detalje koji tim mogu poduprijeti i učiniti uspješnim ili otežati te uvelike smanjiti opću uspješnost tima. Navedene osobine uspješnog tima se u nastavku razlažu:

- Međuovisnost rada - Osobe su sastavni dio tima. Razine posvećenosti, povjerenja, sposobnosti i spremnosti da ovise o drugom članu tima i njegovom radu odlučit će o kvaliteti rezultata. Drugim riječima, osobe moraju biti spremne prepustiti dio posla po

podijeli radnih zadataka kolegi, pritom vjerujući da će zadatci biti napravljeni kvalitetno i da će udovoljavati specifikacijama.

- **Fleksibilnost** - fleksibilnost se najbolje opisuje kroz prilagođavanje osobnog doprinosa, mjenjanja zahtjeva i uvjeta te prilagodbu u interakciji i podupiranju ostalih članova tima. Kako bi bili iznimno uspješni, projektni članovi trebaju biti u mogućnosti prilagoditi se i nadvladati svaki konflikt ili kriznu situaciju. Upravo ova osobina se naglašavala kroz ovaj diplomski rad. Prevladavanje konflikata činilo je posebno potpoglavlje u ovom radu, upravo jer su konflikti neizbježni, a presudni kada dođe do njih. Atmosfera i daljnji odnosi u projektnom timu ovisit će o rješavanju konflikta do kojeg je došlo. Nadalje, fleksibilnost svakog člana bit će presudna ne samo kod kriznih situacija već i kod interakcije, prilagođavanja obujmu rada i mnogih drugih ključnih dijelova projektnog rada.
- **Zajednički cilj** - Od iznimnog je značaja da se usklade zajednički ciljevi svih članova, projektnog tima i organizacije kako bi svi naponi bili fokusirani na izvlačenje potrebne sinergije visoko uspješnog tima. Upravo je komunikacija ključ navedenog.
- **Raditi dobro zajedno** - Projektni članovi moraju cijeniti doprinos ostalih članova. Ujedno potrebno je cijeniti i sličnosti i različitosti unutar tima. Članovi projektnog tima trebaju biti spremni uložiti napor kako bi se slagali s ostalim članovima. Iako je ova osobina na nešto jačoj osobnoj razini naspram ostalih, jednako je važna. Prenosi važnost zanemarivanja i prelaženja preko osobnih nesuglasica i vlastitih predrasuda pa čak i stavova za dobrobit tima. U konačnici ono što je važno istaknuti kod ove osobine jest da u pravom uspješnom timu ne postoje super zvijezde i gubitnici.
- **Proizvodnja visoko kvalitetnih rezultata** - Rezultati ispod visoke kvalitete nisu karakteristika uspješnih timova. Upravo su vodstvo i kohezija tima u ispunjenju timskih ciljeva ključ postizanja ove osobine.
- **Uživanje u radu** - Percepcija sebe i ostalih u poslu je vrlo važna za sami pristup radnim zadacima projekta. Osobe koje su strastvene prema svom poslu gotovo uvijek su više nego dobre u onom što rade. Navedeno se dakle preslikava u rezultatima koje postižu u kvaliteti, vremenskim ograničenjima i ostalim mjerama uspjeha projekta. Kod samog tima, ljestvica uživanja u poslu treba biti podignuta i postavljena na razinu da tim uživa u onom što radi i onom što postiže.

Ukupnost objašnjenih osobina zapravo reflektira sve obrađene teme ovog diplomskog rada. Od važnosti projektnog menadžera kroz vodstvo za proizvodnju visoko kvalitetnih rezultata, strasti koju je moguće dočarati kroz obrađene uloge u timu, do komunikacije kao smjernice do postizanja zajedničkog cilja.

4.2 Karakteristike uspješnih projektnih timova

Važno je istaknuti na samom početku ovog potpoglavlja kako autor dijeli misao Omazića i Baljkasa koji tvrde kako je čovjek prepoznat kao najvažniji čimbenik uspjeha organizacija i samih projekata. Ujedno suvremena organizacijska teorija usmjerena je upravo utilizaciji najvažnijeg čimbenika organizacija na obostrano zadovoljstvo. Također ističe se i važnost rada i spontanog učenja u timu bez nametanja mišljenja s pozicije moći i hijerarhijskog autoriteta. Horine naglašava kako ne postoje dva tima koja djeluju na isti način te kako svaki tim ima svoje određene snage. Međutim, tvrdi kako je pronašao set čimbenika koje dijele uspješni timovi:⁸⁵

- Jasnoća - ova osobina je vjerojatno i najvažnija. Uspješni projektni timovi visokih radnih performansi znaju kamo smjeraju, što rade i zašto to rade. Razumiju projektne ciljeve i prioritete te imaju jasnu podjelu uloga i odgovornosti. Ujedno, shvaćaju podjelu radnih zadataka te kako se dijelovi spajaju u cjelinu.
- Posvećenost - Članovi timova visokih radnih performansi su posvećeni konačnom uspjehu projekta. Demonstriraju upornost i odlučnost u izvršavanju zadataka. Izvor posvećenosti nije uvijek isti, može biti osobna, vezan uz tim, klijenta ili organizaciju.
- Profesionalnost - Uspješni timovi nastupaju izrazito profesionalno kada je u pitanju posao. Projektni članovi preuzimaju individualnu odgovornost za kvalitetu zadanog i obavljenog posla. Ujedno profesionalno nastupaju i komuniciraju sa svim interesnim skupinama.
- Sinergičnost - Uspješni timovi razvijaju sinergičnu silu koja ih povezuje i omogućava da postiču mnogo više kao isprepleteni tim nego što bi mogli kolektivno kao individualci. Sinergija se razvija kroz vrijeme, ali generalno se događa kada tim ima pravu mješavinu vještina i iskustva, zdravu timsku orijentiranost i posjeduje jasno definirane uloge i odgovornosti.

⁸⁵ Horine, G., op. cit. pod 60., str. 256.

- Povjerenje - Timovi visokih radnih performansi demonstriraju visoku razinu međusobnog povjerenja i povjerenja u projektnog menadžera. Povjerenje se "skuplja" i "zarađuje" kroz vrijeme, demonstrirajući učinkovito vodstvo i stvaranjem kooperativne timske okoline s otvorenom izmjenom ideja. Upravo navedeno je ključ za stvaranje visoke razine povjerenja.

4.3 Vrste projektnih timova

Kroz ovo potpoglavlje bit će prikazana podjela projektnih timova po strukturi, ulozi vođe, obvezama pojedinih članova, ali i alokaciji resursa i kontroli kritičnih resursa nužnih za realizaciju projekta. Ujedno, naglasit će se prednosti i nedostaci, a koristit će se podjela po autorima S. C. Wheelwrightu i K. B. Clarku (1995.) iz njihove knjige „*Leading Product Development*“ prema Omaziću i Baljkasu⁸⁶. Naravno, tip projektnih timova koji će se oformiti ovisiti će o brojnim čimbenicima djelatnosti, poslovnoj situaciji, jakim i slabim stranama svakog od timova i u konačnici specifičnosti same organizacije.

4.3.1 Funkcijski timovi

Funkcijski timovi su najčešće korišteni u velikim i kompleksnim organizacijama. Odlikuju se time što svaki tim ili barem dio tima radi pod nadzorom specijaliziranih linijskih menadžera koji dolaze iz pojedinih organizacijskih odjela, i funkcijskog menadžera. Rad funkcijskih timova se planira unaprijed, detaljno je specificiran i prožet je organizacijskim procedurama koje su nerijetko u kombinaciji s povremenim sastancima većinom usmjerenim na status i provedbu zadanih ciljeva. Odgovornost za rad na projektu s vremenom se prebacuje s jedne funkcije na drugu, a često prebacivanja sadrže i detaljniju kontrolu koja rezultira utroškom vremena i resursa. Sumirano, predstavljeni tip projektnih timova kao jaku stranu ima optimalnu utilizaciju dobivenih resursa, spomenutu stručnost kadra, ekonomiju obujma, kontrolu i odgovornost. S druge strane, slabe strane ovog tipa projektnog tima predstavljaju birokratska rigidnost i krutost, razjedinjenost i orijentacija na funkcijski zadatak umjesto na cjelinu projekta te sporost izvedbe.

4.3.2 Timovi „lagane kategorije“

Ovu vrstu projektnih timova karakteriziraju funkcijski predstavnici koji imaju ulogu projektnih menadžera. Ovisno o fazi u kojoj se nalazi projekt i zahtjevima izvedbe, status ili titula

⁸⁶ Omazić, M. A., i Baljkas, S., op. cit. pod 13. str. 124.-125.

projektnog menadžera se transferira i izmjenjuje po funkcijskim predstavnicima. Primjerice, ukoliko je projekt u početnoj fazi planiranja ili donošenja budžeta, postoji mogućnost da će predstavnik iz funkcijskog odjela financija preuzeti ulogu projektnog menadžera, dok će funkcijski predstavnik proizvodnje preuzeti vodstvo kod ključnog dijela izvedbe. Osnovni zadatak svakog od povremenih projektnih menadžera jest usmjeravanje projektnih aktivnosti u potrebnom smjeru ka projektnom cilju. Međutim, važno je istaknuti kako najveći broj odluka donose funkcijski menadžeri nadređeni predstavnicima. Predstavnici donose najčešće samo odluke operativne naravi. Projektni menadžer „lagane kategorije“ je netko čije iskustvo, status i utjecaj nisu toliki da bi mogao imati odgovornost u raspoređivanju resursa u okviru projekta i za njegove potrebe već takve odluke ostaju u domeni funkcijskih menadžera.

4.3.3 Timovi teške kategorije

Ovu vrstu projektnih timova karakteriziraju menadžeri koji imaju potpunu odgovornost za uspjeh projekta. Timovi „teške kategorije“ sačinjeni su od funkcija, ali uključuju i mišljenje klijenta ili tržišta u sami proces izvođenja projekta. Ključni dio projektnog tima ove vrste čine lideri funkcija. Podrazumijeva se i da se odluke donose po stručnosti i domeni poslovnih funkcija. Prednost je ekspertiza i olakšano raspolaganje resursima, dok negativnu stranu čini nejasna odgovornost ako dođe do konflikta između ciljeva projekta i funkcije.

4.3.4 Autonomni timovi ili „timovi tigrova“

Autonomni timovi su također timovi „teške kategorije“ čiji su članovi povučeni iz funkcija i direktno dodijeljeni projektu. Vođenje ovog tima pripada generalnom menadžeru koji ima punu kontrolu nad resursima i ekskluzivno pravo ocjenjivanja individualnih performansi svih članova tima. Članovi ovog tima imaju slobodu u izboru dinamike rada, te su im alati i tehnike obavljanja zadataka i zahtjeva prepušteni na korištenje kako bi bili u mogućnosti dosezanja projektnog cilja. Također, prepušten im je izbor angažmana dodatnog osoblja na projektu kako bi im se pomoglo u postizanju zadanog cilja.

4.3.5 Autonomni timovi bez izrazitog ega

Ova vrsta projektnog tima nije jako vezana za postojeću organizacijsku strukturu te je rad prepušten pojedincima. Nadalje, kod ovakvog projektnog tima je izrazito teško napraviti podjelu projekta na pojedine segmente i članove. Stoga se zaduženja daju cjelokupnom timu, a sama raspodjela se obavlja u timu. Projektni menadžer je obično jedan od ravnopravnih članova

tima, koji također radi na projektu, ali pokušava uz to obavljati i sve dužnosti projektnog menadžera. Ova vrsta tima je osobito česta na informatičkim projektima.

4.3.6 Kirurški timovi

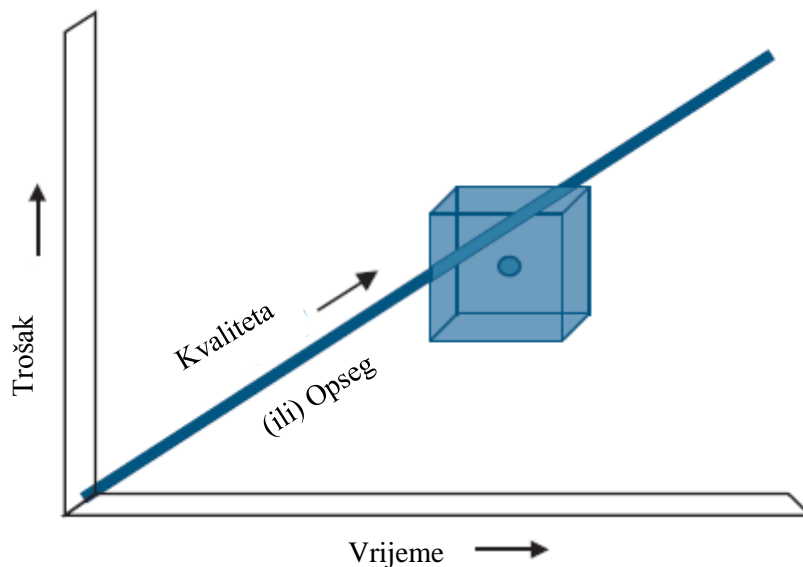
Kirurški timovi su skupina osoba kod koje su potpuno jasno podijeljeni zadatci, a pri tome pojedini članovi ni ne pomišljaju raditi poslove za koje je zadužen drugi član. Ovaj tip tima ne postiže spominjanu sinergičnost važnu za uspješne timove, međutim nadoknađuje je specijaliziranošću i stručnošću. Često su ovi timovi prisutni kod projekata visoke rizičnosti gdje nisu dopustive improvizacije i pogreške. Primjerice, ova vrsta timova je česta kod ekološki osjetljivih projekata poput izgradnje nuklearnih elektrana, rukovanja nuklearnim tvarima i slično. Ova vrsta tima je potpuna suprotnost prije predstavljenom autonomnom timu bez izrazitog ega. Kod ovog tima dolazi do punog izražaja ego svih njegovih članova, jer je svaki član zadužen samo za poseban dio koji je uska domena njegovih vještina i njegova znanja.

Nakon upoznavanja sa osobinama i čimbenicima uspješnih timova, klasifikacijom vrsta projektnih timova prikazala se moguća različitost projektnih timova s obzirom na njihovu korisnost u postizanju ciljeva. Ujedno, potrebno je istaknuti kako su prethodno navedene osobine i čimbenici prema autoru G. Horineu preduvjet za uspješnost bilo koje od navedenih vrsta timova. Zapravo nije moguće oformiti i zadržati uspješan tim, a pritom ignorirati navedene važne stavke timova. Međutim, uz navedeno, potrebno je definirati i sam uspjeh, odnosno što zapravo postižu uspješni timovi. To je predmet sljedećeg potpoglavlja koje govori o postizanju uspjeha i kompliciranosti izvedbe i dolaska do istog.

4.4 Uspješnost projekta

Teorijsko tumačenje projektnog uspjeha je ispunjenje klijentovih očekivanja, neovisno o tome radi li se o internom ili eksternom klijentu. Nadalje, ono što je više puta bilo istaknuto jest da je potrebno napraviti projektne zadatke unutar ograničenja vremena, troška i kvalitete. Kako bi se dodatno dočaralo tradicionalno tumačenje uspjeha koristeći ograničenja, koristit će slika 9. koja će prikazati pravu kompleksnost tradicionalnog pojednostavljenja postizanja projektnih ciljeva i udovoljavanja klijentovih očekivanja.

Slika 9. Postizanje uspjeha projekta



Izvor: prilagodba autora prema Kerzner, H. op. cit. pod 7. str. 62.

Striktno gledano, uspjeh projekta odnosno postizanje cilja je točka unutar kocke. Međutim, koliko projekata zapravo postigne cilj bez balansiranja ograničenja? Odgovor je vrlo mali postotak. Nadalje, ukoliko se radi o inovativnijem proizvodu ili IT projektima, „točka“ je često samo završavanje projekta. Upravo kod IT projekata, konačna uspješnost znatno opada naspram ostalih djelatnosti te uobičajeno dolazi do znatnih prekoračenja ograničenja što će biti i prikazano u daljnjem tekstu. Ono što je potrebno još istaknuti kod slike 9. jest veličina same kocke i percepcija točke klijenta i izvođača projekta. Moguće je nadmašiti očekivanja klijenta iako pravac ne prolazi kroz samu točku, već kao i u slučaju na slici blago je zaobilazi. Neovisno, cilj je postignut unutar danih ograničenja te su ispunjena klijentova očekivanja. Kocka zapravo predstavlja ukupnost ograničenja vremena, troška i kvalitete uz dozvoljena odstupanja.

Ujedno, potrebno je istaknuti kako uspjeh leži u očima promatrača. Drugim riječima, ovisi koja interesna skupina sagledava projekt, svaka će imati drugačiju percepciju uspjeha za isti projekt. Primjerice, menadžment uspjeh može definirati kao bonuse, projektni članovi kao zaposlenje, dioničari kao profitabilnost, dok klijent sagledava projektni uspjeh kroz sigurnost korištenja projektnog proizvoda. Objedinjenje svih pogleda u zajednički cilj spomenuto je nekoliko puta u radu stoga neće biti isticano ponovo.

4.5 Važnost projektnih timova za uspješnost projekata

Kako bi se najbolje pokazala važnost projektnih timova za konačnu uspješnost projekata, koristit će se dostupna sekundarna istraživanja te će bit prikazana važnost projektnih timova u praksi kroz navedena istraživanja.

4.5.1 Gallup istraživanje⁸⁷

Gallupovo istraživanje 2012. godine objašnjava značaj povezanosti osoba i emocionalnog faktora naspram racionalnog pristupa i krutosti organizacijskih praksi i procesa. Istraživanje je provedeno na sekundarnim podacima poput Harvard Business Reviewa i PricewaterhouseCoopersa o kojima će se govoriti u nastavku.

Dobiveni rezultati naglašavaju emocionalan pristup poslovanju te umanjuju važnost striktno racionalnih i formalnih postupanja projektnih timova. Ujedno, forsiranje projektnih članova da se prilagode procesima i procedurama projektnog menadžmenta nerijetko uzrokuje da projekti propadaju. Upravo takvi prisutpi uzrokuju astronomske troškove i gubitak resursa te predstavljaju prijetnju organizacijama.

Gallupovo bihevioralno istraživanje ekonomičnosti projektnog menadžmenta usmjereno na uspješnost projekata predlaže drugačiji, kako ističu moćniji pristup projektima. Takav pristup omogućuje projektnim timovima višu razinu emocionalne povezanosti koja dalje uzrokuje višu razinu performansi. Navedene razine povezanosti se dalje preslikavaju i na ostale interesne skupine, što u konačnici uzrokuje sveopći probitak cijelog projekta.

Bihevioralni pristup projektnom menadžmentu koristi principe bihevioralne ekonomije za upravljanje emocionalnim stanjem u organizaciji. Nadalje, iznimno je važno istaknuti da je pristup poduprt znanstvenim istraživanjima ljudske prirode i radne okoline s ciljem da se poboljša pristup razvoju projektnih timova i omogući uspješnije realiziranje projekata.

Kako bi se objasnio drugačiji pristup projektnom menadžmentu i stavio naglasak na projektne timove Gallup se upušta u provociranje dosadašnjih teorijskih postavki.

⁸⁷ Gallup (2012.): „The cost of bad Project Management“ <http://www.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx> 15.06.2017.

Gallup naglašava kako se projekti uz miljokaze, početne sastanke, pristupe interesnim skupinama, gantograme i radne planove ne završavaju na vrijeme, unutar danog opsega i budžeta.

Navedeno potvrđuju rezultati istraživanja PricewaterhouseCoopers (2011.) koji je proučavao 10.640 projekata od 200 kompanija u 30 zemalja različitih djelatnosti. Poražavajući podaci govore kako 2,5% kompanija uspješno završava svoje projekte. Istraživanje Harvard Business Review (2011.) koje je analiziralo 1.471 IT projekt otkriva kako prosječno prekoračenje budžeta iznosi 27%, a svaki šesti projekt ima troškovno prekoračenje od 200% u prosjeku. Prekoračenje rasporeda se nastavlja sa prosjekom od 70%.⁸⁸

Problematika je itekako stvarna proučavajući navedene prosjeke. Stoga je Gallup odlučio predstaviti i rješenje. Tipični pristupi projektnom menadžmentu fokusiraju se kako je i navedeno na procese, politike i procedure. Svaki zadatak i korak je propisan detaljiziranim setom pravila. Također mnoge kompanije implementiraju rigidne procese koji diktiraju ponašanje i koriste statističke metode kontrole kvalitete. Procesni vodiči i pravila podržavaju radnu praksu, dok kontrola kvalitete ocjenjuje i poboljšava isto. Unatoč navedenim pristupima, postotak projektnih neuspjeha ne opada.

Naime, jasno je kako kompanije uz pomoć procesa i metoda dolaze do procedura koje je potrebno slijediti. Navedeno uzrokuje prihvaćanje ili prilagođavanje no ne garantira rezultate. Dolazi do efekta da su svi zabrinuti kako izvode radne zadatke, umjesto da razmišljaju o konačnim ishodima.

Kao zaključak istraživanja moguće je uvidjeti kako se kompanije fokusiraju samo na racionalne faktore pritom ne uspjevajući pokrenuti ljudsku prirodu potičući emocije projektnog tima.

Gallupovo istraživanje zapravo potvrđuje i zanemarivanje postojećih psiholoških istraživanja projektnog menadžmenta obrađenih u ovom diplomskom radu, već puko oslanjanje na tradicionalno tumačenje teorijskih postavki koje se desetljećima pokazuju nedostatnim. Zanemarivanje uloga u timovima ili pak suvremenih psiholoških istraživanja motiviranosti osoba u realizaciju kompleksnih projekata s nerazrađenim emocionalnim pristupom i poticanjem dovodi do propasti projekata. Također, zanemaruje se pristup razvoju projektnih timova prikazan u prethodnom poglavlju te aktivnosti koje je potrebno poduzimati kako bi se

⁸⁸Harvard Business Review (2011.): „Why Your IT Project may be riskier than You think“
<https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think> 16.06.2017.

osnažio razvoj projektnih timova. Navedeno dodatno odmaže organizacijama u ostvarenju projektnih ciljeva.

Istraživanje zapravo naglašava važnost korištenja emocionalne strane ljudi i povezivanja u projektnim timovima, ne isključujući razumnu i vrlo važnu stranu. Također, ističe se važnost pravilnog komuniciranja i povezivanja članova projektnog tima na osobnoj razini. Korištenje emocionalne strane kako bi se potaknula motiviranost, jedinstvo i slaganje. Ujedno pokušava se istaknuti kako vezivanje postupaka uz formalne procedure negativno djeluje na povezanost i usmjerenost ka cilju, već u prvi plan stavlja ispunjenje zadatka neovisno o daljnjim koracima.

Istraživanje Spikes Cavella⁸⁹ koje je naloženo od strane Bull-a francuskog proizvođača računala 1998. trebalo je pronaći uzrok problema IT projekata u financijskom sektoru. Odrađeno je 203 telefonska intervjua s projektnim menadžerima s područja Engleske.

Rezultati su zapravo šokantni. Glavni problem projekta je komunikacija koja uzrokuje 57% svih problema na projektu. Komunikacija između interesnih skupina, ali i projektnog tima je ključni razlog neuspjeha.

S druge strane, za uspjeh je ključni kriterij povjerenje u ljude projektnog tima što je istaknulo 43% ispitanika. Navedeni kriterij je važan u svim oblicima ljudskih odnosa. Iznimno je važan kod delegiranja posla od strane projektnog menadžera, jer podrazumijeva vjerovanje da će se posao izvršiti. Ujedno, povjerenje između projektnih članova spominjano je u procesu razvoja tima Brucea Tuckmana u prijašnjem poglavlju gdje povjerenje zauzima iznimnu ulogu u napretku tima i dolasku do konačne uspješnosti.

4.5.2 The Standish Group istraživanje

Zaključci Standish grupe bit će prikazani kroz dva istraživanja, jedno iz 2013. godine i drugo iz 2015. godine.

Chaos Manifesto je tradicionalno ime istraživanja Standish grupe. Više od dvadeset godina se grupa posvetila istraživanjima projekata. Međutim izvještaji nakon 2012. eliminiraju podatke iz baze prije 2002. godine zbog mnogih promjena i različitosti današnjice. Ukupnu bazu za istraživanja čine nešto manje od 50.000 projekata. Udio u proučavanim projektima je sljedeći: 60% projekata su američki, 25% europski, a 15% ostatak svijeta. Nešto više od polovice su najveće svjetske kompanije, po Fortune 1000, 30% pripada srednjoj veličini poduzeća te 20%

⁸⁹ Spikes Cavell (1998.): „The Bull Survey“ http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Cause.htm 16.06.2017.

malim poduzećima. Sudionici istraživanja su projektni menadžeri, glavni investicijski direktori te osobe na sličnim pozicijama.

U nastavku slijede ključni dijelovi istraživanja vezani uz temu diplomskog rada.

Chaos Manifesto ističe kako je kompetentnost osoba zapravo kvaliteta koja krase osobu koja je adekvatno ili dobro osposobljena da izvrši zadane zadatke nametnute projektnim zahtjevima. Sposobost jest imanje adekvatne razine vještina potrebne za izvršavanje projektnih aktivnosti unutar određenog vremena i rasporeda. Ujedno, sposobnost je demonstriranje navedenih kvaliteta kako bi se steklo povjerenje ostalih projektnih članova.

Standish grupa preporuča male timove. Stoga, korištenje visoko kvalitetnih osoba u projektne svrhe ne samo da povećava šanse za uspjeh već zbog manjeg broja potrebnih ljudi smanjuje troškove. Uz sve navedeno, projektni menadžeri trebaju sastaviti različiti tim uzevši u obzir uloge, znanje, kvalitetu, ali i ograničenja. Chaos pruža i smjernice za uspjeh:

- Kompetentnost - esencijalna za manje projektne timove koje Standish i preporuča. Potrebno je postignuti poklapanje i ravnotežu između projektnih potreba i timskih vještina.
- Pozicioniranje osoba - korištenje profila zaposlenika za usklađivanje potrebnih ljudi za projektne zadatke. Podjednako je važno za manja i veća poduzeća. Međutim, manja imaju prednost zbog veće bliskosti.
- Motivacija - iako je nije potrebno posebno naglašavati ili objašnjavati, njena važnost je sveprisutna u svakoj fazi projekta i svakom radnom paketu na projektu.
- Zajedništvo - poput motivacije, iznimno važno za svaku od projektnih faza. Ujedno, komunikacija je ključ uspjeha svakog tima stoga je važno zajedništvo graditi komunikacijom. Nadalje, razvoj timova i timskog duha zahtijeva aktivno sudjelovanje i komunikaciju svakog projektnog člana.

Neke od najistaknutijih smjernica su upravo navedene, a rezultati istraživanja vezani za projektne timove su sljedeći:

Sudionici istraživanja su upitani da rangiraju teškoće vezane za predstavljena pitanja te se odluče između ponuđenih pojmova koji najviše odgovara njihovom iskustvu i mišljenju.

Ljestvica je postavljena na način da su ponuđena četiri ponderirana odgovora od kojih svaki predstavlja razinu slaganja ili neslaganja s navedenim pojmom.

Tablica 7. Chaos Manifesto 2013. tablica odgovora

	Iznimno teško	Teško	Donekle teško	Nije teško
Građenje i održavanje balansirano tima	6%	46%	48%	0%
Usklađivanje traženih vještina s potrebnim	7%	40%	49%	4%
Strukturiranje mentorskog programa za povećanje povjerenja	12%	31%	48%	9%
Odabir kompetentnih i iskusnih osoba za tim	8%	34%	52%	6%

Izvor: *izrada autora prema Chaos Manifesto 2013.*

<https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf> , 18.06.2017.

Tablica 8. Chaos Manifesto 2013. tablica odgovora

	Iznimno teško	Teško	Donekle teško	Nije teško
Generalna kompetentnost tima	22%	48%	16%	14%
Povezanost tima	7%	49%	31%	13%
Trening i edukacije	22%	36%	36%	6%
Rješavanje problema	41%	41%	8%	10%

Izvor: *izrada autora prema Chaos Manifesto 2013.*

<https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf> , 18.06.2017.

Sljedeći rezultati dobiveni su i prikazani u Manifestu 2015. godine, čime se dodatno naglašava važnost projektnih timova u uspješnosti projekata. Iako ih nije moguće usporediti, budući da ne predstavljaju iste faktore niti odgovaraju na ista pitanja, ova istraživanja naglašavaju važnost projektnog tima za uspjeh projekata. Rezultati 2015. godine su sljedeći:

Tablica 9. Chaos Manifesto 2015. faktori uspjeha⁹⁰

Faktor uspjeha	Postotak
Podrška top menadžmenta	15
Emocionalna zrelost	15
Uključenost klijenta	15
Optimizacija	15
Vješti ljudski potencijali	10
Standardna arhitektura	8
Agilnost procesa	7
Skromna izvedba	6
Stručnost projektnog menadžmenta	5
Jasni poslovni ciljevi	4

Izvor: izrada autora prema <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>, 19.06.2017.

Za potrebe diplomskog rada, objasniti će se faktori uspjeha povezani s projektnim timovima. Ti faktori jesu emocionalna zrelost, vješti ljudski potencijali i agilnost procesa. Ukupan udio ovih faktora u faktorima uspjeha projekata je 32%, dok posrednim putem i priključenjem nekih od ostalih poveznica postotak bi bio mnogo veći.

Standish grupa emocionalnu zrelost tumači kroz ponašanje projektnog osoblja i njihove međusobne radne odnose. Emocionalna zrelost uključuje profesionalno, odgovorno ponašanje. U svakom timu i organizaciji ovaj faktor ovisi o svakom pojedincu te njihovom ponašanju. Drugi faktor uspjeha kojeg čine vješti ljudski potencijali su osobe koje razumiju posao i tehnologiju. Vješto osoblje je iznimno sposobno u izvedbi projektnih zahtjeva i isporučivanju projektnog proizvoda ili usluge. Posljednji faktor uspjeha je direktno povezan s projektnim

⁹⁰ Chaos Manifesto 2015. - <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015> 19.06.2017.

timovima, a čini ga agilnost procesa za koje je potreban agilni projektni tim. Agilnost procesa je direktno povezana s fleksibilnošću projektnog tima i osoblja.

Istraživanja potvrđuju važnost pravilnog pristupa razvoju projektnog tima, ujedno projektni praktičari u Standish istraživanju ističu koliko je teško izgraditi projektni tim i voditi ga do ispunjenja projektnog cilja. Potrebno je koristiti ispravan pristup za izgradnju projektnih timova te posvetiti potrebno vrijeme svakoj fazi kako bi tim mogao narasti do željene razine produktivnosti, ali i povezanosti. Upravo je Gallupovo istraživanje naglasilo važnost pristupa projektnim članovima na drugačiji način. Drugačiji način koji uključuje emocionalnu stranu ljudi i povlači intrinzičnu motivaciju sa sobom. Ujedno, uključivanje emocionalne strane iziskuje od projektnog menadžera da prilagodi način vođenja projektnog tima pa i svakog pojedinca. Također za pravilan pristup izgradnji projektnog tima, ali i zdravu radnu okolinu potrebna je i pravilna komunikacija. Rezultati Spikes Cavell istraživanja govore o važnosti komunikacije svih interesnih skupina na projektu, a poseban naglasak je stavljen na projektni tim. Upravo je komunikacija način prenošenja informacija, davanja povratne informacije te kreiranja očekivanja. Ujedno uz pomoć komunikacije se grade zdravi odnosi, spomenuta povezanost projektnih članova te rješavaju konflikti i barijere o kojima se govorilo u prethodnom poglavlju. U konačnici, istraživanja su podržala dosadašnji dio diplomskog rada te u nastavku slijedi poglavlje posvećeno važnosti razvoja projektnih timova za projektni uspjeh u praksi.

5. LogicaCMG i eCourier – praktični prikaz važnosti projektnih timova⁹¹

Kroz ovo poglavlje bit će prikazana dva uspješna projekta The British Computer Society instituta s usmjerenjem na projektne timove i njihovu važnost u realizaciji projekata. Nakon sažetog upoznavanja s pozadinom poduzeća i njihovim djelatnostima predstaviti će se njihovo prepoznavanje važnosti projektnih timova, načine izbora projektnih članova i faktora koji su doveli do uspjeha.

5.1 LogicaCMG

LogicaCMG je poduzeće izrazite internacionalne prisutnosti, koje posluje u 36 zemalja diljem svijeta. Primarna djelatnost im je energetska sektor te su uglavnom usmjereni na mjerenje potrošnje putem tehnoloških naprava i sličnih naprava.

Projekt LogiceCMG je bio dizajniranje, istraživanje tržišta i u konačnici proizvodnja uređaja za mjerenje potrošnje plina u kućnoj i industrijskoj uporabi putem mobilnih uređaja. Nadalje putem istog pametnog mjerenja moguće je i platiti račun neovisno o mjestu i vremenu zbog umreženosti sustava. Ujedno, putem uređaja moguće je jednostavno prebaciti se s jednog opskrbljivača na drugog bez komplikacija i suvišne papirologije. Nadalje, energetskim kompanijama je u cilju davati uređaje svojim korisnicima zbog ušteda na održavanju tradicionalnih uređaja za mjerenje potrošnje i na troškovima osoba koje terenski mjere potrošnju kućanstva. Uz sve, moguće je vidjeti postoje li nepravilnosti u kućnom sistemu i odstupanja od uobičajene potrošnje.

5.2 eCourier

eCourier je kurirsko poduzeće specifično po dostavi paketa istog dana čije radno vrijeme je 24/7 te se nalazi u Londonu. Poduzeće je osnovano 2003. s ciljem transparentnosti cijele isporuke i automatizirane interakcije s korisnicima. Paketi se uzimaju s adresa te ih se prenosi na konačno odredište. Iako su početno poslovali samo u Londonu, svoje poslovanje su proširili na globalnu razinu za korporativne klijente.

⁹¹ Prilagođeno prema The British Computer Society: <http://www.bcs.org/upload/pdf/casestudy2.pdf>

Projekt je razvijanje naprednog sustava alokacije baziranog na informacijama. Zapravo, pametni sustav isporuke i upravljanja flotom kako bi se izvršilo angažiranje prikladnih vozila svih veličina, od bicikala do kamiona svih veličina. Nadalje, informacijski sustav obavještava korisnike putem SMS-a ili e-maila o procesu isporuke u željenoj količini. Sustav također uzima u obzir brzinu prometa, zagušenost prometnica, vremenske prognoze, probleme u prometu te sve uvjete koje mogu utjecati na samu dostavu. Važno je naglasiti kako postoji mogućnost praćenja pošiljke u stvarnom vremenu u svakom trenu.

5.3 Sličnosti poduzeća

LogicaCMG i eCourier su poduzeća koja su napravila kombinaciju postojeće tehnologije i tradicionalnih djelatnosti koristeći se inovativnim idejama. Uz pomoć inovativne ideje nadogradili su postojeći proizvod te riješili postojeću potrebu na tržištu. Ujedno, oba poduzeća su imali iskusne, stručne i ambiciozne menadžere koji su vodili projekte.

Oba projekta imala su mali projektni tim. Projektni tim LogiceCMG imao je 10 osoba, dok je eCourier imao 15 osoba koje su doprinosile razvoju projekta. Ono što im je bilo zajedničko jest vizija i strast koju su dijelili, a vezana je za proizvod i uslugu koju su isporučivali.

Oba poduzeća su imala opsežno znanje i širok raspon vještina, a komunikacija je bila svrhovita i prikladna kod oba projekta od samih začetaka. Važno je istaknuti kako su oba poduzeća napravila iscrpne planove i istraživanja u početnoj fazi projekta te su koristili miljokaze, radne pakete i bili su fokusirani na postavljanje ciljeva u kratkim vremenskim razmacima kako ne bi zaustavili početni polet. Također, kod oba projekta postojala je spremnost i fleksibilnost na promjene tijekom učenja i obavljanja projekta.

5.4 Različitosti poduzeća

Iako na prvu imaju mnogo sličnosti, postoje i različitosti koje su se osobito pokazale kod ključnog faktora povezanosti projektnog tima i komunikacije. LogicaCMG je imala znatno drugačiji pristup projektnom timu, koristila je virtualne timove sastavljene od postojećih ljudskih potencijala. Projektni članovi su bili na četiri mjesta: Leatherhead, Manchester, Edinburgh i London. Komunikacija se odvijala kroz e-maileve i telefonske razgovore s regularnim konferencijskim pozivima. S druge strane, eCourier je bio okupljen na lokaciji ureda u Londonu i kroz cijeli period su imali osobnu komunikaciju.

Ujedno, razliku je predstavljao pogled na uspjeh projekta poduzeća. LogicaCMG je sagledavala uspjeh kroz generiranje pozitivnog toka novca koristeći metode kojima su osiguravali rast kompanije za budućnost. S druge strane, eCourier je uspjeh sagledavao kroz pravilno funkcioniranje platforme i privlačenje i zadržavanje korisnika dugoročno. Direktno su uspjeh mjerili postotcima transakcija od klijenata.

Također, budući da im je djelatnost drugačija, LogicaCMG je težila privući veće klijente energetske industrije, dok je eCourier zbog prirode svoje djelatnosti privlačio više malih klijenata.

5.5 Pristupi projektnim timovima

Kako je spomenuto u prethodnom dijelu gdje su istaknute razlike između poduzeća, način izbora projektnih članova im se uvelike razlikuje. LogicaCMG je filtrirala postojeće zaposlenike po vještinama, kompetencijama i sposobnostima ne zanemarujući pritom profile zaposlenika kako bi projektni tim funkcionirao sinergično te u skladu s teorijskim postavkama i predviđenim potrebama. Zapravo, projektni menadžer LogiceCMG se posvetio izboru projektnog osoblja kako bi projektni tim činile osobe komplementarnih vještina te prikladnih psiholoških profila kako bi projektni rad i produktivnost bili na vrhuncu. Ujedno, korištenje virtualnih projektnih timova iziskivalo je prikladan pristup vođenja projektnog menadžera. Prilagodba stila vođenja bila je potrebna kako bi se uspostavilo i zadržalo određenu razinu produktivnosti, ali i kontrole nad geografski disperziranim timom. Uglavnom se koristio participativan stil vođenja o kojem će se govoriti i u nastavku. Komunikacijom i korištenjem tehnologije tim je uspješno nadvladao problem disperziranosti u fazi formiranja. Sljedeće faze je projektni tim ispunio bez većih problema zbog prilagođenog stila vodstva i uspješne prve faze.

S druge strane, eCourier je poduzeo ekstremne mjere kako bi osposobio tim ljudi koji će poduprijeti projekt i pridonijeti mu u najvećoj mjeri. eCourier je otišao toliko daleko da je slao košare s poklonima kako bi privukao pažnju akademske zajednice i osoba koje su udovoljavale pozadinom i stručnosti. Ujedno, koristili su i agencije za pronalazak specifičnih zaposlenika koji su bili stručni u određenim poljima. Izbor konačne postavke projektnog tima donesen je na način da su izabrani ljudi komplementarnih vještina kako ne bi došlo do dupliciranja uloga unutar organizacije koje bi vodilo problemima i konfliktima. Za razliku od LogiceCMG, eCourierov projektni menadžer je održavao produktivnost na visokim razinama profesionalno prijateljskim odnosom te *laissez faire* stilom vodstva budući da su odnosi počivali na viskoj

razini povjerenja između projektnih članova. Prva faza je oduzela više vremena eCourieru zbog potrebe za upoznavanjem novo formiranog projektnog tima. Ujedno, eCourierovi projektni članovi nisu radili zajedno prije projekta. Nakon uspješno prijedene faze komešanja u kojoj su veliku ulogu imala i ograničenja, projektni tim je nastavio uspješno s razvojem i rastom produktivnosti.

Ono što je vidljivo iz prvog koraka i samog pristupa dviju organizacija izboru ljudi projektnog tima jest prepoznavanje važnosti zaposlenika i članova projektnog tima. Upravo navedeno su i istaknuli oba projektna menadžera pri intervjuu kad su upitani koja interesna skupina im je najvažnija te su obojica istaknuli kako prepoznaju važnost zaposlenika u organizaciji i samom projektnom radu.

Ujedno, iznimno je važno istaknuti kako su oba poduzeća provodila edukacije i treninge, čak osposobljavanja zaposlenika kako bi ih pripremili na uloge tijekom projektnog rada i upoznali s odgovornostima. Iako se projektni članovi nisu poznavali ni u kojem timu, takvim pristupom se htjela stvoriti i prisnija, toplija atmosfera. eCourier je težio brisanju tadašnjih predrasuda vezanih za dostavljače te imao za cilj promijeniti negativnosti vezane uz djelatnost. Uveo je kodekse ponašanja koji su težili profesionalnosti te dodali na vrijednosti naspram ostalih kurirskih službi.

Korak dalje je eCourier odskočio i unajmljivanjem najboljih stručnjaka prodaje, stručnjaka teleprodaje, terenske prodaje i eksperta u pregovaranju. Sve s ciljem pružanja projektnom timu znanja i podloge u svemu navedenom te osposobljavanja u konačnici i samih kurira prenošenjem stečenih znanja od stručnjaka. Korištene su edukacije svakog tipa kako bi vještine projektnih članova bile izoštrene i u mogućnosti isporučenja iznimnih rezultata.

Nadalje, kuriri dobivaju plaću iznad prosjeka kako bi se osiguralo zadovoljstvo. Ujedno, osigurana je i financijska kompenzacija za prijedloge i promjene. Jedna osoba projektnog tima bila je zadužena za praćenje promjena i obradu prijedloga djelatnika uz ostala zaduženja. Upravo navedenim načinom kojim su nagrađivali promjene stvorili su okružje prihvaćanja promjena i neodbijanje istih što je često slučaj u praksi. Navedeni način je zapravo pristup nošenja s turbulentnom okolinom i anticipiranjem promjena direktno od osoba uključenih u isporuku usluge.

5.5.1 Upravljanje projektnim timovima i komuniciranje projektnih timova

Oba projektna menadžera su kod intervjua istaknuli kako je projektni tim ključan faktor uspjeha projekta te su stoga istaknuli kako je upravljanje projektnim timom esencijalni zadatak njih, odnosno projektnih menadžera.

Projektni menadžer eCouriera tvrdi kako je izrazito važno da tim razumije odgovornosti i koristi projekta. Prije početka implementacije projekta, projektni menadžer je detaljno razložio zadatke, posebnost projekta i sve potrebno kako bi tim, ali i svaki projektni član razumio što je potrebno raditi, kako je potrebno raditi te koje će biti koristi od cijelog projekta.

Projektni tim LogiceCMG je geografski odvojen te različitih dobnih skupina. Kako bi upravljao takvim timom, projektni menadžer je istaknuo kako je komunikacija ključna. Upravo je komunikacija u prvoj fazi razvoja projektnih timova odigrala glavnu ulogu u uspješnom završetku faze, a kako bi se spriječili konflikti i podigla razina radne učinkovitosti, projektni menadžer se treba pobrinuti da projektni članovi jasno razumiju svoje odgovornosti s ciljem dodatnog motiviranja svakog pojedinca. Kao dodatak, kako bi se dodatno pojačao timski duh, sporazumno su donošene odluke te je nerijetko davana autonomija i autoritet odlučivanja projektnim članovima. Upravo je osnaživanje projektnih članova korišteno kao vid motiviranja na projektu. Navedeno je uzrokovalo više razine sinergije geografski disperziranog tima te podiglo učinkovitost koja je uzrokovala i uspješnost projekta.

5.5.2 Izazovi projekata

Izazovi su prisutni kod svakog projekta pa tako i prikazanih u ovom poglavlju. Izazovi često budu u vidu ograničenja pa je tako bilo i kod eCourira. Prvotna financijska ograničenja tražila su prilagodbu tehnologije i korištenja programa međutim, projektni tim se uspješno nosio s danim ograničenjima. S druge strane, kod početne faze projekta komuniciranje i povezivanje projektnih članova LogiceCMG je bio izazov zbog navedene geografske odvojenosti. Međutim, problem je zapravo postao prednost korištenjem alata spomenutih u prethodnom poglavlju. Ujedno, zanimljiva situacija kod LogiceCMG dešavala se i kod samog projektnog proizvoda iz razloga što su neprekidno stizali prijedlozi za tehnološko izmjenjivanje projektnog proizvoda. Tehnološki prijedlozi su zapravo unaprijeđivali proizvod te su promjene prihvaćene budući da su razine povjerenja i znanja bila visoke. U konačnici, svi izazovi su uspješno riješeni te nisu spriječili ili usporili projekte na putu ka ostvarenju ciljeva.

5.6 Zaključni komentari na projekte

Navedeni primjeri prikazali su važnost izbora, a potom i izgradnje projektnog tima. Izbor osoba pravih profila i komplementarnih vještina dao je ovim projektima vjetar u leđa na samim začetcima. Daljnja izgradnja tima na snažnim osnovama iskustva i posvećenosti kroz edukacije, susrete i treninge uvelike su doprinijele povezanosti i strasti usmjerenoj ka ostvarenju projektnih ciljeva. Ujedno, istaknuto jasno oblikovanje ciljeva, uloga i odgovornosti na samim začetcima prije faze implementacije osiguralo je sprječavanje nekih od najčešćih konflikata prisutnih kod projekata. U konačnici, dva prikazana projekta su i izabrana kao svijetli primjeri IT industrije od strane autora, ali i nagrađeni od strane "*The British Computer Society*" instituta kao uzorni primjeri uspješnog projektnog vođenja IT projekta.

6. Zaključak

U proteklom desetljeću zabilježen je izniman porast korištenja projektnog poslovanja organizacija. Projekti su postali uobičajeni način produkcije proizvoda i dodavanja vrijednosti postojećim. Ujedno, koriste se u unapređenju organizacija i svakoj bitici za tržišni udio. Zbog navedene iznimne važnosti ovaj diplomski rad pristupa isticanju svakog utjecajnog čimebenika projektnog poslovanja kako bi se istaknuo pristup koji može uvelike povećati vjerojatnost dosezanja projektnih ciljeva uz poštovanje ograničenja. Naime, mišljenje autora je kako je ljudski faktor krucijalan za svako poslovanje pa tako i projektno. Stoga, kroz početno isticanje uloge projektnog menadžera te mnogih obaveza i odgovornosti koje počivaju na leđima projektnih menadžera autor pokušava istaknuti i važnost uspješnog vođenja projektnog tima. Projektni menadžer ima iznimnu odgovornost u svakoj fazi projekta i razvoju projektnog tima. Također, izbor stila vođenja projektnog menadžera posebno je istaknuta u praktičnom dijelu rada gdje je naglašena važnost vođenja u napredovanju razvoja projektnog tima.

Ujedno, prikazivanjem nebrojenih prednosti timskog rada nad nedostacima jasno je kako je timska orijentacija jedini mogući oblik suvremenog poslovnog napretka.

Također, socijalna i psihološka strana ne smiju biti zanemarene ni u jednom aspektu pristupanja timovima. Upravo iz navedenog, uloge u timu prikazuju psihološku pozadinu potencijalnih projektnih članova i prave podlogu za ispravan odabir projektnog tima. Upravo izbor projektnih članova ima veliku ulogu u daljnjim fazama projekta. Nadalje, detaljan prikaz razvoja projektnog tima prikazuje idealan put projekta te sugerira situacije na koje je potrebno obratiti pozornost u praksi. Važno je i koristiti istaknute metode i aktivnosti razvoja projektnih timova kako bi se osnažio projektni tim. Također faze razvoja tima pružaju smjernice sadašnjim i budućim projektnim menadžerima za kreaciju uspješnog projektnog tima.

Kako je i spomenuto, turbulentnost današnjice često ne dopušta idealan tok razvoja projektnog tima zaustavljajući napredak stavljanjem barijera u razvoju. Potrebno ih je smatrati sastavnim dijelom projekta, zapravo izazovom koji može u konačnici doprinijeti timskom duhu ukoliko im se pristupi na ispravni način. Naime, podjednaki izazov, ali i rješenje imaju konfliktne situacije kod projekata. Uz ispravni pristup doprinijet će snazi projektnog tima, obogatiti iskustvo te pojačati povezanost osoba.

Svakako, kao ključ međuljudskih odnosa, ali i uspješnog projektnog poslovanja nameće se komunikacija koja je zapravo ispravan pristup za rješavanje barijera i konflikata, komunikacija

koja će prenijeti uloge i odgovornosti svakom projektnom članu i komunikacija koja će prenijeti vrijednosti i strast projektnog menadžera na svaku interesnu skupinu. Neizostavno je istaknuti komunikaciju i nemoguće ju je pretjerano istaknuti iz razloga što oblikuje očekivanja, doprinosi prisnosti i osjećaju povezanosti, a upravo navedeno se preslikava na radne performanse i posvećenost projektnim zadacima.

U konačnici, ovaj diplomski rad analizom dostupnih sekundarnih istraživanja prikazuje projektne timove kao najvažniji faktor projektnog poslovanja, a njihov metodičan razvoj kao ključni alat organizacija u dosezanju projektnog uspjeha. Upravo pregledom istraživanja moguće je zaključiti kako najveći ponder u odgovorima zauzima ljudski faktor u obliku projektnog tima i njegovog razvoja.

Također, važno je naglasiti kako se kod prikazanih primjera prakse u posljednjem dijelu diplomskog rada poštuju i prate teorijske postavke projektnog menadžmenta. Korišteno je znanje i iskustvo projektnih menadžera, ali je fokus stavljen na projektne timove. Upravo je na primjeru prakse dokazana važnost projektnih timova i potreban pristup koji je preporučen svakom projektu. Kroz primjere dvaju poduzeća istaknuta je i važnost ispravne komunikacije i pristupa izazovima. Prikazana je važnost projektnih menadžera u ispravnom vođenju razvoja projektnih timova što je i presudilo te dovelo do konačnog ostvarenja projektnih ciljeva.

Može se zaključiti kako zapravo projektni timovi predstavljaju samu srž projektnog poslovanja, napretka današnjice i suvremenog poslovnog probitka. Okosnica su svih djelatnosti okrenutih projektima te nosioci društvenog i tehnološkog globalnog razvoja. Drugim riječima potrebna je neizmjenjiva posvećenost projektnih menadžera usmjerena na efikasno upravljanje i vođenje projektnih timova, pritom poštujući različitosti i osnažavajući članove tima. Takvim pristupom i vođenjem projektnih timova, stavlajući naglasak na sami tim i njegov razvoj uvelike se povećava vjerojatnost konačnog dostizanja jedinstvenog cilja – projektnog cilja.

7. Popis literature

a) Popis knjiga:

1. Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., (1996.) Project Leadership, 2. ed., Gower Publishing Limited
2. Buble, M., (2010.) Projektni menadžment, Dugopolje: Minerva
3. Cleland, D. I., (2004.) Field Guide to Project Management, 2. ed., New Jersey: John Wiley & Sons
4. Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J., (2011.) Handbook of Project Management, 3. ed., New York: Amacom books
5. Gido, J., Clements, J. P., (2008.) Successful Project Management, 4. ed., Mason: South-Western Cengage Learning
6. Hill, G. M., (2008.) The Complete Project Management Office Handbook, 2. ed. Boca Raton: Auerbach Publications
7. Horine, G., (2009.) Absolute Beginner`s Guide to Project Management, 2. ed., Indiana: Que Publishing
8. Kerzner, H., (2009.) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10. ed., New Jersey: John Wiley & Sons
9. Omazić, M. A., i Baljkas, S., (2005.) Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija
10. Petković, M., Janićijević, N., Bogičević Milkić, B. i Aleksić Mirić, A., (2014.) Organizacija, Beograd: Ekonomski fakultet
11. Project Management Institute (2008.) A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4. ed. Pennsylvania: Project Managment Institute
12. Project Management Institute, (2008.), Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK), četvrto izdanje, Zagreb: MATE, str. 222.
13. Team FME, (2013.) Understanding Team Dynamics : Leadership skills, www.free-management-ebooks.com

14. Tonnquist, B., (2009.) Project Management, Danska: Academica
15. Tudor, G., Srića, V., (1998.) Menadžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada, Zagreb: MEP consulting
16. Turner, J. R., (2009.) The Handbook of Project-Based Management, New York: McGraw-Hill
17. Vasić, M., (2004.) Timovi i timski rad, Banja Luka: Zavod distrofičara
18. Wysocki, R. K., (2009.) Effective Project Management – Traditional, Agile, Extreme, 5. ed., Indianapolis: Wiley Publishing

b) Popis članaka i internetskih izvora

1. Pavičić, G., (2012.) Timovi i timski rad, diplomski rad, Doboj: Slobomir P univerzitet
2. Chaos Manifesto 2013.
<https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
3. Chaos Manifesto 2015.: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
4. Gallup istraživanje: <http://www.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx>
5. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>
6. PAEI Model: <https://www.mindtools.com/pages/article/paei-model.htm>
7. Spikes Cavell, Bull: http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Cause.htm
8. The British Computer Society: <http://www.bcs.org/upload/pdf/casestudy2.pdf>

8. Popis slika i tablica

a) Popis slika

1. Slika 1. Međuovisnost područja znanja projektnog menadžmenta.....	8
2. Slika 2. Modeli komunikacijskih profila.....	23
3. Slika 3. Kvadranti modela komunikacijskih profila.....	24
4. Slika 4. Šesnaest karaktera MBTI modela.....	26
5. Slika 5. Hijerarhijski prikaz.....	28
6. Slika 6. Faze razvoja timova po Tuckmanu.....	37
7. Slika 7. Razvoj timskog duha i radnih performansi.....	41
8. Slika 8. Korelacija između pristupa rješavanja konflikta i postizanjem ciljeva.....	65
9. Slika 9. Postizanje uspjeha projekta.....	74

b) Popis tablica

1. Tablica 1. Razvoj projektnog menadžmenta.....	6
2. Tablica 2. Indikatori MBTI modela.....	25
3. Tablica 3. RACI tablica matričnog prikaza.....	29
4. Tablica 4. Prikaz važnosti principa po fazama razvoja timova.....	44
5. Tablica 5. Raspored projektnog statusnog sastanka.....	58
6. Tablica 6. Prikaz situacija s prednostima i nedostacima kod pristupa rješavanja konflikata.....	65
7. Tablica 7. Chaos Manifesto 2013. tablica odgovora.....	79
8. Tablica 8. Chaos Manifesto 2013. tablica odgovora.....	79
9. Tablica 9. Chaos Manifesto 2015. faktori uspjeha.....	80