

Čimbenici efikasnosti projektnih timova

Glavić, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:642029>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-27**



Repository / Repozitorij:

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



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

Dino Glavić

Čimbenici efikasnosti projektnih timova

Diplomski rad

Pula, rujan 2022.

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

Dino Glavić

Čimbenici efikasnosti projektnih timova

Diplomski rad

JMBAG: 0303073349, redoviti student

Studijski smjer: menadžment i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

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

Pula, rujan 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dino Glavić, kandidat za magistra ekonomije/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

Dino Glavić

U Puli, rujan. 2022 godine



Ja, Dino Glavić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Čimbenici efikasnosti projektnih timova 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, rujan. 2022

Potpis

Dino Glavić

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Projektni timovi i timski rad	3
2.1 Predmet rada projektnog tima	7
2.2 Koristi i nedostatci timskog rada.....	9
2.3. Virtualni i internacionalni timovi	11
3. Razvijanje projektnih timova	14
3.1. Faze razvoja projektnih timova	15
3.2. Problemi i barijere prilikom razvoja tima.....	19
4. Uloge članova projektnog tima	23
4.1. Funkcije i uloge projektnog menadžera.....	28
4.2. Izazovi vođenja projektnog tima	30
4.2.1 Odnos voditelja projekta i ostalih članova tima	32
5. Efikasnost projektnih timova	35
5.1. Obilježja i čimbenici efikasnih timova	37
5.2 Obilježja neefikasnih timova.....	43
5.2.1 Sukobi u projektnom timu	44
5.2.2 Adekvatno upravljanje sukobima	46
5.3 Povećanje efikasnosti i napretka projektnog tima	47
5.4. Mjerenje rada, efikasnosti i napretka u projektnom menadžmentu	49
6. Čimbenici efikasnosti projektnog tima na primjeru projekta Kulterra.....	52
7. Zaključak	56
8. Literatura	58
9. Popis tablica i slika	60

1. Uvod

U današnje vrijeme organizacije posluju u vrlo promjenjivoj okolini, i sami smo svjedoci čestim promjenama na tržištu uzrokovanim različitim događajima. Brza prilagodba i reakcija na novu situaciju ključna je za opstanak na tržištu, prilagodba je postala karakteristika koju posjeduje svaka uspješnija organizacija. Kako bi organizacija uspješno upravljala promjenama odnosno poslovanjem na tržištu treba imati kvalificirane, sposobne i vješte kadrove odnosno zaposlenike; Trendovi se mijenjaju, na tržištu rada mnogo je ponuda za one koji posjeduju specifična znanja i vještine odnosno za one koji su izvrsni u obavljanju aktivnosti u svojoj domeni stoga nije neobično da zaposlenici češće mijenjaju radna mjesta no prije 20-ak godina.

Projektno usmjerene organizacije fokusirane su na provođenje projekata, potreban im je određen broj ljudi koji će zajednički raditi na projektu i ostvarivati zadane ciljeve. Danas nije lako pronaći ljude i sastaviti tim odnosno zadržati zaposlenike dulje vrijeme; mnogo je ponuda na tržištu rada, a preferencije se mijenjaju. Sastavljanje projektnog tima nije nimalo lak zadatak, potrebno je pronaći ljude različitih osobina, znanja i vještina, a da se istovremeno poistovjete s ciljevima projekta kako bi mogli dati sve od sebe u realizaciji zadanog koristeći upravo svoja znanja. Ako organizacije i nađu zaposlenike potrebno je uložiti mnogo kako bi ih zadržali, a tu ne podrazumijevamo samo financijske čimbenike, koji dobrim djelom utječu na motivaciju i rad u nekoj organizaciji, već i nefinancijske čimbenike koji danas postaju sve bitniji poput radne klime, odnosa, mogućnosti napretka, poštivanja, fleksibilnosti, slobode odlučivanja i sl.

U projektnom timu veliki značaj se pridaje članovima, bitno je omogućiti im sve potrebne resurse za obavljanje projektnih aktivnosti, raditi na povezanosti tima i motiviranju pojedinaca ukoliko želimo stvoriti pozitivno okruženje i efikasan projektni tim. Skupno provođenje aktivnosti mnogo je učinkovitije od samostalnog, ako je uspješno koordinirano. Više ljudi ima naravno više pogleda na neke situacije ili probleme, a različita znanja i vještine članova projektnog tima omogućuju organizaciji fleksibilnost i mogućnost prilagodbe tržištu kroz uspješnu realizaciju projekta.

U ovom radu ponajprije ćemo se usmjeriti na efikasnost projektnih timova što je i sama tema diplomskog rada. Rad je podijeljen na šest poglavlja; U drugom poglavlju koje slijedi nakon uvoda bit će definirani timovi i timski rad, prednosti timskog rada kao i nedostaci. Ovaj dio rada zapravo nas tek upućuje u temu, saznat ćemo osnovne definicije i karakteristike timova te zašto ih pojedine organizacije preferiraju upravo kada je riječ o projektima. Nadalje govorit će se o problemima na koje organizacije nailaze prilikom osnivanja tima i provođenja timskih aktivnosti, proći ćemo kroz sve faze razvoja projektnog tima, a razradit će se i barijere na koje organizacije nailaze na tom putu. U poglavlju br.4 detaljnije će biti prikazane uloge članova u projektnom timu kao i uloga projektnog menadžera, njegovi zadaci, odgovornost i ovlasti. Efikasnost projektnih timova razrađena je kroz sva poglavlja : detaljno su razrađeni čimbenici efikasnosti projektnih timova, obilježja onih manje efikasnih i razlozi zašto do neefikasnosti uopće dolazi. Posljednji dio rada usmjeren je na primjer iz prakse koji prikazuje rad projektnog tima i analizira njegovu efikasnost. Odabrani primjer lokalni je projekt na kojem su radili zaposlenici jedne istarske općine, organizirani projektni tim koji je uspješno savladao izazove i probleme te uz mnogo truda postigao ciljeve.

2. Projektni timovi i timski rad

U današnje vrijeme organizacije djeluju u veoma promjenjivoj okolini, mnogi čimbenici utječu na odluke koje se donose kao i na cjelokupno poslovanje organizacije. Ljudski resursi neizostavan su dio svake organizacije te upravo zaposlenici i čine organizaciju. Prepoznavanje kvalitetnog kadra, i zadržavanje istog jedan je od ključnih čimbenika uspješnosti nekog projekta odnosno organizacije. U praksi nije lako pronaći kvalitetne zaposlenike odnosno zadržati ih; mnogo je prilika na tržištu rada i naravno svatko teži ka nečemu što je bolje od prethodnog, promjene radnog mjesta sve su češće, a u današnje vrijeme mladi rijetko imaju namjeru svoj radni vijek provesti u jednoj organizaciji. Uspjeh organizacije uz kvalitetne resurse uvelike ovisi i o sposobnostima, znanju i vještinama zaposlenih. Stoga važno je znati upravljati zaposlenicima i kombinirati njihove vještine i znanja kako bi se stvorio kvalitetan tim i radna skupina. Veoma je bitno prepoznati razliku između radne skupine i tima odnosno projektnog tima, što ćemo u nastavku i pojasniti.

Skupinu možemo opisati kao stanovit broj osoba koje su povezane nekim unutrašnjim sponama ili obilježjima. Razlog njihovu integriranju je želja da ostvare svima jednak zajednički cilj. Razlog, međutim, može biti i u poznatim ljudskim potrebama za druženjem, pripadanjem, uvažavanjem, statusom i moći.¹ Članovi određene skupine često su povezani istim ciljem, interesima, idealima te dijele zajedničke karakteristike i sposobnosti s kojima dolaze do ciljeva djelujući unutar skupine odnosno grupe. Čovjek je kroz cijeli svoj životni vijek pripadnik neke skupine ili grupe u kojoj djeluje bilo to škola, fakultet, posao, neke druge privatne aktivnosti ili pak nešto treće. Pod radnom skupinom podrazumijevamo, u načelu, tri do dvadeset osoba okupljenih oko neke zajedničke poslovne zadaće. U velikoj tvrtki to može biti, npr. nabava ili otprema robe, organizacija protokola, prodaja ili bilo koji drugi posao.²

¹ Srića. V i Tudor. G, Menadžer i pobjednički tim, Zagreb M.E.P. Consult d.o.o 1998., ., str.12.

² Ibidem, str.,13.

Kada govorimo o radnim skupinama možemo spomenuti kako postoje formalne i nasuprot tome neformalne skupine; naime one formalne određene su organizacijskom strukturom što znači da je položaj skupine oblikovan odozgo. Kod formalnih skupina članovi istih slijede neka pravila ponašanja kako bi konačno stigli do zajedničkog cilja kojeg uspostavlja menadžment organizacije. Međusobni odnosi ljudi koji su okupljeni u radnoj skupini imat će i neke posebne značajke koje nisu toliko zamjetne u drugačijim oblicima ljudskih okupljanja kao npr. obična skupina. Članovi će više biti usmjereni ka zajedničkom organizacijskom cilju te usredotočeni na svoju osobnu zadaću i nešto manje zainteresirani za posao svog susjeda. Među njima će, jače nego u „običnoj skupini“, postojati snažna međusobna interakcija, te izravna komunikacija „licem u lice“.

³Neformalne skupine nisu strukturirane poput formalnih, te na njih nailazimo svakodnevno u privatnom životu. Osobe često vole biti članovi grupe čime osjećaju pripadnost grupi sa kojom dijele interese, ideale i ciljeve.

Timove možemo definirati kao skupinu ljudi sa nekim ciljem, koji usklađeno djeluju i imaju različite vještine i znanja. Za razliku od grupe timski rad nije samo podjela zadataka među članovima gdje će svatko obaviti svoj dio posla ne interesirajući se previše za zadatke ostalih kolega; već naprotiv članovi radnog tima ovise jedni o drugima, podjela zadataka je takva da će svatko odraditi dio posla prilagođen njegovim ili njezinim vještinama, ali istodobno će biti povezan sa ostatkom tima s obzirom da jedni o drugima ovise. Uspjeh projekta ili zadatka ovisi o cijelom timu, a ne samo o pojedincu što znači da je za postizanje cilja potreban zajednički napor. 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 interesi⁴.

Projektne timove možemo definirati kao skupinu ljudi odnosno tim koji radi na nekom projektu, imaju zajedničke ciljeve te imaju međusobno komplementarne vještine. Možemo reći kako projektni timovi privremeno okupljaju određeni broj ljudi koji će surađivati i raditi na projektu do njegova završetka.

³ Srića. V i Tudor.Op. Cit. 13.

⁴ Vasić. M, Timovi i timski rad., Banja Luka: Zavod distrofičara, 2004 str. 10.

Isto tako prema definicijama projektni tim predstavlja takvu radnu grupu čiji su članovi u intenzivnoj interakciji te posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva.

⁵Projektni timovi nastaju upravo sa svrhom realiziranja projekta, usredotočuju se na ciljeve i međusobno djeluju kako bi ih ostvarili. Formiranje projektnih timova nije nimalo lak zadatak, mnogo čimbenika utječe na odabir članova koji će raditi na projektu a jedan od njih je i sam projekt.

Projekte možemo vidjeti u svim djelatnostima a članovi tima biti će odabrani s obzirom na znanja, vještine i sposobnosti. Cilj je formirati takav tim u kojem će se znanja i vještine od člana do člana razlikovati. Članovi tima imaju svoje mišljenje i svoju osobnost. Ljudi koji su navikli primati i izvršavati tuđa naređenja rijetko su kadri djelotvorno rješavati probleme s kojima se sami suočavaju. Kad nestane vođe, stado se pretvara u lak plijen svakome, a skupina u bezličnu, nedjelotvornu i dezorijentiranu masu. S druge strane, za uspješan tim nema nerješivog problema. Njega vodi skupina motivacija i želja da zajednički problem bude riješen. Tim naprosto ruši sve prepreke pred sobom i ide dalje.⁶

Možemo reći kako je projektni tim jedan od važnijih faktora o kojem ovisi projekt odnosno njegova uspješnost. Identifikacija članova tima sa ciljem projekta najbolji je način motiviranja ljudi, ali ne smijemo zaboraviti na međusobne veze, odnose i poštovanje unutar tima koju utječu na atmosferu a u konačnici i na motivaciju pojedinaca. Unutar pravog tima ne postoji rečenica „to ne spada u moj dio posla“, svi članovi teže napretku, a upravo takav stav pojedinca može utjecati na uspjeh projekta odnosno na dolazak do cilja.

⁵ Buble. M.: Projektni menadžment, Dugopolje. Minerva d.o.o. 2010, str. 2.

⁶ Srića. V, Tudor. G., op. cit., str. 15.

Svaki projektni tim sastoji se od više članova čiji su zadaci i odgovornost dobro poznati. Na čelu projektnog tima stoji projektni menadžer koji koordinira aktivnosti, vodi i usmjerava tim ka postizanju cilja odnosno što boljoj realizaciji projekta. Kod projektnog tima bitna je informiranost i suradnja između članova kako bi se postigao željeni rezultat. Kvalitetna raspodjela zadataka, međusobno poštovanje, komunikacija i poštena suradnja čimbenici su koji utječu na efikasnost timova, ali o tome ćemo govoriti detaljnije u petom poglavlju. U sljedećoj tablici prikazane su razlike između člana tima i člana radne skupine odnosno način na koji se osoba ponaša i provodi aktivnosti unutar tima odnosno radne skupine.

Tablica 1. Osnovne razlike između člana tima i člana radne skupine

Član tima	Član radne skupine
Razumije zajedničke ciljeve i vjeruje im	Nije posebno uvjeren u ciljeve skupine
Radi samostalno, ali i surađuje sa kolegama	Rad planira sam, i tek nakon što dobije zadatak
Komunicira aktivno i konstruktivno	Komunicira onoliko koliko treba
Identificira se sa ostatkom tima	Radi samostalno, ne pokazuje interes za zadatke ostalih članova
Aktivan u rješavanju problema unutar tima	Motivaciju pronalazi u plaći, bonusima i statusnim simbolima
Voditelja ili projektnog menadžera doživljava kao suradnika i trenera	Voditelja doživljava isključivo kao šefa
Koristi sva svoja znanja kako bi pomogao timu u ostvarenju zadanog	Ne zanimaju ga skupna ocjena napretka i zajednički problemi

Izrada autora prema: G. Tudor, V. Srića., Menadžer i pobjednički tim str., 17.

Svi timovi su ujedno i skupine no svaka se skupina ne ponaša kao tim.⁷

⁷ Srića. V, Tudor. G., op. cit., str. 15.

2.1 Predmet rada projektnog tima

Projektni tim ponajprije je osnovan zbog rada na nekom projektu, što i je predmet rada nekog projektnog tima. Pojam projekt rabi se za opis aktivnosti koje organizacije ne obavljaju svakog dana, već se takve aktivnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni.⁸ Projekti su vremenski određeni, točno se zna kada će projekt započeti i predviđa se kad bi mogao završiti. Projekte razlikujemo u odnosu na procese unutar organizacije koji se ponavljaju upravo prema vremenskoj ograničenosti, što ne znači da projekt mora biti kratkotrajan već traje određeno razdoblje ovisno o vrsti, zahtjevnosti projekta, ljudskim resursima i mnogim drugim čimbenicima. U praksi poznajemo mnogo projekta koji su trajali nekoliko desetljeća, ali kada se ostvari zadani cilj projekt se zaključuje. Na projektu mogu raditi zaposlenici na svim organizacijskim razinama, a projektni tim mogu činiti članovi koji posjeduju određena znanja i vještine koje će pomoći u ostvarenju projekta.

Projektom postizemo cilj koji postavljamo prije njegova pokretanja i izvođenja. Osnovna je karakteristika cilja da ga najčešće povezujemo s vremenom u kojemu ga treba postići. U suprotnom, riječ je o želji, a ne o konkretno planiranom rezultatu, što cilj zapravo i jest.⁹ Kako govorimo o projektu kao o jednokratnom procesu kojim će se postići neki rezultat važno je spomenuti životni ciklus projekta. Svaki projekt je jedinstven na svoj način te životni ciklus razlikuje od jednog do drugog.

Opće faze životnog ciklusa projekata ¹⁰

- iniciranje i aktiviranje realizacije projekta
- planiranje i organizacija logistike projektne realizacije
- organiziranje i vođenje projektne realizacije
- evaluacija i zaključivanje realizacije projekta

⁸ Baljkas. S i Omazić. M.A, Projektni menadžment., Zagreb, Sinergija, 2005., str.31.

⁹ Hauc. A., Projektni menadžment & projektno poslovanje, Zagreb, M.E.P. Consult, 2007., str. 25.

¹⁰ Zekić. Z., Projektni menadžment, upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, EFRI. 2010. str., 17.

Projekti se razlikuju s obzirom na to u kojoj se gospodarskoj ili drugoj djelatnosti izvode, zatim po namjeni, objektima projekata, načinu izvedbe, s obzirom na trajanje, ekonomičnost, angažiranje izvođača, kompleksnost, lokaciju objekta, s obzirom na okruženje, naručitelje projekta itd.¹¹ Važan čimbenik koji će utjecati na odabir projektnog tima odnosno pravih osoba za rad na projektu jest predmet projekta. Predmet može biti neki fizički objekt primjerice gradnja stambenog objekta, izgradnja mosta ili pak nešto drugačije poput provođenja marketinških aktivnosti, osmišljavanje i programiranje aplikacije ili programa i sl.

Projekti se izvode i na području obrazovanja i školstva, npr. na sveučilištima i fakultetima, gdje se na različitim institutima u okviru katedara ili laboratorija izvode znanstveno-istraživački projekti, koje financiraju različita ministarstva i drugi izvori.¹²

Ljudi su neizostavan dio svakog projekta, ipak oni su ti koji koriste svoja znanja, vještine i sposobnosti, obavljaju različite vrste zadataka kako bi pridonijeli uspješnoj realizaciji projekta. Ljude uvrštavamo u posebno projektno okruženje s kojim se i projektni menadžer susreće u svom radu. Tako surađuje s funkcijskim, linijskim menadžmentom od najvišeg, srednjeg do operativnog, sa stručnjacima različitih područja poput marketinga, tehničkog razvoja i sl.¹³ Članovi tima s obzirom na prijašnja iskustva, različita mišljenja drugačije gledaju na projekt od svojih kolega, što ide u prilog projektu odnosno projektnom menadžeru s obzirom da drugačije perspektive donose nova i moguće jednostavnija rješenja. Odabir članova projektnog tima ključan je korak u pokretanju projekta, jer upravo ti ljudi obavljat će aktivnosti koje vode ka cilju.

¹¹ Hauc. A. op. cit., str.64

¹² Ibidem, str. 65.

¹³ Ibidem, str. 300.

2.2 Koristi i nedostatci timskog rada

Djelovanje u timu pristup je koji će većina ljudi rado prihvatiti, ipak postoje i oni koji vole raditi sami organizirajući si tempo i vrijeme samostalno. Timskim radom moguće je postići bolje rezultate, djelovanje jedne osobe teško može biti učinkovitije od djelovanja više osoba tj. tima. Različita mišljenja, sposobnosti i iskustva članova omogućuju drugačiju perspektivu na neki problem.

Rad u timu često zbližava zaposlenike čime se stvara pozitivno okruženje koje potiče motivaciju i efikasnost. Veće su šanse da će se tim upustiti u ambiciozan projekt ukoliko članovi tima imaju poštovanja jedni prema drugima, nadopunjavaju ostale članove svojim znanjem te razmjenjuju mišljenja. U timskom okruženju članovi smatraju i vjeruju da su rezultati kvalitetniji kada razmišljaju, planiraju i donose odluke zajedno te poduzimaju zajedničke ciljeve.¹⁴

Timski rad donosi koristi poput :¹⁵

- Motivacije
- Sinergije
- Skupne kreativnosti
- Skupne kohezije

Pozitivna atmosfera unutar tima može rezultirati samo dobrim rezultatima, članovi se osjećaju prihvaćeno i sigurnije, identificiraju se sa timom, čime se i razina motivacije podiže. Radna atmosfera važan je dio posla i utječe na efikasnost članova odnosno tima.

¹⁴ Goleman. D., Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010., str. 190

¹⁵ Srića. V. i Tudor. G, op. cit., str. 20.

Postizanje dobre radne atmosfere nije lak zadatak, u timu mora postojati visoka razina poštovanja između članova, prihvaćanje različitih mišljenja i naravno povjerenje. Postizanjem navedenog tim postaje ambiciozan i „ne poznaje“ prepreke pa se često upušta u ambiciozne projekte. Mnogo je pozitivnih strana timskog rada koje itekako prevladavaju u odnosu na nedostatke; prednosti poput već spomenutih motivacije, sinergije, zajedništva, povjerenja, poticanja kreativnosti čimbenici su koji pozitivno utječu kako na projekt tako i na tim.

Negativne strane timskog rada značajno su manje, naime nisu svi spremni na rad u timu ipak takav oblik rada zahtjeva kompromise, uvažavanje tuđih mišljenja, i ravnopravnost članova što nekim ljudima i ne paše. Loša radna atmosfera, nedostatna komunikacija kao i loše radne navike negativno utječu na radno okruženje i efektivnost rada. Sukobi su ti koji mogu najviše poremetiti povezanost i smanjiti motiviranost tima. Rad sa više osoba svakodnevno koliko godi ima prednosti nije nimalo lak zadatak posebno za one koji vole raditi sami ili koji nemaju običaj poslušati ili uzeti u obzir tuđe mišljenje ravnopravno sa svojim. Upravo takve situacije potiču sukobe koji negativno utječu na projekt i tim. Spomenuti nedostaci naočigled su manji i možemo reći kako pozitivne strane timskog rada prevladavaju.

Dobar timski rad ne mora zahtijevati dobre odnose između članova tima van radnog vremena, ali često povezivanje na radnom mjestu rezultira zbližavanjem van radnog vremena i stvaranjem prijateljstva, ali to podrazumijeva međusobno poštovanje i uvažavanje. Naravno svaka aktivnost koja će bolje povezati članove tima dobra je za motivaciju sudionika koja potiče efikasnost.

Danas sve više dolaze do izražaja i timovi čiji se sudionici nalaze na sasvim različitim stranama svijeta, poslovanje se odvija online, a sve nam to omogućava tehnologija. U takvim timovima još više na važnosti dobiva uvažavanje tuđih mišljenja i kulture s obzirom da su članovi virtualnog tima često odrasli u drugačijim sredinama i prilagodba kao i pronalazak „zajedničkog jezika“ su prijeko potrebni ukoliko se želi stvoriti pozitivna radna atmosfera.

2.3. Virtualni i internacionalni timovi

Napredak tehnologije omogućio je organizacijama i ljudima lakše funkcioniranje, za neke aktivnosti potrebno je mnogo manje vremena nego prije, možemo se usredotočiti na neke važnije zadatke, ali koliko god tehnologija zapravo pomaže organizacijama i projektnim timovima teško je zamijeniti neposredni kontakt zaposlenika koji rade primjerice zajedno na nekom projektu. Napredak i masovna upotreba tehnologije kao i pojava globalne ekonomije pridonijeli su razvoju virtualnih organizacija, odnosno virtualne ekonomije. Virtualna ekonomija pomakla je žarište poslovanja s materijalnih na nematerijalne resurse, proširila vremenske i geografske granice poslovanja, a ključni resursi postali su dostupni što uključuje i ljudske resurse.¹⁶

Obilježje virtualnih organizacija odnosno virtualnih timova je rad na daljinu, u svijetu ali i kod nas mnoge organizacije posluju na ovaj način i broj takvih se povećava iz dana u dan. Korištenjem medija i informacijske tehnologije organizacijama i njihovim zaposlenicima omogućava se lakši oblik poslovanja, barem što se tiče udaljenosti i brzine protoka informacija. Događaji u svijetu poput Covida- 19 prisilili su mnoge organizacije da svoje poslovanje prebace online, isto tako sustav obrazovanja kako u svijetu tako i u Hrvatskoj brzo se prilagodio situaciji čime su predavanja, konzultacije i mnoge druge aktivnosti prebačene online.

Globalizacija i virtualizacija nastali su kao posljedica razvoja novih tehnologija, a razlog se nalazi u smanjivanju troškova rada, povećavanju produktivnosti, lakoj dostupnosti informacija i radu na zemljopisno raspršenim područjima. Virtualizacija je najraširenija u industriji softvera, gdje se preko virtualnih medija sastaju informatički stručnjaci koji rade na razvojnim projektima.¹⁷

¹⁶ DeRosa, D.M. i Lepsinger, R. Virtual Team Success – A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. United States of America, 2010: Jossey-Bass.

¹⁷ Baljkas. S. I. Omazić. M. A., op. cit., str.132

Tablica 2. Promjene koje omogućuju virtualni rad

Poslovanje prije	Poslovanje sada
Centralizirani rad	Distribuirani rad, virtualni zaposlenici
Pošta, faks	e- mail
Sastanci, neposredni kontakt	Video konferencije
Hijerarhijske strukture	Ne hijerarhijske, organske strukture
Papir	Digitalni zapis
Stabilnost	Diskontinuirane promjene

Prema: Baljkas. S i Omazić. M. A., Projektni menadžment, sinergija, Zagreb 2005, str.133.

Danas ljudi raspolažu sa širokim spektrom informacija, a što se tiče projekata i projektnih timova komunikacija i dostupnost informacija ključni se čimbenici njihove uspješnosti. S obzirom da organizacije posluju u globalnom okruženju, tehnologijom se omogućuje komunikacija sa klijentima i poslovnim suradnicima diljem svijeta i to vrlo brzo. Kada govorimo o virtualnim projektnim timovima potrebno je ispuniti neke preduvjete kako bi se omogućilo njihovo djelovanje. Dobar odabir ljudi odnosi se i na članove projektnog tima ali i na kvalitetan menadžment, menadžer je taj koji prepoznaje potencijalne članove projektnog tima tj. osobe koje su spremne raditi na projektu virtualno, sa članovima tima koji su na različitim geografskim lokacijama. Motiviranost, otvorenost, komunikacija preduvjeti su koji se moraju zadovoljiti ukoliko menadžment želi da projektni tim bude efikasan i učinkovit.

Virtualni projektni timovi nisu bez nedostataka, jer oni od svojih članova zahtijevaju nužno posjedovanje određenog informatičkog znanja te postavljaju posebne zahtjeve u pogledu načina izvođenja projektnog menadžera¹⁸.

¹⁸ Baljkas. S. I. Omazić. M. A., op. cit., str.134.

Ljudi vole socijalni kontakt za vrijeme rada na nekom projektu, većina se informacija prilikom neposredne komunikacije prenosi neverbalnom komunikacijom koja nam pomaže bolje razumjeti kolege te shvatiti njihova mišljenja, stajališta i doživjeti njihove emocije. Razinu motivacije kod virtualnih timova nešto je teže postići; a rad u takvim timovima stvara ponekad osjećaj usamljenosti jer nema toliko željene interakcije sa kolegama.¹⁹ Rad u virtualnim timovima na prvi pogled izgleda manje stresnim zbog nižeg intenziteta rada, ali ponekad rad u članova takvih projektnih timova izaziva postavljanje nerealno visokih ciljeva koji su znatno iznad njihovih mogućnosti. Tako su članovi virtualnih projektnih timova pod pritiskom da dulje rade i zato su pod većim opterećenjem.²⁰ Kako rad u virtualnim timovima često podrazumijeva rad sa ljudima iz različitih zemalja i kultura, od članova se traži prilagodba, poštovanje i razumijevanje kako bi se aktivnosti mogle nesmetano obavljati, a projekt realizirati. Kulturološke razlike dolaze do izražaja od trenutka kada se aktivnosti počinju obavljati u timu, pristup problemima i način rješavanja problema primjeri su na kojima se mogu vidjeti te razlike. Bitno je da vođa projektnog tima razumije i vrednuje svakog člana tima jednako, isto kako bi se i oni međusobno trebali vrednovati i razumjeti ukoliko žele ostvariti cilj.

Internacionalne timove određuje:

- kulturološke različitosti
- stilovi rada
- različiti načini pristupanja problemu
- različiti običaji i norme
- jezične barijere.

Rad sa ljudima različitih kultura postaje sve uobičajeniji upravo zbog razvoja tehnologije i mogućnosti rada na daljinu. Bitno je pokušati razumjeti članove tima, sagledati neki problem sa drugog gledišta i naravno poštovati različitosti. Različita mišljenja i stavovi pogoduju načinu rješavanja i postupanja sa problemima, često se uz kompromise nađe optimalno rješenje za koje se projektni tim odlučio upravo zbog različitosti.

¹⁹ Ibidem, str. 134.

²⁰ Ibidem, str. 134.

3. Razvijanje projektnih timova

Formiranje i razvijanje projektnih timova nije nimalo lak zadatak, mnogo toga potrebno je osigurati i odrediti prije samog početka projekta. Svrha i cilj projekta prvi je korak, važno je znati što želimo postići te je li cilj projekta realan odnosno dostižan. Kako je ranije spomenuto svi projekti su različiti, potrebno je procijeniti mogući vremenski period, odrediti ovlasti i odgovornost. Plan se odnosi na strukturu svakog tima, kako će preuzeti pripadajuće odgovornosti i kako se nositi sa autoritetom koji im je dodijeljen.

Tim je umjetna, organizirana, ljudska zajednica. I poput svake organizirane zajednice, dužan je na putu do životne zrelosti savladati predviđene stepenice. Ukoliko je početak dobro utemeljen, voditelj vješti „kormilar“, a uvjeti povoljni, taj će klasični obrazac biti ispunjen brže i potpunije. Postoje i obrnuti slučajevi. Izostane li neki od potrebnih uvjeta, tim može zauvijek ostati u polaznom stanju radne skupine.²¹

Svaka organizacija treba stvoriti vlastitu strategiju za uvođenje timova. Ipak, evo dobrog primjera strateškog plana jedne organizacije. Naravno, svaki korak po svojoj prirodi predstavlja zaseban projekt ili niz projekata:²²

- Stadij učenja, početni je korak razvoja, uspostavljaju se operativni razlozi za uvođenje projektnih timova, stvara se projektni plan u kojem definiramo vremenski slijed događaja i postavljene ciljeve projekta.
- Razvoj strategije drugi je korak strategije razvoja projektnih timova, u ovom koraku određuju se uloge članova, prepoznaju se mogućnosti i granice, prezentira se plan projekta timu te obično ukoliko je ideja projekta dobra članovi tima iskazuju podršku menadžmentu odnosno onome tko je osmislio i napisao projektni plan. Važan dio ovog koraka jest integracija ocjenjivanja kvalitete i mjerenje procesa

²¹ Srića. V. i Tudor. G., op. cit., Str. 177.

²² Holpp. L., op. cit., str. 63.

- Aktivno eksperimentiranje korak je u kojem se detaljno iznose koraci projekta i plan, komunicira se i otvoreno razgovara o mogućim problemima i preprekama, omogućuje se program obuke. Razvija se proces za rješavanje problema i uvode potrebne promjene na radnim područjima.
- Testiranje i ocjenjivanje korak je u kojem se teži ka neprestanom uvođenju poboljšanja, dodatno obučavanje članova tima je dobrodošlo kako bi mogli raditi samoocjenjivanje glede procesa. Svako poboljšanje poput povećanja produktivnosti i efikasnosti poželjno je nagraditi čime i raste grupna povezanost.
- Dijeljenje i rast podrazumijeva uključivanje članova tima u sve aktivnosti koje su vezane za timove, širenje granica djelovanja tima, širenje programa, koraci su koji mogu pozitivno utjecati na tim i njegovu efikasnost, poticanjem timova ²³

3.1. Faze razvoja projektnih timova

U daljnjem tekstu bit će prikazana četiri stadija (G. Tudor, V. Srića) kroz koje prolazi svaki tim.

- Tim je utemeljen

Tek utemeljen tim prema definiciji još nije pravi tim, govorimo o skupini ljudi, članova koji rade zajedno na nekom poslu odnosno projektu. Članovi „budućeg“ tima na početku su puta koji iziskuje mnogo truda, međusobnog povjerenja, dobre komunikacije i još mnogo toga. Njihov uspjeh ovisit će upravo o njihovom djelovanju. Prvi stadij utemeljenje timova obilježavaju visok moral, nedostatno identificiranje sa ciljevima, slabija povezanost članova i slaba učinkovitost.²⁴

²³ Holpp. L., op. cit., str. 64-68.

²⁴ Srića. V i Tudor. G, op. cit., str. 184.

U ovom stadiju očekujemo međusobno upoznavanje članova, razmjenu mišljenja te pokušaje zbližavanja. Voditelj tima nastojat će informirati članove o ciljevima i svim potrebnim informacijama. Uloge i pojedinačni zadaci bit će dodijeljeni kako bi članovi znali što se od njih očekuje. Razmjena mišljenja u ovoj, početnoj fazi je opreznija s obzirom da se članovi nedovoljno poznaju. Radna skupna smatra se početno formiranom kad članovi počinju o sebi misliti kao o dijelu te skupine. Tim je, međutim, začet tek onda kada članovi po prvi put osjete zajednički cilj kao svoj cilj i kad povjeruju da zajedno mogu nešto učiniti.²⁵ Što se tiče voditelja tima, njegova zadaća u prvom stadiju formiranja projektnog tima bit će predstavljanje cilja i okupljanje sada još uvijek skupine oko zajedničkog cilja, postavljanje uloga i zadataka uz poticanje na međusobno zbližavanje članova kao i njihovo identificiranje sa ciljevima projekta. Možemo reći kako je cilj prvog stadija međusobno upoznavanje članova, razmjena ideja, mišljenja te njihovo upoznavanje sa projektom i ciljevima. Razmjenom mišljenja često dođe do neslaganja što ne smatramo lošim, naprotiv iskazivanjem stava i mišljenja članovi zauzimaju svoje „mjesto“ u timu, a sučeljavanje mišljenja svakako treba poticati i hrabriti. Pojavu prvog usamljenog prijedloga, različitog od mišljenja ostalih u timu, treba zaštititi od trenutnog napada većine.²⁶

- Tim se orijentira

Nakon završetka prvog stadija članovi se privikavaju na zajednički rad, prihvaćaju ciljeve projekt čime skupina ljudi polako počinje poprimati neka obilježja tima. U ovom stadiju članovi su željni brzog napretka i postizanja rezultata, a s obzirom da odnosi u timu još uvijek nisu potpuni brzi napredak i nije moguć. Moguća su prva negodovanja o lošoj efikasnosti tima i sporom napretku, razilaženju mišljenja i sl. Svakako tim počinje djelovati bez obzira na to što je napredak nešto sporiji od očekivanog. Članovi tima bolje se poznaju, rasprave će u pravilu biti izravnije, a komunikacija otvorenija što potiče još bolju povezanost između članova tima.

²⁵ Srića. V i Tudor. G, op. cit., str. 185.

²⁶ Ibidem. str. 186.

Važno je napomenuti kako članovi sve više žele sudjelovati i doprinijeti skupnim aktivnostima, a uloga voditelja bit će pojašnjavanje pojedinačnih radnih uloga, nastojat će da se odluke donose sudjelovanjem većine članova, poticati će članove tima na međusobno povezivanje individualnih zadataka sa zadacima ostalih članova jer ipak u timu članovi nadopunjuju jedni druge. Konstantno motiviranje, poticanje na otvorenu komunikaciju i otvoreno iznošenje problema čimbenici su uspješnosti projektnog tima koji bi trebali biti zadovoljeni. Drugi stadij uz sve pozitivne učinke može donijeti i neke slabosti koje smo ranije spomenuli poput pada motivacije i zainteresiranosti, sukobljavanja zbog različitih mišljenja i slično. Bez obzira na to uz dovoljno želje i kvalitetno vođenje tim će prebroditi slabosti i nešto iz toga naučiti.

- Tim izrasta

Nakon uspješno prebrođenog razdoblja krize radnog morala zbog izostajanja očekivanih rezultata, formiranjem hijerarhije, tim će se početi sređivati i učvršćivati u skladnu cjelinu.²⁷

Već trećim stadijem može se primijetiti sve veća posvećenost članova tima ciljevima projekta, vidljivi su i rezultati u radu što potiče motiviranost, a u timu počinje vladati sve bolje raspoloženje. Takvom atmosferom u timu raste još veća povezanost među članovima, bolje razumijevanje i konstantna težnja ka napretku.

Ako i treba na nešto upozoriti, onda je to još uvijek nedovoljna izgrađenost timskih značajki i njihovo nepotpuno suživljavanje s praksom tima. Radna skupina prolazi kroz treću fazu (normiranje), nastojeći dovršiti „dogovore“ o ulogama koje pojedincima pripadaju, statusu, normama ponašanja. Izrastanje u pobjednički tim počinje, međutim, onda kada stvaralačka komunikacija i konstruktivna kritika dobiju prvenstveno značenje u timskom okruženju.²⁸

²⁷Srića. V i Tudor. G, op. cit., str. 189.

²⁸Ibidem., str. 190.

Što se tiče voditelja tima, u ovoj fazi posvetit će se praćenju, stvaranju boljih uvjeta i daljnju izgradnju. U ovoj fazi je pravi trenutak za usavršavanje aktivnosti i djelovanja kako tima tako i pojedinaca.

- Razvijeni tim

Projektni tim je u ovoj fazi sve bliže točki najveće efikasnosti i pojedinačne motivacije čime možemo reći da je tim razvijen. Projektni cilj odnosno zajednički ciljevi postali su prioritet svakom članu, motivacija i zadovoljstvo su na visokoj razini, a međuljudski odnosi su stabilni. Dokaz da je stadij započeo najlakše je primijetiti promatrajući tim i ponašanje članova. Svatko ispunjava svoju timsku ulogu, pojedinačna su zaduženja dobro uklopljena u cjelinu tima, usklađen je rad svakoga sa svakim, cijeli je tim okrenut zajedničkom poslovnom cilju, članovi odišu samopouzdanjem, svi su svjesni timske snage i svatko je zadovoljan jer mu rad u timu pruža mnoštvo načina i prilika za zadovoljavanje osobnih i zajedničkih potreba.²⁹

Što se tiče uloge voditelja u ovom stadiju cilj jest još usavršavanja i poticanje tima na neformalno komuniciranje i druženje sve u cilju učvršćivanja timskog duha. Također sustav vrednovanja igra važnu ulogu u motivaciji članova, stoga je zadatak voditelja u ovoj fazi konstantno dograđivati interno vrednovanje. Što se tiče usavršavanja, seminara i sl. nastoji se omogućiti članovima izobrazbe kako bi uvijek mogli naučiti nešto novo, napredovati i nadograđivati sebe odnosno tim.

²⁹ Srića. V i Tudor. G, op. cit., str. 191.

3.2. Problemi i barijere prilikom razvoja tima

Barijere i problemi nešto su što koči pojedinca ili tim na putu do cilja. Ako govorimo o projektnom timu sva problematična ponašanja ili situacije koje se događaju za vrijeme realizacije projekta otežavaju put do cilja i nazivamo ih barijere. Problemi na koje tim nailazi mogu poremetiti funkcioniranje i aktivnosti tima, srušiti razinu motivacije i donijeti mnogo toga što negativno utječe na tim odnosno motivaciju članova, koheziju i sl. Pravovremeno uočavanje i prakticiranje proaktivnih aktivnosti za sprječavanje mogućih problema recept je za uspješan tim. S druge strane na prepreke u poslovanju možemo gledati ko na izazove iz kojih ćemo kao tim ili pojedinci izaći „jači“ i iskusniji. Sve je u rukama projektnog tima odnosno organizacije, hoće li prepreke u poslovanju razmotriti kao nešto što bi moglo ojačati tim ukoliko se pravovremeno i efikasno odgovori na njih, ili će prepreka stvoriti dodatne probleme u timu, narušiti odnose ili nešto treće.

Prikaz tipičnih barijera u poslovanju projektnog tima biti će predstavljen prema autoru H. Kerzner- u (2009.) :

- Različiti pogledi na poslovanje, različiti interesi i prioriteti prva je u nizu barijera sa kojima se mogu suočavati projektni timovi. Velik problem predstavljaju različiti interesi pojedinca u odnosu na ostale članove tima ili projekt odnosno organizaciju. Identificiranje svih članova sa ciljem projekta misija je organizacije jer smatramo kako je upravo to najbolji način za postizanje uspjeha i realizaciju projekta, u slučaju da to nije tako projektni tim i pojedinci različitih razmišljanja i interesa morat će otvorenom komunikacijom razriješiti nesuglasice i postići kompromis kako bi svi bili zadovoljni, a istovremeno kako bi se postigao zadani cilj.
- Nejasni ciljevi projekta često vode ka sukobima u timu, članovima je teško shvatiti zašto su tu i koja je njihova uloga s obzirom da su ciljevi nejasno postavljeni. Takav problem odnosno prepreka u radu tima dolazi od organizacije odnosno onih koji su taj projekt inicirali, a ukoliko su ciljevi dobro postavljeni na voditelju projekta jest da ih on još bolje prenese članovima tima; Na taj način sudionici mogu shvatiti svrhu i steći cjelokupan dojam o projektu.

- Konflikti su dio poslovanja i realno ih je očekivati prilikom rada, projekt i aktivnosti bit će usporeni ukoliko unutar tima postoji konflikt ili nesuglasice. Često mogu biti uzrokovani i nekim manje značajnim stvarima ali svakako mogu uzrokovati štetu. Raspored zadataka, različita mišljenja, sustav nagrađivanja, različiti pogledi, primjeri su koji mogu biti uzrok konflikta u timu. Svakako usporavaju, ometaju rad tima kao što i utječu na radnu klimu i efektivnost.
- Dinamično radno okruženje sve je zastupljenije, i sve više organizacija radi u takvom okruženju, pa tako i projekti odvijaju u okruženju gdje su promjene česte. Viši menadžment primjerice radi stalne promjene i izmjene što se tiče dostupnih resursa, izmjene ciljeva i opsega, dok u drugim situacijama različiti zahtjevi klijenta utječu na djelovanje projektnog tima.³⁰
- Izazivanje vodstva projektnog tima, primjer je barijere koja se često javlja u početnim fazama razvoja projektnog tima ili pak kada se projekt odnosno projektni tim nađe u nekim problemima. Ovakvi problemi mogu biti velika prepreka timu u izgradnji, a također su veliki izazov voditelju projekta.
- Nedostatak definiranja tima i njegove strukture; Timski rad može biti manje efektivan ukoliko odgovornost za zadatke nije jasno definirana. Ova barijera podrazumijeva loše dodjeljivanje odgovornosti što znači da ona nije specificirana kao ni struktura izvješćivanja. Primjerice ako se neki posao dodjeli odjelu za podršku, odgovornost za izvršenje nije delegirana na voditelja odjela, već direktno na ostale zaposlenike; Što znači da zaposlenici koji rade na tom zadatku rade zadatke van njihove odgovornosti. Isto tako ukoliko na istom projektu radi više odjela to može biti problem ako nema interdisciplinarne koordinacije.³¹

³⁰ Kerzner. H., Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10. ed., New Jersey: John Wiley & Sons, 2009., str. 211.

³¹ Ibidem, str. 211.

- Odabir članova tima važan je dio koji u većoj mjeri utječe na razvoj i realizaciju projekta. Ovaj problem pojavit će se kada zaposlenici osjećaju nepravdu i smatraju kako je njihov položaj pod prijetnjom za vrijeme odabira osoblja. U nekim situacijama selekciju tima obavljaju funkcionalni menadžeri, dok oni projektni nemaju utjecaja u procesu odabira; To može samo otežati razvoj tima, a posebno ako je projektni menadžer dobio osoblje sa manjim iskustvom i slabijeg znanja. Odabir „dostupnog“ osoblja može rezultirati mnogim posljedicama poput smanjene motivacije, nelojalnosti i sl. Možemo reći da sve što projektni menadžer ima više slobode prilikom odabira članova tima veće su šanse da tim bude uspješniji.³²
- Povjerenje u projektnog menadžera važno je za opstanak i rad projektnog tima, ukoliko ne postoji povjerenje izgradnja i očuvanje tima je otežano. Tim nije spreman uložiti trud i iskazati se na pojedinačnim zadacima. Primjer ovakve barijere razvoja projektnog tima proizlazi kao posljedica lošeg vođenja i slabo razvijenih menadžerskih vještina. Ipak projektni menadžer je taj koji koordinira, motivira i usmjerava članove tima, ukoliko na toj relaciji nema povjerenja razvoj tima je otežan.
- Nedostatak predanosti barijera je u razvoju projektnog tima koja može doći zbog više različitih uzroka. Primjerice, nejasan sustav nagrađivanja nakon izvedenih aktivnosti, različiti interesi pojedinaca u odnosu na interese tima ili organizacije, nesigurnost, konflikti unutar tima. Nedostatak predanosti članova može se pojaviti u timu i zbog pojedinaca koji zahtijevaju previše truda ili pažnje od drugih članova.

³² Kerzner. H., Project Management, op. cit., str. 211.

- Problemi u komunikaciji čest su problem timova ili općenito odjela u organizaciji, loša komunikacija glavni je „krivac“ za neuspjeh projekta ili neefikasnost projektnog tima. Komunikacija se odvija na svim razinama i ključno je da protok informacija bude brz i točan, ukoliko to nije timovi nailaze na mnoge probleme koji negativno utječu na njih i organizaciju. Često do problema u komunikaciji dolazi kada članovi tima nisu dovoljno otvoreni jedni prema drugima, ne proslijeđuju informacije koje su ključne za daljnji rad i razvoj tima. Slaba razmjena informacija između članova može izazvati konflikte, nesuglasice i nepovjerenje, dok loša komunikacija između projektnog menadžera i članova tima može smanjiti motivaciju s obzirom da članovima tima mogu biti nejasni ciljevi projekta, a projektnom menadžeru je koordiniranje projekta otežano.
- slaba podrška višeg menadžmenta; Projektni menadžeri često ističu kako podrška višeg menadžmenta slabi s razvijanjem projektnog tima. Ovakva situacija može rezultirati u lošijoj radnoj klimi unutar tima i niskim razinama morala. Česti problemi su kada viši menadžment ne osigurava prikladnu okolinu projektnom timu prilikom utemeljenja, i nedostatak povratnih informacija o performansama i aktivnostima tijekom životnog ciklusa projekta.³³

Projektni menadžeri koji uspješno obavljaju svoju dužnost prepoznaju na vrijeme barijere sa kojima se tim suočava, djeluju preventivno kako bi nastali problemi uzrokovali što manje posljedica ili pak u najboljem slučaju prošli bez ikakvih posljedica. Takvi menadžeri obično razumiju ljude tj. članove u timu, potiču interakciju i čine sve u njihovoj moći kako bi doprinijeli timu i projektu. Vodstvo, organiziranost, empatija, ažurnost, znanje i komunikativnost odlike su projektnog menadžera koji pravovremeno obavlja potrebne aktivnosti kako bi se izbjegle ili pak uspješno riješile barijere koje sprječavaju razvoj projektnog tima.

³³ Kerzner. H., Project Management, op. cit., str. 212.

4. Uloge članova projektnog tima

Osnivanjem projektnog tima organizacija odnosno menadžment očekuje skupinu ljudi različitih znanja i vještina, gdje će svaki zaposlenik doprinijeti razvoju projekta na svoj način. Cilju je da se znanja i vještine članova nadopunjuju, a svaki je specijaliziran u nekom području ili pak više područja. Uloge u timu važne su, kao što je već rečeno jer svaka uloga odnosno osoba doprinosi na svoj način, U sljedećem tekstu uloge će biti podijeljene prema više autora kako bi se detaljno obradila tematika. Za osnivanje efikasnog projektnog tima važno je poznavati sposobnosti, znanja i vještine budućih članova tima. Svaki član ima svoju ulogu u timu, a prema knjizi autora B. Tonnquista (2009) timske uloge podijeljene su u 9 karakterističnih koje autor prepoznaje. U većini slučajeva osobe odnosno članovi tima realiziraju više uloga ali možemo utvrditi kojoj ulozi više naginju. Način na koji bismo utvrdili uloge u timu jest ispitivanjem odnosno postavljanje pitanja osobi koju promatramo. Timske uloge prema Belbin-u upravo se definiraju ispitivanjem osobe koju se analizira. Analiza neće pokazati samo koja uloga je najbliža analiziranoj osobi odnosno njenoj osobnosti već će i pokazati u koje uloge se osoba može brzo uklopiti.³⁴

³⁴ Tonnquist. B., Project Management, Danska, Academica, 2009., str. 85.

U sljedećoj tablici biti će prikazati timske uloge i njihove različitosti.

Tablica 3. Timske uloge

Uloga	Kratki opis
Biljka	Uspješno rješava problem, kreativna osoba koja je puna ideja, a ponekad pomalo i sebična za komunikaciju sa ostalim članovima tima.
Koordinator	Osoba koja je zreli vođa, puna samopouzdanja, sposobna donositi odluke i delegirati odgovornost. Katkad se koordinatora može shvatiti kao osobu koja manipulira ostalima i delegira većinu posla na ostale
Nadzornik	Osoba širokog razmišljanja, u mogućnosti je vidjeti sve dostupne opcije i ishode. Nedostatak entuzijazma i slabo inspiriranje ostalih članova.
Onaj koji implementira	Disciplinirana i efektivna osoba koja uspješno pretvara ideje u realnost odnosno poduzima potrebne akcije za ostvarenje ideje. Često ova uloga odnosno osoba može teže prihvaćati nove ideje
Realizator	Rješava probleme, obavlja zadatke na vrijeme; Problemi sa delegiranjem
Pronalazitelj resursa	Društvena i otvorena osoba koja se brine oko pronalaska resursa koji omogućuju daljnji razvoj ili pomažu u realizaciji neke ideje. Ovu ulogu najviše karakterizira

	optimizam ali i činjenica da brzo gubi početni zanos.
Onaj koji oblikuje	Osoba dinamičnog karaktera koja dobro funkcionira pod pritiskom, voli izazove i teže zadatke, a često je u iskušenju da se okuša u nečem nemogućem
Timski igrač	Osoba koja iznimno dobro surađuje sa ostalim članovima tima, lako gradi odnose bez konflikata, spremna na kompromise i prihvaća ostala mišljenja. Ponekad joj je teško samostalno preuzeti odgovornost kada bi to bilo potrebno za neki važniji zadatak
Specijalist	Osoba koja je fokusirana, motivirana i samostalna u obavljanju zadataka, posjeduje specifična znanja koja pomažu timu i razvoju projekta. Znanje i sposobnosti usko su fokusirane osoba je sposobna za određeni dio u kojemu je specijalist, često zapinje na tehničkim pitanjima.

Izvor: Tonnquist, B., Project Management, Danska, Academica. 2009, prema Lacmanović. S. prezentacije s predavanja kojegij projektni menadžment.

Kao alternativnu podjelu u odnosu na Belbinovu podjelu timskih uloga, autor Dr. Ichak Adizes navodi četiri različite uloge PAEI (engl. producer, administrator, entrepreneur, integrator).

- **Proizvođač** – Osoba je orijentirana na rezultate, a sve ostalo ima manju važnost. Proizvođač svoj fokus usmjerava na akcije odnosno aktivnosti, a u nekim situacijama teško delegira odgovornost i zadatke; Proizvođač je izuzetno koristan kada je potrebno proizvoditi proizvod ili uslugu visoke kvalitete prije konkurenata.³⁵
- **Administrator** je uloga u timu gdje se osoba brine da su zadaci i procedure odrađene na korektan način svoje poslovanje i aktivnosti odrađuje isključivo prema pravilima. Osoba sklona ovaj ulozi često je dobra u planiranju, koordinaciji i kontroli.³⁶
- **Poduzetnik** je uloga u timu koju karakterizira inovativnost i konstantno predlaganje ideja, kao i spremnost na preuzimanje rizika i karizmatičnost.
- **Integrator** je uloga u timu koja u centar stavlja članove tima. Brine se o radnoj klimi i potiče pozitivnu radnu atmosferu. Ovaj tip uloge često je dobar kada treba delegirati odgovornost i zadatke ostalima, ali može imati poteškoća kada je riječ o samostalnom donošenju važnih odluka.

Autor PAEI modela dr. Ichak Adizes ističe kako je timu potrebna svaka od ovih uloga ukoliko žele biti efikasni i uspješni. PAEI model služi organizacijama za kvalitetan odabir kandidata koji će biti dio projektnog tima, intervjuiranjem i promatranjem organizacija odnosno osobe zadužene za taj dio posla vršit će odabir budućih članova tako da se njihove karakteristike i znanja uklapaju u navedene uloge.

Implementacija projektnog menadžmenta unutar organizacije zahtjeva snažnu podršku i projektni tim koji je usmjeren i posvećen realizaciji projekta. Pogrešan odabir članova tima može donijeti negativne posljedice koje utječu na projekt i organizaciju.³⁷

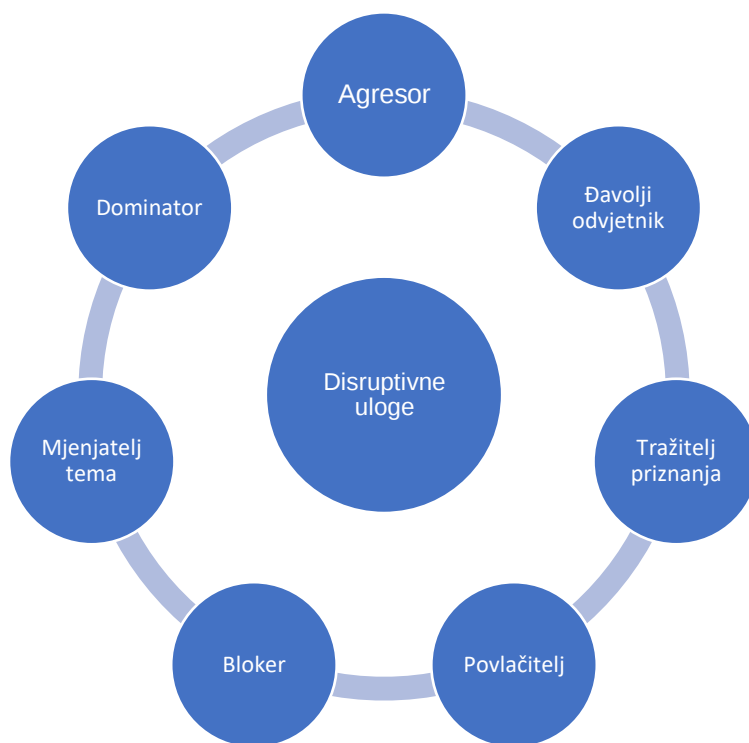
U nastavku će prikazane destruktivne uloge u timu koje prema autoru H. Kerzneru (2009) negativno utječu na projekt, a nakon toga biti će prikazane uloge koje pozitivno utječu na razvoj i uspješnost projekta.

³⁵ Tonnquist. B. op. cit., str. 85.

³⁶ Ibidem., str. 86.

³⁷ Kerzner. H., op. cit.

Slika 1. Disruptivne uloge u timu



Izvor: izrada autora prema: Kerzner. H., Project Managament: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10. ed, 2009.

Disruptivne uloge u timu, uloge su koje donose negativne posljedice i izravno utječu na efikasnost i uspješnost projekta. Uloga agresora jest konstantno kritiziranje ostalih članova projektnog tima, ovu ulogu također karakterizira agresivan pristup i način komunikacije što negativno utječe na ostale članove i radnu atmosferu unutar projektnog tima. Kao što i sam naziv kaže uloga dominatora jest da dominira, pokušava preuzeti kontrolu nad svime uključujući i ostale članove tima. Sve disruptivne uloge nose loše učinke i rezultate projektnog tima. Članovima, menadžmentu i suradnicima teško je nositi se sa nekime tko pronalazi greške u svakoj aktivnosti ili odbija podržati ideje menadžmenta. Ranije smo govorili kako je kompromis važan za uspješnost tima. Tako ulogu tražitelja priznanja karakterizira nešto upravo suprotno poput iniciranja sukoba kako bi se njegova ili njezina ideja prihvatila, nepoštivanje ostalih mišljenja i rješenja za određene poslovne situacije.

Mjenjatelj teme tip je osobe koja se teže fokusira na konkretan zadatak, već sudjeluje u svakom zadatku pomalo ne doprinoseći previše. Nadalje još jedna disruptivna uloga u timu jest uloga povlačitelja, takav tim nerijetko odustane od zahtjevnih zadataka, teško se suočava sa izazovima što loše utječe na ostale članove koji takvim ponašanjem neće biti dodatno motivirani.

Takvi tipovi osoba koji se uklapaju u disruptivne uloge ne bi trebali biti odabrani prilikom „izgradnje“ projektnog tima s obzirom da u većini slučajeva nose samo negativne posljedice prema projektu.

4.1. Funkcije i uloge projektnog menadžera

Projektni menadžment kao sustavan proces planiranja projektnih ciljeva, organiziranja projektnih resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja kojim se postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje objektnih ciljeva projektne realizacije, kao pretpostavke ostvarivanja konačnog namjenskog cilja realizacije projekta, obavlja identične funkcije kao i opći menadžment poduzeća.³⁸ Najveća razlika jest to što su ciljevi projektnog menadžmenta konačni s obzirom da se na projektu radi određen period, a onda se prelazi na novi izazov. Projektni menadžer, za razliku od onog funkcijskog koji usko poznaje područje u kojem djeluje, bi trebao razumjeti poslovanje i djelovanje cjelokupne organizacije i biti upoznat sa dostupnošću resursa. Projektni menadžer mora biti orijentiran na vanjsku efektivnost, a ne samo na unutrašnju efikasnost, što znači da treba poznavati i razumjeti djelovanje organizacijskih i izvanorganizacijskih čimbenika uspjeha³⁹.

Nadalje, bit će predstavljen 7- S model projektnog menadžmenta koji prikazuje čimbenike uspješnosti projektnog menadžment: ⁴⁰

Strategija – Svaki projekt ili pak poslovna aktivnost započinje nekom strategijom odnosno planira se način kako postići zadane ciljeve. Strategija je neizostavan dio projekta odnosno projektnog menadžmenta, koji strategiju smišlja i predstavlja organizaciji odnosno njenim članovima tj. članovima projektnog tima.

³⁸ Zekić. Z., op. cit., str. 35

³⁹ Ibidem., str. 36.

⁴⁰ Baljkas. S i Omazić. M. A., op. cit., str. 50.

Uspjeh projekta ovisi o strategiji kojom se vode zaposlenici i prema njoj se organiziraju i provode sve aktivnosti tima. Strategija zahtijeva detaljno planiranje svih aktivnosti, ali naravno i uzimanje u obzir raspoloživosti resursa što uključuje kapital, radnu snagu, znanje, opremu, postrojenja i sl.

Struktura –definira odnos tj. relaciju između članova projektnog tima i projektnog menadžmenta, određuje ju vrhovni menadžment. Tradicionalna struktura je ona funkcijska, gdje se na projekti smještaju članovi po specifičnim funkcijskim područjima koja imaju direktan interes u projektu. S porastom važnosti projekta raste i važnost adekvatne organizacijske strukture u kojoj se on odvija. Sve više organizacija rabi hibridne i suvremene organizacijske forme ne bi li se čim više prilagodile tržišnoj utakmici.⁴¹

Sustavi – predstavljaju način na koji se izvode aktivnosti u projektnom timu ili organizaciji. Svaki sustav koji se izvodi u projektnom timu mora biti usmjeren prema krajnjem cilju koji je određen strategijom. Praćenjem tog „puta“ projektni tim izvođenjem pravih aktivnosti dolazi do krajnjeg cilja

Zaposlenici – Ljudski resursi neizostavan su dio svake organizacije pa tako i projektnog tima. Članovi bi trebali biti selektirani i vođeni, često je loše vođenje uzrok neuspjelog projekta

Vještine članova projektnog tima dobivat će na važnosti s porastom važnosti projektnog menadžmenta. U većini projektnih organizacija ljudi su postali odgovorni na projektima upravo zbog svojih znanja i sposobnosti, s razvojem kompleksnosti tržišta vještine kojima raspolažu projektni menadžeri sve će se više u organizacijama prepoznavati i adekvatno vrednovati.⁴²

Stil / Kultura – Dio menadžmenta kojim nije lako upravljati, pažljivo se gradi i govori nam mnogo o organizaciji ili timu. Projekti i aktivnosti koji se provode ne utječu samo na zadane ciljeve organizacije već i na norme i stavove ljudi.

⁴¹ Baljkas. S i Omazić. M. A., op. cit., str. 50.

⁴² Ibidem., str. 51.

Interesno- utjecajne skupine – važan su dio projektnog menadžmenta, utječu na razvoj i uspjeh projekta. Čine ga individue ili grupe koje imaju interes u projektnom procesu odnosno njegovom rezultatu.

4.2. Izazovi vođenja projektnog tima

Vođenje projektnog tima izazovan je posao, mnogo je čimbenika koji utječu na djelovanje projektnog menadžera odnosno cjelokupnog tima. Glavni zadatak projektnog menadžera ili voditelja tima jest postizanje zadanih ciljeva, komunikacija, organizacija rada, kontrola i podrška. Voditelj je osoba u timu koja nikada ne prestaje misliti na glavnu timsku zadaću, na cilj zbog kojeg su okupljeni članovi. On ništa ne prepušta slučaju, osjećajima i raspoloženju trenutka, njegovo je da stalno ima na umu svrhu timskog postojanja i usmjerava članove u tom pravcu⁴³. Odgovorna uloga zahtjeva mnogo truda od strane projektnog menadžera. Kao osnovne zadaće projektnog menadžera prema knjizi autora V. Srića i G. Tudor (1998) navode se:

- upoznavanje tima sa ciljevima i zadaćama
- usmjeravanje cjelokupne timske djelatnosti k višem cilju
- postavljanje etapnih ciljeva
- razrada operativnih planova
- oblikovanje parcijalnih poslova i zadaća
- delegiranje odgovornosti i zadataka
- organizacija radnog vremena
- praćenje napretka i evaluacija
- usklađivanje operativnih procesa
- predviđanje i rješavanje problema
- motiviranje članova tima
- osiguravanje uvjeta rada

⁴³ Srića. V i Tudor. G., op. cit., str. 139.

Iz tog razloga se govori o voditelju kao planeru, organizatoru i kontroloru. Teško će timski rad zaživjeti, ne uspije li voditelj u tim temeljnim zadaćama. Bit će toliko problema nedjelotvornosti, neželjenih konflikata, loših pojedinačnih i skupnih rezultata, da u takvoj atmosferi nije moguće graditi potrebna timska obilježja bez kojih nema tima⁴⁴.

Važan dio posla projektnog menadžera odnosno voditelja jest osiguravanje protoka informacija između članova tima, ali i između menadžmenta i tima. Komunikacija je važan dio koji može poboljšati rezultate i povećati efikasnost tima, naravno ukoliko je protok informacija odgovarajući. U praksi često upravo manjak komunikacije može dovesti do negativnih posljedica poput sukoba i konflikata, neslaganja ali i nekih većih posljedica. Zadatak menadžera jest da osigura sve uvjete koji mogu pomoći timu u efikasnijoj izvedbi, a tako će i članovi tima biti zadovoljniji s obzirom da znaju što se od njih očekuje, ali primaju i povratnu informaciju o obavljenom poslu. Pretjerano obavljanje zadataka od strane projektnog menadžera nije u interesu tima ni organizacije, poželjno je delegiranje odgovornosti i zadataka na „niže“ razine odnosno na članove tima. Dodjeljivanjem odgovornosti i zadataka oslobađa se nešto vremena voditelju tima kako bi se mogao posvetiti nekim drugim zadacima koje samo on može obavljati, dok su delegirani zadaci dodijeljeni članovima tima.

Projektni menadžer ne radi sam, okružen je timom. Članstvo se uključuje u njegove voditeljske aktivnosti na primjeren način, kako već prilike nalažu. Članovi planiraju posao zajedno sa njim, ne čekaju da im „gazda“ izdiktira rokove. Otkrivaju probleme, pitaju se kako ih zajednički riješiti, ne stoje po strani čekajući da netko izda naloge. Zajedno razmišljaju o učinkovitoj organizaciji, kako u fazi pripremanja, tako i u fazi izvršenja. U klasičnoj organizaciji o tome skrbe prvenstveno šefovi i zasebni kontrolori, dok u modelu tima odgovornost dijele svi.⁴⁵ Kako postoje različite vrste projekata u različitim djelatnostima, imperativ jest da voditelj iznimno dobro poznaje to područje kako bi mogao članovima tima kvalitetno predstaviti svrhu i način realizacije projekta, davati konstruktivne savjete i provoditi kontrolu.

⁴⁴ Srića. V i Tudor. G., op. cit., str. 140.

⁴⁵ Ibidem., str. 140.

Znanje, vještine i sposobnosti projektnog menadžera uvelike utječu na uspjeh i efikasnost projektnog tima, stoga je bitno odabrati pravu osobu za tu funkciju.

4.2.1 Odnos voditelja projekta i ostalih članova tima

Voditelj koji se u svojem radu oslanja ponajprije na mogućnosti svojih suradnika, najbolje skrbi za članove tima i tim kao zajednicu.⁴⁶ Projektni cilj teško se postiže ukoliko u timu ne postoji zajedništvo i potpuna predanost ljudi u timu, pravi voditelj to razumije i potiče svoje članove da daju svoj maksimum. Odnosi voditelja i članova tima grade se od trenutka sastavljanja projektnog tima. Cilj je da voditelj procjeni osobine, sposobnosti i vještine svakog člana tako da ga bolje upozna, predstavi mu odnosno predstavi im ciljeve i projekt na kojem će se raditi te očekivanja. Kao što smo i ranije spominjali komunikacija je ključ uspjeha, tako doznajemo informacije koje su potrebne za daljnji razvoj, ali i za još veću povezanost između članova ili voditelja i članova. Bitno u vođenju tima jest da onaj koji je na čelu tima osigura svim članovima priliku kako bi se mogli iskazati. Na poslu surađujemo sa mnogo različitih ljudi, nekima je dovoljan kratak period da pokažu svoje vještine i sposobnosti te „zadive“ voditelja, dok nekima treba vremena da pokažu zaista što mogu. Okupljanja, timski sastanci, teambuilding dobar su način zbližavanja, članovi postaju opušteniji u društvu ostalih, a postoji mogućnost da će lakše iznijeti svoja mišljenja, pokazati vještine i znanja koje posjeduju.

U definiranju modernog voditelja valja napustiti obrazac klasičnog šefovanja. Voditelj ostavlja slobodan prostor članstvu da se uključi u promišljanje kako ljude učiniti zadovoljnim, kako razvijati i korisno angažirati sve ljudske sposobnosti, čime potaknuti motivaciju i skupnu koheziju, kako povećati toleranciju na različitosti. U toj klimi voditelj nije arbitar ni prednjak, već suradnik i prvi među jednakima.⁴⁷

Stil rukovođenja definiramo kao neki obrazac ponašanja sa kojim projektni voditelj ili općenito voditelj utječe na svoje zaposlenike odnosno podređene. Znanje i sposobnosti u velikoj mjeri utječu na uspjeh, ali sposobnost prilagodbe vođenja potrebama tima važan

⁴⁶ Srića. V i Tudor. G., op. cit., str. 141.

⁴⁷ Ibidem., str. 142.

je dio koji se reflektira na odnose između voditelja i projektnog tima, a direktno utječe na sam cilj odnosno projekt.

Postavlja se pitanje kako se voditelj treba postaviti s obzirom na trenutnu situaciju i potrebe tima?

Stil rukovođenja može biti usmjeren ka upravljanju procesima čime je voditelj usmjeren više na što bolje ostvarenje ciljeva, planiranje, organiziranje, nadzor i praćenje, vrednovanje i rješavanje problema, ili pak stil vođenja može biti usmjeren prema upravljanju ljudima radi poticanja na veću motivaciju i zadovoljstvo, a to uključuje suradnju, komunikaciju, razumijevanje, poštivanje, itd.

Dobro znamo kako postoje menadžeri koji preferiraju centralizirano ili decentralizirano djelovanje. Ukoliko menadžer ne uključuje podređene u proces odlučivanja, savjetovanja, sve važne odluke donosi sam, a podređenima prenosi zadatke koje obavljaju riječ je o menadžeru ili voditelju koji preferira centralizirani stil odlučivanja, odnosno odluke dolaze iz jednog mjesta, menadžmenta. Nasuprot tome decentraliziranim stilom nastoji se uključiti zaposlenike na nižim organizacijskim razinama u procese donošenja odluka, i uključiti ih u sve važne aktivnosti. Voditelj može odabrati hoće li upravljanje procesom centralizirati ili decentralizirati, odnosno uključiti djelatnike i zainteresirati ih za sve njegove faze. Kada je riječ o upravljanju ljudima, njih je moguće uvažavati, ali i zanemarivati. Kombinirajući spomenute vidove, dobivamo četiri stila rukovođenja.⁴⁸

Prvi od četiri stila vođenja prema G. Tudor, V. Srića (1998) jest direktivno vođenje koje opisujemo kao čisto centralizirano upravljanje. Voditelj ili menadžer sam donosi važne odluke o aktivnostima koje će se provoditi, interese i pažnju usmjerava isključivo na posao dok ne brine previše o ljudima, njihovom zadovoljstvu i radnoj atmosferi odnosno možemo reći kako ljude stavlja u drugi plan i smatra kako su lako zamjenjivi. Što se tiče projektnih timova ovakav stil vodstva smanjuje šansu za uspjehom i realizacijom projekta.

Kao što je i ranije navedeno, poželjno je da voditelj bude prvi među jednakima, a ne iznad svih donoseći sve važne odluke samostalno.

⁴⁸ Srića. V i Tudor. G., op. cit., str. 153.

Očinsko vođenje predstavlja način centraliziranog vođenja gdje se u timu odluke donose na jednom mjestu, ali postoji i briga za zaposlenike. Voditelj tima uključuje članove u aktivnosti, te smatra kako će zadovoljniji ljudi bolje obavljati posao. Odnos između voditelja i članova možemo opisati kao oblik poslovne suradnje gdje se zna tko vodi glavnu riječ i donosi odluke. Ipak za razliku od prvog stila vođenja uključivanje zaposlenika, i upoznavanje istih sa nekim poslovnim aktivnostima i odlukama može podići motivaciju, zadovoljstvo kao i efikasnost na radnom mjestu.

Nešto drugačiji stil jest vođenje putem podrške, zaposlenici se stavljaju na prvo mjesto, vjeruje se kako je najvažnije omogućiti ljudima obavljanje posla kojeg znaju. Kod ovakvog stila vođenja voditelj tima delegira odgovornost članovima, savjetuje se i zajedničkim snagama izvršavaju aktivnosti koje vode do cilja. Podrška zaposlenicima uvijek je prisutna, a prihvaćanje tuđih ideja i uzimanje istih u obzir prilikom donošenja odluka je potpuno normalno. Projektnom menadžeru koji primjenjuje stil vođenja putem podrške važno je prihvaćaju li ga ostali članovi tima, kao i atmosfera i način rada s obzirom da vjeruje u to da bez ljudi ne bi uspjeli ostvariti zadano. Komunikacija mora biti na razini, informiranje suradnika je ključno kako bi mogli znati sve o aktivnostima, ali i dati savjet projektnom voditelju za donošenje odluke.

Upravo suprotno prvom od četiri navedena stila jest vođenje prepuštanjem; stil u kojem menadžer nema nikakvu kontrolu nad projektnim timom, odluke donose članovi odnosno svi, a projektni voditelj vjeruje da se posao odvija sam te kako su ljudi samostalni i osposobljeni za rad. Podrška ljudi je nepostojeća odnosno nikakva, ne zna se točno tko je zadužen za određeni zadatak te tko donosi odluke, upravljanje timom jest potpuno decentralizirano.

Svaka osoba bit će privrženija nekom stilu, što ne znači da netko primjenjuje isključivo jedan stil vođenja tima. Karakteristike i znanja utječu na stil vođenja, a svatko odabire stil koji mu najviše paše, onaj u kome se osjeća najbolje. Stilovi vođenja trebali bi se mijenjati s obzirom na okolnosti, teško je odrediti koji je stil vođenja tima najbolji, sve naravno ovisi o situaciji u kojoj se nalazimo. Svaki stil je optimalan ukoliko je korišten u pravo vrijeme na pravom mjestu.

5. Efikasnost projektnih timova

Poboljšanje efikasnosti tima povećat će šansu za uspjeh projekta, stoga je razvijanje integriranog tima jedna od najvažnijih aktivnosti projektnog menadžmenta. Prema knjizi E. Merrow (2011) upravo ljudi smišljaju, dizajniraju, razvijaju, pripremaju, konstruiraju, testiraju i zatvaraju sam projekt, stoga su članovi tima najvažniji dio projekta, o njima ovisi uspjeh ili neuspjeh projekta.

U praksi možemo vidjeti kako su članovi tima često zaduženi za više projekata ili čak neke poslove koji nisu dio projekta, tada se postavlja pitanje fokusiranja na ciljeve jednog prioritetnog projekta. Ako i rade na jednom projektu, razumiju svoju ulogu u timu, ali ukoliko nisu posve uključeni u sve aktivnosti mogu izgubiti interes, a efikasnost tima pada. Razvijanje tima važan je korak ka postizanju efikasnosti. U poslovanju se često odabir budućih članova projektnog tima temelji na dostupnosti, a ne na vještinama i sposobnostima pojedinaca što kasnije rezultira otežanim postizanjem efikasnosti. Ukoliko je najvažniji faktor projektnog uspjeha integrirani i efektivan tim, onda se projektni menadžment treba više fokusirati na trening, usavršavanje vještina kako bi se postigao efikasan tim.⁴⁹ Efikasnost znači odraditi nešto na najbolji mogući način, bez rasipanja dostupnih resursa. Efikasan projektni tim postiže ciljeve projekta, koje je postavio projektni menadžment. Organizacija stvara tim sa ciljem da bude efikasan, timovi postaju efikasni kada rade aktivnosti na pravi način, ukoliko rade na učinkovitosti i smatraju se odgovornima za uspjeh projekta i ako svakodnevno rade ono što najbolje znaju uz maksimalnu posvećenost.

⁴⁹ Banister- Hazama, D., Moreci, J., & England, K., Increase project team effectiveness step by step. 2012. <https://www.pmi.org/learning/library/increase-project-team-effectiveness-steps-6070> , Pristupljeno 22.5.2022.

Za postizanje efikasnog tima potrebno je uložiti mnogo truda i to ne samo od strane projektnog menadžera nego i od svakog pojedinog člana projektnog tima. Mnogo čimbenika utječe na projekt pa tako i na tim koji na njemu i radi. Već smo rekli kako ljude smatramo nositeljima projekta, te da mnogo toga ovisi o njihovom radu i efikasnosti. Kako bi omogućili timu da se razvije i da s vremenom postane efikasan potrebno je osigurati neke čimbenike koji će im koristiti u svakodnevnom obavljanju aktivnosti. Dostupnost resursa i informacija, podrška, poštovanje, motiviranje samo su neki od čimbenika koji čine tim jačim i efikasnijim; Isto tako članovi tima žele napredak, naučiti nešto novo i konstantno „graditi“ sebe, upravo to im menadžment odnosno organizacija treba omogućiti ako žele kvalitetan i učinkovit tim.

Učinkoviti voditelj projekta razumije dinamiku tima i u skladu s tim strukturira projektni plan. Kako tim stječe i identificira nedostatke resursa ili vještina, kvalitetan projektni menadžer stvara sredstva da nadomjesti nedostatke, a u tom procesu uključuje sve članove projektnog tima.⁵⁰ Svaka zajednička aktivnost i uspješno rješavanje neke situacije zbližava članove tima, povećava se motivacija i grupna kohezija kao i produktivnost članova.

Moderne organizacije postaju sve više decentralizirane, plitke, fleksibilne, inovativne i sklone promjenama u skladu sa signalima tržišta. Takve moderne organizacijske strukture karakterizira nehijerarhijska komunikacija na svim razinama organizacijske strukture i fleksibilni timovi orijentirani na akciju. Organizacija se na taj način, pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika, konstantno transformira. Timovi visokoobrazovanih i motiviranih ljudi čine ju fluidnijom, fleksibilnijom i spremnijom za odgovore na pitanja iz okoline.⁵¹ Ova moderna filozofija menadžmenta ljudske potencijale stavlja na prvo mjesto i pronalaze se načine kako povećavati produktivnost i efikasnost timova kako bi se moglo opstati na tržištu koje je iz dana u dan sve promjenjivije.

⁵⁰ <https://www.pmi.org/learning/library/increase-project-team-effectiveness-steps-6070>, op. cit.,

⁵¹ Baljkas. S i Omazić. M. A., op. cit., str. 122.

5.1. Obilježja i čimbenici efikasnih timova

Obilježja efikasnih timova lako je prepoznati ali teško ih je postići. Obilježja nam pokazuju što to točno tim čini efikasnim: koje to karakteristike njegovih članova, način na koji obavljaju aktivnosti, atmosfera u timu i ostala obilježja određuju efikasne timove. Prema autoru Kerzneru (2010) karakteristike učinkovitog projektnog tima jesu: ⁵²

- postizanje visokih performansi i efektivnost rješavanja zadataka
- inovativno/ kreativno razmišljanje
- lojalnost
- usklađeni ciljevi tima odnosno pojedinaca sa ciljem organizacije
- samostalnost članova
- mogućnost brzog reagiranja na konflikte, ali poticanje onih konflikata koji bi mogli donijeti pozitivne učinke
- izvrsna komunikacija
- visoka razina povjerenja
- usmjerenost na rezultate
- entuzijizam
- visoki moral

Navedena obilježja karakteristična su za efikasne projektne timove. Rad u takvom timu čini se idealnim, ali dug je put do postizanja i izgradnje efikasnog tima. Zadovoljavanjem brojnih čimbenika moguće je postići efikasan rad odnosno efikasan projektni tim, ali samo uz napor i doprinos svakog uključenog pojedinca. Svatko želi biti konkurentan i održati odnosno poboljšati svoje mjesto na tržištu, da bi to i ostvarili potrebno je naći način kako obavljati aktivnosti i provoditi projekte efikasno. Kako bi se osiguralo efikasno provođenje projekta kroz efikasne projektne timove važno je voditi računa o nekim ključnim čimbenicima efikasnosti koje se pojašnjavaju u nastavku.

⁵² Kerzner. H, op. cit..

Kvalitetna komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika koji određuje uspješnost tima, provođenje projekata i poslovnih aktivnosti bez komunikacije jednostavno nije moguće. Komunikacija je gorivo koje pokreće projektni uspjeh, a loša komunikacija jedan je od pet najčešćih problema projekata ⁵³ i projektnih timova. Danas projektni timovi komuniciraju na različite načine: osobno, e-mailom, putem videokonferencije, mobitela, društvenih mreža i sl. što uvelike olakšava komunikaciju. Što se tiče upoznavanja članova tima bolje je osobno upoznavanje i osobna komunikacija, veće su šanse da će se osobe zbližiti i povezati ukoliko komuniciraju osobno; ipak neverbalna komunikacija obuhvaća velik dio komunikacije između osoba, a teško ju je odnosno nemoguće primijetiti „online“, ali usprkos tome postoje ranije spominjani virtualni timovi koji svoje poslovanje temelje isključivo na takav način. Protok informacija važan je kako članovima tima tako i menadžmentu, predstavljanje projekta, razgovaranje o problemima, razmjena mišljenja sve su to dijelovi poslovanja za koje je potrebna. Za članove tima osiguravanje pravovremenih i točnih informacija ključno je u obavljanju projektnih aktivnosti, točnim i pravovremenim informiranjem olakšava se obavljanje aktivnosti i donošenje odluka, članovi tima točno znaju sa čime raspolažu i što se od njih očekuje, a povratna informacija je tu nakon i tijekom obavljanja određenog posla. Znamo kako u timovima ima različitih osoba, onih ekstrovertnih koji lako sklapaju prijateljstva, razvijaju komunikaciju sa sugovornicima i veoma lako izražavaju svoja razmišljanja ostalim članovima; sa druge strane introvertne osobe nešto teže komuniciraju, teže sklapaju prijateljstva i odnose sa ostalim članovima projektnog tima što u početku može biti problem. Bez obzira o kakvim se osobama radi, komunikacija u timu mora se razvijati i poticati ukoliko želimo postići efikasnost. Boljim upoznavanjem članovi postaju slobodniji i otvoreniji jedni prema drugima. Osim unutar tima komunikacija je važna i za informiranje vanjskih dionika o projektu kako bi dobili uvid u napredovanje projekta.

⁵³ Horine, G., Absolute Beginners Guide to Project Managament, 2, ed., Indiana: Que Publishing, 2009., str 223, 224.

Identifikacija članova tima sa ciljevima projekta – osnivanjem tima projektni menadžer predstavlja projekt članovima kako bi ih bolje upoznao sa misijom i vizijom projekta, ciljevima i učincima. Dobre prezentacijske vještine projektnog menadžera i prenošenje važnih informacija o projektu ključne su aktivnosti za ovaj stadij projekta. Što su jasnije predstavljeni ciljevi i svrha manje su šanse da će ih članovi projektnog tima krivo razumjeti. Svaki član ima svoje mišljenje, ciljeve, ali i interese a bitno je da oni budu što bliže ciljevima projekta ukoliko organizacija želi izgraditi kvalitetan i efikasan projektni tim. Na početku je spomenuto kako su zajednički ciljevi ono što razlikuje tim od skupine ili grupe. Kako bi se postigla efikasnost svi članovi moraju biti usmjereni ka zajedničkom cilju, na taj način lakše se obavljaju aktivnosti koje vode ka ostvarivanju zajedničkog interesa. Identificiranje članova sa projektom donosi samo pozitivne učinke, članovi su motivirani, provode aktivnosti i donose odluke koje su u skladu sa njihovim razmišljanjima odnosno razmišljanjima cjelokupnog projektnog tima.

Poštovanje je važan čimbenik svake efikasne grupe ljudi. Međusobno prihvaćanje, poštivanje tuđih i različitih mišljenja, razumijevanje i empatija ponašanja su koja razvijaju poštovanje između članova u timu. Osnivanjem projektnog tima spajamo skupinu ljudi koja se u mnogim slučajevima niti ne poznaje. U prvim fazama kao što je i ranije navedeno članovi će biti distancirani, rijetko će otvoreno iznositi svoja razmišljanja i direktno kritizirati odnosno davati primjedbe ostalima o njihovim radnjama i ponašanju. Kroz određeni period članovi tima počinju se opušitati i osjećati ugodnije u društvu ostalih, a to je pravo vrijeme da pokažu svoje pravo lice. U efikasnom projektnom timu često imamo različite osobe, različitih vještina i sposobnosti, te se njihova mišljenja i stavovi mogu razlikovati. Prihvaćanjem konstruktivne kritike ili davanjem dobronamjernog savjeta gradi se povjerenje u timu. Na taj način „izvlači“ se najbolje od svih, povjerenje između članova je na visokoj razini, sudionici vjeruju svojim kolegama i spremni su dati, ali i prihvatiti savjet o primjerice obavljanju zadatka, donošenju odluke ili nekoj drugoj obvezi. Poštovanje je neizostavan dio efikasnog projektnog tima a temelji se na dobroj komunikaciji, razumijevanju i uvažavanju drugih. Članovi projektnog tima osjećat će veću povezanost i bit će spremni uložiti više truda odnosno dati svoj maksimum znajući da ih tim podržava i vrednuje.

Grupna kohezija je također važan čimbenik efikasnosti, povezanost i odnosi između članova projektnog tima grade se neko vrijeme, a potrebno je mnogo truda za dobro povezivanje i suradnju članova. Projektni menadžer na mnoge načine pokušava zbližiti članove bilo to team buildingom, raznim radionicama, sastancima ili ostalim formalnim i neformalnim okupljanjima. Cilj je postići takvu povezanost tima gdje se točno zna tko je specijalist u nekom području, tko je zadužen za određeni zadatak, imajući na umu da cilj mogu postići jedino kao tim, a ne pojedinačno. Rad u timu podrazumijeva kompromise, poštovanje, razumijevanje, a promatrajući projektni tim tijekom rada lako se da naslutiti koliko su zapravo međusobno povezani odnosno koliko razumiju jedni druge. Svaki efikasni tim uglavnom ima visoku povezanost tima, članovi razumiju jedni druge, daju i primaju kritike, razmjenjuju mišljenja, a sve u cilju što boljeg poslovnog rezultata. Samo poslovanje ima veliki utjecaj na radnu klimu i povezanost članova. Ukoliko se nižu uspjesi za očekivati je kako će u timu vladati dobra atmosfera, a članove će sve više povezivati poslovni uspjeh. Nasuprot tome, imamo i situaciju u kojoj se vidi stvarna povezanost i atmosfera u timu, upravo kada tim naiđe na problematične situacije ili sukobe unutar tima. Sve ovisi o članovima te kako će postupiti u takvim situacijama. Ukoliko dođe do sukoba tim može izvući pozitivne posljedice koje će iskoristiti u svoju korist ili će se pak članovi tima još više udaljiti. Teški izazovi zapravo pokazuju koliko je tim povezan. Oni koji učinkovito i zajednički vladaju takvim situacijama zapravo i definiramo kao efikasan projektni. Umjesto da rasipaju snagu na suparništvo, svađe i neproduktivan rad, članovi tima svoju energiju usmjeruju na zajednički cilj koji moraju ostvariti. Neuspješne timove vode „diktatori“ kojima je cilj vlastita korist, dok uspješne timove vode „mentori i motivatori“ čiji se interes poklapa sa onim tima.⁵⁴ Zajednički ciljevi, dobra komunikacija i dobar projektni menadžer čimbenici su kojima se gradi grupna povezanost.

⁵⁴ Baljkas. S i Omazić. M. A., op. cit., str. 115.

Dobro istaknuta vizija, misija i očekivanja organizacije odnosno ciljevi koji se žele postići pri njegovom završetku. Organizacija koja očekuje efikasnost projektnog tima mora omogućiti jasnu viziju i ciljeve projekta, što su i ključni čimbenici motivacije članova, ali i uspješnom provođenju projekta. Svrha isticanja i predstavljanja misije i vizije je upravo upoznavanje tima sa projektom i prenošenja važnih informacija kao što su svrha, očekivano razdoblje, što se želi postići, na koji način i sl. Bez istaknute misije i vizije projektni tim se neće moći poistovjetiti sa organizacijom odnosno projektom, neće razumjeti svoju ulogu u projektnom timu. Temeljni element kreiranja i povećanja efektivnosti stvaranje je jake vizije oko koje projektni tim može raditi i temeljem aktivnosti⁵⁵. Većina organizacija započinje projekt sa namjerom da se uspješno realizira, na vrijeme, u okviru budžeta, uspješnim upravljanjem rizicima i sl. Rijetki su koji projekt započinju pitanjem što bi moglo poći po zlu. Razlog neuspjeha organizacije u provođenju projekta često je nedovoljno razrađena misija i vizija, a prvi korak ka upuštanju organizacije u projekt i povećanje efikasnosti projektnog tima jesu jasno definirani ciljevi, svrha i očekivanja projekta.⁵⁶

Projektni tim i uloge unutar projektnog tima. Kako je i ranije navedeno projektni tim se sastoji od ljudi odnosno članova različitih sposobnosti, znanja i vještina. Razlog tome jest kako bi se pokrilo što više područja odnosno svaki član specijaliziran je za određeni dio što ne znači da radi isključivo samo na njemu. Ako govorimo o timu onda se aktivnosti izvode zajednički, važne odluke, rasprave, zadaci i ostale aktivnosti provode se uključivanjem svih članova. Različitost karaktera, vještina i znanja idealna su kombinacija za stvaranje efikasnog projektnog tima. U praksi nailazimo na razne situacije, a svaki član tima doživljava ih na drugačiji način i doprinosi timu drugačije od ostalih. Upravo iz tog razloga različitost znanja, vještina i karaktera smatramo prednošću, naravno ukoliko je zadovoljen ranije naveden čimbenik, poštovanje i razumijevanje ostalih. U efikasnom projektnom timu uvijek su uloge jasno definirane, zna se tko je zadužen za određeni dio, jasno je određena odgovornost i očekivanja, članovi osjećaju određenu razinu slobode s

⁵⁵ <https://www.pmi.org/learning/library/increase-project-team-effectiveness-steps-6070> , pristupljeno: 25.5.2022. Op cit.

⁵⁶ Ibidem, <https://www.pmi.org/learning/library/increase-project-team-effectiveness-steps-6070> pristupljeno: 25.05.2022.,

obzirom da tim većinu važnih aktivnosti radi zajednički isvaka osoba može doprinjeti razvoju.

Efektivni projektni menadžer razumije dinamiku tima i prema tome strukturira plan. Kako se tim razvija identificiraju se sposobnosti i vještine te efikasan projektni menadžer identificira praznine u aktivnostima i prema znanjima i vještinama članova iste i popunjava. Efikasni projektni menadžer razumije da je njegova uloga kontrola i nadzor, nalazi se u središtu tima i predstavlja važan „kotačić“ koji pokreće cjelokupan projektni tim.

Motiviranje projektnog tima jedan je od najvažnijih čimbenika koji direktno utječe na efikasnost i produktivnost tima, uspješnost projekta kao i na radnu klimu. Poznajemo različite načine motiviranja, svakako tu su bonusi i nagrade, pohvale, napredovanje i sl. Što se tiče projektnog tima važno je istaknuti kako je cilj motivirati svih, a ne samo određene pojedince. Kako svi rade zajedno na važnim aktivnostima dobro je nagraditi cijeli tim uz pretpostavku da su svi i sudjelovali odnosno doprinijeli uspješno obavljenom zadatku ili ostvarenju cilja. Efikasni projektni timovi često su motivirana skupina ljudi koji neprestano ulažu maksimalan trud kako bi uspješno obavljali aktivnosti u procesu dolaska do zadanog cilja. Motivirani tim lako se prepoznaje, projektni članovi željni su uspjeha, opušteni su u radnom okruženju i kreativno razmišljaju. Za postizanje takve atmosfere potrebno je zadovoljiti mnogo čimbenika, a neki od njih su i ranije navedeni : poštovanje, razumijevanje, jasna očekivanja, jasno određena svrha projekta, povratne informacije, pravedna raspodjela bonusa, pravedno delegiranje odnosno dobra raspodjela odgovornosti i sl.

Brze reakcije na situacije u poslovanju kao čimbenik efikasnosti. Projektni timovi često posluju u dinamičnom okruženju. Brz i kvalitetan odgovor na neke situacije odnosno izazove ključan je i utječe na tim i njegov rad. Način na koji tim reagira podrazumijeva vrijeme, ali i način izvedbe, često efikasni timovi različite situacije iskoriste u svoju korist tako što se prilagode izazovu, a koriste optimalnu količinu resursa za uspješno provođenje aktivnosti što i jest sama definicija efikasnosti. U većini slučajeva timove sa brzim i efikasnim reakcijama na izazove iz okruženja često smatramo uspješnima pogotovo u današnje vrijeme gdje se fleksibilnost zahtjeva.

5.2 Obilježja neefikasnih timova

Neefikasni timovi susreću se sa mnogim problemima odnosno izazovima na koje ne znaju dati pravi odgovor, razlozi zašto je projektni tim manje efikasan proizlaze iz mnogih čimbenika koji mogu dolaziti iz menadžmenta ili projektnog tima. Nerijetko je loša komunikacija uzrok neefikasnosti. Ranije je navedeno kako organizacije i projektni timovi djeluju u dinamičnom radnom okruženju, potrebna je potpuna koncentracija i dobra suradnja među članovima za provođenje aktivnosti kao odgovor na izazove iz okoline. Bez komunikacije niti jedan tim neće postati efikasan. Važnost komunikacije ranije je detaljno objašnjena, a radom i zalaganjem manje efikasni timovi ispraviti će greške te omogućiti bolji protok informacija koji omogućava brže, jasnije i kvalitetnije odgovore na izazove.

Obilježja neefikasnih timova :⁵⁷

- loša komunikacija
- nejasni ciljevi, misija i vizija
- usmjerenost članova na osobne interese a ne timske
- nespремnost na kompromise
- nejasne uloge
- loš način delegiranja
- nepravilno nagrađivanje
- česti sukobi
- međusobno nerazumijevanje članova.

⁵⁷ Baljkas. S i Omazić. M. A. op. cit., str. 237.

5.2.1 Sukobi u projektnom timu

Sukobi, kao aspekt postojanja suprotnosti interesa ili ciljeva projektnih sudionika, gotovo su neizbježni pratilac realizacije svakog projekta. Zajednički rad dvaju ili više pojedinaca, uvijek je potencijalno žarište sukoba kao oblika međusobnog suprotstavljanja različitih potreba, interesa, osjećaja, želja, vjerovanja i djelovanja.⁵⁸

Utjecaj sukoba na efikasnost rada projektnog tima može se ocjenjivati kao negativan (destruktivan, blokirajući, disfunkcionalan), ali i kao pozitivan (poticajan, katalizatorski, funkcionalan).⁵⁹ Hoće li sukob ili konflikt donijeti pozitivne ili negativne posljedice ovisi o uzroku konflikta, kada je prepoznat, kako ga se pokušava riješiti tko ga pokušava riješiti. U poslovanju projektnog tima svaki član ima svoje mišljenje temeljeno na znanjima i iskustvima koje je stekao, stoga je normalno da će doći do neslaganja između članova. Suočavanjem sa sukobom i rješavanje nesuglasica između članova može donijeti i pozitivne učinke, članovi tima iz toga mogu izaći još „jači“, nadalje će bolje razumjeti kolege i stvoriti jaču povezanost, ali bitno je da projektni menadžer sukobima dobro upravlja. S druge strane negativne posljedice uglavnom su češće, sukobi unutar tima dovode do distanciranja članova, stvaranja klanova unutar projektnog tima, otežavanja protoka informacija čime se onemogućuje efikasno poslovanje. Veoma bitno jest pitanje tko rješava sukob? U većini slučajeva upravljanje sukobima ovlast je projektnog menadžera tj. najodgovornije osobe projektnog tima. Kao projektni menadžer osoba na toj funkciji svakodnevno se susreće sa problemima, neslaganjima i konfliktima, na njemu/njoj je da uspješno prepozna sukob i prije nego što je nastao odnosno na njegovom početku kako bi što manje utjecao na poslovanje projektnog tima

⁵⁸ Baljkas. S i Omazić. M. A. op. cit., str. 237.

⁵⁹ Ibidem, str. 237.

Svaki uspješan projektni menadžer mora znati gdje sve tinjaju potencijalna žarišta sukoba, kakva je njihova snaga i gdje leže opasnosti da se mogući „požar sukoba“ proširi u druge prostore realizacije projekta.⁶⁰ Prema knjizi autora M. A. Omazić i S. Baljkas (2005) postoji sedam klasičnih izvora sukoba u projektnom menadžmentu:

- neslaganje članova projektnog tima o vremenskom izvođenju projektnih aktivnosti i zadataka ukoliko nije unaprijed odredila organizacija ili projektni menadžer
- neslaganje o prioritetima zadataka u pogledu potrebnih resursa, ponajviše financijskih
- sukob u vezi s ljudskim resursima potrebnim za realizaciju projekta
- neslaganje o tehničkim i tehnološkim rješenjima i alternativama
- neslaganje oko administrativnih aktivnosti, odgovornosti i ovlaštenja
- sukobi povezani sa troškovima, ekonomičnošću i rentabilnošću
- međuljudski sukobi.

Kada je riječ o projektnom menadžmentu i sukobima unutar njega, treba imati na umu kako sve navedene vrste sukoba kao i druge, u načelu djeluju štetno na realizaciju projekta, njegovu kvalitetu i troškove. Zbog toga najčešće moramo, kad god je to moguće, konflikte izbjegavati, odnosno sprječavati njihovo nastajanje.⁶¹

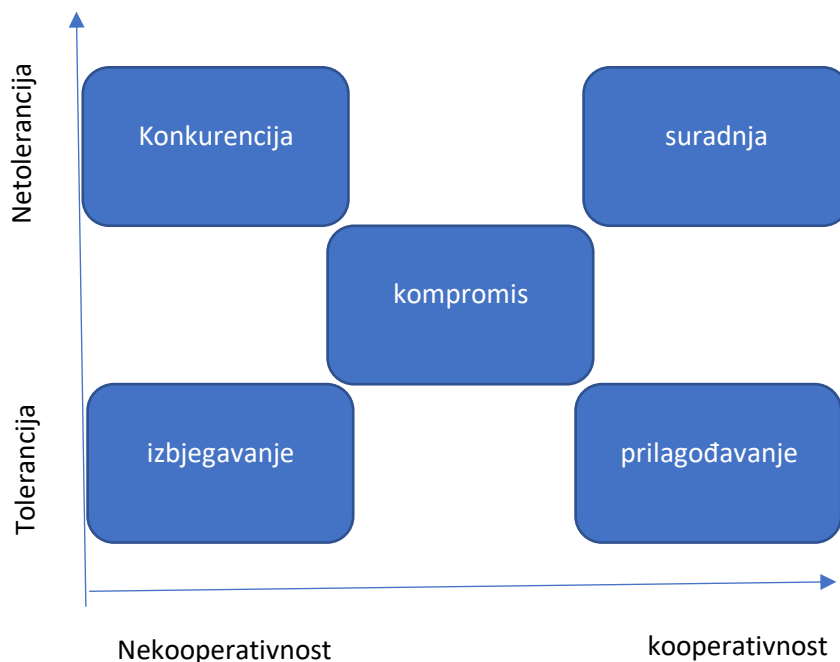
⁶⁰ Baljkas. S i Omazić. M. A. op. cit., str. 239.

⁶¹ Ibidem str. 240.

5.2.2 Adekvatno upravljanje sukobima

Adekvatno upravljanje sukobima delikatno je pitanje. Što se tiče projektnog menadžmenta veći sukob može donijeti znatne negativne posljedice na samo izvođenje projekta. Ranije je navedeno kako je važno prepoznati mogući sukob prije njegova nastanka ili u njegovim ranijim fazama kako bi mogli što bolje odgovoriti na njega. Slika br. 2 prikazuje pet osnovnih metoda za rješavanje sukoba. Najvažnije pretpostavke uspješnog rješavanja sukoba su međusobno povjerenje, obostrano slušanje, davanje i primanje novih informacija, obostrano izbjegavanje postupka „pobjeda- poraz“, posebno suočavanje i konfrontacija isključivo i samo na temelju povjerljivih činjenica. Ako sve to izostane, potrebna je spremnost da se prihvati posredništvo koje može obaviti osoba od velikog povjerenja za obje sukobljene strane. Ona je neutralna i objektivna, lako komunicira s obje strane i zna biti diskretna⁶², često projektni menadžer.

Slika 2. Strategije rješavanja sukoba



Izvor :Izrada autora prema: Sikavica, P., Novak. M : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 648

⁶² Baljkas. S i Omazić. M. A. op. cit., str. 242.

5.3 Povećanje efikasnosti i napretka projektnog tima

Mnogi projektni menadžeri se pitaju kako postići efikasnost projektnog tima. Ranije smo naveli najvažnije čimbenike koji doprinose efikasnosti projektnih timova, a na to kako zadovoljiti sve čimbenike nije baš jednostavno odgovoriti. Rekli smo kako je komunikacija ključ uspjeha, informacije koje dolaze iz menadžmenta, projektnog tima ali i okoline važne su za poslovanje i napredak projekta. Protok informacija ubrzava tehnologija, mnoge aktivnosti skraćujemo i lakše razgovaramo sa kolegama gdje god se nalazili. Način dobrog informiranja mogu biti svakodnevni sastanci projektnog tima na kojima projektni menadžer, prvi među jednakima vodi riječ, informira članove tima o svim informacijama koje su im potrebne; isto tako članovi projektnog tima međusobno razgovaraju i razmjenjuju razne informacije i tako dolaze do potrebnih saznanja. Na taj način brifinzima, sastancima ubrzavamo tok informacija, opskrbljivamo sve osobe sa informacijama koji bi im mogle biti potrebne i zanimljive, a u vezi sa poslovanjem. Ako će se projektni menadžer usmjeriti na često održavanje kratkih sastanaka kako bi ubrzao protok informacija, mora pripaziti odnosno iznositi isključivo one koje su bitne za poslovanje odnosno članove, previše detaljno izlaganje dovodi do umaranja projektnog tima, članovima pada koncentracija i teže razaznaju bitne informacije.

Informiranje i komunikacija važni su čimbenici od samog početka odnosno osnivanja projektnog tima. Upoznavanje tima sa ciljevima, misijom i vizijom kao što je navedeno ,ključno je u postizanju efikasnosti projektnog tima. Ljudi na svakom radnom mjestu govore o timskom radu i svom timu, ali malen broj njih zaista razumije te pojmove i zna kako izgraditi učinkovit tim. Pripadati timu, u najširem smislu, znači biti dijelom nečega što je veće od nas samih, a to ovisi o razumijevanju ciljeva organizacije. U timskom radu, grupa ljudi surađuje kako bi ostvarila određene rezultate i time sudjelovala u cjelokupnom uspjehu organizacije. Iako svaka osoba ima svoju profesiju i ciljeve, te pripada svom odjelu, njezin zadatak u timu je da sve podredi zajedničkom interesu.⁶³

⁶³ Baljkas. S i Omazić. M. A. op. cit., str. 124.

Prema tome prilikom odabira, članove koji će raditi na projektu važno je dobro upoznati sa ciljevima projekta, ali ne samo tada već konstantno tijekom procesa kako bi mogli usmjeriti svoje aktivnosti na ciljeve projekta, a ne individualne odnosno osobne. Moguće je da će članovi izgubiti motivaciju ili nekad „zaboraviti“ zapravo zašto to rade, zato je uloga projektnog menadžera konstantno motiviranje i obavješćavanje o ciljevima koji mogu biti postavljeni na način da se odredi više manjih ciljeva umjesto jednog. Na taj način projektni tim brže dolazi do ciljeva, raste motivacija, a članovi su usmjereniji znajući kako će ih ostvarivanje manjih dovesti do krajnjeg cilja projekta. Motivacija je ključ efikasnog rada, motivirani član bit će znatno efikasniji od onog nemotiviranog. U projektnom timu članovi pokreću jedni druge, zajedničkim snagama dolaze do ciljeva. Važno je raditi na povezanosti tima, organiziranje team– buildinga, neformalnih druženja i sl. dobar je način za zbližavanje članova, poboljšanje komunikacije i opuštenosti. Već smo govorili kako tim aktivnosti obavlja zajednički pa tako do izražaja dolazi povezanost tima. Rad na koheziji tima iznimno je bitan s obzirom da utječe na efikasnost i uspješnost rada. Projektni menadžer je taj koji osigurava sve potrebne informacije i resurse. Povratna informacija bitan je dio poslovanja, članovi koji su radili na određenom zadatku očekivat će informacije o obavljenom poslu. Na taj način projektni menadžer kontrolira i nadzire aktivnosti projektnog tima što je i njegova uloga, a članovi osjećaju zadovoljstvo i sigurnost.

Akcije koje možemo poduzeti za povećanje efikasnosti projektnog tima su:

- Sastanci, brifinzi zbog bolje komunikacije
- Neformalna druženja za poboljšanje grupne povezanosti
- Povratna informacija članovima projektnog tima
- Osiguravanje potrebnih resursa
- Postavljanje više manjih ciljeva, a ne samo jedan krajnji
- Nagrade, bonusi
- Pružanje podrške
- Treninzi i edukacije, savjetovanja.

5.4. Mjerenje rada, efikasnosti i napretka u projektnom menadžmentu

Balanced scorecard predstavlja okosnicu projektnog kontrolinga, odnosno instrumentarij projektnog menadžmenta za razumijevanje svih dimenzija projektnih ciljeva i potrebnih mjera za njihovo ostvarenje. To je alat kojim se oblikuje cjeloviti proces projektnog planiranja, projektnog upravljanja i projektne kontrole.⁶⁴

BSC (balanced scorecard) mjeri učinke projekta s obzirom na četiri perspektive:

- Financijsku perspektivu
- Perspektivu ključnih interesno- utjecajnih skupina
- Perspektivu unutrašnjih procesa
- Perspektivu učenja i razvoja ljudskih potencijala⁶⁵

Ovaj alat dobar je za utvrđivanje uspješnosti te saznanja postoji li mjesta za napredak i kontrolu aktivnosti projektnog tima odnosno njihovih rezultata. Važno je spomenuti kako BSC omogućuje izbor vrste i količine perspektiva iz kojih će se mjeriti uspješnost i utvrđivati napredak. Pažljivo odabranim skupom mjera, preuzetih iz strategije, koje se mogu kvantificirati, strategijska dimenzija projektnog menadžmenta razvija balanced scorecard kao komunikacijski alat, sustav mjerenja i sustav strateškog upravljanja, odnosno usklađivanja operativnih projektnih aktivnosti sa strategijom projektne realizacije.⁶⁶

⁶⁴ Zekić. Z., op. cit., str. 131.

⁶⁵ Ibidem., str. 131

⁶⁶ Niven. C., Balanced scorecard, Masmedia, Zagreb, 2007., str.33.

Maksimalna učinkovitost balanced scorecarda postiže se kaskadnim procesom tako da ciljevi i mjere sadržani u prikazu strategije i scorecardu strategijske dimenzije projektnog menadžmenta služe kao putokaz za izradu scorecarda operativne dimenzije projektnog menadžmenta, a ovaj za izradu scorecarda projektnih timova i osobnog balanced scorecarda svakog sudionika projektne realizacije. Time se svi sudionici projektne realizacije aktivno uključuju u upravljanje, integrirajući vlastite parcijalne ciljeve u uravnoteženi sustav primarnih projektnih ciljeva, povećavajući efikasnost i efektivnost realizacije projekta i projektne realizacije poduzeća.⁶⁷

Evaluacija odnosno ocjenjivanje proces je provjeravanja konstantnog napretka aktivnosti vezanih za provedbu projekta prema planu istog, te uspoređivanje postignutih rezultata svake faze projekta sa planiranim rezultatima koji su ranije postavljeni. Procjena tj. evaluacija daje nam informacije o napretku provođenja projekta i potencijalnim problemima za vrijeme provedbe projekta, povezanim troškovima, kvalitetom i rasporedom provedbe projekta.

Test kontrola projektne realizacije predstavlja alat ili način sa kojim se nakon završetka određene faze projekta „prolazi“ test koji nam pokazuje zadovoljava li projekti tim očekivano, ukoliko je odgovor na to pitanje pozitivan projektni tim nastavlja sa idućom fazom. Rezultati svake faze vode ka ostvarivanju krajnjeg cilja projekta, rezultati projektne upravljačke test- kontrole vrednuju outpute prethodne faze koji su inputi naredne faze projektne realizacije . Postupak test- kontrole projektne realizacije obuhvaća:

- Postavljanje standarda
- Mjerenje ostvarenja
- Uspoređivanje standarda i ostvarenja
- Otklanjanje odstupanja ostvarenja od standarda⁶⁸

⁶⁷ Zekić. Z. op. cit., str. 133.

⁶⁸ Ibidem str. 168

U projektnom menadžmentu Balanced Scorecard može promijeniti način na koji projektne organizacije posluju. Organizacije će se fokusirati na rezultate i ciljeve, a projektne timove neće ometati nove tehnologije, ideje i slično. Balanced Scorecard pomaže projektnim organizacijama pretvoriti poslovni plan u akciju; projektne organizacije osim usmjeravanja na taktičku izvrsnosti trebale bi se usmjeriti i na strategiju odnosno način kako doći do cilja. Projektni tim moći će primijeniti strategiju tek kada im je ona potpuno jasna, na taj način tim će razumjeti koje akcije moraju poduzeti. Mjerenje napretka projektnog tima mora biti dio strategije projekta, svaki postavljeni cilj mora imati postavljena očekivanja sa kojima možemo usporediti postignuti rezultat. Postavljena očekivanja mogu biti različita poput: je li rezultat postignut u roku, jesu li se aktivnosti provodile u skladu sa očekivanjima organizacije i vanjskih dionika, je li rezultat postignut u unaprijed određenom financijskom okviru. Takva očekivanja se postavljaju uvijek sa fokusom na organizaciju odnosno njezin napredak kao i napredak projektnog tima.⁶⁹ Mjerenje uspješnosti poslovanja projektnog tima važno je za samu organizaciju ali i za projektni tim. Znajući očekivanja projektni tim fokusira se na one aktivnosti kojima će se ciljevi postići. U praksi mjerenje rada projektnog tima važan je dio poslovanja, organizacija, ostali sudionici ali i javnost može pratiti rezultate i napredak tima, mjerenje rada provodi se kroz više faza, a rezultati mjerenja daju sve potrebne informacije koje su ponajviše koriste projektnom timu i projektnoj organizaciji. Dobiveni rezultati uspoređuju se sa očekivanjima čime slijedi procjena uspješnosti projektnog tima odnosno projekta.

⁶⁹ <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-strategy-balanced-scorecard-7359>, Op. cit. pristupljeno 31.7.2022.

6. Čimbenici efikasnosti projektnog tima na primjeru projekta Kulterra

Kao primjer projekta na kojemu će biti analizirana predstavljena tema diplomskog rada u praksi odabran je projekt KulTERRA – revitalizacija istarskih kaštela Morisini – Grimani i Petrapilosa. Projekt Kulterra odabran je s obzirom na njegovu uspješnost odnosno uspješnost projektnog tima koji je trudom i zalaganjem članova uspješno zadovoljio očekivanja, i doprinjeo razvoju lokalne zajednice. Projekt podrazumijeva ulaganje u kulturnu baštinu kroz integriranje različitih, aktivnosti s ciljem unaprjeđenja upravljanja kulturnim dobrima na području Svetvinčenta i Buzeta. Projektom se namjerava postići povećanje atraktivnosti i prepoznatljivosti Općine Svetvinčenat i Grada Buzeta kroz valorizaciju kulturne baštine Kaštela Grimani i Kaštela Petrapilosa u svrhu društveno-gospodarskog razvoja. Svrha projekta je da Svetvinčenat i Buzet budu kulturno – povijesno prepoznatljive turističke destinacije tijekom cijele godine, zahvaljujući potpunoj obnovi i opremanju oba kaštela kako bi se stvorio temelj za provedbu integriranog razvojnog programa destinacije⁷⁰. Kroz projekt osmišljeni su razni suveniri koji karakteriziraju kulturnu baštinu općine, društvene igre, razne priredbe, manifestacije oživljavanja povijesti, kongresi, sajmovi i vjenčanja, a uz to gosti mogu kušati lokalne proizvode te tako doživjeti gastronomsku ponudu ovog kraja.

Početkom projekta i provedbom aktivnosti očekivao se pozitivan ekonomski utjecaj na lokalno gospodarstvo kroz samozapošljavanje, jačanje kulturnih i drugih turističkih aktivnosti, povećanje potražnje za robom i uslugama trećih subjekata kao posljedica povećanja posjetitelja, atraktivnosti stranih ulaganja, sinergijskih učinaka na druge turističke atrakcije i destinacije u okruženju.⁷¹ Ukupna vrijednost projekta iznosi 22.594.779,13 kn, od čega je 85% osigurano bespovratnim sredstvima Europske unije iz Europskog fonda za regionalni razvoj, a trajanje projekta je od 1. 12. 2016 do 1.6.2019 godine.⁷²

⁷⁰ <https://www.istriancastles.com/kulterra>, pristupljeno 8.6.2022 , 17:34.

⁷¹ <https://www.istriancastles.com/kulterra>, pristupljeno 8.6.2022, 17:46

⁷² [Projekt KulTERRA | kulterra \(istriancastles.com\)](#), pristupljeno 4.8.2022, 18:03.

Projektni tim sastavljen je od sudionika različitih zanimanja i karakteristika, naime prije samog početka odabrani su članovi iz različitih organizacija ili udruga te je tako formiran projektni tim koji će provoditi različite aktivnosti u svrhu ostvarivanja ciljeva projekta. Projektni tim činili su članovi različitih organizacija poput Grada Buzeta, Etnografskog muzeja Istre, Lag-a južne Istre, Istre Inspirit, Pučkog otvorenog učilišta Augustina Vivode, Savičente d.o.o. i drugih. Na čelu projektnog tima bili su zaposlenici Općine Svetvinčenat koji su bili ujedno i voditelji projekta: Igor Macan voditelj razvojnih programa projekata, i Matea Stanić, viša stručna suradnica za međunarodne projekte. U razgovoru sa Mateom i Igorom održanog 08.06.2022 u Svetvinčentu te razgovorom održanog 19.08.2022. sa članovima projektnog tima organizacije Istre Inspirit i Pučkog otvorenog učilišta Augustina Vivode saznajemo način na koji je projektni tim funkcionirao temeljem čega smo oblikovali zaključak o efikasnom i uspješnom timu. Na samom početku ciljevi projekta jasno su definirani, svi uključeni članovi znali su što očekivati i kako mogu doprinijeti projektu. Cilj je bio okupljanje članova različitih vještina, znanja i sposobnosti od kreativaca koji nude rješenja, do onih koji ideje i provode, ali i osoba različitih djelatnosti koji projekt gledaju na drugačiji način i tako doprinose aktivnostima odnosno projektu. Primjerice članica projektnog tima koja je bila dio projekta Kulterra iz organizacije Istra Inspirit posvetila se kreiranju ponude kaštela, način na koji će se predstavljati oživljena povijest, kordinirala je aktivnosti vezane za režiranje predstava, način na koji će se prezentirati zamišljeno uz mnogo drugih obveza. Članovi tima iz Buzeta odnosno učilišta sudjelovali su u raznim aktivnostima poput javne nabave, rješavanja potrebne dokumentacije i izmjene iste kako bi se omogućilo daljnje provođenje svih aktivnosti koje slijede. Samim osnivanjem projektnog tima postignut je dogovor između svih članova i zainteresiranih strana čime je projekt službeno i započeo. Motivacija u timu bila je na iznimno visokoj razini, voditelj tima, viša stručna suradnica i ostali intervjuirani članovi ističu kako su se svi, poistovjetili sa ciljevima projekta, sve aktivnosti i trud bile su usmjerene ka projektu i njegovoj realizaciji, što je i glavni čimbenik motivacije svakog člana. Interesi cjelokupnog projektnog tima bili su „okrenuti“ u pravom smjeru odnosno projektu, a jedan od čimbenika učinkovitosti projektnog tima upravo je to.

Svi članovi težili su ka napretku općine, grada i poticanju lokalnog gospodarstva kao i obogaćivanju turističke ponude, a uz to stekli su veoma vrijedno iskustvo. Znamo kako je protok informacija važan čimbenik uspješnog projektnog tima, sastanci su neizostavan dio poslovanja gdje se razmjenjuju sve informacije bitne za nastavak provođenja projekta, pa su se tako na ovom projektu kratki sastanci između članova tima općine Svetvinčenat odvijali na dnevnoj bazi, dok su se sastanci sa članovima tima drugih organizacija i ostalih dionika odvijali jednom do dva puta mjesečno. Svaki član projektnog tima dobro je znao svoje uloge i zadatke, te dao svoj doprinos projektu na poseban način, stoga nije bilo potrebno češće održavanje sastanaka.

Članovi projektnog tima osim rada na projektu obavljali su i ostale zadatke koji nisu povezani sa projektom, ali svakako fokus je bio usmjeren upravo na projekt Kulterra. Jedan od problema sa kojima se projektni tim suočio jest dislociranost članova, naime ističu kako su sastanci u neposrednom obliku bili puno učinkovitiji. Virtualni sastanci bili su svakako korisni, ali ne koliko i oni uživo. Članovi tima ističu kako im je uživo puno lakše prenijeti informacije, ali i na bolji način (ranije je spomenuto kako veliki dio komunikacije čini ona neverbalna). Sastanci na mjesečnoj bazi koji su se odvijali u prostorima općine Svetvinčenat, dobar su način za postizanje dogovora, utvrđivanje uloga i odgovornosti, prijenos informacija, ali i dobar način za zbližavanje članova projektnog tima koji se kasnije bolje razumiju i lakše postižu dogovor. Kao jedan od glavnih problema istaknuli su dogovore sa vanjskim izvođačima, točnije probleme prilikom obnove same utvrde i građevinarskih radova kao i sa konzervatorima koji upravljaju zaštitom kulturne baštine. Pritisak rokova stvara teret cijelom projektnom timu, a obično građevinski radovi traju duže od očekivanog što je donijelo dodatan pritisak i nervozu u tim i prouzrokovalo manje konflikte između projektnog tima i izvođača koji su rano prepoznati i riješeni uz kompromis. Voditelj projektnog tima spominje važnost načina i pristupa u rješavanju konflikata i problema, važno je pristupiti na vrijeme i ponuditi zadovoljavajuće rješenje s obzirom na situaciju za sve zainteresirane strane, a istodobno razmišljati o najboljem rješenju za projekt.

Uspješno ostvarivanje projektnih ciljeva i uspješno savladavanje izazova ukazuje na uspješnost tima. Projektni tim odnosno članovi obavljali su aktivnosti i zadatke na pravi način koristeći ograničene resurse. Cijena projekta približna je iznosu od 3 godišnja proračuna općine, stoga ističu kako im je i najmanja korekcija cijene puno značila. Način na koji su surađivali sa različitim zainteresiranim stranama, način na koji su oživjeli općinu, ali i obogatili turističku ponudu cijele županije primjer je ostalim općinama da rade na projektima obnove infrastrukture i širenju ponude i van turističke sezone. Kvalitetna komunikacija unutar tima, dobar način upravljanja timom i komuniciranje sa suradnicima, motiviranje tima, jasno postavljeni ciljevi i vješto upravljanje promjenama čimbenici su koji karakteriziraju efikasne i uspješne timove poput ovog.

7. Zaključak

U današnje vrijeme popularnost projektnih timova je sve veća, grupa ljudi odnosno tim lakše će i bolje obavljati projektne aktivnosti od najboljeg pojedinca, različitost znanja i vještina ključna je u projektnom timu. Projekti se provode u svim djelatnostima i svaki je poseban na svoj način, iziskuje različita znanja, vještine i sposobnosti prilagodbe u danas veoma fleksibilnoj okolini. Promjene na tržištu zahtijevaju od ljudi široki spektar znanja u različitim područjima, cjeloživotno učenje neizbježno je ukoliko želimo napredovati i doprinositi projektu i budućim projektima.

Efikasni projektni timovi prepoznatljivi su po mnogo čimbenika poput visoke motivacije članova, poštovanja, dobre komunikacije, pravovremenom rješavanju konflikta i problema. Projektni timovi predstavljaju najvažniji dio projektnog rada, ljudi su nositelji svih projektnih aktivnosti i stoga odgovorni za njihovu realizaciju. Okupljanje kvalitetnih kadrova jedan je od najvažnijih preduvjeta uspješnog projekta, ipak oni su ti koji čine projektni tim i suočavaju se sa brojnim izazovima i preprekama u poslovanju, ali dobrom organizacijom, radom i trudom mogu doći do cilja, a nekad i premašiti očekivanja. Danas sve više poslodavaca traži od potencijalnih zaposlenika mogućnost odnosno sposobnost timskog rada, to nam govori koliko su zapravo timovi bolji u provođenju projekta od pojedinca, te koliko organizacije cijene učinkovitost timskog rada.

Rad na projektu i projektne aktivnosti nikad se ne odvijaju idealno, mnogo je barijera, problema i promjena bilo to u zakonima, preferencijama ili nečem trećem. Uspješni timovi suočavaju se sa raznim situacijama, a ono što dijeli uspješne timove od onih manje uspješnih je upravo pravovremena i kvalitetna reakcija na problem.

U projektnom poslovanju važan je pristup i odnos projektnog menadžera prema ostalim članovima, nije cilj da projektni menadžer sve važne aktivnosti preuzme na sebe dok ostale rutinske zadatke obavljaju ostali članovi. Motivacija se potiče na različite načine, a jedan od njih je i davanje prilike članovima tima da se iskažu i na kompleksnijim zadacima.

Uglavnom takav način dobro je primjenjivati u svim organizacijama, ali i u projektnom timu, članovi osjećaju veću odgovornost, ali i važnost u timu, a pružanjem prilike članovima upotpunjuje se njihovo iskustvo i znanje koje mogu dalje koristiti u raznim situacijama. Odnosi u timu se grade s vremenom, projektni menadžer je taj koji će poticati članove na suradnju, motivirati ih i biti osoba kojoj se mogu obratiti u svakoj situaciji. Bit projektnog poslovanja jest da menadžer bude prvi među jednakima, a ne iznad svih članova. S obzirom da se u timu važna pitanja i rješenja donose zajednički, svaki član ima pravo iznijeti svoje mišljenje i doprinijeti projektu na svoj način. Smatram kako projektni timovi mogu postići mnogo toga ukoliko postoji želja i zajednički interesi svih članova. Usmjerenost na projektni cilj uz dobru komunikaciju najvažniji je čimbenik uspjehnosti. Na primjeru projekta Kulterra saznajemo kako je projektni tim funkcionirao, i što ga čini uspješnim. Primjer predstavlja jedan od uspješnih projekata na ovom području, a odabran je s obzirom da je projektni tim uspješno proveo projekt, njegovom realizacijom upotpunjena je turistička ponuda, obnovljena je kulturna baština, potaknuto gospodarstvo regije, a pozitivni učinci projekta utjecali su na mnoge. Razgovorom sa članovima projektnog tima da se zaključiti kako postoji veliko zadovoljstvo i ponos članova s obzirom na koji su način prezentirali svoja iskustva i izazove projekta. Djelovanje u lokalnoj zajednici sa ograničenim budžetom izazovno je iako je veći dio osiguran iz Europskog fonda za regionalni razvoj nije lako pokrenuti takav projekt, koji može biti primjer ostalima na koji način se može upravljati kulturnom baštinom te kako obogatiti ponudu kraja i lokalnu zajednicu.

8. Literatura

Knjige :

1. Baljkas. S i Omazić. M.A, Projektni menadžment., Zagreb, Sinergija, 2005.
2. Bouble. M.: Projektni menadžment, Dugopolje. Minerva d.o.o. 2010
3. DeRosa, D.M. i Lepsinger, R. Virtual Team Success – A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. United States of America, 2010: Jossey-Bass.
4. Goleman. D., Emocionalna inteligencija u poslu, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010.
5. Hauc. A., Projektni menadžment & projektno poslovanje, Zagreb, M.E.P. Consult, 2007
6. Holpp. L., Upravljanje timovima, Zagreb, MATE d.o.o., 2014
7. Horine, G., Absolute Beginners Guide to Project Managament, 2, ed., Indiana: Que
8. Niven. C., Balanced scorecard, Masmedia, Zagreb, 2007.
9. Sikavica, P., Novak. M : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
10. Srića. V i Tudor. G, Menadžer i pobjednički tim, Zagreb M.E.P. Consult d.o.o 1998
11. Tonnqusit. B., Project Management, Danska, Academica, 2009.
12. Vasić. M, Timovi i timski rad., Banja Luka: Zavod distrofičara, 2004
13. Zekić. Z., Projektni menadžment, upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, EFRI. 2010.

Web literatura :

1. Banister- Hazama, D., Moreci, J., & England, K., Increase project team effectiveness step by step. 2012. <https://www.pmi.org/learning/library/increase-project-team-effectiveness-steps-6070>, Pristupljeno 22.5.2022.
2. <https://www.istriancastles.com/kulterra>
3. Adizes, I., PAEI model, raspoloživo na: <https://www.mindtools.com/pages/article/paei-model.htm> (pristupljeno 25.5.2022)
4. Belbin, R. M., Belbin: Belbin Team Roles, raspoloživo na: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> (pristupljeno 25.5.2022).
5. Kerzner, H., (2009): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, New Jersey: John Wiley & Sons, 10. ed. Raspoloživo: <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner's%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf>

9. Popis tablica i slika

Tablica 1. Osnovne razlike između člana tima i člana radne skupine.....	6
Tablica 2. Promjene koje omogućuju virtualni rad	12
Tablica 3. Timske uloge	24
Slika 1. Uloge u timu	27
Slika 2. Strategije rješavanja sukoba.....	46

Sažetak

U današnje vrijeme organizacije preferiraju angažiranje timova za izvođenje projekta i projektnih aktivnosti. Projektni tim sastoji se od više članova različitih znanja i vještina. Svaki član doprinosi projektu i njegovom razvoju na jedinstven način. Korištenjem različitih znanja, vještina i stečenih iskustava članovi tima zajedničkim snagama provode projektne aktivnosti kojima dovode tim i organizaciju do projektnog cilja. Efikasan projektni tim je onaj koji radi prave stvari na pravi način, a koristeći optimalnu količinu dostupnih resursa. Efikasne i uspješne timove lako prepoznamo a njihov projekt govori o njima više nego oni sami. Rad u projektnom timu zahtjeva potpunu posvećenost cilju, bitno je da članovi projektnog tima dobro razumiju svrhu projekta kao i njihovu ulogu u cjelokupnom procesu. Ako govorimo o efikasnom projektnom timu, možemo istaknuti čimbenike poput dobre komunikacije, jasnih očekivanja i podjele uloga kao i odgovornosti, motiviranih članova, jasno postavljenih ciljeva i postojanje timskog interesa koji je važniji od onog osobnog u okviru projekta.

Summary

Nowadays, organizations prefer to hire teams to carry out projects and project activities. The project team consists of several members of different knowledge and skills, each member contributes to the project and its development in a unique way. Using different knowledge, skills and acquired experience, team members jointly carry out project activities that lead the team and the organization to the project goal. An efficient project team is one that does the right things in the right way, and using the optimal amount of available resources, efficient and successful teams are easily recognized and their project speaks more about them than they do themselves. Working in a project team requires full attendance at the goal, it is important that project team members have a good understanding of the purpose of the project as well as their role in the overall process. If we talk about an efficient project team, we can highlight factors such as good communication, clear expectations and division of roles as well as responsibilities, motivated members, clearly set goals, no personal interest or team interest is more important than personal within the project.