

Djelotvorni timovi kao ključan čimbenik uspjeha strateških projekata

Marasović, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**DJELOTVORNI TIMOVI KAO KLJUČAN ČIMBENIK
USPJEHA STRATEŠKIH PROJEKATA**

Diplomski rad

Luka Marasović

Zagreb, studeni 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**DJELOTVORNI TIMOVI KAO KLJUČAN ČIMBENIK
USPJEHA STRATEŠKIH PROJEKATA**

**EFFICIENT TEAMS AS A KEY FACTOR IN THE SUCCESS
OF STRATEGIC PROJECTS**

Diplomski rad

Student: Luka Marasović

JMBAG studenta: 0116121879

Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, studeni 2023.

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Dosadašnja istraživanja pokazala su da postoji uska veza između djelotvornosti projektnog tima i sveobuhvatne uspješnosti projekta. Okupljanjem ljudi u tim može se postići veći potencijal svakog pojedinca te se mogu realizirati sve druge prednosti timskog rada ako je tim dobro organiziran. Zbog toga je potrebno djelotvorno i učinkovito upravljanje timom. Gledajući iz perspektive složenosti problema koje rješavaju, timovi predstavljaju sredstvo postizanja konkurentske prednosti i njezina zadržavanja. Za upravljanje timom obično je zaslužan projektni menadžer čija je zadaća koordinacija i motivacija članova tima. Važno je da menadžer prepozna prednosti svakog pojedinca i maksimalno ih dobro usmjeri na realizaciju projekta. Diplomski rad bavi se učinkovitošću tima u strateškim projektima. U radu provedeno istraživanje pokazuje da djelotvornost projektnog tima ovisi o mnogim čimbenicima. U kontekstu tri promatrana poduzeća koja su sudjelovala u ovom istraživanju ukazuje se da su jasno definirane uloge, zadaci i odgovornosti članova projektnog tima u tim poduzećima najvažnija stavka uspješne pripreme i provedbe strateškog projekta. Istraživanje je pokazalo kako djelotvornost strateških projektnih timova ovisi prvenstveno o razini motivacije članova tima, dok se kvalitetna komunikacija i distribucija informacija unutar projektnog tima pokazala temeljnom sastavnicom uspješnog projekta.

Ključne riječi: tim, projektni menadžment, strateški projekt

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Previous research has shown that there is a close relationship between the effectiveness of the project team and the overall success of the project. By gathering people into a team, the greater potential of each individual can be achieved, and all other advantages of teamwork can be realized if the team is well organized. This is why effective and efficient team management is necessary. From the perspective of the complexity of the problems they solve, teams are a means of achieving and maintaining competitive advantage. The project manager is usually responsible for managing the team, whose task is to coordinate and motivate the team members. It is important that the manager recognizes the strengths of each individual and directs them to the realization of the project as well as possible. This thesis deals with team effectiveness in strategic projects. The research conducted in the paper shows that the effectiveness of the project team depends on many factors. In the context of the three observed companies that participated in this research, it is indicated that the clearly defined roles, tasks and responsibilities of project team members in these companies are the most important element in the successful preparation and implementation of a strategic project. The research showed that the effectiveness of strategic project teams depends primarily on the level of motivation of the team members, while quality communication and distribution of information within the project team proved to be a fundamental component of a successful project.

Key words: team, project manager, strategic project

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Luka Marasović

Zagreb, 27. 11. 2023.

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in unauthorized manner, i. e., it is not transcribed from non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Luka Marasović

Zagreb, November 27th 2023

SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Struktura i doprinos rada	2
2. VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE	4
2.1. Pojmovno određenje projekta i projektnog menadžmenta	4
2.2. Životni ciklus projektnog menadžmenta	8
2.2.1. Faza planiranja projekta	10
2.2.2. Faza implementacije.....	12
2.2.3. Faza zaključivanja projekta	23
2.3. Projektna organizacijska struktura	23
2.4. Karakteristike projektnih timova.....	26
2.5. Uloga projektnog menadžmenta u realizaciji strategije suvremenih poduzeća	29
3. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOVIMA I STRATEŠKIM PROJEKTIMA	33
3.1. Specifičnosti strateških projekata i kriterija njihove realizacije.....	33
3.2. Ključni elementi upravljanja strateškim projektnim timovima.....	36
3.3. Privlačenje i odabir članova strateških projektnih timova	40
3.4. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti članova projektnog tima iz perspektive.....	41
realizacije strateških projekata	41
3.4.1. Temeljni ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti	42
3.4.2. Zahtjevi i metode pri ocjenjivanju radne uspješnosti članova projektnog tima....	42
3.4.3. Problemi pri ocjenjivanju radne uspješnosti članova projektnog tima	44
4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA PRAKSE PROJEKTOG MENADŽMENTA U STRATEŠKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA U IZABRANIM HRVATSKIM JAVNIM PODUZEĆIMA	46
4.1. Opis metodologije istraživanja.....	46
4.2. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.	48
4.2.1. Važnost implementacije strateških projekata	49
4.2.2. Projektna organizacija	49
4.2.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima.....	51
4.2.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga.....	51
4.2.5. Komunikacija u projektnom timu	53

4.2.6. Motivacija i njezin utjecaj na učinkovitost projektnog tima	54
4.2.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima.....	54
4.3. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća – Hrvatske vode	54
4.3.1. Važnost implementacije strateških projekata	55
4.3.2. Projektna organizacija	55
4.3.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima.....	57
4.3.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga.....	57
4.3.5. Komunikacija u projektnom timu	59
4.3.6. Motivacija i njezin utjecaj na djelotvornost projektnog tima.....	60
4.3.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima.....	60
4.4. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća – Komunalije d.o.o. Đurđevac	60
4.4.1. Važnost implementacije strateških projekata	61
4.4.2. Projektna organizacija	61
4.4.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima.....	63
4.4.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga.....	63
4.4.5. Komunikacija u projektnom timu	65
4.4.6. Motivacija i njezin utjecaj na djelotvornost projektnog tima.....	65
4.4.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima.....	65
4.5. Rasprava	66
4.6. Ograničenja istraživanja	69
5. ZAKLJUČAK	70
POPIS KORIŠTENIH IZVORA	71
POPIS SLIKA	75
POPIS TABLICA.....	76
ŽIVOTOPIS KANDIDATA	77
PRILOG – LISTA PITANJA ZA INTERVJU	78

1. UVOD

Projekti omogućuju svakodnevno poslovanje jer se organizacije kontinuirano moraju prilagođavati promjenjivim uvjetima pa projekti predstavljaju poželjnu organizacijsku formu. Praksa pokazuje kako su projekti postali sasvim uobičajeni instrument produkcije proizvoda koji stvara dodanu vrijednost. Obzirom na značajnu ulogu projekata u svakodnevnom poslovanju, upravljanje projektima postalo je važna vještina projektnog menadžmenta. Posebno mjesto zauzimaju projektni timovi kao jedan oblik sredstva za postizanje rezultata poslovanja.

Strateški projektni timovi imaju jedinstvenu ulogu u projektnom ciklusu. Članovi takvog tima nisu samo odgovorni za uspjeh svog tima, već imaju strateški skup zajedničkih odgovornosti kako bi osigurali uspjeh određenog projekta. Neka istraživanja koja će kasnije u radu biti predstavljena pokazala su da postoji uska veza između djelotvornosti projektnog tima i sveobuhvatne uspješnosti projekta, a što povlači pitanje koji su to ključni elementi uspješnih projektnih timova. Učinkovit projektni tim je neophodan jer samo on ima moć izvršavanja strateških ciljeva, raspodjele resursa, stvaranja sinergije između pojedinih funkcija tima i općenito stvaranja kolektivne odgovornosti kako bi se organizaciji omogućio rast, prilagodba i razvoj i kako bi bolje služila svojoj misiji i viziji.

Djelotvornost strateških projektnih timova ovisi o mnogim čimbenicima, kao na primjer o razini motivacije članova tima, kvaliteti komunikacije i distribucija informacija unutar projektnog tima i drugim sličnim okolnostima kojima će se baviti u nastavu ovoga rada. Iz ovako kratkog uvoda već je jasno da je ljudski faktor neophodan za upravljanje projektima. Stoga se fokusiranjem na ulogu i odgovornost projektnog menadžera naglašava važnost učinkovitog upravljanja projektnim timom, dok će faze razvoja tima pomoći postojećim i budućim voditeljima projekata u izgradnji učinkovitog projektnog tima.

1.1. Predmet i cilj rada

Okupljanjem ljudi u tim ostvaruje se veći potencijal svakog pojedinca te se mogu realizirati sve druge prednosti timskog rada ako je tim dobro sastavljen, integriran i vođen. Kako bi tim mogao realizirati te prednosti, njime se mora djelotvorno i učinkovito upravljati. Timovi u suvremenim poduzećima, iz perspektive složenosti problema koje rješavaju, primarno na taktičkoj i strateškoj razini, je predstavljaju čimbenik postizanja konkurentске prednosti i njezina

zadržavanja. Članovi tih timova moraju biti kreativni i objektivni te se stalno razvijati kompetencije prvenstveno tako što će ulagati u svoje obrazovanje. Za upravljanje timom najčešće je zaslužan projektni menadžer/voditelj. Između ostalih, njegova je zadaća koordinacija i motivacija članova tima. Uspješan projektni menadžer uz pomoć tima postigne veću produktivnost od članova tima pojedinačno uslijed sinergijskog efekta. Važno je da voditelj prepozna snage svakog pojedinca i maksimalno ih iskoristi unutar danog konteksta unutar kojeg se projekt izvodi.

Predmet analize ovoga diplomskog rada bit će prvenstveno upravljanje učinkovitošću tima na strateškim projektima. Cilj rada istražiti sve segmente upravljanja učinkovitošću tima u strateškim projektima. Sukladno tome istražiti će se načini upravljanja projektima, analizirati će se važnost timskog rada u suvremenim poduzećima te specifičnosti liderskih uloga u ocjenjivanju i nagrađivanju članova projektnog tima. Istraživanjem će se pokušati utvrditi povezanost između načina upravljanja timom i uspješnosti projektnih timova na projektima od strateške važnosti za poduzeća. U radu će se baviti i sukobima unutar projektnog tima, odnosno razlozima koji dovode do takvih sukoba kao i potencijalnim mogućnostima njihova rješavanja.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu će se koristiti induktivnom i deduktivnom znanstvenom metodom, metodom analize i sinteze, povijesnom, induktivnom i deduktivnom metodom. Za prikupljanje podataka za izradu studija slučaja koristit će se metoda polustrukturiranog intervjua s ključnim dionicima na strateškim projektima odabranih poduzeća. Tako prikupljene informacije dopunit će se javno dostupnim podacima, prvenstveno onima koji se nalaze na mrežnim stranicama poduzeća. Nakon toga napraviti će se komparativna analiza studije slučaja tri poduzeća, gdje će se usporediti ključni elementi djelotvornosti projektnih timova.

1.3. Struktura i doprinos rada

Diplomski rad podijeljen na pet glavnih poglavlja. U prvom poglavlju rada iznesena su uvodna razmatranja relevantna za temu diplomskog rada. Definiiraju se predmet i cilj rada, navode izvori i metode prikupljanja podataka, te struktura i doprinos rada. U drugom poglavlju rada će se opisati važnost projektnog menadžmenta za suvremene organizacije tako što će se pojmovno odrediti projekti i projektni menadžment, opisat će se životni ciklus projektnog menadžmenta od faze

planiranja projekta do faze zaključivanja projekta. Zatim će se analizirati projektna organizacijska struktura, karakteristike projektnih timova i uloga projektnog menadžmenta u realizaciji strategije suvremenih poduzeća. U trećem poglavlju opisat će se način upravljanja projektnim timovima i strateškim projektima što znači da će se navesti koje su to specifičnosti i koji su kriteriji realizacije strateških projekata, neki ključni elementi upravljanja timovima u takvim projektima. Jednako tako nastojat će se približiti što je to ključno za privlačenje i odabir članova projektnog tima, te kako pratiti i ocjenjivati njihovu radnu uspješnost. U petom poglavlju iznose se rezultati istraživanja, odnosno analiziraju se studije slučaja prakse projektnog menadžmenta u strateškim projektnim timovima u izabranim hrvatskim poduzećima. Nakon toga, u poglavlju šestom iznesena su zaključna razmatranja autora ovoga rada.

Istraživanje provedeno u ovom radu pokazuje način upravljanja projektnim timovima s aspekta tri poduzeća različitih područja poslovanja. Premda je istraživanje provedeno na malom uzorku, rezultati istraživanja prikazuju jedan dobar primjer prakse učinkovitog upravljanja strateškim projektima s aspekta djelotvornosti projektnih timova, a osim toga rezultati mogu pomoći za potrebe drugih akcijskih istraživanja koja će se baviti ovom temom, ali i zainteresiranima koji žele saznati kako u praksi funkcionira upravljanje projektnim timovima. Ovaj rad može poslužiti i kao jedna uža baza podataka koja će polučiti primjer optimalnih rješenja upravljanja strateškim projektnim timovima.

2. VAŽNOST PROJEKTOG MENADŽMENTA ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE

Organizacije su često suočene s mnogim izazovima u poslovnom okruženju. Izazovi se najčešće javljaju zbog promjena koje mogu uzrokovati razni čimbenici kao na primjer ekonomski, tehnološki, društveni, kulturološki, socijalni i drugi. U današnje vrijeme dinamika tih promjena bilježi eksponencijalni rast mnogo veći nego ikada prije zbog čega organizacije moraju svakodnevno pronalaziti rješenja ako žele zadržati ili povećati svoju konkurentnost na tržištu. Konkurentnost ne ovisi samo o industrijskoj strukturi ili prostoru unutar kojeg se organizacije natječu, već i o implementaciji i razvoju strateških aktivnosti. Zbog toga je neophodno dosljedno poslovno stvaranje koje se sastoji ne samo od kontinuiranih poslova u koje spada primjerice proizvodnja, već i onih jednokratnih poslova koji podrazumijevaju realizaciju projekata u cilju prosperiteta organizacije, usklađivanja s tehnološkim napretkom i rješavanja zahtjeva njezinih članova (Hauc, 2007).

Projekti se provode u različitim područjima javnog i privatnog života, a najčešće se o projektima govori kada je u pitanju ostvarenje ciljeva javnih i privatnih, profitnih i neprofitnih, malih i velikih, te proizvodnih i uslužnih poduzeća. Svaki projekt je suštini ekonomski pothvat i obično predstavlja izazov za mnoga poduzeća. U današnje vrijeme rad u organizacijama više se ne dijeli samo na procese i projekte. Ta dva segmenta se često preklapaju zato što imaju zajedničke karakteristike - ovise o ljudima, imaju zajednički cilj i svrhu, ograničenih su resursa i temelje se na konkretnom planiranju, provedbi i kontroli.

2.1. Pojmovno određenje projekta i projektnog menadžmenta

Projekt treba shvatiti kao nastojanje da se postigne rezultat u određenom vremenskom razdoblju, odnosno da se proizvede konkretan proizvod ili usluga. Takvo značenjsko određenje projekta upućuje da je projekt privremena aktivnost s jasno određenim početkom i završetkom, te da on stvara jedinstven proizvod. Projekt načelno obuhvaća sve elemente poslovnog procesa. Usmjeren je na buduće aktivnosti s odgovarajućim rizicima. Sadrži i konačne ciljeve koje treba postići i za čiju realizaciju je potrebno osiguranje određenih resursa tako da uspješnost projekta na kraju ovisi o tome kako će se realizirati definirani ciljevi u dinamičkom poslovnom okruženju (Andrejić, Đorović i Pamučar, 2011.).

Projekt se može definirati i na temelju samih karakteristika projekta (Omazić i Baljkas, 2005.):

1. Projekt je vremenski određena aktivnost koja ima svoj početak i kraj.
2. Projekt je jednokratna i jedinstvena pothvat.
3. Projekt rezultira proizvodom ili uslugom.
4. Projekt je usklađen sa zadanim ciljevima.
5. Projekt ima vlastiti proračun.
6. Projekt podrazumijeva unaprijed planirane aktivnosti.
7. Projekt odražava vještine sponzora i voditelja projekta.
8. Projekt podrazumijeva kvalitetu.
9. Projekt ima svoju specifičnu strukturu.
10. Projekt oblikuje ciljeve u konkretno željeno stanje.

Neki autori smatraju da projekt u suštini predstavlja problem s unaprijed isplaniranim rješenjem (Lewis, 2002.). Iz takve definicije proizlazi da je cilj svakog projekta rješenje problema nekog poduzeća ili društva. Takva definicija usko povezuje projekte s problemima te izaziva negativne konotacije. Međutim, nije svaki problem isključivo negativan. Ako bi se projekt neke organizacije provodio s ciljem umrežavanja stručnjaka u jednom poslovnom sektoru takav bi projekt imao svoju konstruktivnu dimenziju. S druge strane, projekt usmjeren na reorganizaciju poduzeća radi poboljšanja kvalitete usluge prema kupcima i dobavljačima jer se pokazalo da je zbog istog značajno pao prihod u poduzeću, predstavljao bi rješavanje negativnog problema.

Rezimirajući prethodno navedeno može se reći da je projekt metoda organiziranja, praćenja i kontrole obavljanja aktivnosti kojom se alociraju materijalni i nematerijalni resursi na skup međusobno povezanih aktivnosti koje nikada nisu rutinske ili repetitivne prirode, već isključivo jednokratne. Navedeno upućuje na to da se projekt sastoji od aktivnosti primjene znanja, vještina, te određenih metoda i alata kako bi se dostigli postavljeni ciljevi projekta, odnosno zahtjeva dobro organizirano upravljanje projektom (projektni menadžment). Upravo naprijed navedene karakteristike projekta daju projektom menadžmentu svojstvo multidisciplinarnosti što znači da složenost projekta može zahtijevati input skupinu izvan projekta, odnosno ljude s potrebnim stručnim znanjem i vještinama (Mantel i sur., 2004.).

Projektni menadžment ili upravljanje projektom može se definirati kao skup aktivnosti planiranja, organizacije, praćenja i kontrole svih domena i elemenata projekta. Pri tome je naglasak na visokoj motivaciji članova koji sudjeluju u provedbi projekta na postizanje ciljeva projekta u određenom roku, na siguran način, unutar dogovorenog proračuna i načina izvedbe

(IPMA, 2006.). Prema tome, upravljanje projektom usmjereno je na realizaciju projekta uz poštivanje kriterija vremena, cijene i kvalitete. Projektni menadžment predstavlja i sustavni pristup učinkovitom upravljanju koji se temelji na optimizaciji odluka, povezivanju, dokumentiranju, informacijama, kao i drugim aktivnostima projektnog ciklusa koje omogućuju lakše upravljanje projektima (Vlahov, 2013.). On predstavlja rezultantu prakse i ne ovisi o teorijskim postavkama koje bi morale odrediti smjernice razvoja u budućnosti (Omazić i Baljkas, 2005.).

Dakle, projektni menadžment se, kao i projekt, odnosi na vremenski određene ciljeve, situacije i aktivnosti, te obuhvaća projektnu organizaciju i projektne timove. Uloga projektnog menadžmenta oblikuje se kroz integraciju odnosa i pomirbe potreba raznih sudionika u procesu koji se odvija u sklopu realizacije projekta. Jednako tako projektni menadžment naglašava važnost racionalnog upravljanja rizikom i to kroz projekt koji pokazuje put prema željenim rezultatima.

Također treba napomenuti da je projektni menadžment usmjeren i na smanjenje rizika te ostvarivanje rezultata u određenom vremenskom roku i uz predviđeni trošak. Projektni menadžment se stoga razvio iz tri ključna procesa (Omazić i Baljkas, 2004):

1. Kontinuirani rast ukupnog ljudskog znanja,
2. Rastuća potražnja kompleksnih i složenih proizvoda i usluga prema interesima kupaca,
3. Brzorastuće promjene konkurentnosti u različitim područjima, od proizvodnje do ponude i potražnje proizvoda i usluga na svjetskom tržištu.

Projektni menadžment se sastoji od devet područja znanja kojima se osigurava realizacija projektnih ciljeva. Svako područje znanja nužno je razumjeti, primijeniti njegove metode i usvojiti zajednički pristup radi postizanja uravnotežene primjene znanja. Riječ je o sljedećih devet područja znanja upravljanjem (Buble, 2010.; PMI, 2008.):

1. Integracija projekta – procesi kojima se integrira planiranje, izvršenje i kontrola (tri ključna procesa projektnog menadžmenta);
2. Obuhvat projekta – pregled aktivnosti koje treba poduzeti radi zadovoljenja projektnih ciljeva: odobrenja i područja planiranja, definiranja, upravljanja promjenama i verifikacije;

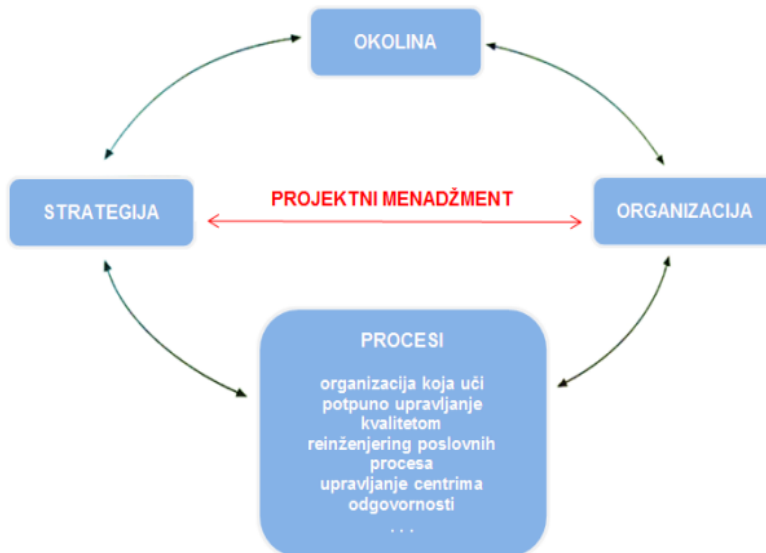
3. Vrijeme projekta – aktivnosti koje traže osiguranje vremenskih determinanti projekta, a sastoje se od određivanja aktivnosti, kao i njihova redoslijeda, procjene trajanja, izrade rasporeda za određeni vremenski period;
4. Troškovi projekta – osiguranje financijskih sredstava za provedbu projekta: planiranje resursa, procjena troškova, proračuna i novčanog toka;
5. Kvaliteta projekta – procesi koji traže osiguranje da će se odgovoriti na postavljene projektne ciljeve, a sastoje se u određivanju uvjeta, planiranju, osiguranju i kontroli kvalitete;
6. Ljudski resursi projekta – obuhvaća aktivnosti efikasne uporabe ljudskih potencijala: planiranje, organizacija, uključenje osoblja, nagrađivanje i unaprjeđenje članova tima;
7. Komunikacija projekta – proces kojim se osigurava prikupljanje i obrada podataka i informacija te koji se sastoji od planiranja, komunikacije, razmjene informacija, sastanaka vezanih za provedbu projekta, izvještavanja o tijeku projekta;
8. Rizik projekta - podrazumijeva proces identifikacije, analize, kontrole i reagiranja prema rizicima projekta;
9. Ugovori/nabava projekta – zahtijeva priskrbliivanje dobara i usluga potrebnih za provedbu projekta, odnosno organizaciju projektnog tima i uključuje sljedeće aktivnosti: planiranje opskrbe i ugovaranja, sklapanje ugovora, administriranje ugovora i kontroliranje ugovaranja.

Naime, na temelju naprijed iznesenih razmatranja može se primijetiti da uobičajeni tradicionalni pristup definiranju projektnog menadžmenta polazi od pravljenja razlike između projekata i operativnih zadataka ali s naglaskom na to da je u projektnom menadžmentu glavni fokus na upravljanju kapitalno jedinstvenih intenzivnih aktivnosti. Svaki projekt ima cilj pomoći u rastu i razvoju neke tvrtke i zbog toga je od velikog značaja jer taj cilj dovodi i do bolje strateške pozicije. Suština je uspješne strategije, kao što je naprijed već istaknuto, postizanje konkurentnosti. Stoga je projektni menadžment pod neposrednim utjecajem naprijed navedenih procesa (Omazić i Baljkas, 2005.).

Radi lakšeg razumijevanja projektnog menadžmenta na slici 1. može se vidjeti gdje je on zapravo pozicioniran s aspekta organizacijskih procesa, a to je sama sredina kruga procesa kojeg čine strategije, okolina, organizacije i drugi procesi. Sagledavajući navedeno proizlazi da koncept projektnog menadžmenta čini efikasna i racionalna realizacija projekta koja zahtijeva konkretne metode planiranja, organizacije i kontrole. Bez kvalitetnog projektnog menadžmenta

teško je pratiti zahtjeve modernog tržišta zato što je sve manji životni ciklus kompleksnih proizvoda i usluga. Nova ekonomska paradigma značajno je promijenila način unapređivanja procesa u smjeru inovacija koje obično rezultiraju projektima (Pralalad, 1990.).

Slika 1. Pozicija projektnog menadžmenta



Izvor: Omazić i Baljkas, 2005.

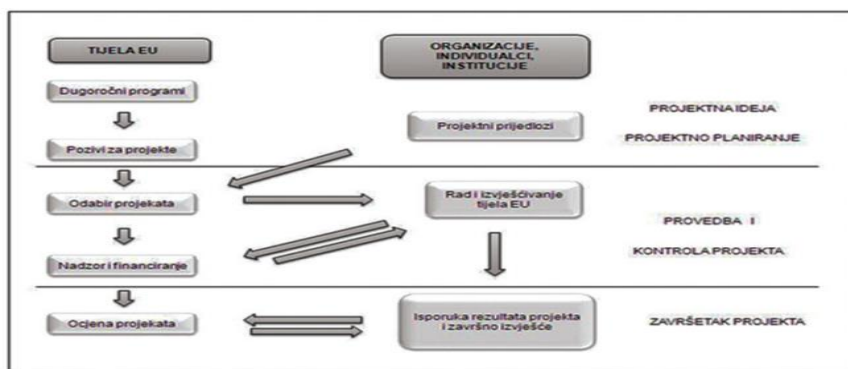
2.2. Životni ciklus projektnog menadžmenta

Projekti imaju životni ciklus baš poput stvari i pojava. Projektni ciklus se sastoji od aktivnosti koje se odvijaju u fazama. Svaka od njih ima određene specifičnosti i zahtjeve na koje treba odgovoriti. Može se reći i da sve te faze oblikuju „kralježnicu“ projekta. Projekti se dijele na životne faze radi lakšeg upravljanja njima. Upravo zbog toga je važno biti svjestan realnosti i mogućnosti problema koji se želi riješiti. Bilo bi savršeno da projektni menadžer odradi cjelokupan posao u svakoj pojedinoj fazi prije nego li krene dalje. Međutim, takve situacije u stvarnosti su rijetke jer uvjeti gotovo pa nikada ne mogu biti savršeni da bi garantirali projektni uspjeh. Međutim, za razumijevanje životnog ciklusa projekta i njegovog upravljanja potrebno je razumjeti i funkciju svake pojedine faze projekta.

U literaturi se mogu pronaći različite podjele faza životnog ciklusa projekta, ovisno o aspektima promatranja pojedinog autora. U prosjeku se podjele faza životnog ciklusa projekta svoje na tri do šest faza (Omazić i Baljkas, 2005.; Westland, 2006.; PMI, 2008.; Buble, 2010.), no ipak se može primijetiti da se neovisno o aspektu promatranja sve podjele mogu svesti na početnu fazu,

fazu provedbe projekta i završnu fazu. Zapravo sama podjela faza ovisi načelno o ciljevima, vrsti projekta i općenito potrebama projekta. Prema tome, kada je se promatra životni ciklus projekta nije važno utvrditi koliko će on faza imati, već što zahtjeva projekt da bi se provelo njegovo uspješno upravljanje i organizacija i zašto je neka faza u projektu potrebna? Na primjer, životni ciklus provedbe nekog projekta koji je financirala ili sufinancirala Europska unija nije isti kao da neko poduzeće provodi samostalno projekt unaprjeđenja proizvoda ili usluge. Na slici 2. kao primjer prikazana je shema životnog ciklusa EU projekta iz koje je vidljivo da su tijela EU ta koja pripremaju dugoročne programe za određivanje ciljeva u okviru određenog područja i vrste aktivnosti koje će financirati. U tu svrhu objavljuju se javni pozivi za projekte i u stvarnosti životni ciklus projekta započinje već tada jer projekt mora biti definiran već u fazi pripreme prijedloga. Nadalje, na slici 2. vidljivo je da nakon toga zainteresirani subjekti mogu poslati svoje projektne prijedloge nadležnim tijelima EU radi ocjene, a oni projekti koji su odabrani za sufinanciranje mogu započeti. U cijelom tom procesu konzorcij je dužan obavijestiti nadležna tijela EU o tome kako napreduje projektni tijek, a nakon završetka projekta pripremiti završno izvješće koje se potom također dostavlja nadležnim tijelima na daljnju ocjenu. Čitav iznos sufinanciranja dobiva se tek ako je projekt uspješan (Perić i Martić, 2013.).

Slika 2. Primjer životnog ciklusa EU projekta



Izvor: Perić i Martić, 2013.

Međutim, kako je predmet ovog diplomskog rada više usmjeren na djelotvorne timove, a kako bi se ne bi „odlutalo“ od teme rada i izbjeglo definiranje pojmova i izlaganje činjenica koje nisu toliko važne za shvaćanje teme ovog rada, u nastavku će se ukratko u najvažnijim crtama objasniti faze životnog ciklusa projekta uz pomoć u literaturi najčešće korištene tripartitne podjele na tri osnovne faze, te uz uvažavanje stava pojedinih autora da podjela projekta na previše faza može poremetiti njegov životni ciklus koji se zbog toga zalažu na jednostavniji pristup. Dakle, radi se o sljedeće tri faze (Omazić i Baljkas, 2005.)

1. Početna faza planiranja (misija i vizija (strategija) projekta, definiranje ciljeva, procjena planiranih troškova, dobiti i resursa),
2. Faza implementacije (provedba projekta – osnivanje tima, organizacija tima, odlučivanje i rješavanje problema),
3. Završna faza (zaključivanje projekta – analiza i procjena učinkovitosti, primjena stečenih znanja, utvrđivanje potencijalnih promjena u budućnosti).

2.2.1. Faza planiranja projekta

Svaki projekt započinje stvaranjem vizije, ideje i strategije. O ovoj fazi u literaturi se mogu pronaći opširna razmatranja i polemike o tome što bi se zapravo njome obuhvatiti. Međutim, ključno je razumjeti zašto je ova faza bitna i što se njome postiže da bi se moglo nastaviti dalje s projektom. Prvenstveno je ključno osmisliti strategiju što znači da bi inicijator projekta treba iznijeti svoju viziju zbog čega želi stvoriti novi proizvod ili uslugu. Drugim riječima, potrebno je definirati što je poslovni problem zbog kojeg se inicira projekt, što je potrebno napraviti da bi se proveo projekt koji bi potencijalno treba riješiti problem, način implementacije projekta u organizaciju, vrste resursa potrebnih za provedbu projekta i koje su očekivane koristi, ali i eventualni rizici. Rezultat odgovora na ova pitanja je projektni plan koji razrađuje faze projekta, opisuje svrhu i cilj projekta, pa tkao i proizvoda, te upozorava na moguće rezultate projekta. Na temelju projektnog plana donosi se odluka hoće li se nastaviti realizacija projekta (Westland, 2006.).

Da bi se donijela ispravna odluka u ovoj fazi je prethodno važno napraviti dobru selekciju. Međutim to i nije tako lak zadatak za inicijatora i njegov tim jer selekcija predstavlja složen proces evaluacije u kojemu se odlučuje o implementaciji projekta za postizanje prvotno određene svrhe i cilja, odnosno da li će se provesti individualni projekt ili grupe projekata. Nakon selekcije potrebno je napraviti plan tko će, kada, gdje i na koji način provoditi projekt. Aktivnosti planiranja prikazane su na slici 3., a sastoje se od analize procesa pokretanja, određivanja ciljeva, definiranja obuhvata projekta i sadržaja poslova, identifikacije pojedinih uloga, nadležnosti i odgovornosti u projektu, izrade projektnih dijagrama s popisom aktivnosti i radnih zadataka, te procjenjivanja drugih ključnih parametara za provedbu projekta poput onih koji se odnose na potrebne resurse te vremenski raspored realizacije projekta (Gray, 2003.).

Slika 3. Planiranje projekta



Izvor: Izrada autora prema: Gray i Larson, 2003.

Selekcija i planiranje moraju se provesti kvalitetno zato što se tako štedi vrijeme prilikom faze implementacije. Drugim riječima, sprječavaju se moguće nepoznanice u pogledu plana projekta u fazi implementacije. Selekcija i planiranje naposljetku pretežno rezultiraju pisanim dokumentom kojim se utvrđuju uvjeri pod kojima će se provoditi projekt, a takva izjava sadrži najmanje podatke o svrsi i obuhvatu projekta, njegovim ciljevima, ograničenjima te pretpostavkama vezano za nesigurne informacije koje se uzimaju u obzir u idućim fazama projektnog ciklusa (Omazić i Baljkas, 2005.).

Za vrijeme ove faze iniciranja iznimno je važna procjena troškova, odnosno budžeta projekta. Ključno je analizirati realnu sliku mogućih troškova i dobiti od projekta, a zatim i optimizirati resurse i identificirati projekte rizike (Omazić i Baljkas, 2005.). Zbog toga je ovdje naglašena uloga projektnog menadžera koji mora svladati mnoge neizvjesnosti već na samom početku, prije nego je započeta realizacija projekta.

Zaključno se može primijetiti da se u ovoj fazi treba odgovoriti na sedam ključnih pitanja (Omazić i Baljkas, 2005.):

1. Što je potrebno učiniti?
2. Zašto bi to trebalo učiniti?

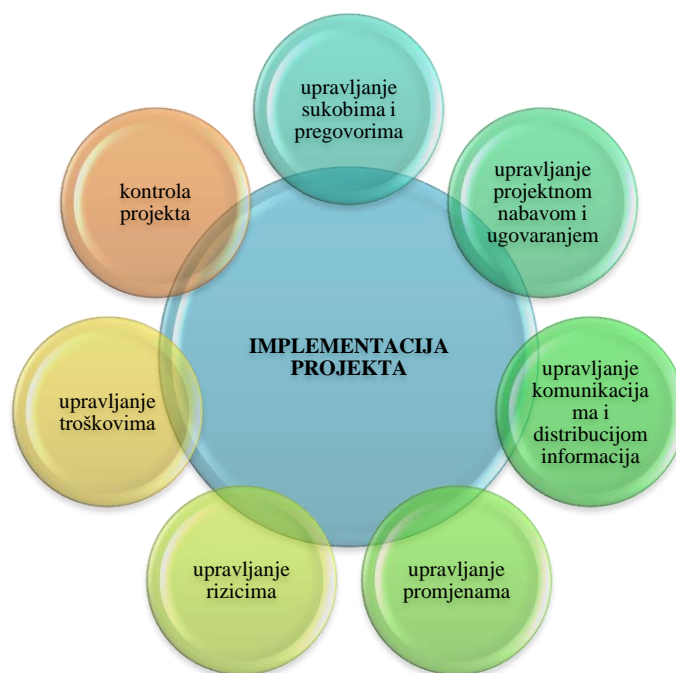
3. Kako to postići?
4. Kako odrediti raspored zadataka i potrebne ljude za tim?
5. Tko će biti pokrovitelj, a tko voditelj projekta?
6. Kada započinje, a kada završava projekt?
7. Koliko je potrebno financijskih sredstava za realizaciju naprijed navedenoga?

2.2.2. Faza implementacije

Faza implementacije traje najdulje od sve tri navedene faze životnog ciklusa projekta. Ona obuhvaća čitav niz procesa u kojima se odvija koordinacija projektnih resursa s ciljem uspješne provedbe projektnog plana. Na slici 4. prikazane su temeljne sastavnice procesa implementacijske faze, a vidljivo se sastoji od verifikacije projektnog zadatka, postupka nadmetanja i izbora dobavljača, sklapanja ugovora, upravljanja ljudskim potencijalima, te osiguranja kvalitete i provedbe plana. Ona obično započinje okupljanjem članova tima na sastanku zajedno s projektnim menadžerom, sponzorima i vlasnicima resursa. Smisao tog sastanka je protumačiti i razjasniti predmet i ciljeve projekta, kao i cjelokupnu proceduru projekta što uključuje i upoznavanje s ključnim projektnim sudionicima. Da bi u ovoj fazi sve funkcioniralo kako treba, već na ovom prvom sastanku je važno da se sudionici projekta usuglase oko baznih tehničkih pitanja, pravila i načela vezanih za odgovornosti pojedinih članova, raspored i generalno resurse, odnosno budžet projekt. Implementacijska faza će završiti onda kada se isporuči konačni ciljani projektni proizvod ili usluga (Omazić i Baljkas, 2005.).

Na slici 4. prikazan je implementacijski proces projekta koji se sastoji od nekoliko faza koje se pretežno odnose na različite objekte, odnosno područja upravljanja i kontrole projekta. Za svaku od navedenih sastavnica u nastavku će se ukratko navesti nekoliko ključnih informacija, ne zato što je sama po sebi faza implementacije najvažniji dio teme ovoga rada koji treba posebno detaljno objašnjavati, već zato što se upravo na temelju razumijevanja pojedinih faza upravljanja u procesu implementacije projekta može vidjeti koliko je zapravo važna uloga projektnog tima, a osim toga i koliko je važna komunikacija među članovima projektnog tima za uspješnog projekta. Naposljetku, učinkovitost projektnog tima najviše dolazi do izražaja u ovoj fazi životnog ciklusa projekta. Također, detaljna analiza implementacijske faze dobra je podloga za razumijevanje djelotvornosti timova u daljnjem tekstu ovoga rada. Slijedom navedenoga, u nastavku se analiziraju sve faze upravljanja projektom.

Slika 4. Temeljne sastavnice upravljanja procesom implementacije



Izvor: Izrada autora prema: Kerzner, 2009.

a) Upravljanje sukobima i pregovaranjima

Prilikom realizacije bilo koje vrste projekta može doći do sukoba jer su suprotnosti ili ciljevi sudionika gotovo pa neizbježni. Premda ne postoje univerzalna rješenja za sve situacije sukoba, mogu se primijeniti tehnike rješavanja sukoba za koje projektni menadžment temeljem procjene slučaja smatra da su najoptimalnije. Zbog toga je njegova odgovornost velika, a rješavanje ovakvih situacija ovisi upravo o njegovoj sposobnosti primjene znanja i iskustva. U literaturi se upravo zato i naziva menadžerom sukoba (Kerzner, 2009.).

Izvori sukoba mogu biti različiti. Istraživanja su pokazala da se najčešće javljaju zbog rasporeda zadataka ili neslaganja sudionika u pogledu vremenskog izvođenja istih. Također sukobi mogu nastati i zbog nesuglasica oko potrebnih resursa ili nekih drugih tehničkih i tehnoloških pitanja, posebno glede hijerarhije i ovlaštenja pojedinih članova tima. Dakle, u suštini izvori sukoba mogu biti različite naravi, ekonomski, kulturni, psihološki, socijalni, komunikacijski. Na primjer može se dogoditi da dva člana tima zauzmu dva potpuno suprotna stava prilikom donošenja odluke zbog različitog karaktera.

Ključno je razumjeti da u svakom slučaju, neovisno o tome što ih je uzrokovalo, sukobi mogu dovesti do negativnih i teških posljedica u implementacijskoj fazi projekta. Ponekad sukobi mogu djelovati i pozitivno na projekt kroz motivaciju članova da isprave u buduće rad i dođu do pozitivnih rješenja, premda je sasvim logično da ipak ovakva taktika i nije najbolje rješenje za probleme u timu. Na taj postupak se mogu odvažiti samo oni menadžeri koji imaju dobro znanje, ugled, karizmu i povjerenje svih članova projektnog tima (Omazić i Baljkas, 2005.).

Kerzner (2009.) navodi četiri najčešće situacije pojave sukoba u timu:

1. Velika razlika u pogledu razine stručnosti članova tima,
2. Nedovoljan autoritet projektnog menadžera,
3. Nejasnoće u pogledu rasporeda, tehničkih pitanja, troškova i tome slično,
4. Nesistematizirane ili nedovoljno jasno definirane uloge članova projektnog tima.

Potrebno je napomenuti da je projektnom menadžeru gotovo pa nemoguće upravljati sukobima ako nema dovoljno iskustva i ako nije dovoljno stručan. Od njega se na samom početku realizacije bilo kojeg projekta očekuje da zna kako riješiti prigovore i sukobe, a da naposljetku ne nastanu negativne posljedice za realizaciju projekta. Loša strategija u tom pogledu bila bi grubo zanemarivanje problema i sukoba koji nastanu. Naprijed je već spomenuto kako ne postoji idealno rješenje za svaku situaciju u kojoj nastane ovakav problem sukoba, već je ključno da menadžer zna prepoznati koju strategiju je najoptimalnije primijeniti s obzirom na sveobuhvatne okolnosti konkretnog slučaja.

Dva su temeljna načela u skladu s kojima treba ravnati projektni tim: objektivnost ili nepristranost i izbjegavanje primjene sile. U prvom slučaju radi se o pravilu izbjegavanja situacije u kojoj se naglašava tko je pobjednik, a tko gubitnik zato što brojna iskustva pokazuju da takva jednostrana situacija onemogućuje stvaranje povezanosti među članovima i zajedništvo u rješavanju problema. Prema drugom načelu projektni menadžer ne smije koristiti tehnike kojima izaziva strah ili zavisnost članova tima jer isto može dovesti do pasivnog otpora. Bitnije od toga je ostvariti međusobno povjerenje i aktivno slušanje ili pak sukobe rješavati kroz prihvaćanje posredništva preko osobe u koju će sukobljene strane imati povjerenje. Projektni menadžer stoga bi trebao pribjegavati metodama usmjerenim na posljedice sukoba, a izbjegavati metode koje su usredotočene isključivo na uzroke. U rješavanju sukoba menadžer zapravo ima na raspolaganju različite metode koje mu mogu uspješno pomoći. Može se koristiti tehnikom postizanja kompromisa (na primjer „mini-max strategija“ – Što se može minimalno prihvatiti, a što

maksimalno zatražiti ili čega se može maksimalno mogu odreći?), tehnikom pregovaranja razdvajanjem ljudi od problema s ciljem da se usredotoče na razlog sukoba, već na obostrani interes ili tehnikom nagovaranja pronalaženjem ciljeva koji su zajednički za projekt i tim (Omazić i Baljkas, 2005.).

Na slici 5. prikazan je model rješavanja sukoba s obzirom na subjekte među kojima je sukob nastao. Tako se na primjer može vidjeti da bi u slučaju sukoba između projektnog menadžera i njemu podređenih i nadređenih optimalna metoda bila postizanje kompromisa.

Slika 5. Povezanost između percipiranog intenziteta sukoba i načina rješavanja sukoba

■ Najnepovoljnija metoda rješavanja sukoba s visokom razinom konflikta (+ -)
▲ Najpovoljnija metoda rješavanja sukoba s niskom razinom konflikta (+ -)

INTENZITET SUKOB PERCIPIRAN OD STRANE PM	NAČIN RJEŠAVANJA SUKOB				
	FORSIRANJE	SUPROTSTAVLJANJE	KOMPROMIS	IZGLAĐIVANJE	POVLAČENJE
IZMEĐU PM I NJEGOVIH PODREĐENIH	■	▲	▲	▲	■
IZMEĐU PM I NJEGOVIH NADREĐENIH		■	▲		
IZMEĐU PM I ODJELA FUNKCIONALNE PODRŠKE	■	■			▲

Izvor: Kerzner, 2009.

Suočavanje omogućuje sukobljenim stranama da jedna drugoj izraze svoja neslaganja u pokušaju rješavanja problema gdje obje strane mogu pobijediti. Metoda kompromisa daje mogućnost pronalaska rješenja s kojim će suprotstavljene strane na kraju biti zadovoljne. Metoda rješavanja sukoba s visokom razinom sukoba smatra se najnepovoljnijom za razliku od one s niskom razinom sukoba. Nadalje, izgladivanje ili prilagođavanje će biti primjereno onda kada se pokušavaju smanjiti emocije sukoba ističući područja u kojem su suprotstavljene strane suglasne. Metoda forsiranja predstavlja pokušaj jedne strane da nametne svoje rješenje problema drugoj. Metoda izbjegavanja je rijetka i služi isključivo kao privremeno rješenje (Kerzner, 2009.)

b) Upravljanje nabavom i ugovaranjem

Projektini tim se zapravo ne bavi nabavom i ugovaranjem. Ta područja spadaju više u domenu neke druge posebne specijalizirane organizacije koja može biti u poduzeću ili izvan njega. Samim time nisu niti u domeni projektnog menadžmenta, premda on mora biti upoznat s istima jer je za njih odgovoran. Projektna nabava predstavlja skup procesa usmjerenih na snabdijevanje projekta.

Drugim riječima, radi se o procesu koji se bavi opskrbom potrebnih resursa – materijala i usluga, s ciljem da se projekt izvede u planiranim rokovima i kvalitetno. Projektna nabava se sastoji od šest glavnih procesa (Omazić i Baljkas, 2005.):

1. Planiranje nabave – potrebno je utvrditi predmet i način nabave (vrijeme potrebno za nabavu, količine i slično),
2. Planiranje prikupljanja ponuda – prikupljanje dokumentacije radi daljnje izrade zahtjeva temeljem kojeg će se zatražiti ponude dobavljača,
3. Prikupljanje ponuda - oglašavanje u javnim oglasnicima, pozivnim natječajem ili direktnim ugovaranjem,
4. Odabir dobavljača – odabir uključuje pregled ponuda dobavljača, njihovu usporedbu i konačan izbor (ekonomski najpovoljnijeg) dobavljača,
5. Administriranje ugovora – projektni menadžer provodi nadzor nad provedbom ugovora, prati izvršenje, promjene i finaliziranje ugovora,
6. Ugovaranje (pisano reguliranje obuhvata, rasporeda, troškova, kvalitete i aranžmana menadžmenta).

c) Upravljanje komunikacijama i distribucijom informacija

Većinu vremena projektni menadžeri provode komunicirajući i upravo se od njih zahtijeva razvijanje komunikacijske strategije i generalno pravilne distribucije informacija (Binder, 2007.). Komunikacija je u suštini pokretač projekta, razlog njegova uspjeha i nadvladavanja problema. Učinkovito projektno komuniciranje osigurava protok pravih informacija pravim osobama, te povezuje različite zainteresirane strane, različite perspektive i interese u izvršavanju projekta.

Međutim, ključ za uspješnost projekta je postizanje povjerenja, a da bi se ono postiglo potrebno je aktivno sudjelovanje svih na način da se svima dopusti iznošenje mišljenja i ideja bez straha. U domenu projektne komunikacije ulazi razmjena službenih informacija poput izvješća o sastancima, financijskih izvještaja i tome slično, te informacije koje se tiču ostalih organizacijskih promjena poput letaka ili kampanji (Horine, 2009.).

Komunikacija može biti i usmena (na primjer telefonski razgovori, sastanci) i pismena (na primjer dopisi, izvješća), premda usmena komunikacija češće dovodi do nesporazuma zato što ljudi često mogu krivo protumačiti što je druga strana namjeravala reći (Omazić i Baljkas, 2005.). Ovdje svakako treba istaknuti da je cilj komunikacije u kontekstu upravljanja projektom taj da se shvati

značenje poruke i da se upravo kroz komunikaciju na jednostavan način prijeđu prepreke. Dakako da su izazovi mnogobrojni. O tome kakva će biti atmosfera u projektnom timu i koliko će on biti djelotvoran upravo ovisi kakva je komunikacija među članovima tima.

Različiti su faktori koji utječu na djelotvornost komunikacije, kao što je vidljivo na slici 6. Naime, da bi poruka stigla do primatelja, on ju mora najprije registrirati, a to nadalje ovisi o tome kakvo je njegovo trenutno psihičko i emocionalno stanje i samim time može li se uopće koncentrirati na poruku. Ako to uspije, on kreće razmišljati o toj poruci na temelju vlastitih iskustava, vjerovanja i očekivanja (Horine, 2009.).

Slika 6. Izazovi učinkovite komunikacije



Izvor: Horine, 2009.

Slijedom navedenoga, upravljanje projektnim komunikacijama podrazumijeva sve nužne procese da bi se osiguralo pravovremeno prikupljanje, prijenos, pohrana i sveobuhvatno raspolaganje podacima i informacijama unutar projekta.

d) Upravljanje promjenama

Svaki je projekt jedinstven te se u fazi implementacije mogu pojaviti mnoge nepoznanice u određenim procesima što može dovesti do promjene projektnog plana. Najčešće se javljaju sljedeće dvije vrste promjena (Omazić i Baljkas, 2005.):

- 1.) Promjene zbog promjene projektnih parametara (na primjer proračun, terminski plan) i
- 2.) Promjene zbog promjene obujma proizvoda (na primjer novi korisnički zahtjevi).

Radi lakšeg upravljanja promjenama osobe zadužene za upravljanje projektom – projektni tim, trebale bi voditi listu u kojoj će se evidentirati svi zahtjevi za promjenama, te odobrene i neodobrene promjene. Osim toga, preporučuje se i korištenje obrazaca za prijedlog projektnih promjena (Omazić i Baljkas, 2005.).

U kontekstu upravljanja promjenama od projektnog menadžera zahtijeva se da (Mantel, Meredith, Shafer i Sutton, 2004.):

- s posebnom pažnjom razmatra sve zahtijevane promjene
- identificira utjecaje koje mogu imati promjene na projektni zadatak
- identificira utjecaje projektnih performansi
- evaluira prednosti i nedostatke zahtijevanih promjena
- utvrdi sve opcije koje bi mogle dovesti do cilja
- uspostavi što jednostavniji proces biranja ili odbijanja promjena
- koordinira promjene sa svim akterima
- osigura ispravnu primjenu promjena
- izradi rezimirano izvješće svih promjena sukladno datumu i utjecaju istih.

Projektni tim se može u ovoj fazi susresti s mnogim izazovima (Mantel, Meredith, Shafer i Sutton, 2004.). Na primjer, može često dogoditi situacija u kojoj voditelji projekta imaju problem odobriti neki zahtjev za promjenom u projektu, zbog straha, loše komunikacije, komplikacija s izmjenama ili eventualno zbog nekih drugih okolnosti. Također, može se dogoditi da u takvoj situaciji čak ne žele niti saslušati opravdane razloge za promjenom ili prijedloge. Jednako tako, kao primjer može se navesti i situacija u kojoj se projektni menadžer slijepo drži unaprijed utvrđenih potreba kupaca kojima beziznimno nastoji udovoljiti, pa tako često ne žele izaći iz komforne zone, a sve kako bi ostavili bolji dojam što može stvoriti problem i za cijeli tim projekta. Međutim, navedeno će predstavljati problem onda kada se ukaže potreba za promjenom. Drugim riječima, projektni menadžer bi trebao zapravo stalno tražiti posebne dodatke proizvoda neovisno o tome što ih kupac nije naveo u svom zahtjevu. Drugim riječima, upravljanje promjenama trebalo bi biti usmjereno na izvrsnost, a ne prosječnost.

e) Upravljanje rizicima

Projektni rizik je neizvjestan i neplaniran događaj koji može imati pozitivne ili negativne posljedice u odnosu na ciljeve projekta (Buble, 2010.). Teško da će sve osobe projektnog tima

imati osjećaj da je sve pod kontrolom na samom početku projekta. U toj fazi obično se raspravlja o problemima manjka vremena ili na primjer nedostatku resursa i ljudskog potencija. Mogu se javiti i određena tehnološka pitanja. Stoga je ovdje izuzetno važno znati kako upravljati rizicima. Naime, upravljanje rizicima u projektu predstavlja alat ili proces kojim se pokušavaju postaviti što više konkretnija i realnija očekivanja u projektu. Ako je potrebno obuhvaća i pregovaranja vezano za određene manje promjene prije nego li je sam proces provedbe projekta započeo. Tako se daje mogućnost smanjenja potencijalnih loših ishoda (Kendrick, 2009.).

Upravljanje rizicima je zapravo tek treći korak u tom procesu zato što se najprije moraju identificirati i procijeniti rizici. Identifikacija i procjena rizika su koraci koji su sastavni dio faze planiranja, a ne implementacije, ali su važni da bi se moglo prijeći na upravljanje. Obično se proces upravljanja rizicima veže uz visoke troškove i nalaže projektnom menadžmentu usklađivanje troškova upravljanja rizicima, ali i koristima koje iz toga proizlaze. U današnjem poslovnom svijetu upravljanje rizicima je postalo iznimno važna aktivnost, o čemu svjedoči činjenica da ga neke tvrtke rangiraju i kao najvažniji poslovni cilj (Miloš Sprčić, 2013.).

Ovdje treba još istaknuti pet ključnih metoda koje mogu poslužiti kao odgovor na određene rizike, a to su: reduciranje nesigurnosti i potencijalne štete, izbjegavanje i transferiranje rizika te njegovo prihvaćanje ili zanemarivanje. Neki od načina smanjenja nesigurnosti su provjera referenci, zatim izrada simulacija i modela ili korištenje provjerene tehnologije. Transferiranje je s druge strane moguće prebacivanjem rizika na neke druge aktere projekta kao na primjer osiguranjem, odnosno sklapanjem polica osiguranja od rizika s osiguravajućim društvom. Što se tiče prihvaćanja ili zanemarivanja rizika radi se o jednoj vrsti strategije kojoj se pristupa samo onda kada su nemoguće druge naprijed spomenute strategije, a naročito u slučajevima kada troškovi uklanjanja rizika prelaze troškove moguće štete (Omazić i Baljkas, 2005.).

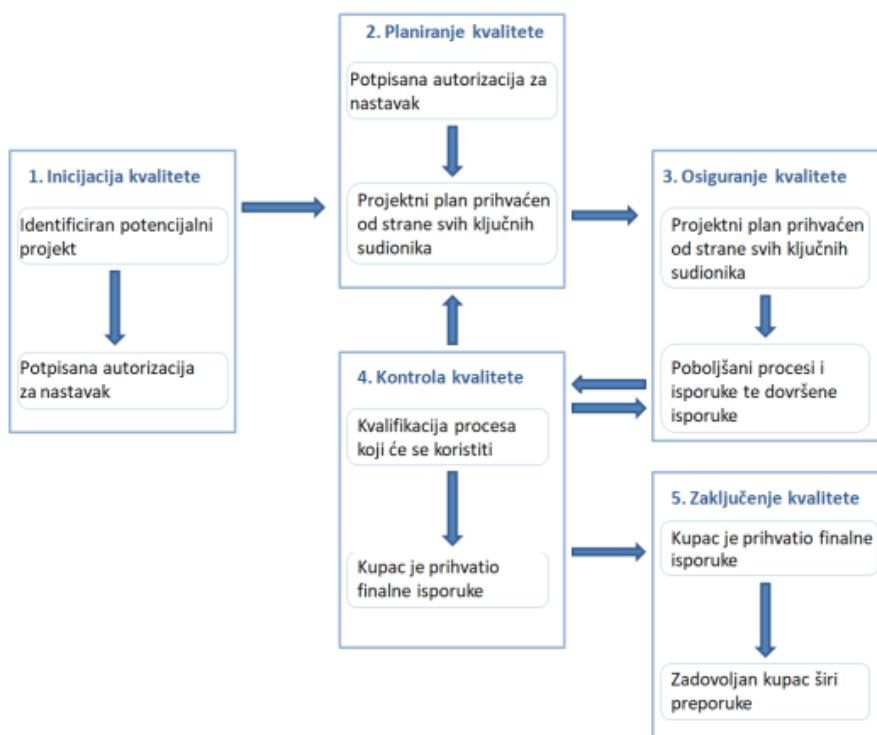
f) Upravljanje kvalitetom

Kvaliteta je ključna za uspjeh projekta i njegovu prihvatljivost. Naravno, postoje konkretni aspekti upravljanja kvalitetom koji potvrđuju dovršetak posla sukladno planu, međutim značajan dio elemenata upravljanja kvalitetom veže se ipak za neke druge aspekte upravljanja projektom kao što su upravljanje potrebama, rizicima, nabavom, pa i projektnim timom. Proces postizanja kvalitete projekta zapravo obuhvaća sve aktivnosti od planiranja projekta i projektne strategije pa sve do fokusa na krajnjeg kupca (Horine, 2009.).

Upravljanje kvalitetom obuhvaća i aktivnosti menadžmenta za određivanje kvalitete, ciljeva i odgovornosti da bi sam projekt u konačnici zadovoljio potrebe kupca. Kvaliteta u tom kontekstu znači da su zahtjevi kupaca ispunjeni, da u problemi riješeni i da je kvaliteta sukladna svrsi, a što u konačnici podrazumijeva zadovoljstvo kupca. Svakako treba napomenuti kako upravljanje kvalitetom ne znači isključivo zahtjev za kvalitetom proizvoda. Cijeli proces upravljanja projektom mora biti takav da bude na razini kvalitete, a ne samo gotovi proizvod ili usluga. Dakle osiguranje i kontrola kvalitete odnosi se i na proizvod i na upravljanje čitavim procesom (Buble, 2010.).

Kloppenber i Patrick (2002.) smatraju da prije planiranja i nakon kontrole postoje još dva procesa upravljanja projektom: proces inicijacije kvalitete i zaključenja kvalitete projekta. Prema navedenim autorima navedene su faze jednako važne za menadžere kao i druge naprijed navedene te smatraju da ih menadžeri ne bi trebali izbacivati. Oni ističu kako je takav model prikladan za sve vrste poslovanja i projekata, čak i za one manje i jednostavnije projekte, te načelno ističu pet faza, njihove povezanosti s početnim i završnim točkama. Svih pet prikazano je na slici 7.

Slika 7. Pet faza procesa projektne kvalitete



Izvor: Kloppenborg i Petrick, 2002.

g) Upravljanje troškovima

Troškovi služe kao mjerilo resursa slobodnih za ulaganje u aktivnosti, proizvode ili usluge. Troškovi se mogu izraziti kao trošak radnog vremena zaposlenika ili u novčanoj vrijednosti. Razlikuju se indirektni i direktni troškovi. Prvi se mogu izravni utvrditi za svaku aktivnost ili projekt, te njihov rast ovisi o veličini i rastu same aktivnosti ili projekta. Tu spadaju razni troškovi poput direktnog materijala ili rada. Drugi se odnose na troškove koji se mogu neposredno utvrditi za pojedinu aktivnost ili cijeli projekt: troškovi poduzeća i projekta. U troškove poduzeća spadaju svi oni troškovi koji su posljedica angažmana određenih resursa potrebnih za izvođenje projekta kao što su poslovi nabave, računovodstveni poslovi. S druge strane troškovi projekta se ne mogu izravno teretiti na određene projektne aktivnosti kao što su troškovi energije, uredskog materijala i tome slično (Callahan, Stetz i Brooks, 2011.; Buble, 2010.).

Zekić (2010.) smatra da upravljanje projektnim troškovima uključuje procese planiranja projektnih resursa potrebnih za provedbu planiranog obuhvata projekta, ako i procjenu troškova resursa za provedbu aktivnosti. On smatra da su osnovni alati koji služe za operativno upravljanje projektnim troškovima (Zekić, 2010.):

1. Struktura raščlanjenih poslova (služi definiranju radnih zadataka)
2. Strukturna raščlamba proizvoda (služi određivanju komponenti za proizvodnju)
3. Strukturna raspodjela troškova (važna je radi uspostavljanja smjernica troškova i mjerenje realizacije projekta).

Da bi se izradio proračun najprije je potrebno utvrditi koji su resursi potrebni projektu, u kojoj količini, njihovu cijenu i učinke eventualne inflacije cijena, neovisno o tome što takva prognoza nije uvijek sigurna (Meredith i Mantel, 2012.). Prema tome, zadatak je projektnog menadžmenta da na temelju plana budžetiranja optimizira daljnji terminski plan troškovima, odnosno resursima. To je jako važno za daljnje donošenje odluka upravljanja projektom jer ako se primjerice ne procjeni dolazi do problema upravljanja i samom ekonomikom operativne dimenzije projektnog menadžmenta. Procjena troškova je stoga iznimno važna jer rezultat te procjene mora odgovarati postojećim financijskim sredstvima, a ako se pokaže da su troškovi veći jasno je da se može pojaviti problem jer projekt tada neće imati dovoljno sredstava na raspolaganju te isto zahtjeva pronalaženje rješenja. Postavlja se pitanje što u takvoj situaciji može učiniti voditelj projekta. Zapravo je vrlo jednostavno. On može tražiti više sredstava ili dozvolu radi smanjenja obuhvata projekta (Tonnquist i Horluck, 2009.).

h) Kontrola projekta

Kontrola projekta je izuzetno važna u implementacijskoj fazi. Ona predstavlja proces određivanja standarda i nadzora provedbe projekta. Također, kontrolom se utvrđuje je li potrebno poduzeti neke korektivne aktivnosti. Ako se u ovoj fazi utvrde neke greške u projektnom planu, pristupa se preispitivanju aktivnosti poduzetih u fazi planiranja te se navedene aktivnosti nakon toga mogu redefinirati. Obično se predlaže mogućnost odstupanja od projektnog plana $\pm 5\%$, premda isto varira ovisno o kojoj vrsti odstupanja je riječ. Dakle, kontrola je važna jer pomaže projektnom menadžmentu da se prilagodi promijenjenim uvjetima, ali isto tako kontrolom se mogu ograničiti komplikacije grešaka i naposljetku minimalizirati troškovi (Omazić i Baljkas, 2005.; Buble, 2010.).

Kontrola projekta obično podrazumijeva prikupljanje različitih vrsta podataka kao što su analize, mjerenja, izvještaji. Proces kontrole projekta čini niz aktivnosti poput usporedbe i analize trenutnih i planiranih performansi te nastalih odstupanja, predviđanja trendova, preporuka mjera za ispravak određenih grešaka ukoliko su se pojavile te evaluiranje mogućih alternativnih rješenja (Buble, 2010.). Da bi se uspostavio učinkovit sustav kontrole projekta potrebno je ispuniti određene zahtjeve (Omazić i Baljkas, 2005.):

1. Utvrditi obuhvat projekta,
2. Detaljno procijeniti čimbenike koji mogu utjecati na projektnu realizaciju poput troškova,
3. Odrediti što konkretniju i jasniju vezu obuhvata određenog posla i aktivnosti projekta,
4. Provoditi evidenciju sveukupnih troškova,
5. Provjeravati koliko je vremena i financijskih sredstava preostalo za završetak projekta,
6. Pratiti napredak projekta sukladno projektnom planu..

Razlikuju se tri osnovna oblika kontrole projekta: prethodna kontrola (fokus na materijalnim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima prilikom nadzora njihove kvalitete i kvantitete), kontrola u toku (fokus na održavanju standarda uslijed implementacijske faze projekta) i naknadna kontrola (fokus na outputima/rezultatima projekta s ciljem opskrbe informacijama za buduće projekte) (Buble, 2010.). Također, u svrhu kontrole projekta mogu se koristiti i razni alati i tehnike koji, ovisno o potrebi i okolnostima, mogu biti jednostavni i kompleksni. U pravilu se jednostavni koriste tradicionalno kod manjih projekata (na primjer

kontrolne karte), dok se kod većih složenijih projekata više koriste kompleksni (na primjer analiza ostvarene vrijednosti) u kombinaciji s jednostavnim alatima (Buble, 2010.).

2.2.3. Faza zaključivanja projekta

Faza zaključivanja ili završetak projekta je posljednja faza. Označava prvenstveno prihvaćanje projektnog proizvoda i njegovo verificiranje, a osim toga ujedno označava i kraj projektnih aktivnosti. Ova faza započinje zapravo i prije samo kraja projekta s obzirom na to da je ranije u ovom radu bilo vidljivo kako se već u fazi planiranja izrađuje plan preraspodjele resursa po zaključivanju projekta (Omazić i Baljkas, 2005.).

U ovoj završnoj fazi, kao najbitnije aktivnosti mogu se izdvojiti: procjene, aktivnosti usmjerene na projektnu djelotvornost, evaluacija projekta, stjecanje novih znanja i primjena znanja u sustav, te prepoznavanje promjena koje mogu koristiti u budućnosti kada je to primjenjivo. Sve to znači da se u ovoj fazi postavljaju tri ključna i već ranije u ovom radu spomenuta pitanja (Omazić i Baljkas, 2005.):

1. Prepoznati rezultate koji su ostvareni projektom,
2. Prepoznati koliko je redovito potrebno razvijati i poboljšavati projektni menadžment,
3. Prepoznati zadovoljstvo korisnika s projektnim rezultatom.

Svakako je krucijalno ovdje napomenuti da procjena performansi projekta nije jedino što se želi utvrditi u ovoj zaključnoj fazi. Naime, važno je da se pored performansi projekta procijene i performanse timova. Cilj takve procjene je kompilacija najvažnijih zaključaka radi optimizacije budućih projekata jer naposljetku u ovoj završnoj fazi mogu se otkriti i neke notorne činjenice i podaci koji se mogu koristiti ubuduće radi uspješnije provedbe projekata poduzeća. Samim time sprječava se ponavljanje nekih grešaka ako su se ranije pojavile i utvrdile. Isto tako poboljšava se i cjelokupni ciklus projekta. Slijedom navedenoga, i ova završna faza je neizostavan generički sastavni dio životnog ciklusa projekta, dizajnirana da, između ostaloga, buduće projekte učini još više učinkovitijim.

2.3. Projektna organizacijska struktura

Prvenstveno treba definirati funkcijsku organizacijsku strukturu jer naposljetku je ona osnova za daljnje razumijevanje projektne organizacijske strukture, odnosno može poslužiti kao

paralela onome što zapravo projektna organizacijska struktura nije. Radi se o načinu raspodjele rada u određenoj organizaciji u kojoj se poslovi grupiraju i povezuju te se formiraju jedinice u kojima se poslovi obavljaju s obzirom na konkretne poslovne funkcije (Sikavica, 2011.). Projektna organizacija ustvari predstavlja izvođenje i slaganje funkcijske strukture, a što se može zaključiti iz slike 8. Pretežito se nalazi u postojećim organizacijskim strukturama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Standardni oblik ovakve vrste organizacijske strukture prikazan je na slici 8. Vidljivo je da se na čelu organizacije nalazi direktor, a hijerarhijski ispod njega direktori pojedinih funkcijskih jedinica kao što su područje razvoja, nabave, proizvodnje, prodaje i drugi. Prednost ovakve organizacijske strukture može biti kvalitetna povezanost članova tima, bolja stručnost za konkretna područja poslovanja, nepostojanje međusobnog natjecanja. Međutim, negativna strana joj je što prije svega može nastati problem autoriteta i odgovornosti, motivacije članova, brzine reagiranja.

Slika 8. Standardna funkcijska organizacijska struktura



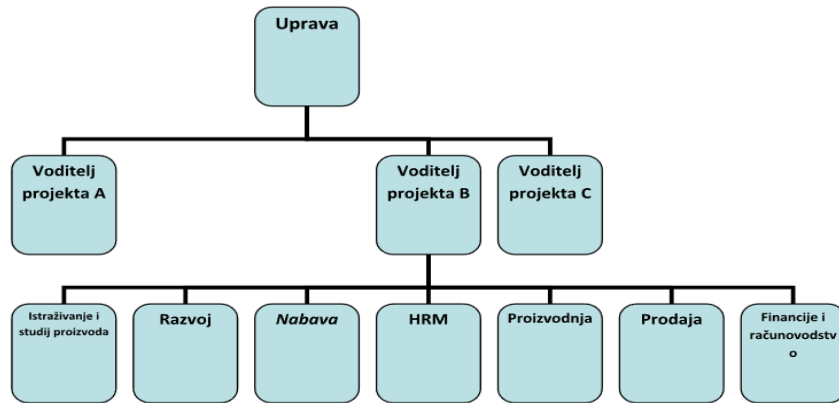
Izvor: Hernaus, b.d.

Kada je riječ o projektnoj organizaciji ona je zapravo potpuno suprotna naprijed navedenoj organizaciji. Pomaže u prevladavanju slabosti, naročito u organizacijama u kojima su projekti samo sredstvo „ažuriranja“ organizacije prema zahtjevima okoline. Razlog zbog kojeg je projektna organizacijska struktura potpuno suprotna naprijed navedenom leži u činjenici da u istoj projekt nije spojen s matičnom strukturom. Projektna organizacijska struktura je privremena, a ne trajna forma. S obzirom na način sudjelovanja i cjelokupnog angažmana ljudi u projektu, projektna organizacijska struktura može biti individualna i čista (Sikavica, 2011.).

Individualna projektna organizacija prikazana je na slici 9. Ona na čelu ima izabranog voditelja konkretnog projekta koji neposredno za svoj rad odgovara predsjedniku uprave ili direktoru tvrtke. U ovom slučaju nema projektnog tima za ostvarenje projekta. Ovakav se princip obično koristi za manje projekte gdje nema potrebe za stalnom projektnom organizacijom i kada je dovoljan sam menadžer projekta (zato što oni zaposleni u pojedinim organizacijskim

jedinicama ne rade isključivo na projektnih zadacima, već imaju i druge obveze). Jednako tako ovakav oblik projektne organizacijske strukture ne zahtijeva unutarnju podjelu projektnih zadataka.

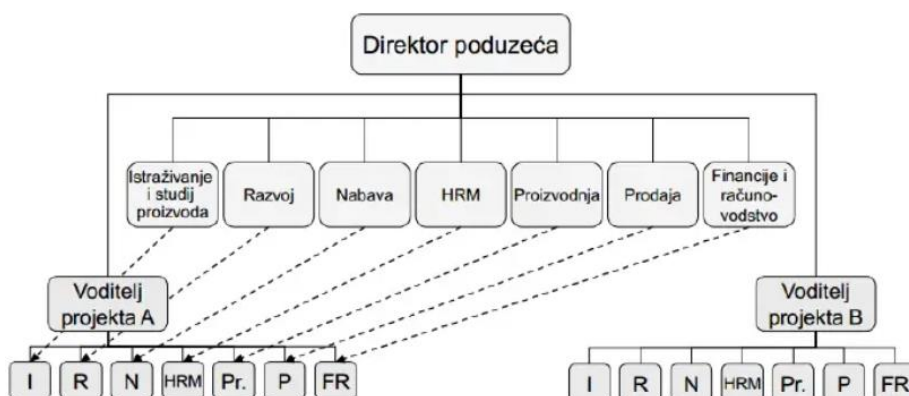
Slika 9. Individualna projektna organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.

Čista projektna organizacijska struktura je češći oblik projektne organizacije. Ona dovodi do većih promjena u već postojećoj organizacijskoj strukturi i obično se primjenjuje kod većih i složenijih projekata koji ne ovise o funkcijskoj strukturi. Ovdje su menadžeri neposredno odgovorni direktoru organizacije, dok članovi tima potpuno napuštaju svoje ranije funkcijske jedinice, dakle izdvajaju se iz hijerarhijske organizacije tako da čine jednu organizacijsku jedinicu – projektni tim koji vodi menadžer projekta, kao što je prikazano na slici 10.

Slika 10. Čista projektna organizacija



Legenda: I, R, N, HRM, Pr, P, FR – označavaju prva slova poslovnih funkcija

Izvor: Hernaus, b.d.

Sikavica (2011) navodi nekoliko prednosti projektne organizacijske strukture:

1. Autoritet projektnog menadžera nad projektom i orijentiranost projektnog tima isključivo prema projektnom zadatku,
2. Svi su članovi organizacije odgovorni projektnom menadžeru i ne moraju tražiti odobrenje drugih linijskih menadžera za projektne aktivnosti,
3. Jednostavniji i učinkovitiji komunikacijski kanali jer se zaobilazi cjelokupna funkcijska struktura,
4. Mogućnost raspolaganja znanjima projektnih eksperta,
5. Veća lojalnost članova tima u odnosu na projekt,
6. Brže donošenje odluka jer je autoritet centraliziran,
7. Lako shvatljiva i jednostavna organizacijska struktura i podjela poslova.

Glavni nedostaci su visoki administrativni troškovi i nesigurnost zaposlenih na projektu koji se mogu osjećati zapostavljeni kada s vrata u svoju redovnu funkcijsku organizacijsku jedinicu. Osim toga, u ovakvim se organizacijskim strukturama previše vremena menadžera troši na administrativne poslove što je također nedostatak (Sikavica, 2011.).

2.4. Karakteristike projektnih timova

Tim podrazumijeva je posebna vrsta formalne organizacije koja se temelji na zajedničkom radu manjeg ili većeg broja ljudi međusobno povezanih putem postavljenih zadataka i ciljeva, te čiji su motivi i interesi jednaki ili približno jednaki (Vasić, 2004.). Neki autori smatraju kako tim ljudi predstavlja formalnu organizaciju zajedničkog rada sa zajedničkim ciljem, misijom, zadatkom i interesom (Petković i sur., 2014.). Tim se zapravo može jednostavnije definirati kao zajednica ljudi usmjerena prema istim ciljevima.

Postoje različite vrste projektnih timova. Omazić i Baljkas (2005.) ih dijele na sljedeći način:

1. Funkcijski timovi – tim nadziru funkcijski i specijalizirani menadžeri iz odjela organizacije, odgovornost se prebacuje s jedne na drugu funkciju – pozitivno: jaka utilizacija dobivenih resursa, optimalna stručnost kadra, negativno: birokratska rigidnost i krutost, sporost izvedbe, pretjerana usmjerenost na zadatak, a premala usmjerenost na cjelinu projekta.
2. Timovi lagane kategorije – timove karakteriziraju predstavnici s ulogom projektnog menadžera, a status ili titula menadžera se mijenja po funkcijskim predstavnicima ovisno

o tome u kojoj se fazi nalazi projekt. Ovdje je projektni menadžer osoba čije iskustvo i utjecaj nemaju takvu težinu da bi mogli odgovarati u raspoređivanju resursa za potrebe projekta, već njihove odluke ostaju u području rada funkcijskih menadžera.

3. Timovi teške kategorije – timovi kod kojih je specifično da menadžer ima potpunu odgovornost za uspješnost projekta. Timove čine funkcije, a u proces izvođenja projekta uključuju i mišljenja klijenata, stanje na tržištu. Lideri funkcija u takvim timovima imaju odlučnu važnost. Prednost im je stručnost i lako upravljanje resursima, a negativna strana nejasno odgovornost u slučajevima sukoba funkcija i ciljeva projekta.
4. Autonomni timovi („timovi tigrova“) – članovi tima proizlaze iz funkcija te su izravno dodijeljeni projektu. Tim vodi generalni menadžer nadzire i kontrolira resurse te ocjenjuje performanse svakog člana pojedinačno. Članovi u ovakvom timu slobodno biraju dinamiku rada i angažman dodatnog pomoćnog osoblja na projektu.
5. Autonomni timovi bez ega – odvojeni su od postojeće organizacijske strukture. Kod ovakvih timova se javlja problem kod podjele projekta pa se obično zadaci daju cijelom timu koji sam organizira raspodjelu zadataka. Ovdje je voditelj tima osoba iz reda ravnopravnih članova tima. Ovakvi su timovi česti kod informatičkih projekata.
6. Kirurški timovi – karakterizira ih sinergija u kojoj su jasno podijeljeni radni zadaci. Nitko se ne miješa u tuđe zadatke. Kod ovih timova ne postiže se sinergičnost, ali ih odlikuje stručnost i specijaliziranost. Najčešći su kod projekata visoke rizičnosti kada nije dopuštena nikakva vrsta improvizacije. U timu često dolazi do izražaja ego pojedinih članova jer su svaki od njih zaduženi za svoj dio poslova koji su uska domena njihovih stručnih znanja i vještina.

Nadalje, ovdje treba ukazati da se u projektnim timovima uspješnost gleda kao ključna mjera konačnog rezultata rada tima. Verma (1995.) opisuje uspješan tim kao grupu ljudi koja radi međuovisno, fleksibilno, posvećeno ostvarenju zajedničkog cilja, te koja zajedno radi dobro s visoko kvalitetnim rezultatima. Međuovisnost rada zapravo proizlazi iz činjenice da su osobe sastavni dio tima i samim time kvaliteta rada će ovisiti o tome koliko su posvećene i koliko su sposobne i spremne da ovise o drugim članu tima. Fleksibilnost ovdje bez posebne analize jednostavno znači prilagođavanje (na primjer u komunikaciji i podupiranju drugih članova tima). Ona je presudna ne samo u interakciji tima već i kod kriznih situacija. Zajednički cilj je zapravo ključan jer bi svi članovi tima trebali uskladiti organizaciju i zajedno se fokusirati na uspješnost tima. Navedeno ujedno znači i raditi dobro zajedno, jer to je primarni cilj svakog tima. Ustvari bi se moglo reći kako je poželjno u timu izbjegavati odnose u kojima postoje pobjednici i gubitnici.

Važno je preći preko nesuglasica i osobnih predrasuda za dobrobit tima. Jednako tako, karakteristika svakog uspješnog tima mora biti visoko kvalitetni rezultat i uživanje u radu.

Već je iz prethodnog jasno da je sam čovjek ključan za uspjeh u projekta. Stoga će se za prikaz najvažnijih karakteristika uspješnog projektnog tima u nastavku prikazati određene osobine ili kako to Horine (2009.), set čimbenika uspješnih timova:

1. Jasnoća – Uspješni projektni timovi koji imaju visoko rangirane radne performanse već unaprijed znaju svoje ciljeve, što i zašto rade. Oni razumiju projektne ciljeve i sposobni su prepoznati projektne prioritete. Također, takvi timovi razumiju podjelu zadataka i odgovornosti u projektnom timu.
2. Posvećenost – Članovi tima s visokim radnim performansama posvećeni su projektu u potpunosti. Oni jasno pokazuju odlučnost u izvršenju projektnog zadatka. Takva osobina može biti čisto osobna, ali može proizlaziti i iz određenih okolnosti vezanih za tim ili organizaciju.
3. Profesionalnost – Uspješne projektne timove karakterizira profesionalnost u obavljanju radnih zadataka. Obično članovi spremno preuzimaju individualnu odgovornost za kvalitetu posla.
4. Sinergičnost – Sinergija se kod uspješnih timova razvija s vremenom i predstavlja silu koja povezuje članove tima. Sinergija se postiže korelacijom vještina i iskustva članova tima u kojemu je jasno definirana uloga svakog pojedinog člana tima.
5. Povjerenje – Timovi s visokim radnim performansama imaju i visoko međusobno povjerenje, ali i povjerenje u projektnog menadžera koje se izrađuje s vremenom. Povjerenje pokazuje odlike učinkovitog vodstva i osnova je kooperativne timske okoline koja je otvorena razmjenjivati ideje.

Gallupovo (2012.) istraživanje jako dobro objašnjava važnost povezanosti osoba i emocionalnog čimbenika u odnosu na racionalni pristup i općenito krutost prakse. Navedeno istraživanje se temelji na sekundarnim podacima (na primjer Harvard Business Reviewa i PricewaterhouseCoopersa) i pristupu koji zastupa tezu o važnosti poticanja projektnih timova na višu razinu emocionalne povezanosti koja posljedično uzrokuje i bolje performanse. Ukazuje da se takve povezanosti očituju nadalje i u drugim interesnim skupinama što u globalu dovodi do sveobuhvatnog probitka cijelog projekta. Dakle, istraživanje naglašavanja važnost korištenja emocionalnosti ljudi i općenito povezivanja u timovima. Osim toga, istraživanje je pokazalo i da korištenje emocionalne strane ljudi potiče motiviranost, jedinstvo i slogu članova tima. Jedno

Istraživanje koje je provela The StandishGroup (2015.) također naglašava važnost projektnih timova u uspješnosti projekata i ukazuje da su ključni faktori za uspjeh: emocionalna zrelost, uključenost klijenta, optimizacija, vještine ljudskih potencijala, standardna arhitektura, agilnost procesa, skromna izvedba, jasni poslovni ciljevi i stručnost projektnog menadžera. I navedeno istraživanje ukazuje na važnost emocionalne zrelosti koju tumači kroz ponašanje projektnog tima i međusobne odnose članova tima.

U istraživanju koje su proveli (Iqbal, Nawaz i Bahoo, 2017.) pokazalo se da je timski rad iznimno važan za vodstvo projekta i da može ne samo igrati važnu ulogu u povećanju stope uspješnosti projekta, već također može pridonijeti organizacijskom uspjehu. S druge strane, ova studija podržava stajalište da organizacije moraju natjerati članove svojih projektnih timova da shvate važnost uspješnosti projekta. Ukazuje da je odgovornost kreatora politike i najvišeg rukovodstva imenovati kompetentnu, razumnu i pravu osobu za uspjeh projekta kako bi se izbjegli neuspjesi u pravo vrijeme.

Lobo (2023.) isto tako ističe jedanaest razloga koji ukazuju na važnost timskog rada:

1. Timski rad potiče kreativnost.
2. Timski rad potiče preuzimanje rizika.
3. Timski rad pomaže poboljšati upravljanje sukobima.
4. Timski rad gradi povjerenje.
5. Timski rad spaja različite snage.
6. Timski rad povećava odgovornost.
7. Timski rad povećava zamah projekta.
8. Timski rad pomaže u dobivanju povratnih informacija.
9. Timski rad vodi pronalaženju rješenja za složene probleme.
10. Timski rad čini da se svi osjećaju cijenjenima.
11. Timski rad gradi vještine vođenja.

2.5. Uloga projektnog menadžmenta u realizaciji strategije suvremenih poduzeća

U svijetu se sve više priznaje strateška važnost upravljanja projektnim menadžmentom. Razlog tomu može biti čvrsto uvjerenje poslovnih vođa da sinergično upravljanje projektima poboljšava poslovne procese i olakšava put ka postizanju ciljeva. Mnoge organizacije pate od

neusklađenih projekata i nedostatka sustavnog pristupa usklađivanju projektnog menadžmenta s poslovnom strategijom. Premda su projekti temelji organizacijske strategije u mnogim tvrtkama, upravljanje projektima nije često prepoznato kao funkcionalna strategija (Srivannaboon i Milosevic, 2006).

Prema Porteru (1980.) da bi postigla održivu konkurentsku prednost, organizacija mora pojačati svoje odabrane strategije. Ovisno o obuhvatu, razlikuju se tri osnovne generičke strategije koje mogu rezultirati: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokus. Generičke strategije (kada organizacija izabere samo jednu) omogućuju organizaciji da postigne konkurentsku prednost i nadmaši svoje konkurente, ali organizacija slijedi više od jedne generičke strategije, učinak će biti ispod svojih sposobnosti. Troškovno vodstvo se odnosi na slučajeve kada organizacije koje slijede strategiju troškovnog vodstva nastoje steći konkurentsku prednost i povećati tržišni udio tako što su proizvođači s najnižim troškovima u industriji. Diferencijacija se ovdje spominje u kontekstu situacije kada organizacije koje slijede strategiju diferencijacije nastoje se pozicionirati na tržištu s posebnim identitetom koji zadovoljava želje njihovih kupaca (kao na primjer vrhunska kvaliteta i usluga, inovativne usluge), a što im omogućuje da naplaćuju premijsku cijenu. Neki istraživači tvrde da bi kombinacija strategija mogla biti najbolji način za stvaranje održive konkurentske prednosti. Konkretno, organizacije mogu učinkovitije stvoriti održivu konkurentsku prednost kada kombiniraju troškovno vodstvo i diferencijaciju, kada pružaju jeftine proizvode i obraćaju se vrijednostima kupaca. Prethodno su objašnjenje zapravo tipologije poslovne strategije. U tim poslovnim strategijama zapravo projektni menadžment ima iznimno važnu ulogu koja će se objasniti u nastavku.

U suvremeno vrijeme upravljanje projektima predstavlja ključni poslovni proces. Svrha upravljanja projektima je pravilno usmjeriti provedbu strategije organizacije da bi se postigao željeni cilj kao na primjer visoko kvalitetni proizvodi i niske cijene (Milošević, 2003.). Takav pristup definira organizaciju kao poslovni proces u središtu kojeg stoji upravljanje projektima koji omogućuju uvođenje sustava stvaranja vrijednosti. Prema tome, u situacijama kada organizacije povežu svoje projekte sa poslovnom strategijom, lakše će ostvariti svoje organizacijske ciljeve. Stoga bi organizacije trebale identificirati elemente projektnog menadžmenta i uskladiti ih s poslovnom strategijom i to elemente kao što su projektna strategija, duh, organizacija, proces i alati (Srivannaboon i Milosevic, 2006).

Ovdje je utvrđeno da poslovna strategija gotovo svake organizacije ostvaruje svoj utjecaj na projektni menadžment preko konkurentskih atributa poslovne strategije (na primjer vrijeme izlaska na tržište, trošak). Takvi konkurentski atributi koriste se za određivanje konfiguracije te je ovdje naglasak stavljen na različite elemente upravljanja projektom (strategija, organizacija, proces, alati). Projektni proces trebao bi biti prilagođen za postizanje konkurentskog atributa vremena do tržišta preklapanjem ili kombiniranjem faza procesa, prekretnica i aktivnosti, odnosno projektni menadžer pokreće kombiniranu prekretnicu s ciljem da preskoči male detalje projekta i ubrza cijeli projekt (Srivannaboon i Milosevic, 2006).

Srivannaboon i Milosevic (2006.) ističu kako u nekim slučajevima elementi projektnog menadžmenta ne samo da podupiru već i utječu na poslovnu strategiju. Taj odnos je recipročan odnos projektnog menadžmenta i poslovne strategije. On se javlja kada tvrtke iz svojih projekata dobiju informacije o načinima na koje prilagođavaju svoju poslovnu strategiju. Naprijed spomenuti autor navodi primjer projekta AUS i njegove poslovna strategija. Navode kako je neuspjeh ovog projekta povezan s „prozorom“ mogućnosti. Neovisno o tome što je projekt u početku bio usklađen s poslovnom strategijom organizacije, proizvod koji je proizašao iz projekta objavljen je nakon što se tržište promijenilo i kupci su počeli tražiti složeniji proizvod. Projekt također nije uspio jer projektni tim nije na odgovarajući način potvrdio definiciju proizvoda (kao dio strategije projekta) s ključnim kupcima tijekom njegovog životnog ciklusa. Posljedično tome, projekt AUS nije uspio zbog neučinkovitih pregleda ulaznih vrata kojima je nedostajala povratna informacija potrebna za otkrivanje značajnih prijetnji, kao što je pomak na tržištu. Ovaj primjer ukazuje da u svrhu osiguranja izvedbe projekta, voditelji projekta moraju ponovno uskladiti projektну strategiju, organizaciju i njezinu kulturu, te procese, alate, metriku realizacije projekata s napretkom projekta. Ovdje je važan i uzajamni odnos između projektnog menadžmenta i poslovne strategije koji uključuje operativne uvjete pregledanih projekata, koji se otkrivaju u fazi pregledavanja. Rezultati takvih početnih pregleda ulaznih vrata mogu u bitnome utjecati na poslovne strategije i konkurentske attribute zbog promjena u okruženju. Slijedom navedenog, elementi projektnog menadžmenta mogu utjecati na poslovnu strategiju na temelju radnih uvjeta pregledanih projekata.

Ovdje nadalje treba reći da neki autore kao što je Buble (2006.) ulogu menadžera vide trostruko. Smatraju da je njegova uloga u realizaciji strategije suvremenih poduzeća i općenito u prvom redu informacijska jer su menadžeri osobe zadužene za nadzor i prijenos informacija. Zatim, menadžeri imaju interpersonalnu ulogu upravljanja pomoću ljudi kao vođe. Njihova je i uloga

odlučivanja i upravljanja akcijama jer se menadžeri smatraju korektorom, poduzetnikom i pregovaračem.

Projektne menadžment je važan za osiguravanje da će ono što se isporučuje biti ispravno. Zatim projektne menadžment donosi vodstvo i daje smjernice za projekte. Bez njega projektne tim može biti poput broda bez kormilara. Osim toga, pruža viziju i motivaciju, omogućuje rješavanje problema, prevladavanje prepreka. Upravljanjem projektom osigurava se i adekvatan plan za postizanje strateških ciljeva – daje uvid u ono što se isporučuje, kada i u kojem vremenu. Bez odgovarajućeg upravljanja projektom mogu se pojaviti preambiciozna očekivanja i procjene. Također, izostanak vodstva u praksi se često povezuje s kašnjenjima projekata i premašivanjima projektne proračuna. Upravljanje projektima je nadalje važno jer osigurava kvalitetu svega što se isporučuje, dosljedno pogađa cilj. Omogućuje i pravilno upravljanje rizicima i njihovo ublažavanje kako bi se izbjeglo da postanu problemi. Isto tako uz pomoć projektne menadžmenta pravi ljudi rade prave stvari i u pravo vrijeme, što znači da se osigurava ispravan proces upravljanja projektom prati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Tako se prati i napredak projekta. Osim toga, netko mora moći razumjeti i ljude (Aston, 2023.).

3. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOVIMA I STRATEŠKIM PROJEKTIMA

Upravljanje projektima postiže se uz pomoć raznih globalno dostupnih metoda. Strateško upravljanje projektima predstavlja izuzetno važno područje unutar zajednice upravljanja projektima. Osim toga, to je područje popularan i rastući trend koji sve više osvaja poslovni svijet. Osnovna ideja koncepta temelji se na timovima za upravljanje projektima koji u suštini uče kako provoditi strategiju organizacije u kojoj rade i nositi se s izazovima projekata. Upravljanje projektima predstavlja skup metodologija odgovornih za daljnje pomicanje projekta od samog početka pa sve do kraja. Međutim potrebna je dobra strategija za oblikovanje odluke o proizvodima i inicijativama, a posebno za organiziranje provedbe projekta i imenovanje ljudi koji će raditi na realizaciji projekta. Strategija bez projekata beskorisna je onoliko koliko i projekti bez konkretne strategije. Strateško upravljanje projektima određuje široku sliku o tome kako projekt može koristiti sve potencijale tvrtke u cjelini, a u te potencijale prvenstveno su uključeni ljudi. Proces upravljanja projektnim timovima kombinira razne metode upravljanja i poslovne strategije za poticanje organizacijskih iskoraka. Taj se proces naročito ubrzava razmišljanjem i aktivnostima rješavanja problema s ciljem da se projekt dovrši učinkovitije i brže. U ovom poglavlju će se baviti upravo glavnim sferama upravljanja strateškim projektima i projektnim timovima.

3.1. Specifičnosti strateških projekata i kriterija njihove realizacije

Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske (Narodne novine br. 29/18, 114/18) u članku 3. alineji 1. propisuje: „strateški investicijski projekt je svaki privatni investicijski projekt, javni investicijski projekt ili javno-privatni investicijski projekt iz područja gospodarstva, rudarstva, energetike, turizma, prometa, infrastrukture, elektroničkih komunikacija, poštanskih usluga, zaštite okoliša, komunalnoga gospodarstva, poljoprivrede, šumarstva, vodnoga gospodarstva, ribarstva, zdravstva, kulture, audiovizualnih djelatnosti, znanosti, obrane, pravosuđa, tehnologije i obrazovanja koji uključuje gradnju građevina, a koji na temelju ovoga Zakona proglasi Vlada Republike Hrvatske.“

Nadalje, u odredbi članka 4. stavka 1. i 4. istog Zakona propisano je da su strateški projekti svi projekti koji su u interesu Republike Hrvatske na koje se primjenjuju propisi kojima se reguliraju pitanja državnih potpora. U članku 6. istog zakona vidljivo je da se prijave takvih vrsta projekata podnose temeljem javnog poziva Vlade Republike Hrvatske koja procjenjuje je

li projekt investitora strateški projekt u interesu Republike Hrvatske. Tako se u članku 7. strateški projekt definira kao projekt temeljem kojeg nastaju uvjeti za veće zapošljavanje, razvoj, poboljšanje uvjeta proizvodnje i pružanja usluga, tehnološki razvoj, odnosno projekt koji poboljšava kvalitetu života i zaštitu okoliša i kulture, te općenito konkurentnost hrvatskog gospodarstva.

Iz naprijed navedene definicije moglo bi se jednostavnije zaključiti da strateški projekti spadaju i u sferu društveno odgovornog poslovanja gdje se ne gleda isključivo vlastita korist već i interes cijele zajednice i društva. Kriteriji, postupak, sadržaj prijave strateških projekata, te postupak procjene i odabira, te sveobuhvatne provedbe strateških projekata propisan je u odredbama od članka 7. do članka 21. navedenog Zakona. Međutim, izdvojiti će se samo dva ključna kriterija koja mora ispuniti projekt da bi se smatrao strateškim projektom u smislu odredaba navedenog Zakona.

Prvo, u članku 7. stavku 1. zahtijeva se da projekt ispunjava sljedeće kriterije:

1. Projekt mora odgovarati prostornim planovima,
2. Vrijednost troškova ulaganja mora biti jednaka ili veća od 75.000.000,00 kuna bez poreza na dodanu vrijednost (u daljnjem tekstu: PDV)
3. Projekt mora biti podoban za moguće sufinanciranje iz europskih fondova, a vrijednost troškova ulaganja mora biti jednaka je ili veća od 75.000.000,00 kuna bez PDV-a ili
4. Projekt se provodi na potpomognutim područjima sukladno pozitivnim propisima, a vrijednost troškova ulaganja na tim područjima mora biti jednaka ili veća od 10.000.000,00 kuna bez PDV-a ili
5. Projekt se mora provoditi na otocima, pri čemu kapitalni troškovi ulaganja na tim područjima moraju biti jednaki ili veći od 10.000.000,00 kuna bez PDV-a ili
6. Projekti iz domene poljoprivrede, ribarstva i šumarstva čija vrijednost kapitalnih troškova ulaganja mora biti jednaka ili veća od 10.000.000,00 kuna bez PDV-a.

Drugo, ako su naprijed navedeni kriteriji ispunjeni, privatni projekt može biti proglašen strateškim ukoliko ispunjava sljedeće kriterije propisane nadalje u stavku 2. istog članka, a koji uvjeti zahtijevaju da se projekt odnosi na:

1. Proizvodnju i prerađevine ili
2. Inovacije i razvoj ili
3. Poslovna podrška ili

4. Usluge s visokom dodanom vrijednošću ili
5. Energetski sektor ili
6. Infrastruktura ili
7. Sektor poljoprivrede, šumarstva i ribarstva ili
8. Zdravstvo ili
9. Obrazovanje i znanost.

Što se tiče same procedure prijave strateških projekata sljedeći su koraci. Investitor najprije mora prijaviti projekt nadležnom upravnom odjelu za gospodarstvo radi njegova proglašenja strateškim projektom. Uz prijavu je neophodno priložiti elaborat koji mora sadržavati: opis projekta i idejno rješenje, lokacijsku informaciju i potrebna očitovanja nadležnih tijela nekretnine na kojima se planira provedba projekta, investicijski plan (za minimalno 5 godina), dokaze o financijskoj sposobnosti (na primjer godišnje izvješće, obrasci o solventnosti), detaljni profil trgovačkog društva s opisom svih povezanih društava, potvrdu o plaćanju poreznih obveza i drugih javnih davanja (Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske, NN br. 29/18, 114/18).

Središnje tijelo, nakon administrativne provjere (provjerava se je li prijava uredna, može tražiti dopunu prijave od investitora u roku od 15 dana), prijavu dostavlja Povjerenstvu za procjenu i utvrđivanje prijedloga strateških projekata. Zakonom je propisana obveza uvrštenja ili odbijanja projekta na Listu strateških projekata koja je javna i koju vodi Središnje tijelo. Ako projekt zadovoljava sve propisane kriterije, na prijedlog Povjerenstva, Središnje tijelo će ga uvrstiti na Listu strateških projekata. Ako ga je podržala Republika Hrvatska i Europska unija kao strateški projekt, automatski se uvrštava na Listu. Međutim, Središnje tijelo ima ovlast donijeti i odluku o brisanju projekta s navedene Liste u slučajevima kada je Vlada odlučila poništiti odluku o proglašenju strateškog projekta (članak 10. stavak 9.) i u sljedećim slučajevima propisanim u članku 10. stavku 8. (Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske, NN br. 29/18, 114/18):

1. Kada projekt ne udovoljava kriterijima iz članka 7. Zakona
2. Kada se u pripremnoj fazi projekta utvrdi nemogućnost njegove provedbe
3. U slučaju odustanka investitora od realizacije projekta
4. U slučaju ne poduzimanja aktivnosti investitora potrebnih za realizaciju projekta
5. Protekom roka od godinu dana računajući od dana donošenja odluke o upisu projekta na Listu strateških projekata, bez krivnje investitora

6. U slučaju kada se ne zaključi Sporazum sukladno odredbi članka 13. Zakona
7. Kada Vlada Republike Hrvatske poništi odluku o proglašenju strateškog projekta ili obriše projekt s Liste strateški projekata
8. U slučaju brisanja projekta s liste projekata EU
9. Ako je zatražen povrat sredstava za projekt.

U članku 12. stavku 1. navedenog Zakona propisana je i obveza sudjelovanja Operativne skupine za pripremu i provedbu strateških projekata, a koja ima ulogu utvrđivati potrebne postupke i podatke o nadležnim tijelima koja sudjeluju u samom projektu te koordinirati pripremu i izradu projektnih akata i dokumentacije. Nakon što je projekt uvršten na popis strateških projekata, postoji obveza voditelja podnijeti zahtjev za imenovanje u operativni tim. Po potrebi se mora imenovati i osoba koja će sudjelovati u radu operativnih skupina. Prema odredbi članka 13. stavka 1. zakona ugovor o provedbi strateškog projekta sklapa na strani državnog tijela čelnik tijela državne uprave nadležan za gospodarstvo. Odluka o proglašenju strateškog projekta, a kao što je već naprijed navedeno, objavljuje se u narodnim novinama, a cijeli postupak vezan za projekt nadalje se rješava po načelu hitnosti.

3.2. Ključni elementi upravljanja strateškim projektnim timovima

Proces upravljanja ljudskim resursima u projektnom menadžmentu obuhvaća četiri ključne stavke, a to su (Buble, 2010.):

1. Plan razvoja ljudskih resursa – određivanje i dokumentiranje konkretnih projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, te formiranje plana upravljanja ljudskim resursima.
2. Okupljanje projektnog tima – sastoji se od aktivnosti potvrđivanja dostupnosti osoba potrebnih za realizaciju i završetak zadataka.
3. Razvoj projektnog tima – aktivnosti poboljšanja kompetencija članova tima s ciljem poboljšanja učinkovitosti projekta.
4. Upravljanje projektnim timom – aktivnosti nadzora djelotvornosti tima (rješavanje problema te optimizacija izvedbe projekta).

Djelotvornost projektni tim djeluje u upravljanju projektima. Projektni tim sastoji se od različitih pojedinaca s različitim razinama odgovornosti. Njihov način djelovanja ovisi o organizacijskoj kulturi i metodologiji koju koriste. Međutim, postavlja se pitanje kako djelotvorno upravljati projektnim timovima posebno kod strateških projekata koji su zahtjevniji

i veći projekti. Projektni tim bi prije svega trebalo motivirati za postizanje kontinuiranog poboljšanja. Menadžeri koji vode svoj tim primjerom i pripremaju buduće vođe imaju povijest postizanja izvrsnih rezultata u industriji. Ovdje će se izdvojiti nekoliko najučinkovitijih strategija koje se mogu koristiti za upravljanje projektnim timom, a izvedene su i rezimirane iz više različitih izvora (Buble, 2010.; Horine, 2009.; Omazić i Baljkas, 2005.; Iqbal, Nawaz i Bahoo, 2017.):

1. Osiguranje ravnoteže unutar tima.
2. Osiguranje jasne vidljivosti uloga i odgovornosti.
3. Osiguranje transparentnosti.
4. Osiguranje učinkovite komunikacije unutar tima.
5. Njegovanje kulture suradnje.
6. Prihvatanje prijedloga tima.
7. Razgovaranje s timom o napretku projekta.
8. Uspostavljanje metrike uspjeha i nagrađivanje izvrsnih članova tima.
9. Delegiranje radnih zadataka s ciljem pripreme budućih vođa.
10. Upravljanje unutarnjim sukobima.
11. Korištenje svih mogućih dostupnih resursa koji su na raspolaganju da bi se olakšao timski rad.

Grundy (2000.) je u svom istraživanju o provedbi strategije i upravljanju projektom utvrdio da postoje bliske veze između provedbe strategije i upravljanja projektom ukazujući na niz alata iz strateškog upravljanja, upravljanja vrijednostima i organizacijskih promjena kako bi obogatilo tehnike upravljanja projektima. Isti uključuju: analizu uzroka ponašanja, analizu osobnog i strateškog plana, scenarije ponašanja i poteškoće, te krivulje energije.

Budući da je o gotovo svim naprijed navedenim područjima prethodno u radu već bilo govora, ovdje će se još posebna pažnja posvetiti upravljanju sukobima, što je izuzetno važno i kod strateških projekata.

Uzroci sukoba obično su rezultat sukoba interesa ljudi. Za ljude je prirodno da imaju različite stavove, mišljenja, interese. Međutim, ponekad suprotstavljeni interesi, naročito u kontekstu projekata i projektnih timova, mogu upućivati na problem komunikacije unutar tima (Sikavica i Novak, 1999.). U literaturi se ističe kako sukobi mogu biti posljedica vježbanja moći, dakle,

rezultat stila vođenja ili eventualno nekih kulturnih ili organizacijskih promjena. Tri su glavna uzroka sukoba (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

1. Okolina,
2. Sukobi na razini tima i
3. Sukobi na razini pojedinca.

Uzroci sukoba su često na razini tima i ovise o načinu poslovanja (promjene i nova načela rada). Ipak, tri su najčešće vrste uzroka sukoba u timovima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.): komunikacijski (semantičke pogreške, krivi odabir komuniciranja, premalo/previše komunikacije), strukturni (podjela posla, standardi izvršenja, veličina tima) i osobni (razlike u obrazovanju, iskustvu, podrijetlu).

Budući da je sukob ne samo neizbježan, već i neophodan za svaki tim, jedno od najvažnijih pitanja koje treba postaviti o sukobu jest kako se s njim nositi. Učinkovitost tima ovisi o tome kako se sukobi rješavaju i koliko se uspješno njima upravlja. Upravljanje sukobom je proces i radnja sprječavanja disfunkcionalnih i destruktivnih učinaka sukoba i kanaliziranje energije konfliktnih situacija i sukobljenih grupa u akcije usmjerene na identifikaciju i rješavanje problema. Postoje različiti načini upravljanja sukobima s različitim ishodima kao što su: izbjegavanje, prilagođavanje, sukobljavanje, kompromis, suradnja, koalicija. Za dobro upravljanje sukobom potrebno mora se poznavati dobro konfliktna situacija, trenutni odnosi sukobljenih strana, vremenska točka kada je sukob nastao i raspoloživo vrijeme za rješenje (Sikavica i Novak, 1999.).

Budući da se upravljanje sukobima smatra jednim od najneugodnijih iskustava i izazova za menadžere i članove tima, oni moraju biti spremni na svakodnevno suočavanje i rješavanje sukoba. Stoga učinkovito upravljanje sukobima postaje sve važnije, pogotovo jer suvremena teorija menadžmenta naglašava važnost harmonije kako bi se povećala povećanje produktivnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Upravljanje sukobima može se provesti na različite načine. Prvenstveno se mora dobro poznavati situacija, kada je sukob nastao i koliko vremena imate na raspolaganju da se sukob riješi. Kako bi se osiguralo kvalitetno upravljanje sukobom, potrebno je poznavati dosadašnje međusobne odnose osoba uključenih u sukob. Za osobe za koje postoji veća vjerojatnost da će ući u sukob, pristup će biti drugačiji nego za osobe koje prvi put ulaze u sukob (Sikavica i Novak, 1999.).

U timu je prvenstveno potrebno naglasiti važnost izbjegavanja sukoba. Ako to nije moguće, od onih koji su uključeni u sukob treba zatražiti da preispitaju svoje stavove koji izazivaju sukob i, ako je potrebno, da ih promijene kako bi izbjegli sukob. Ako ni to ne polučiti rezultatom, preporuka je pokušati uvjeriti one koji su uključeni u sukob da izađu iz sukoba. To se može postići kroz neutralnu treću stranu koju poštuju obje strane u sukobu. U složenih i teških sukoba, isplati se ograničiti popis problema na podnošljiv broj. Mnoštvo neodgovorenih pitanja demoraliziralo bi i najoptimističnijeg parničara. Najteži sukob za rješavanje je sukob u kojem nijedna strana ne odstupa od svog stajališta: vjeruju da su u pravu i da su jedino oni u pravu. Problem je što obje sukobljene strane misle tako. Ako sukobljene strane nimalo ne promijene svoj stav, ako nisu spremne na pomirenje, ako svaka od njih osjeća da duguje još jedan udarac, rješavanje sukoba bit će izuzetno teško (Sikavica i Novak, 1999.).

Međutim, sukobi se mogu riješiti na različite načine. Na primjer, autori Sikavica i Novak (1999.) ističu sljedeća potencijalna rješenja:

1. Prilagođavanje,
2. Povlačenje iz sukoba jedne od strana,
3. Izbjegavanje međuodnosa,
4. Međusobno uvjeravanje,
5. Forsiranje,
6. Nagodba.

Vrijeme također igra važnu ulogu u postizanju dogovora oko rješavanja sukoba, posebno kada se čeka da se sukobljene strane „ohlade“, postanu manje emocionalne i manje osjetljive na međusobne stavove. Učinkovito upravljanje sukobima također uključuje sposobnost osobe – voditelja projekta – da poduzme radnje kako bi uklonio izvor sukoba i smanjio mogućnost ponovne pojave iste vrste sukoba.

Autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) ističu šest glavnih faza upravljanja sukobom u projektom timu:

1. Faza I – osmišljavanje karakterističnog stila upravljanja sukobima,
2. Faza II – odluka o važnosti i potrebi rješavanja sukoba,
3. Faza III – procjenjivanje suprotstavljenih strana,
4. Faza IV – usklađivanje odabranog stila upravljanja s uzrokom sukoba,
5. Faza V – prepoznavanje opcija za rješavanje sukoba,

6. Faza VI - odabir stila upravljanja sukobom s obzirom na konkretnu situaciju.

3.3. Privlačenje i odabir članova strateških projektnih timova

U svakoj projektno orijentiranoj organizaciji odabir članova tima je ključna zadaća organizacije. Često se u prvi plan stavljaju znanje i sposobnosti čovjeka. Međutim, to nije jedino važno. Koliko su važni ti aspekti, toliko je važno uzeti u obzir i osobnost osobe. U timu bi trebali biti ljudi s visokom razinom empatije, tolerancije i susretljivosti. Jednostavno bi u timu trebali biti ljudi koji nemaju previsoki ego. Rupčić (2007.) izdvaja nekoliko važnih osobina učinkovitog tima:

1. Definirani ciljevi na temelju zajedničkih uvjerenja članova tima,
2. Članovi tima moraju posjedovati potrebna znanja i vještine,
3. Definirane uloge i zadaci,
4. Razumijevanje pravila i procedura u timu,
5. Odnosi u timu moraju biti utemeljeni na međusobnom poštovanju i empatiji,
6. Sustav u timu mora biti takav da njeguje pravilo učenja na greškama,
7. Jasna uloga tima u okviru cjelokupne organizacije kao sustava.

Činjenica je da je izgradnja tima složen proces jer prije svega zahtijeva promjenu ponašanja često nefleksibilnih ljudi koji su zbog već postignutih ciljeva i rezultata tvrdoglavo sigurni u vlastiti stav. Sljedeći primjeri pitanja usmjerenih potencijalnim kandidatima mogu biti vodilja u regrutiranju članova tima (Rupčić, 2007.):

- Jeste li kada bili član uspješnog projekta, koja je bila vaša uloga i zašto je projekt bio uspješan?
- Opišite svoje radno iskustvo na primjeru situacija u kojima se radili u timu? Kako se rješavali probleme i uvodili promjene u timu?
- Koje su vještine potrebne za uspješan timski rad prema vašem iskustvu?

Odgovarajući na gore navedena pitanja, voditelji projekata mogu potencijalno saznati koliko dobro kandidati funkcioniraju kao članovi timova i radnih grupa, koliko cijene timski rad, procjenjuju njihove analitičke vještine i tome slično. Osim toga, tako voditelji mogu i sami naučiti koji čimbenici u radnom okruženju moraju biti osigurani da bi timski rad bio uspješan (Rupčić, 2007.).

Hayes (2021) nudi nekoliko savjeta za odabir učinkovitih članova tima, te ističe kako je potrebno tražiti:

1. Osobe s izvrsnim komunikacijskim vještinama,
2. Dobro organizirane osobe,
3. Osobe s karakterom vođe,
4. Maštovite i utjecajne,
5. Proaktivne osobe
6. Iskrene osobe,
7. Ljude voljne uključiti se u timski rad.

O tome koje su ključne osobine uspješnog tima postoje brojna mišljenja teoretičara i praktičara. Neka se čak i sukobljavaju. Tako neki smatraju timski rad neučinkovitom metodom upravljanja. Drugi ga vide kao potencijal za napredak jer omogućuje pokret za ljudske odnose. Jedna grupa teoretičara vjeruje u učinkovitost timova, ali ih vidi kao svojevrsnu opasnost u smislu eksploatacije radnika zato što učinkovitost timova često ovisi o pritisku njihovih članova. Važno je napomenuti da neki smatraju da je sposobnost timskog rada važnija od prekovremenog rada, vještina vođenja ili stvaranja ušteda za organizaciju. Međutim, većina menadžera vjeruje u potencijal timskog rada. Ipak, tek oni rijetki ga uspijevaju uspješno implementirati u svojim organizacijama (Rupčić, 2007).

3.4. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti članova projektnog tima iz perspektive realizacije strateških projekata

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti članova projektnog tima obuhvaća aktivnosti kao što su nadzor kvalitete i rezultata rada. To je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala. Kroz aktivnosti praćenja i ocjenjivanja rada članova projektnog tima menadžeri osiguravaju usklađenost aktivnosti i rezultata s ciljevima. S druge strane, ocjena uspjeha rada predstavlja formalni postupak analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika organizacije i aktivnosti planiranja ciljeva te one aktivnosti koje su usmjerene ponajprije na razvoj organizacije i njezinih članova.

3.4.1. Temeljni ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Cilj mjerenja uspješnosti rada članova tima je podići opće sposobnosti svih članova koja će dovesti do lakše realizacije strateških planova. U politici upravljanja ljudskim potencijalima, ciljevi ocjenjivanja rada zaposlenika su raznoliki (Marušić, 2006.):

- Podržati personalizirane odluke radi promicanja dobre radne snage;
- Upozoravati na marginalizirane, loše radnike;
- Otkriti značajne nedostatke kod zaposlenika;
- Upozoriti na probleme i potrebu za mogućim premještajima ili otkazima;
- Potrebno je da procjena služi za pregled prethodnih personaliziranih aktivnosti, obuhvata plaća, poticaja, nagrađivanja i mogućih sankcija;
- Potrebno je da procjena predstavlja temelj za uspostavu sustava stručnog usavršavanja kojim se identificiraju potencijali zaposlenika;
- Potrebno je da procjena služi kao početna faza u određivanju programa obuke zaposlenika i voditelja u organizaciji.

Iz naprijed navedenog je vidljivo da proces ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika ima mnogo dimenzija i prikazuje mnogo relevantnih informacija za kvalitetno donošenje odluka u gotovo svim domenama upravljanja ljudskim resursima. Ocjenjivanje radnog učinka je od interesa i za organizaciju i za pojedinca. Kroz sustav evaluacije pojedinac i organizacija ostvaruju neke od svojih ciljeva, posebice kada se radi o strateškim projektima koji su mnogo složeniji od ostalih. Ljudi jednostavno žele informacije o svom radu koje će im pomoći da procijene i poboljšaju svoj rad u budućnosti. Osim toga, žele biti primjerenom nagrađeni za svoj trud i znaju da postoje mogućnosti za njihov napredak. S druge strane, interes organizacije za ocjenom radne uspješnosti članova projektnog tima ogleda se u dobivanju objektivnih i relevantnih informacija o ponašanju članova tima radi procjene njihovih općih vještina i postavljanja razvojnih ciljeva u različitim područjima. Iz perspektive zaposlenika (člana tima), prednosti pregleda radnog učinka su jasno razumijevanje posla, povratna informacija o postignutom učinku i redovna rasprava o problemima (Marušić, 2006).

3.4.2. Zahtjevi i metode pri ocjenjivanju radne uspješnosti članova projektnog tima

U literaturi se ističu tri ključna zahtjeva za ocjenu uspješnosti rada projektnog tima, a to su (Vujić, 2004.):

1. Relevantnost- procjena učinkovitosti timskog rada mora biti takva se ukupna učinkovitost tima povezuje sa zadaćama pojedinog radnog mjesta i povezana s osnovnim strateškim ciljevima;
2. Osjetljivost- važno je razlikovati učinkovite od neučinkovitih članova tima. Mnogi autori smatraju potrebnim predložiti veći broj profesionalnih karakteristika i ljestvicu razina kvalitete od 1 do 5 (najopćenitiju, jer odgovara školskim ocjenama);
3. Pouzdanost- upitnike za ocjenjivanje pojedinaca treba izraditi na način da različiti ispitivači ne pokažu značajnija odstupanja u ocjeni. Malih odstupanja će uvijek biti, ali i zbog toga što ocjenjivači možda gledaju zaposlenika iz druge perspektive (direktnog rukovoditelja, voditelja ili kolege).

Radna uspješnost se najčešće ocjenjuje nekom od metoda procjene radne uspješnosti. U mnogim profesijama one su često jedini način razlikovanja i ocjene radnog učinka. U tu svrhu razvijene su i korištene brojne metode i tehnike. Razlikuju se po stupnju razrađenosti, vrsti prijave, kriterijima ocjenjivanja i slično. Glavna razlika je u tome koristi li metoda usporedbu s drugim članovima tima kao kriterij za ocjenu individualnog učinka ili se koriste samo apsolutni kriteriji u obliku zadanih dimenzija, atributa i učinka. Osim toga, neke metode naglašavaju određena opća svojstva, radno ponašanje ili druge rezultate, pa se stoga vrlo različito klasificiraju i dijele. U osnovi se mogu podijeliti u tri skupine: komparativne metode, ljestvice ocjenjivanja i kontrolne liste (Noe, 2006).

Komparativne metode bave se procjenom uspješnosti pojedinca tako da se njegove aktivnosti uspoređuju s uspješnošću ostalih pojedinaca iz tima. Tu se ubrajaju metoda rangiranja, uspoređivanja u parovima i prisilne/prinudne distribucije. Najpopularnija metoda su ljestvice procjene. One pripadaju skupini metoda koje se bave individualnom ocjenom uspješnosti i temelje se na usporedbi s unaprijed utvrđenim radnim standardima uspješnosti. Neke osobine ljudskog ponašanja koje određuju uspjeh rada unaprijed su definirane, a posao ocjenjivača je ustanoviti koliko su one prisutne kod pojedine osobe koja se ocjenjuje. Pretežno se procjenjuje nekoliko različitih područja radnog učinka što omogućuje identificiranje onih u kojima je pojedinac bolji ili lošiji (Noe, 2006.).

U nastojanju da se prevladaju manjkavosti spomenutih metoda ocjenjivanja nastale su kontrolne, odnosno evaluacijske liste. Radi se o popisima sastavljenim od niza specifičnih opisa ponašanja u određenom poslu u obliku negativnih i/ili pozitivnih tvrdnji. Pri tome je zadatak

ocjenjivača označiti osobe koje odgovaraju očekivanom radnom ponašanju i one koje ne odgovaraju takvim zahtjevima. Ova tehnika se u praksi pokazala relativno objektivnim alatom mjerenja i svakako može biti prihvatljiv pokazatelj radne uspješnosti tima. U literaturi se ističe kako je prednost ove tehnike ujedno i njezin problem. Pod prednošću se u tom smislu smatra nezadovoljstvo onoga koji ocjenjuje jer nema apsolutnu kontrolu nad stvarnim rezultatima evaluacije. Evaluacijske liste oblikovati za određeni posao ili radno mjesto, a što je dosta složen zadatak, te zahtjeva veće troškove. Pokušaji da se lista zaokruži tako da procjenjuje šire kategorije radnika umanjuju njezinu specifičnost, te ona postaje općenita, pa se tako u praksi prednosti ove tehnike pretvaraju u njezine nedostatke (Noe, 2006.).

3.4.3. Problemi pri ocjenjivanju radne uspješnosti članova projektnog tima

Već pri ocjenjivanju učinka zaposlenika (članova tima), a posebno u praksi, javljaju se brojni problemi i sukobi, budući da je većina sustava ocjenjivanja učinka nepouzdana. Valja napomenuti da su ljestvice ocjenjivanja od četiri, pet ili deset stupnjeva (ocjena) najprihvatljivije, što vjerojatno znači i najpouzdanije. Razlozi za kritiku drugih metoda uglavnom su nedovoljna pripremljenost ocjenjivača ili činjenica da alati nisu usko povezani s opisa poslova na radnim mjestima za koja se provodi ocjenjivanje (Jurine, 2011).

Kako bi se izbjegle pogreške prilikom ocjenjivanja uspješnosti članova tima treba obratiti pozornost na sljedeće (Marušić, 2006: 377):

- Neobjektivnost je klasični problem svakog vrednovanja. Klasificiranjem individualnih karakteristika članova tima otkrivaju se opći stavovi, lojalnost poduzeću i osobine ocjenjivača. Subjektivnost se može smanjiti kvalitetnim upitnicima i obukom za ocjenjivače.
- Halo efekt nastaje kada jedna osobina (pozitivna ili negativna) člana tima, koju je ocjenjivač osobno uočio, utječe na sve ostale osobine.
- Guranje rezultata na ljestvici ocjenjivanja (tolerancija ocjenjivača) dobro je poznata pogreška koja se može pojaviti kao nasljeđe ranijih predodžbi o neprigovaranju. Nije to lako izbjeći, ali se može prevladati s višestrukim ocjenjivačima i vježbama ocjenjivanja.
- Ekstremna ozbiljnost je naličje novčića iz rezultata izvlačenja, iako je daleko rjeđa. Jednako je opasno za objektivno ocjenjivanje i izbjegava se ako upitnici sadrže veliki broj dobro odabranih i ocjenjivaču razumljivih karakteristika (osobina).

- Središnja tendencija je neuspjeh da se svi koji se ocjenjuju smjeste u područje prosječnosti. Time se žele izbjeći više ili niže ocjene, za koje bi recenzent (da ga se pita) sigurno dao opipljive argumente. Ako upravitelj ima previše srednjih kvalifikacija, treba ga zamijeniti ili zamoliti da ponovno pristupi ocjenjivanju.
- Predrasude ocjenjivača, kao što su stavovi prema muškarcima i ženama, spol, dob, vjera ili nacionalnost, mogu negativno utjecati na objektivnost ocjenjivanja. Zapravo, čini se da se s njima najteže boriti. Makar se sve može ublažiti preciznije definiranim karakteristikama koje se ocjenjuju ocjenama od jedan do pet ili jedan do deset.

Praćenje radne uspješnosti članova tima može se napraviti na nekoliko načina. Prije svega je potrebno postići pozitivno organizacijsko okružje, uključujući otvorenu komunikaciju. Također, važno je da svi sudionici u sustavu praćenja radnog učinka međusobno surađuju. Osim toga, potrebna je i obuka ocjenjivača te povratna informacija o uspješnosti radnog učinka, ali i aktivnost većeg broja ocjenjivača.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA PRAKSE PROJEKTOG MENADŽMENTA U STRATEŠKIM PROJEKTNIM TIMOVIMA U IZABRANIM HRVATSKIM JAVNIM PODUZEĆIMA

Upravljanje projektima i projektnim timovima najbolje se može razumjeti pregledom stvarnih slučajeva iz prakse. Stoga je za potrebe pisanja ovoga rada provedeno istraživanje studija slučaja iz prakse projektnog menadžmenta u strateškim projektnim timovima. Budući da su dosadašnja, ranije u ovom radu navedena, istraživanja pokazala kako postoji preklapanje tradicionalnog i strateškog upravljanja projektima, jednostavno se nameće potreba da se projekti promatraju kroz stratešku i tradicionalnu leću. U praksi se obično tradicionalne metode upravljanja projektima primjenjuju i na okvire strateškog upravljanja projektima. Međutim, strateški projekti traže sudjelovanje većeg broja aktera, poput državnih tijela, pa svakako predstavljaju veći izazov. U istraživanju koje je provedeno u ovom radu naglasak je na strateškim projektima i poduzećima koja provode takve projekte.

4.1. Opis metodologije istraživanja

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje slučaja iz prakse projektnog menadžmenta u strateškim projektnim timovima u izabranim hrvatskim javnim poduzećima: HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o., Hrvatske vode i Komunalije d.o.o. Cilj je istražiti i analizirati važnost timskog rada na projektnim zadacima u sferi strateških projekata te specifičnosti menadžerskih funkcija ocjenjivanja i nagrađivanja projektnog tima.

S obzirom na obuhvat važnosti strateških projekata, posebno onih koji su definirani kao strateški projekti od važnosti za Republiku Hrvatsku, prije provođenja istraživanja i odabira konkretnog poduzeća za uzorak istraživanja, provedeno je istraživanje podataka dostupnih na Internetu uvidom u javno dostupnu Listu strateških investicijskih projekata na stranicama Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja u kojoj se nalazi popis svih strateških projekata Republike Hrvatske zajedno s nazivima poduzeća i drugih vrsta organizacija kao podnositelja zahtjeva, nazivom projekata, područjem projektiranja i drugim relevantnim podacima. Uz pomoć podataka dostupnih u navedenoj Listi nasumično su izabrana tri naprijed imenovana poduzeća koja su bila nadalje predmetom istraživanja. Najprije je izvršen uvid na službene internetske stranice imenovanih poduzeća pretraživanjem podataka relevantnih za ovo istraživanje kao što su podaci o organizacijskoj strukturi poduzeća, te načinima upravljanja projektima. Osim toga, pretražene

su i baze podataka dostupnih mrežnih članaka koji su bili usko ili šire vezani za način upravljanjima strateškim projektima u ovim poduzećima.

Nakon prikupljanja relevantnih podataka na naprijed opisani način sastavljena je lista pitanja u svrhu provođenja polustrukturalnog intervjua tako da su pitanja više koncipirana s ciljem da popune praznine u podacima prikupljenim na Internetu jer je većina podataka već bila javno dostupna. Jednako tako pitanja nisu oformljena uskogrudno fokusom samo na primjerice jednu stavku, činjenicu ili područje, već na način da daju mogućnost šireg odgovora ispitanika koji su slobodno mogli kroz razgovor opisati svoje viđenje upravljanjima strateškim projektima na osnovu vlastitog iskustva ili po čuvenju iskustva drugih kolega, djelatnika poduzeća. Radi zaštite privatnosti podataka u radu se neće iznositi konkretna imena osoba s kojima je proveden intervju.

Ovdje se ističe da je isprva bio plan provesti polustrukturalni intervju s predstavnicima poduzeća ili konkretnih osoba na koje bi isti potencijalno uputili, intervjuiranjem, ako je moguće u sjedištu poduzeća. Međutim, kako se navedeno pokazalo teško ostvarivim zbog udaljenosti navedenih poduzeća i nemogućnosti usklađivanja termina, intervju je proveden telefonskim putem. Naime, telefonsko intervjuiranje je provedeno za svaku tvrtku u nekoliko navrata i u dužem vremenskom razdoblju budući da je u razgovorima upućeno kako je za odgovore pojedina pitanja nadležan pojedini odjel ili neka druga osoba iz zasebne organizacijske jedinice, ali je najveći broj odgovora dobiven iz sektora nabave i službi za planiranje i upravljanje EU projektima i drugim privatnim projektima. Stoga su podaci koji će biti prikazani u nastavku rezultat dijelom provedenog polustrukturalnog intervjua, a dijelom istraživanja relevantnih podataka dostupnih na Internetu.

Nakon prikupljenih podataka, za prikaz rezultata istraživanja slučaja, analizu pojedinih činjenica i zaključivanje korištena je induktivno-deduktivna metoda i metoda analize. Predmetne metode primijeniti će u radu tako što će se najprije prikazati rezultati istraživanja, a nakon toga će se raspraviti o istima kroz međusobnu komparaciju odabranih poduzeća, te analizu načina upravljanja strateškim projektnim timovima svakoga od njih. U navedenom dijelu će se nastojati prikazati koje su sličnosti i razlike upravljanjem strateškim projektnim timovima u navedenim poduzećima.

Imajući u vidu određene ciljeve i predmet istraživanja, postavljene su i tri glavne hipoteze na koje će se pokušati odgovoriti kroz istraživanje:

1. Jasno definirane uloge, zadaci i odgovornosti članova projektnog tima najvažnija su stavka uspješne pripreme i provedbe strateškog projekta.
2. Djelotvornost strateških projektnih timova ovisi o razini motivacije članova tima.
3. Kvalitetna komunikacija i distribucija informacija unutar projektnog tima temeljna je sastavnica uspješnog projekta.

4.2. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.

Poduzeće HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. sa glavnim sjedištem uprave u Zagrebu poznato je hrvatsko poduzeće u sastavu HEP grupe u državnom vlasništvu. Svoju djelatnost proteže na ukupno 21 distribucijsko područje na području Republike Hrvatske te obavlja usluge distribucije električne energije koja, uključujući pristup i korištenje te mreže. Pored toga, odgovara i za kvalitetu iste krajnjim kupcima i brine o sigurnoj opskrbi električnom energijom. Navedeno društvo u svom djelokrugu rada obuhvaća i poslove vođenja, izgradnje, održavanja i razvoja distribucijske mreže, te dugoročno osigurava sposobnosti mreže sukladno budućim zahtjevima za pristup istoj (HEP-Operator, distribucijskog sustava d.o.o., b.d.a).

Poduzeće zapošljava preko šest tisuća zaposlenika. U 2022. godini ostvarilo je ukupni godišnji prihod u iznosu od 567.598.544,96 €, a pozitivne rezultate poslovanja ostvaruje već godinama (Poslovna.hr, b.d.).

Iz Liste odobrenih strateških projekata Republike Hrvatske (zadnje ažurirana u srpnju 2022. godine) razvidno je da poduzeće provodi projekt pod nazivom „Elektroenergetske-građevine za napajanje mosta Kopno-Pelješac i dugoročni elektroenergetski razvoj poluotoka Pelješac“, vrijednosti 123.000.000,00 kn (16.324.905,43 eura prema srednjem tečaju 7,53450) (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2022.). Projekt je 26. rujna 2017. uvršten u Listu strateških projekata s imenovanim voditeljem operativne skupine iz nadležnosti ravnateljstva uprave u Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja. Pored navedenoga, poduzeće aktivno provodi i druge vrijedne projekte poput projekata e-mobilnosti, integrirane sunčane elektrane, projekt Vjetroelektrane Korlat, izgradnja visokoučinkovitih kogeneracija na obnovljive energente i druge.

4.2.1. Važnost implementacije strateških projekata

Poduzeće naglašava važnost ulaganja u kapacitete kojima je cilj povećanje vrijednosti važnih i strateških proizvodnih postrojenjima. Kroz investicijska ulaganja u nove tehnologije i kapacitete nastoji osigurati dugoročnu pouzdanost i raspoloživost cjelokupnog portfelja HEP grupe pri čemu vodi računa o zadovoljavanju uvjeta sigurnosti opskrbe, ali i konkurentnosti i održivosti. Pri tome ovo poduzeće na svojim mrežnim stranicama ukazuje da su projektna ulaganja u obnovljive izvore energije osnova za provedbu dugoročnih razvojnih ciljeva posebno s aspekta zaštite okoliša i sprječavanja klimatskih promjena (HEP-Operator, distribucijskog sustava d.o.o., b.d.b).

U poduzeću nadalje ističu da prednost strateških investicijskih projekata leži u činjenici brže implementacije projekta s manje potrebnih procedura. Svaki postupak je jasno određen, ima svoju proceduru i rok za realizaciju. Posebno značajnim za realizaciju strateških projekata u ovom poduzeću ističu podršku Operativne skupine iz Ministarstva koja sudjeluje u svim fazama realizacije strateškog projekta. Osim toga, naglašava se da rezultati realizacije strateških gradskih projekata dovode do pozitivnih unaprjeđenja urbanog okoliša i kvalitete života zajednice. Na primjer, cilj naprijed spomenutog strateškog projekta nije samo osiguranje napajanja energijom samog mosta Kopno-Pelješac, već i energetska napredak cijelog poluotoka. Ističe se kako je provođenje ovakvih projekata i sastavni dio društveno odgovornog poslovanja samog poduzeća jer se dotiče društvenog interesa.

Upravljanje projektima u ovom poduzeću predstavlja proces nadogradnje cjelokupne organizacije poduzeća da bi naposljetku bilo sposobno pratiti i odgovarati na tržišne zahtjeve. Osim toga, u poduzeću naglašavaju da se u upravljanju projektima naglašava važnost upravljanja na temelju podataka, a ne isključivo mišljenja. Ukazuju da se kroz primjetne rezultate strateških i drugih projekata može uočiti kolika je zrelost u upravljanju projektima i postoji li prostora za unaprjeđenje kompetencija dionika i aktivniju ulogu projektnog menadžmenta (Šimić, Šimac, Habijan i Poljak, 2021.).

4.2.2. Projektna organizacija

Svaki projekt u ovom poduzeću ima četiri ključne faze (Šimić, Šimac, Habijan i Poljak, 2021.):

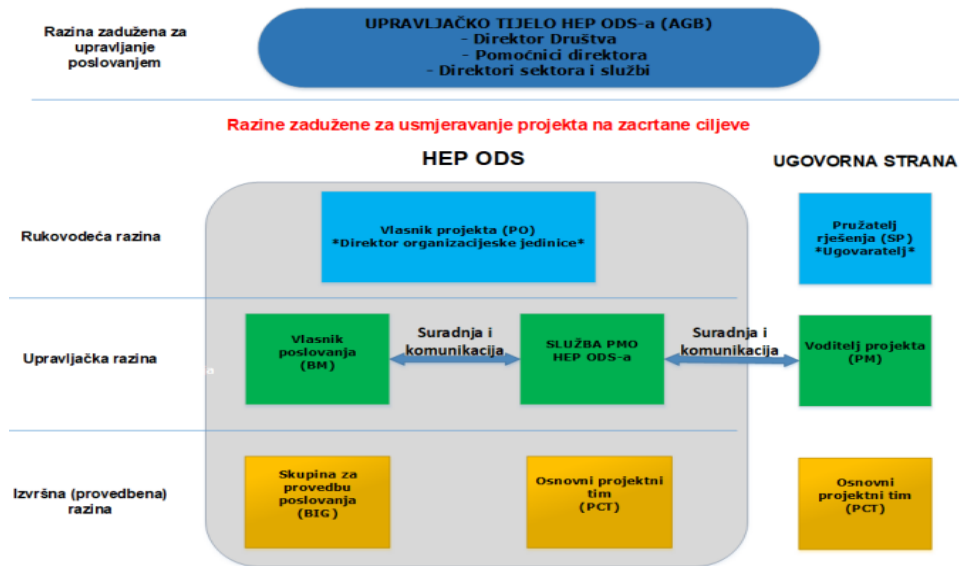
1. početna faza: utvrditi ishode, izraditi plan, utvrditi obuhvat projekta, započeti projekt,

2. faza planiranja: organizirati osnovni projektni tim, definirati obuhvat projekta, odrediti radne zadatke,
3. provedbena faza: organizirati provedbu projektnih planova, postići rezultate,
4. završna faza: organizirati prihvaćanje projekta, podnijeti izvještaj o projektnim rezultatima.

U organizaciji projekta sudjeluju svi članovi projekta. Ovdje nije važno kako su uključeni u projekt, neposredno ili posredno. Sudionici projekta se imenuju na samom početku provedbe projekta, a projektni tim uključuje osobe kojima se određuju konkretne uloge na tri razine: izvršnoj, upravljačkoj i rukovodećoj (Šimić, Šimac, Habijan i Poljak, 2021.). U poduzeću ističu važnost kvalitetnog djelovanja osoba koje sudjeluju u timu na sve tri razine da bi projekt bio uspješan.

Oblik organizacije poduzeća prikazan je na slici 11. Razina zadužena za upravljanje poslovanjem ima dvostruku ulogu. Utvrđuje viziju i strategiju cijelog poduzeća te donosi odluke o ulaganjima i dodjeli sredstava. U ovoj razini djeluje uprava društva, odnosno direktori zaduženi za pojedine sektore upravljanja. Razina zadužena za usmjeravanje projekta u odnosu na postavljene ciljeve sastoji se od još tri podrazine: rukovodeća, upravljača i izvršna/provedbena razina. One sadržavaju naručiteljevu stranu, dakle samo poduzeće HEP-ODS d.o.o., kao vlasnika projekta, te pružateljevu stranu: vanjskog izvođača ili određene službe na razini funkcija (na primjer službe za informatiku, upravljanje javnom nabavom, upravljanje projektima). Rukovodeća razina je zadužena da podupire projekt. Odgovorna je i za njegovu realizaciju, što uključuje i osiguranje sredstava projekta i praćenje njegove uspješnosti. U ovu razinu ulaze vlasnik projekta, odnosno direktor organizacijske jedinice te ugovaratelj kao pružatelj rješenja. S druge strane, upravljačka razina je zadužena za svakodnevne aktivnosti vođenja projekta, poput organiziranja, praćenja i nadzora rada na projektu. Članovi ove razine o svom radu i stanju projekta izvještavaju rukovodeći sloj. Ovdje spadaju voditelj poslovanja i voditelj projekta ili projektni menadžer. U poduzeću ističu da je njihova suradnja ključna za uspjeh. Nadalje, izvršna razina provodi operativne aktivnosti projekta jer ostvaruje rezultate i ciljeve i provodi ih u redovnoj organizaciji. Nju čine djelatnici stalne organizacije i osnovni projektni tim. Navedeni članovi o svom radu izvještavaju upravljačku razinu (Šimić, Šimac, Habijan i Poljak, 2021.).

Slika 11. Organizacija projekta u HEP-ODS-u



Izvor: Šimić, Šimac, Habijan i Poljak, 2021.

4.2.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima

Učinkovitošću projektnog tima upravlja se kroz nekoliko segmenata:

1. Izborom „pravih“ članova – izabiru se članovi tima koji će svojim znanjem i kompetencijama moći odgovoriti na projektne zahtjeve
2. Jačanjem međusobnog povjerenja – projektni menadžment unaprijed postavlja pravila ponašanja i timske norme
3. Upravljanjem komunikacijama i znanjem – redovita i kvalitetna komunikacija i primjena znanja
4. Motiviranjem članova – materijalne i nematerijalne kompenzacije

4.2.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga

U strateškim projektima poduzeća sudjeluje više sudionika, ovisno o vrsti i obuhvatu projekta, ali je osnovna organizacijska struktura sudionika gotovo uvijek ista. U ovom poduzeću pravi se razlika između vlasnika projekta, izvođača, voditelja poslovanja, voditelja projekta, te osnovnog projektnog tima i tima za provedbu poslovanja. Pojedine uloge su opisane u Tablici 1. uz pomoć dostupnih podataka na internetu te provedenog intervjua.

Tablica 1.: Projektni sudionici u strateškim projektima

PROJEKTNI SUDIONICI U STRATEŠKIM PROJEKTIMA HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o.	
Vlasnik projekta (direktor društva ili njegov pomoćnik i/ili direktor organizacijske jedinice)	<ul style="list-style-type: none"> - odobrava financijska sredstva - odgovara za rizike projekta - rješava probleme i sukobe u timovima - nadzire provedbu projekta - potiče promjene - imenuje sudionike projekta sa strane naručitelja
Pružatelj rješenja – izvođač usluge (odgovorna osoba pružatelja usluge unutar društva ili voditelj Službe za upravljanje projektima društva ili druga osoba koju imenuje ugovaratelj (kod projekata s vanjskim dionicima))	<ul style="list-style-type: none"> - općenito odgovara za konačne rezultate - upravljački položaj (korespondira s vlasnikom projekta u vidu utvrđivanja poslovnih ciljeva projekta) - odobrava potrebna financijska sredstva (na strani pružatelja) - imenuje voditelja projekta
Voditelj poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> - zastupa interese vlasnika projekta - pomaže u određivanju projektnih ciljeva - surađuje s drugim sudionicima projekta, posebno s voditeljem projekta - planira potrebne aktivnosti - evidentira promjene poslovanja i organizacijskih izmjena - odgovara za spremnost poslovne organizacije da prihvati projektne rezultate
Voditelj projekta/Projektni menadžer (u strateškim projektima imenovan od strane vlasnika projekta i/ili od pružatelja rješenja – strana ugovaratelja)	<ul style="list-style-type: none"> - upravlja cijelim projektom (prati i nadzire) - odgovara za postizanje projektnih - nadzire ostvarenje projektnih ciljeva i koordinira rad osnovnog projektnog tima - upravlja rizicima i problemima - odgovara za izradu projektne dokumentacije (osim plana provedbe poslovanja) - nadzire napredak projekta - kada je potrebno poduzima preventivne mjere - izvješćuje upravljački odbor projekta o njegovu tijeku
Osnovni projektni tim (stručnjaci koje imenuje projektni menadžer, ustrojeni i strukturirani ovisno veličini projekta)	<ul style="list-style-type: none"> - odgovaraju za utvrđivanje projektnih rezultata
Tim za provedbu poslovanja (predstavnici poslovnih i korisničkih funkcija)	<ul style="list-style-type: none"> - odgovara za utvrđivanje određenih poslovnih zahtjeva - odgovara za prihvaćanje provjere projektnih rezultata - odgovara za provedbu poslovnih izmjena radi učinkovite integracije rezultata projekta

Izvor: izrada autora

U intervjuu se došlo do podatka da se u strateškim projektima obično formira už i širi projektni tim. U už se izabiru djelatnici kod kojih se funkcijska i projektna odgovornost međusobno poklapaju. Kao primjer užeg tima u poduzeću navode voditelja projekta, nadzornog inženjera i

druge stručne suradnike na projektu kao na primjer stručnjak za javnu nabavu, stručnjak za financije i tome slično. Ističe se kako se obično za stručne suradnike biraju djelatnici službe koja je zadužena za realizaciju strateških investicijskih projekata. U širi projektni tim biraju se djelatnici poduzeća kao sudionici na projektu. Osim toga, ovdje ulaze i voditelji vanjskih izvođača projekta s kojima su zaključeni pojedini ugovori za izvođenje radova kao na primjer geodeti ili nadzorni inženjeri. Broj članova projektnog tima ne može se šablonski odrediti zato sve ovisi i o samoj zahtjevnosti projekata jer složeniji projekti, posebno strateški zahtijevaju veći broj sudionika. Prilikom formiranja tima svim se članovima osiguravaju potrebne informacije na projektu te se izrađuje plan rada koji sadržava metode i načine rada u projektnom timu. U ovom poduzeću ukazuju da je u timu ključno odrediti osobe koordinate tima i realizatore plana projekta. Mandat i uloge članova projektnog tima obično su privremenog karaktera, iako navedeno ovisi o trajanju projekta.

Tijekom provođenja intervjua odgovor na pitanje „Koliko je važno definiranje uloga, zadataka i odgovornosti članova projektnog tima za pripremu i provedbu strateškog projekta?“, odgovor je bio da je navedeno od izuzetne važnosti već u fazi planiranja kada svi resursi projekta moraju biti identificirani svojim ulogama i odgovornosti kako bi se kasnije spriječile ili barem umanjile pojave nesuglasica u samom timu oko određenih sfera samog projekta.

4.2.5. Komunikacija u projektnom timu

Komunikacija radi razmjene informacija vezano za projekt i rješavanje potencijalnih problema u projektnom timu se odvija na više načina (usmeno i pisano), a najčešće kroz:

- sastanke
- videokonferencije
- putem različitih komunikacijskih kanala – e-mailovi, poruke, pozivi
- međusobnim dopisivanjem putem raznih pisanih materijala – dopisa, podnesaka, pritužbi, odgovora, očitovanja.

U projektnom timu se informacije nastoje redovito i pravovremeno razmjenjivati kako dosljedno napretku i samom utjecaju projekta. U poduzeću se smatra da je komunikacija ključna za djelotvoran timski rad. Komunikaciju najviše određuju sposobnosti projektnog menadžera. Isto tako ukazuje da na strateškim projektima i općenito projektima koje provodi poduzeće rade projektni menadžeri - stručnjaci sposobni za efikasnu i prikladnu komunikaciju u svim

aspektima projekta koji je odgovoran jasno objasniti ciljeve i svrhu projekta, te obveze i odgovornosti svakog pojedinog člana na njima razumljiv način.

4.2.6. Motivacija i njezin utjecaj na učinkovitost projektnog tima

Način motivacije su materijalni i nematerijalni i nisu unaprijed određeni. Ovisi o raznim okolnostima vezanim uz sam rad projektnog tima. U pravilu su to materijalne kompenzacije poput bonusa, naknada i poticaja, te menadžerske beneficije. S njima se kombiniraju u one nematerijalne poput participacija u odlučivanju ili samog stila menadžmenta koji kroz komunikaciju usmjeravaju ponašanje članova tima i tako utječu na predanost poslu i ispunjenje ciljeva.

4.2.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima

U poduzeću ističu da se djelotvornosti projektnog tima može odrediti na temelju ocjene nekoliko značajki, koje ako tim ispunjava, određuju uspješnost projektnog tima:

1. Individualna i zajednička odgovornost za rezultate rada;
2. Učinkovitost;
3. Sinergija u timu;
4. Obavljanje projektnog zadatka sukladno određenim i prihvaćenim normama i vrijednostima;
5. Otvorena komunikacija;
6. Konstruktivno rješavanje sukoba.

4.3. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća – Hrvatske vode

Hrvatske vode su pravna osoba osnovana za upravljanje vodama, koja djeluje od 1999. godine kao ustanova. Nakon što je 2009. godine stupio na snagu novi Zakon o vodama i Zakon o financiranju vodnoga gospodarstva zaokružena je pravna sfera za upravljanje vodama koje je od tada postalo mnogo dinamičnije, a vodno gospodarstvo je dobilo karakter aktivnog sudionika u stvaranju održivog razvoja i visokih ekoloških standarda. Navedeno je ujedno i oblikovalo djelatnost Hrvatskih voda (Hrvatske vode, b.d.a). Ova pravna osoba zapošljava preko tisuću radnika, a prihod u 2022. godini iznosio je preko pet milijardi kuna (Hrvatske vode, 2023.).

Iz Liste odobrenih strateških projekata Republike Hrvatske razvidno je da Hrvatske vode trenutno provode „Projekt zaštite od poplava grada Karlovca“, vrijednosti 670,055.000,00 kn (88.931.581,39 eura prema srednjem tečaju 7,53450). Temeljem Odluke Vlade Republike Hrvatske od 6. prosinca 2018. projekt je proglašen strateškim investicijskim projektom Republike Hrvatske (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2022.). Osim toga značajnim se ukazuju i drugi projekti kao na primjer EU projekti „Modernizacija lijevoobalnih savskih nasipa od Račinovaca do Nove Gradiške“ i projekt „Vepar“ za unaprjeđenja objekata upravljanja rizicima od poplava u Republici Hrvatskoj (Hrvatske vode, b.d.b). Pored navedenih u poduzeću ukazuju da se provode i brojni drugi projekti sa strateškom svrhom.

4.3.1. Važnost implementacije strateških projekata

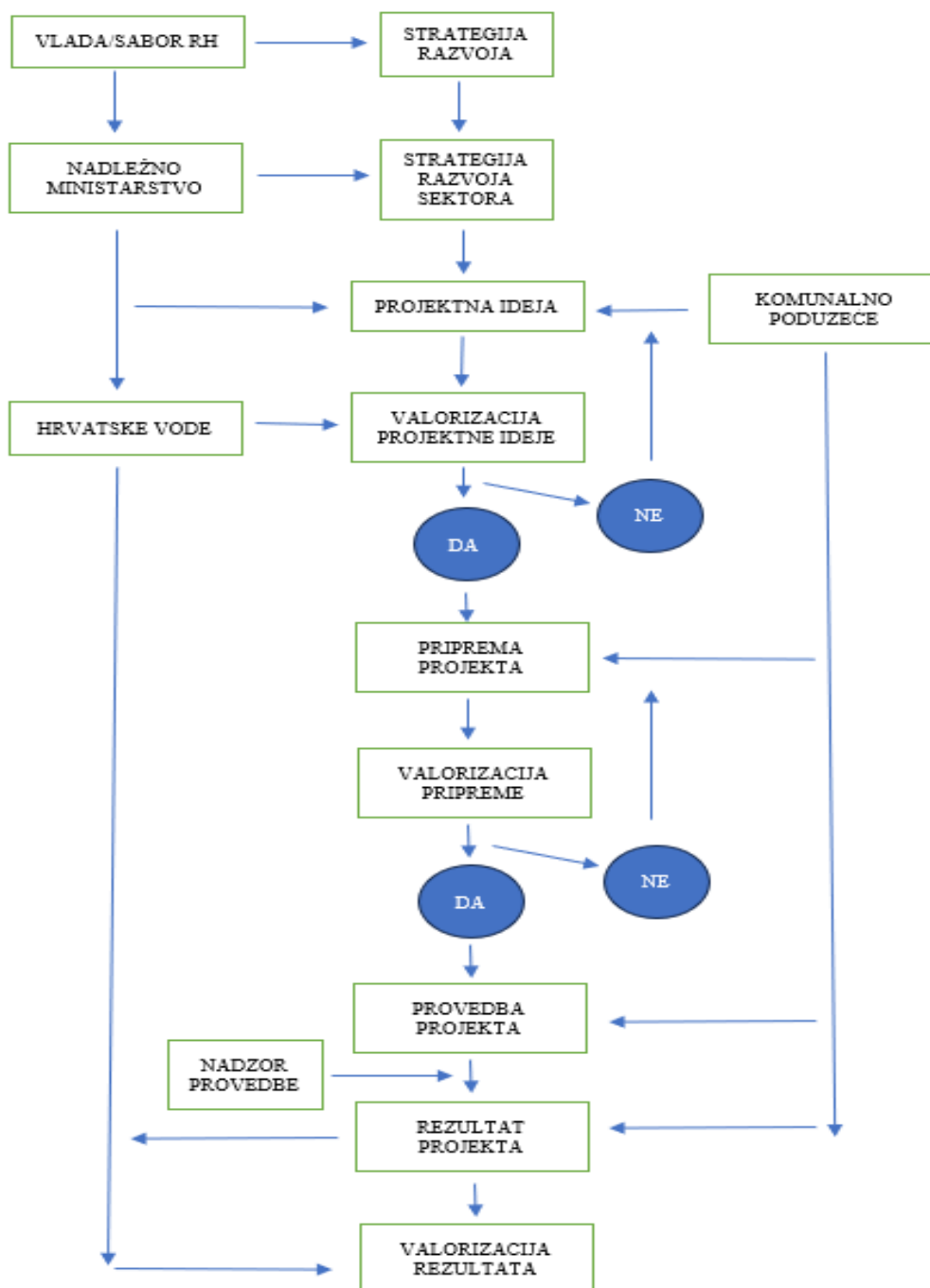
Poduzeće naglašava da su svi projekti koje provodi iz svoje nadležnosti važni za opću društveni dobrobit. Ukazuje se da je svrha svakog projekta dovesti do promjena u načinu funkcioniranja sustava i dionika angažirajući unaprijed konkretne resurse. Posebnost vodnocomunalnih projekata, naročito strateških i onih sufinanciranih iz EU fondova leži u činjenici potrebe njihove usklađenosti s propisima Europske unije koji posebno naglašavaju važnost kakvoće vode za ljudsku potrošnju i pročišćavanja komunalnih otpadnih voda (Dragić i Orešković, 2019.).

Nadalje, u Hrvatskim vodama ukazuju da investicijska ulaganja u kapacitete osiguravaju dugoročnu pouzdanost portfelja, posebno obnovljivih izvora energije, te da su ovakvi projekti obično jamstvenik dugoročnosti razvoja. Strateški vodnocomunalni projekti su prihvatljivi s društvenog aspekta jer njihova realizacija unaprjeđuje okoliš i poboljšava kvalitetu življenja zajednice.

4.3.2. Projektna organizacija

Projektna ideja rezultat je bliske suradnje Hrvatskih voda i javnog isporučitelja vodnih usluga (u daljnjem tekstu: JIVU). Na slici 12. prikazan je razvoj projektne ideje, koja se zatim kreće u tri osnovne faze realizacije projekta: pripremu, provedbu i fazu zatvaranja projekta, u kojoj se ocjenjuje rezultat dobiven projektom, te koji se na kraju smatra jednim glavnih zadaća Hrvatskih voda. Projektantska organizacija opisuje se u Hrvatskim vodama kao rijeka čiji se pritoci ulijevaju u more, koja upija, razumije i koristi sve što rijeka nosi sa sobom.

Slika 12. Razvoj funkcijske i projektne organizacije Hrvatskih voda



Izvor: Dragić i Orešković, 2019.

Organizacija projekta, kako navode iz Hrvatskih voda, usklađena je s interesima i potrebama projekta te da projektni tim koristi sve interne i eksterne resurse koji su posebno predviđeni okvirnim ugovorima. Ovi funkcionalni organizacijski resursi delegirani su projektnom timu na temelju hijerarhijske odluke i stoga su dio projektnog tima koji ima posebnu odgovornost za projekt bez daljnjeg utjecaja na druge hijerarhijske strukture. Izgradnja projektnog tima je stalan proces (neki se pridružuju timu, a neki odlaze). Isto tako, u Hrvatskim vodama provedba

projekta je osmišljena na način da je jasno kako se projektne aktivnosti mogu odvijati samo unutar projektne organizacije koja je neovisna o hijerarhijskoj organizaciji. Prema predugovoru između Hrvatskih voda i JIVU-a može se donijeti odluka o izboru voditelja projekta (Dragić i Orešković, 2019.).

Cilj projektne organizacije u Hrvatskim vodama je ostvariti zadaću koja je uspostavljena već na samom početku projekta, odnosno cilj je postići da rezultat razvoja projekta u cijelosti ili barem s prihvatljivim stupnjem podudarnosti bude u skladu ranije postavljenim projektnim ciljevima (Dragić i Orešković, 2019.).

4.3.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima

Djelotvornost projektnog tima upravlja se kroz više segmenata. Pored izbora članova tima i upravljanja komunikacijama, te motivacije članova, što se i ovdje kao i kod HEP-ODS-a ističe ključnim, posebno se ukazuje još i na sljedeće elemente (Dragić i Orešković, 2019.: 1006):

- egzaktno i pravodobno planiranje rasta projektnog tima,
- utvrđivanju raspoloživih projektnih resursa,
- angažiranju potrebnih projektnih resursa,
- praznjenju projektnog tima u skladu sa stupnjem obavljenih i vremenske faze razvoja projekta projektnih zadaća.

4.3.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga

Hrvatske vode u svojoj organizacijskoj strukturi imaju dva zasebna sektora nadležna za EU projekte: (Perić, M. i Martić, I.: 2013.),

1. Sektor za projekte sufinancirane sredstvima EU – nadzire provedbu projekata sufinanciranih iz europskih fondova.
2. Sektor za podršku pripremi i provedbi EU projekata – odgovara za realizaciju projekata financiranih iz europskih fondova, pruža podršku isporučiteljima vodnih usluga i drugim tijelima u pripremi projekata vodoopskrbe i odvodnje.

Potonje navedeni sektor nadalje djeluje unutar dvije službe:

1. Služba za pripremu i provedbu EU projekata (Dragić i Orešković, 2019.: 1001):

- pružanje stručne podrške u izradi studija isporučiteljima vodnih usluga i jedinicama lokalne samouprave, sudjelovanje u provedbi EU projekata, projektnih zadataka i drugih podloga za izradu projekta, izrada i kontrola projektno-tehničke dokumentacije (izrada planova, prognoza i izvješća o eksploataciji, sredstvima i financijskim obvezama za projekt u pripreмноj fazi);

- osigurava, po potrebi, provedbu poslova revizije i kontrole kvalitete pripremljene dokumentacije, pruža podršku stručne suradnje ili izravno surađuje s tijelima državne uprave, jedinicama lokalne samouprave i drugim relevantnim organizacijskim jedinicama i tijelima u pripremi EU projekata;
- pruža stručnu podršku isporučiteljima vodnih usluga i lokalnim vlastima u upravljanju projektima zajednice, uključujući pripremu i podnošenje zahtjeva za prijenos javnih sredstava posredničkom tijelu druge razine.
- prati provedbu EU projekata od strane investicijskih regulatora;
- izrađuje planove, prognoze i izvješća o utrošku sredstava i financijskim obvezama za projekte u fazi provedbe;
- pruža stručnu podršku u suradnji s tijelima državne uprave i drugim tijelima u provedbi EU projekata.

2. Služba za planiranje i nabavu EU projekata (Dragić i Orešković, 2019.: 1001):

- osigurava tehničku podršku krajnjim korisnicima u odabiru i provedbi postupaka javne nabave za EU projekte;
- izrađuje planove i izvješća o utrošku sredstava i financijskim obvezama za projekte u fazi provedbe javnog natječaja.

Kada je u pitanju organizacija projektnog tima, posebna pažnja se ovdje posvećuje projektnom menadžmentu, odnosno voditelju projekta na kojeg se prebacuje veli dio projektne odgovornosti. Evo i nekoliko značajnih zahtjeva u odnosu na projektnog menadžera:

1. projektni menadžer nikako ne smije uživati hijerarhijski autoritet;
2. projektni menadžer je osoba koja mora imati znanja i sposobnosti za upravljanje projektom;
3. autoritet projektnog menadžera kao vođe tima uvjetuje uspješnost razvoja projekta.
4. projektni menadžer mora imati takve komunikacijske vještine da osigura učinkovito upravljanje projektnim timom;

5. glavni zadatak projektnog menadžera je upravljanje projektom unutar projektnih funkcija planiranja, provedbe i kontrole projekta;
6. projektni menadžer mora savjesno planirati razvoj projekta, te predvidjeti smjer razvoja projektnog tima;
7. projektni menadžer mora osigurati alate za podršku u radu projektnog tima kako bi osigurao da tim nije opterećen međusobnom konkurencijom, već da dijele zajednički cilj i motivaciju.

U Hrvatskim vodama projektni tim djeluje kroz dva glavna organizacijska oblika (Dragić i Orešković, 2019.: 1003):

1. Upravljački projektni tim u kojem su projektne funkcije kontrole, monitoringa i planiranja, a koji se imperativno mora formirati u pripremnoj fazi razvoja projekta i u funkciji je uključivo do završne faze projekta, odnosno ostvarenja rezultata projekta.
2. Provedbeni projektni tim se, u pravilu, popunjava sklapanjem ugovora o obavljanju usluga i u njega se ulazi i izlazi u skladu s potrebama razvoja projekta. U provedbenom projektnom timu su, bez limitiranja: konzultanti specijalisti, tehnolozi, projektanti, revidenti, nadzorni inženjeri, izvođači, proizvođači, dobavljači,...

U Hrvatskim vodama postoji razlika u načinu ulaska u projektni tim. Djelatnici vlasnika projekta i Hrvatskih voda ulaze u tim ulaze po osnovi rješenja, a svi ostali članovi tima temeljem provedenog natječaja i sklopljenog ugovora. Mandat i uloge članova projektnog tima, kao i kod HEP-ODS-a privremenog karaktera jer im je funkcija na projektu uvjetovana njegovim trajanjem.

Na pitanje „Koliko je važno definiranje uloga, zadataka i odgovornosti članova projektnog tima za pripremu i provedbu strateškog projekta?“, odgovor je i ovdje bio da je navedeno od izuzetne važnosti za cjelokupan projekt, s time da se ovdje naglašava i uloga Hrvatskih voda i vlasnika projekta da odmah na početku projekta razviju usmjeren organizacijski sustav koji će adekvatno odgovoriti na projektne zahtjeve i ograničenja.

4.3.5. Komunikacija u projektnom timu

Komunikacija u projektnom timu se odvija na različite načine, kako usmeno tako i pismeno na zajedničkim sastancima kroz razgovore, kao i putem drugih dostupnih kanala komunikacije

(prepiske, e-mailovi, poruke, dopisi). Naglašava se važnost dobre komunikacije za razumijevanje projektnog zadatka, kao i pojedinačnih uloga i odgovornosti projektnog tima. Potiče se otvorenost u komunikaciji radi izbjegavanja nejasnoća.

4.3.6. Motivacija i njezin utjecaj na djelotvornost projektnog tima

Kao i kod HEP-ODS-a i ovdje su načini motivacije materijalni i nematerijalni. Materijalne kompenzacije mogu biti bonusi i određene zakonom određene stimulacije i beneficije za radne rezultate. Nematerijalni oblici i ovdje su participacija u odlučivanju ili samog stila menadžmenta da kroz komunikaciju usmjerava ponašanje članova tima i utječe na predanost poslu i ispunjenje ciljeva. Ovdje se naglašava uloga voditelja tima da pita članove tima o njihovom iskustvu i potiče ih na otvorenu i izravnu komunikaciju radi međusobne podrške koja također predstavlja ključan čimbenik motivacije za rad. Osim toga osobni razvoj je također razlog za motivaciju gdje se opet ovdje naglašava koliko je važna jasna raspodjela odgovornosti članovima.

4.3.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima

U Hrvatskim vodama djelotvornost strateškog projektnog tima utvrđuje se ocjenom postojanja sljedećih elemenata za koje se smatra da bi trebao imati projektni tim:

1. Samostalnost u radu + autoritet;
2. Odgovornost za rezultate rada;
3. Učinkovitost;
4. Usmjerenost na zajednički cilj;
5. Donošenje odluka konsenzusom i rješavanje sukoba;
6. Posao se obavlja sukladno općim normama, pravilima i vrednotama;
7. Dobra komunikacija;
8. Spremnost na uspone i padove.

4.4. Prikaz ključnih elemenata studije slučaja poduzeća – Komunalije d.o.o. Đurđevac

Komunalije d.o.o. trgovačko je društvo sa sjedištem u Đurđevcu, osnovano 1978. godine Odlukom Mjesne zajednice Općine Đurđevac. Prvobitno su mu glavna djelatnost bila pogrebne usluge, te održavanje groblja, drveća, cvijeća, te čišćenje centra grada. Kada je 1. srpnja 2008.

godine stupio na snagu novi Zakon o tržištu plina distribucija plina je prešla na novo trgovačko društvo Komunalije-Plin d.o.o. koje su u stopostotnom vlasništvu Komunalija d.o.o. Đurđevac. Nakon donošenja novog Zakona o vodama iz 2013. godine ovo društvo pruža samo vodne i kanalizacijske usluge. Sve ostale djelatnosti su prešle u novo društvo Komunalne usluge Đurđevac d.o.o. (Komunalije d.o.o. Đurđevac, b.d.a). Poduzeće ima preko 20 zaposlenih. U 2022. godini ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od 143.073,33 eura dok je ostvarena neto marža iznosila 5,67 %. (Poslovna.hr, b.d.b). Među značajnijim strateškim projektima ističe se projekt „Izgradnja vodokomunalne infrastrukture aglomeracija Đurđevac, Virje, Ferdinandovac i Podravske Sesvete“, financiran iz EU fondova, vrijednosti 352.516.263,55 kn (46.786.948,51 eura prema tečaju 7,53450), kao i drugi projekti poput projekata „Izgradnja sustava odvodnje naselja Suha Katalena sa uređajem za pročišćavanje“ i „Izgradnja vodocrpilišta Đurđevac“ (Komunalije d.o.o. Đurđevac, b.d.b).

4.4.1. Važnost implementacije strateških projekata

U poduzeću ističu kako se strateški projekti nameću kao logičan alat koji nudi mogućnost integracije različitih dimenzija (ekonomskih, društvenih i okolišnih) te koji usmjerenim aktivnostima utječu na prostorne, socijalne i morfološke strukture. Takvi projekti imaju strateški cilj koji polazi od razvoja javne vodoopskrbe i većeg stupnja opskrbljenosti vodom. Isto tako, a u sferi djelovanja ovog poduzeća, strateški cilj je i zaštita voda kroz intenzivno građenje i rekonstrukciju sustava odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda, što ukazuje na opću društvenu dobrobit. Osim toga, ističe se kako sufinanciranje od strane EU ovakve vrste projekata uvelike pomaže u lakšoj provedbi i konačnom ostvarenju projektnih zadataka.

4.4.2. Projektna organizacija

U ovom poduzeću ističu da je projektna organizacija ključ uspjeha projekta. Životni ciklus projekta provodi se u tri faze: pripremna faza projekta, provedbena faza projekta i zatvaranje projekta. Na pitanje „Kako izgleda projektna organizacija u poduzeću?“, odgovor je dan na primjeru provođenja naprijed spomenutog projekta „Izgradnja vodokomunalne infrastrukture aglomeracija Đurđevac, Virje, Ferdinandovac i Podravske Sesvete“.

Tako su kod upravljanja projektom kao ključne istaknute sljedeće stavke koje se odnose na:

1. Odgovorno tijelo – Komunalije d.o.o. Đurđevac, kao naručitelj odgovorne su za provedbu i upravljanje projektom. Imenuju voditelja koji će u okviru Ugovora o izvršenju usluga za potrebe projekta kontrolirati rad izvršitelja. U ovom konkretnom slučaju su Hrvatske vode bile kontrolno tijelo koje obavlja provjere provedbe projekta i to provjere: dokumentacije o javnoj i bagatelnoj nabavi, odabira ponuditelja, potpisanih ugovora, realizacije i rezultata projekta, troškova projekta, sukladnosti projekata s europskim pravilima i nacionalnim pravilima, te eventualnih nepravilnosti.
2. Sadržaji koje pruža Naručitelj i/ili ostale strane – ovdje se naglašava uloga poduzeća da: osigura izvršiteljima pristup podacima, logističkoj podršci tako da se omogući ispunjenje obveza, kao i da osigura prikladnu sobu za sastanke tijekom cjelokupnog trajanja i svu potrebnu dokumentaciju, uključujući i pripadajuće građevinske dozvole, te nesmetan i pravovremen pristup svim potrebnim područjima projekta.

Izvršitelj naprijed navedenog konkretnog projekta s kojim se temeljem rezultata nadmetanja sklapa ugovor dužan je oformiti tim koji mora imati adekvatan broj stručnjaka i pratećeg osoblja, te se naglašava da isti mora voditi računa o sljedećim elementima (Komunalije d.o.o. Đurđevac, 2018.: 19):

- da će se prethodno navedeni Projektni ugovori većim dijelom izvoditi paralelno;
- da Tim za upravljanje projektom mora imati dovoljan broj kvalificiranih stručnjaka za kvalitetno i pravovremeno pružanje usluga;
- da je Izvršitelj odgovoran i snosit će sve troškove smještaja, rada i prijevoza svojeg osoblja;
- da Izvršitelj mora biti dostupan kroz cijelo vrijeme trajanja ovog Ugovora u redovno radno vrijeme na gradilištu ili u uredu Izvršitelja/Naručitelja, a izvan radnog vremena putem mobilnog telefona ili e-mail komunikacije;
- da će Voditelj projekta organizirati i rukovoditi mjesečnim sastancima koordinacije Projekta. Voditelj projekta će odlučiti o osobama koje su pozvane na sastanak. Izvanredni sastanci održavat će se prema potrebi.
- da stručno osoblje Izvršitelja poznaje sve relevantne zakone i propise Republike Hrvatske koji na bilo kakav način mogu utjecati na pružanje Usluga.

Na pitanje „Kako izgleda projektna organizacija u poduzeću?“ nadalje je odgovoreno ukazujući na to kako se oformljuju članovi projektnog tima, ali će se o tome više reći u nastavku u poglavlju 4.2.4.

4.4.3. Upravljanje djelotvornošću projektnog tima

Učinkovitošću projektnog tima upravlja se kroz više segmenata među kojima se ovdje posebno ističe nadzor nad radom projektnog tima, te se pored toga ističu posebni alati upravljanja kao što su upravljanje komunikacijama i motivacija članova projektnog tima, te podrška sukladno vremenskim fazama razvoja projektnog zadatka.

4.4.4. Organizacija projektnog tima – definiranje i važnost uloga

Projektni tim je ovdje opisan također na temelju naprijed navedenog primjera provedbe projekta i čine ga osobe navedene u Tablici 2., dakle od projektnog menadžera do raznih pomoćnika i tehničkih stručnjaka. Jednako tako na projektu je sudjelovalo i ostalo stručno kao što su: stručnjak za javnu nabavu, stručnjak za komunikaciju i vidljivost, ostali stručnjaci sukladno potrebama, posebno stručnjaci tehničkih profila. Također projektni tim je činilo i prateće osoblje. Tu ulaze ostali stručnjaci, administracija, prevođenje i tome slično. Ukazuje se da se može dogoditi slučaj kada je određena dokumentacija na stranom jeziku pa se zahtijeva sudjelovanje tumača za strani jezik.

Tablica 2.: Projektni tim

GLAVNI PROJEKTNI TIM – PROJEKT PODUZEĆA KOMUNALIJE d.o.o. Đurđevac „Izgradnja vodokomunalne infrastrukture aglomeracija Đurđevac, Virje, Ferdinandovac i Podravske Sesvete“	
Projektni menadžer/Voditelj projekta	<ul style="list-style-type: none"> - osigurava izvršenje svih ugovorom dogovorenih poslova - osigurava poštivanje zahtjeva za kvalitetom pružene usluge za koju su odgovorni ostali sudionici projekta te poštivanje rokova - pomaže u upravljanju svim aspektima izgradnje projekta - pomaže u osiguravanju dovršetka građevinskih radova unutar proračuna i rokova uz ispunjavanje zahtjeva kvalitete - odgovoran je za pregled preliminarne i konačne situacije izvođača prije odobrenja inženjera - odgovara naručitelju za optimalno korištenje sredstava te za zakonski usklađenu i kvalitetnu gradnju građevine
Stručnjak za upravljanje financijama	<ul style="list-style-type: none"> - pomaže u financijskom praćenju projekta u skladu s nacionalnim zakonodavstvom i posebnim zahtjevima sadržanim u ugovoru - odgovoran za planiranje financijskih sredstava projekta, podnošenje prijave, osiguranje načina dokumentiranja i vođenje financiranja projekta prema zahtjevima EU - odgovoran je za provedbu ostalih odredbi sporazuma vezanih uz prihvatljivost troškova i izvješćivanje nadležnih tijela
Pravni savjetnik	<ul style="list-style-type: none"> - sudjeluje u nadzoru nad praćenjem projekta prema nacionalnom zakonodavstvu i specifičnim zahtjevima koji proizlaze iz ugovora o sufinanciranju na temelju kojeg se projekt samostalno financira te iz uvjeta ugovora o gradnji, kao i prema potrebi projekta - podržava klijenta u provedbi ugovora o financiranju na pravnom području (tumačenje pravila, ugovora) - pruža pravnu podršku u ugovornim odnosima naručitelja s izvođačima i dobavljačima unutar projekta - pruža korisničku podršku u fazi kupnje i pregovora
Tehnički stručnjak za uređaje za pročišćavanje otpadnih voda	<ul style="list-style-type: none"> - pruža podršku naručitelju u dijelu provedbe sudjelovanjem u okviru postupaka javne nabave uređaja za pročišćavanje otpadnih voda u tehničkom dijelu evaluacije ponuda (pregled ponuđenih tehničkih specifikacija)
Pomoćnik projektnog menadžera/voditelja projekta, tehnički stručnjak	<ul style="list-style-type: none"> - podrška voditelju projekta u upravljanju, praćenju i koordinaciji provedbe projekta - pomoć u provođenju operativnih sastanaka s izvođačima i nadzornim inženjerima, kao i kod procjena rizika, planiranje projekta, kontrola privremene situacije i fakturiranje - zadužen je za svakodnevnu komunikaciju između izvođača i dobavljača u ime naručitelja - obilazi gradilišta i provjerava rad izvođača, nadzire inženjere i o svemu obavještava voditelja gradilišta

Izvor: Komunalije d.o.o. Đurđevac, 2018.

4.4.5. Komunikacija u projektnom timu

Sastanci u najčešći oblik komunikacije, te međusobna pisana i usmena korespondencija putem telefona i e-mailova. U poduzeću naglašavaju da je za provođenje projekata kao što je to naprijed navedeni primjer ključna dobra komunikacija koja se odmah na početku projekta traži od svih aktera. Na konkretnom primjeru od izvršitelja se zahtijevalo da kroz čitavo vrijeme trajanja projekta primjenjuje utvrđeni „Plan komunikacije“ koji je, među ostalim, sadržavao sljedeće elemente (Komunalije d.o.o. Đurđevac, 2018.: 11):

1. Analiza komunikacijskih potreba (tko s kime, što, kada i kako treba komunicirati).
2. Predmet i svrha komunikacije (vrsta: nalozi, izvještaji, revizija, kontrola, planovi, zahtjevi, odobrenja, ...).
3. Tehnologija komunikacije (pisana pošta, elektronička pošta, telefon, ...).
4. Komunikacijski kanali (tko šalje i tko prima pojedinu vrstu komunikaciju).
5. Odgovornost za komunikaciju (tko je na pojedinim organizacijskim razinama odgovoran za pogreške u komunikaciji).
6. Frekvencija komuniciranja (ovisno o vrsti i kanalu).

4.4.6. Motivacija i njezin utjecaj na djelotvornost projektnog tima

Odgovor na pitanje o načinu motiviranja projektnog tima ovdje je bio vrlo jednostavan. Ukazano je da je navedeni zadatak određivanja mjerila motiviranja članova prepušten voditelju projekta. Također se ukazuje da se unutar društva oni članovi tima koji su djelatnici društva mogu nagrađivati raznim vrstama naknada kroz plaću ili motiviranjem na druge nematerijalne načine o kojima u pravilu također odlučuje voditelj tima. Njegova je uloga kroz podršku motivirati članove tima, razgovarati s njima, saslušati eventualne primjedbe i nastojati pronaći adekvatna rješenja.

4.4.7. Mjerenje djelotvornosti projektnog tima

U ovom poduzeću djelotvornost strateškog projektnog tima također se, kao i kod ranija dva, utvrđuje ocjenom postojanja sljedećih elemenata za koje se smatra da bi trebao imati projektni tim:

1. Završetak poslova u planiranim rokovima i na jasno unaprijed utvrđen način prema projektnom planu

2. Odgovornost za rezultate rada
3. Pravovremeno i efikasno rješavanje problema
4. Konsenzualnost u odlučivanju i rješavanju sukoba
5. Obavljanje posla sukladno pravilima struke, odnosno općim normama, pravilima i vrijednostima
6. Kvalitetna komunikacija.

4.5. Rasprava

U nastavku slijedi komparativna analiza dobivenih rezultata istraživanja za sva tri promatrana poduzeća.

Prvo pitanje u intervjuu bilo je „Možete li objasniti zašto je za Vas važna implementacija strateških projekata važna?“. U uvodno navedenim podacima za svako poduzeće moglo se vidjeti da poduzeća provode strateške projekte za razna područja ovisno o predmetu svoje djelatnosti, a vidljivo je bilo da su za uzorak poslužila poduzeća različitih područja: energetika, vodno i komunalno gospodarstvo. Sva tri poduzeća jasno su ukazala kako su strateški projekti izuzetno važni ne samo za njih već i za čitavu zajednicu. Dobiveni odgovori na neki način kao citiraju ono što i sam Zakon o strateškim investicijskim projektima RH navodi u definiciji strateških projekata kao projekata od važnosti za cijelu državnu, a ne samo individualno. Vidljivo je da se radi o projektima koji naglašavaju važnost kakvoće vode namijenjene za ljudsku potrošnju, pročišćavanja komunalnih otpadnih voda, obnovljivih izvora energije i tome slično.

Na pitanje „Kako izgleda projektna organizacija u poduzeću?“ dobiveni su naizgled različiti odgovori. Međutim, ako se bolje sagledaju odgovori na ovo pitanje i dovedu u vezu s odgovorima na pitanje „Kako je organiziran projektni tim za provedbu strateških projekata u Vašem poduzeću?“, zapravo se može primijetiti da je projektna organizacija u suštini kod navedenih poduzeća vrlo slična kada je riječ o implementaciji strateških projekata gdje se naglasila važnost prilagođavanja postupanja i projektnih zadataka u skladu s određenim propisima. Projekti koji su financirani od strane EU podliježu obveznoj primjeni važećih europskih standarda i normi, te propisa kojima se uređuju pravila postupanja kod strateških projekata. Nadalje, vidljivo je da se kod sva tri poduzeća provedba projekta odvija u fazama planiranja, provedbe i zaključivanja projekta. U poduzeću HEP-ODS d.o.o. prije faze planiranja

ističu važnost početne faze, što su druga dva poduzeća uključila u fazu planiranja. Kao što je to već ranije slikovito opisano projektna organizacija opisuje u navedenim poduzećima kao jedna rijeka koja svojim pritocima završava u moru koje prihvaća, razumije i koristi sve ono što je ta rijeka donijela sa sobom. Ona se odvija u skladu s interesima i zahtjevima projekta, a u projektnom timu upotrebljava sve interne i eksterne resurse pribavljene temeljem posebnih ugovora. Na pitanje ustrojstva projektne organizacije tijekom intervjua u HEP-ODS-u ističu važnost ustrojstva rukovodeće, upravljačke i izvršne razine, u Hrvatskim vodama više se govorilo o određenim internim i eksternim čimbenicima na kojima se zasniva projektna organizacija, dok se u poduzeću Komunalije d.o.o. Đurđevac ovdje više govorilo na primjeru konkretnog graditeljskog projekta ukazujući istovremeno na članove projektnog tima što je bio predmet nadolazećeg pitanja u intervjuu.

Projektni timovi u sva tri poduzeća formiraju se ovisno o potrebama i veličini projekta. Kod sva tri je zajedničko da imaju voditelja projektnog tima sa širokom paletom odgovornosti te se njegova uloga možda i najviše naglašava u provođenju strateških projekata. Nazivi i formacija ostalih članova tima razlikuju se, ali se može primijeniti da su među poduzećima vrlo slični po funkcijama neovisno o tome što možda neki nose različiti naziv. U HEP-ODS-u se tu navode svi sudionici u projektu, ali se pravi distinkcija: vlasnika projekta, izvođača, voditelja poslovanja, voditelja projekta, te osnovnog projektnog tima i tima za provedbu poslovanja. U Hrvatskim vodama na pitanje organizacije projektnog tima prvo se ukazalo na pojedine ustrojene jedinice unutar samog poduzeća koje su odgovorne na sektorskoj razini za provedbu strateških projekata, dok kao osnovna podjela projektnog tima navodi upravljački projektni tim na čelu s voditeljem i provedbeni projektni tim. Organizaciju projektnih timova u Komunalijama d.o.o. Đurđevac opisali su na temelju konkretnog projekta u kojemu se ističu kao glavni članovi kao što su projektni menadžer, stručnjak za upravljanje financijama, pravni savjetnik, tehnički stručnjak za uređaje za pročišćavanje otpadnih voda, pomoćnik projektnog menadžera/voditelja projekta, tehnički stručnjak. Zanimljivo je da se tek kod ovog poduzeća spominje pomoćnik voditelju projekta koji se u stručnoj literaturi često spominje kao osoba također važna za djelotvornost tima jer pomaže u rasterećivanju poslova glavnog voditelja i zamjenjuje ga u situacijama kada je ovaj spriječen ili odsutan, na sastancima.

Nastavno na navedeno sva tri poduzeća na pitanje „Koliko je važno definiranje uloga, zadataka i odgovornosti članova projektnog tima za pripremu i provedbu strateškog projekta?“, odgovorila su da je isto od krucijalne važnosti za provedbu projekta. Po tom pitanju Hrvatske

vode dodatno još naglašavaju i ulogu Hrvatskih voda i vlasnika projekta da odmah na početku projekta razviju orijentiran organizacijski sustav koji će adekvatno odgovoriti na projektne zahtjeve i ograničenja.

Zatim je pitanje bilo „Kako se u poduzeću upravlja učinkovitošću projektnog tima?“, Ovdje su odgovori bili suglasni kod sva tri poduzeća, a to je upravljanje kroz više segmenata među kojima se adekvatan ističe nadzor nad radom projektnog tima upravljanje komunikacijama, motivacija članova projektnog tima, te podrška sukladno vremenskim fazama razvoja projektnog zadatka.

Što se tiče komunikacije, sva su poduzeća ukazala na njezinu važnost u kontekstu djelotvornosti projektnog tima. Sama se komunikacija provodi na razne načine, bilo usmeno ili pisano, kao na primjer na sastancima, videokonferencijama, telefonski. Međutim, ovdje se posebno ističe odgovor poduzeća Komunalije d.o.o. koje ukazuje konkretnije na Plan komunikacije kao zaseban projektni dokument u kojemu se mora jasno definirati komunikacija potreba, njezin predmet i svrha, tehnologija, komunikacijski kanali i odgovornost za komunikaciju. Premda su i druga dva poduzeća ukazala na obvezu jasno utvrđenog načina komunikacije, potonje poduzeće je konkretnije opisalo kako bi to zapravo trebalo izgledati u praksi. To se može pripisati i samoj objektivnosti postavljenih pitanja u intervjuu jer nisu bila koncipirana tako da se od ispitanika očekuje davanje odgovora na konkretnom primjeru za konkretan projekt, već su bila više „slobodne“ naravi tako da su osobe s kojima se provodio intervju slobodno mogle u razgovoru opisati način upravljanja projekata, dužim ili kraćim, konkretnijim ili općenitijim opisivanjem. U tom kontekstu ispitanici u poduzeću Komunalije d.o.o. Đurđevac odlučili su opisati upravljanje projektnim timom na konkretnom projektu.

Mjerenje djelotvornosti projektnog tima također je vrlo slično u sva tri poduzeća. Načelno se promatra koliko je sam tim efikasan u izvršavanju projektnog zadatka, koliko je konsensualan u odlučivanju i rješavanju sukoba, kako se odvija komunikacija u timu, obavlja li tim poslove u skladu s propisima.

Na kraju intervjuja kao pokušaj da se dođe do zaključka na osnovu iznesenih odgovora, postavljeno je pitanje „Smatrate li da djelotvornost projektnog tima određuje uspješnost strateškog projekta?“. Ovdje je dovoljan odgovor bio da ili ne. Sva tri odgovora bila su „da, smatram“.

4.6. Ograničenja istraživanja

Među glavnim ograničenjima istraživanja potrebno je prvo istaknuti da je istraživanje intervjuom provedeno telefonskim putem, što je u konkretnom slučaju poprilično otežalo prikupljanje podataka i sveobuhvatan dojam na odgovore ispitanika. Razlog tomu je odabir poduzeća koja su po sjedištu na različitim mjestima te je bilo neisplativo i nepristupačno provesti intervju po principu razgovorom „jedan na jedan“, dok s druge strane nije bilo moguće na ovakav način dobiti odgovore putem e-maila. Osim toga, odgovore na pitanja nije davala samo jedna osoba u poduzeću, već nekoliko različitih osoba iz zasebnih organizacijskih jedinica, pa se provođenje intervjua moralo provesti u dužem vremenskom periodu kako bi se prilagodilo mogućnostima i uvjetima ispitanika za provođenje telefonskog razgovora. Potencijalno ograničenje istraživanja je i relativno mali uzorak od tri poduzeća, pa se ovdje ne može govoriti o prigodnom uzorku i reprezentativnosti. Za dobivanje detaljnije i obuhvatnije slike na razini cijele Republike Hrvatske potrebno je provesti istraživanje na većem uzorku ispitanika pri čemu bi se trebala formirati pitanja koja će više odgovarati istraživanju anketiranjem koje će se moći provesti bržim putem interneta.

5. ZAKLJUČAK

Teorijski dio ovoga rada pokazao je kako je upravljanje projektima izuzetno važno područje menadžerskog posla. Posjedovanje određenih vještina glavni je preduvjet da bi menadžeri uspješno upravljali projektima. Neke od njih su sposobnost stvaranja uvjeta za promjene, organizacije i vodstva bez straha i prisile, motivacije tima, stvaranja ozračja za timski rad i suradnju. Postoje mnogi modeli kako motivirati članove tima na zajedništvo. Na menadžeru je da odluči koji model primijeniti u određenom okruženju. To za njega može biti izazov jer uspješnost rada u timu ovisi prvenstveno o socijalnim vještinama, pa bi ih menadžer trebao prepoznati. Ovaj rad nastao je kao rezultat istraživanja autora vezanog za provedbu strateških projekata HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o., Hrvatskih voda i Komunalija d.o.o. Đurđevac, koje je najprije provedeno uvidom u već dostupne javne podatke o provođenju strateških projekata navedenih poduzeća kao vlasnika projekata financiranih sredstvima EU fondova, što je bio preduvjet za provođenje daljnjeg intervjua jer ista imaju iskustva u području vođenja kompleksnih strateških projekata. Istraživanje je potvrdilo sve tri postavljene hipoteze. Navedena poduzeća zauzimaju čvrsti stav kako:

- su jasno definirane uloge, zadaci i odgovornosti članova projektnog tima najvažnija stavka uspješne pripreme i provedbe strateškog projekta,
- djelotvornost strateških projektnih timova ovisi o razini motivacije članova tima i da
- kvalitetna komunikacija i distribucija informacija unutar projektnog tima predstavlja temeljnu sastavnicu uspješnog projekta.

Od presudne je važnosti naglasiti kako upravljanje projektom prije svega zahtijeva posebnu pozornost i da imenovanje projektnog menadžera nikako ne bi trebalo odgađati. On se mora imenovati, ako je moguće, već u početnoj fazi realizacije projekta, odnosno u fazi oblikovanja projektnog zadatka. Samo tako je moguće osigurati svrhovit razvoj projekta jer je gotovo uvijek presudan taj prvi korak.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Aston, B. (2023.), 10 Reasons Why Project Management Is So Important For Orgs, preuzeto 24. svibnja 2023. s <https://thedigitalprojectmanager.com/personal/new-pm/why-is-project-management-important/>
2. Andrejić, M., Đorović, B. i Pamučar, D. (2011.), Upravljanje projektima po pristupu projekt menadžmenta, *Vojnotehnički glasnik*, 59(2), 142-157.
3. Binder, J. (2007.), Global Project Management – Communication, Collaboration and Management Across Borders, *Strategic Direction*, 39(4), 1-21.
4. Buble M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
5. Buble, M. (2010.), *Projektni menadžment*, Dugopolje: Minerva.
6. Callahan, K. R., Stetz, G. S. i Brooks, L. M. (2011.), *Project Management Accounting – Budgeting, Tracking and Reporting Costs and Profitability*, 2. izd., New Jersey: John Wiley & Sons.
7. Dragić, D. i Orešković, M. (2019.), Upravljanje graditeljskim projektima Hrvatskih voda. *Građevinar*, 71(11), 995-1014.
8. Gallup (2012.), The cost of bad Project Management, preuzeto 14. travnja 2023. s <http://www.gallup.com/businessjournal/152429/costbad-project-management.aspx>
9. Gray, C. F. i Larson, E. W. (2003.), *Project Management: The managerial process*, 2. izd., New York: McGraw-Hill/Irwin.
10. Grundy, T. (2000.), Strategic project management and strategic behaviour, *International Journal of Project Management*, 18(2), 93-103.
11. Hauc, A. (2007.), *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. Consult.
12. Hayes, A. (2021.), 10 Tips for Choosing Effective Team Members, preuzeto 15. Travnja 2023. s <https://aboutleaders.com/effective-team-members/>
13. Hernaus, T. (b.d.), Vrste organizacijskih struktura, materijali s predavanja, preuzeto 17. svibnja 2023. s <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%207.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura.pdf>
14. HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. (b.d.a), O nama, preuzeto 12. travnja 2023. s <https://www.hep.hr/ods/o-nama/26>
15. HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. (b.d.b), Projekti, preuzeto 12. travnja 2023. s <https://www.hep.hr/projekti/26>
16. Horine, M. G. (2009.), *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Zagreb: Dva i dva d.o.o.

17. Hrvatske vode (2023.), Godišnji financijski izvještaj za 2022. preuzeto 17. lipnja 2023. s <https://voda.hr/sites/default/files/dokumenti/financijski-izvjestaji/2023-02/Godi%C5%A1nji%20financijski%20izvje%C5%A1taj%20Hrvatskih%20voda%20za%202022.%20godinu.pdf>
18. Hrvatske vode (b.d.a), O nama, preuzeto 12. ožujka 2023. s <https://voda.hr/hr/povijest>
19. Hrvatske vode (b.d.b), Projekti, preuzeto 12. ožujka 2023. s <https://voda.hr/hr/eu-projekti-upravljanja-rizicima-od-poplava>
20. Iqbal, M. J., Nawaz, M. i Bahoo, S. (2017.), Impact of Project Teamwork on Project Success in Pakistan, *South Asian Journal of management sciences*, 11(1), 1-13.
21. Jurina, M. (2011.), *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
22. Kendrick, T. (2009.), *Identifying and Managing Project Risk – Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*, New York: Amacom.
23. Kerzner, H. (2009.), *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10. izd., New Jersey: John Wiley & Sons.
24. Kloppenborg, T. J. i Petrick J. A. (2002.), *Managing Project Quality*, Beč: Management Concepts.
25. Komunalije d.o.o. Đurđevac (2018.), Dokumentacija za projekt sufinanciran od EU „Izgradnja vodokomunalne infrastrukture aglomeracija Đurđevac, Virje, Ferdinandovac i Podravske Sesvete“, preuzeto 13. veljače 2023. s <file:///C:/Users/vlatk/Downloads/knjiga-3-nacrt-projekt-nog-zadatka.pdf>
26. Komunalije d.o.o. Đurđevac (b.d.a), O nama, preuzeto 12. veljače 2023. s <https://komundju.hr/o-nama/>
27. Komunalije d.o.o. Đurđevac (b.d.b), O nama, preuzeto 12. veljače 2023. s https://komundju.hr/eu-projekti/#ac_1092_collapse1
28. Lewis, J. P. (2004.), *Working Together: 12 Principles for Achieving Excellence in Managing Projects, Teams, and Organizations*, New York: McGraw-Hill Companies
29. Lobo, K. M. (2023.), 10 Reasons Why Teamwork Matters in Project Management, preuzeto 16. svibnja 2023. S <https://rebelsguidetopm.com/10-reasons-why-teamwork-matters-in-project-management/>
30. Mantel, S. J., Meredith J. R., Shafer S. M. i Sutton M. M. (2004.), *Project Management in Practice*, 2. Izd., New York: John Wiley & Sons.
31. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.

32. Meredith, J. R. i Mantel, S. J. (2012.), *Project Management – A Managerial Approach*, 8. izd., New Jersey: John Wiley & Sons.
33. Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
34. Milosevic, D. Z. (2003.), *Project management toolbox: Tools and techniques for the practicing project manager*, New York: John Wiley & Sons.
35. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2022.), *Strateški investicijski projekti*, preuzeto 13. travnja 2023. s <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-internacionalizaciju-6087/konkurentnost/strateski-investicijski-projekti/7576>
36. Noe, R. A. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate.
37. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.), *Projektne menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
38. Perić, M. i Martić, I. (2013.), *Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata*, *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), 170-177.
39. Poslovna.hr (b.d.a), HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o., preuzeto 12. ožujka 2023. s <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=402133>
40. Poslovna.hr (b.d.b), Komunalije d.o.o. Đurđevac, preuzeto 12. ožujka 2023. s <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=320691>
41. Prahalad, C. K. (1990.), *The Core Competence of the Corporation*, Boston: Harvard Business School.
42. Project Management Institute (PMI) (2008.), *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, 4. izd., Zagreb: Mate.
43. Petković, M., Jančićević, N., Bogičević Milkić, B. i Aleksić Mirić, A. (2014.), *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.
44. Porter, M. E. (1980.), *Competitive strategy*, New York: Free Press.
45. Rupčić, N. (2007.), *Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada*, *Poslovni magazin*, 5(1334-0905), 32-35.
46. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
47. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
48. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.
49. Srivannaboon, S. i Milosevic, D. Z. (2006.), *A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy*, *Project Management Journal*, 37(3), 98-110.

50. Šimić, D., Šimac, M., Habijan, D. i Poljak, T. (2021.), Upravljanje projektima u energetskom sektoru prema PM2 metodologiji, preuzeto 12. veljače 2023. s <http://hocired.hr/Za%20web%202021/Referati%20po%20studijskim%20odborima/SO6/SO6-08.pdf>
51. Tonnquist, B. i J. Horluck (2009.), *Project Management – a complete guide*, Danska: Academica
52. The Standish group (2015.), Chaos report 2015., preuzeto 15. lipnja 2023. s https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
53. Vasić, M. (2004.), *Timovi i timski rad*, Banja Luka: Zavod distrofičara.
54. Verma, V. K. (1995.), *Organizing projects for success: The human aspects of project management*, SAD: Project Management Institute
55. Vlahov, R. D. (2013.), Projektni menadžment na hrvatski način, *Ekscentar*, (16), 116-117.
56. Vujić, V. (2004.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
57. Westland, J. (2006.), *The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*, London: Kogan Page Limited
58. Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske, Narodne novine br. 29/18, 114/18. (2018)
59. Zekić, Z. (2010.), *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

POPIS SLIKA

Slika 1. Pozicija projektnog menadžmenta	8
Slika 2. Primjer životnog ciklusa EU projekta	9
Slika 3. Planiranje projekta	11
Slika 4. Temeljne sastavnice upravljanja procesom implementacije	13
Slika 5. Povezanost između percipiranog intenziteta sukoba i načina rješavanja sukoba ..	15
Slika 6. Izazovi učinkovite komunikacije	17
Slika 7. Pet faza procesa projektne kvalitete	20
Slika 8. Standardna funkcijska organizacijska struktura	21
Slika 9. Individualna projektna organizacijska struktura	25
Slika 10. Čista projektna organizacija	25
Slika 11. Organizacija projekta u HEP-ODS-u	25
Slika 12. Razvoj funkcijske i projektne organizacije Hrvatskih voda	55

POPIS TABLICA

Tablica 1. Projektni sudionici u strateškim projektima	51
Tablica 2. Projektni tim – projekt Komunalija d.o.o. Đurđevac „Izgradnja vodokomunalne infrastrukture aglomeracija Đurđevac, Virje, Ferdinandovac i Podravske Sesvete“	62

ŽIVOTOPIS KANDIDATA



europass

Luka Marasović

Datum rođenja: 03/10/1991 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:** (+385) 994442420 (Mobilni telefon) |

E-adresa: luka.marasovic@hotmail.com | **Adresa:** Ulica Potočnica 4, 10360, Sesvete, Hrvatska (Kućna)

● RADNO ISKUSTVO

2009 – TRENUTAČNO Sesvete, Hrvatska

VLASNIK OBRTA OBRT ZA UGOSTITELJSTVO "M" - "KONOBA LUKA"

- nabava i dobava robe
- zapošljavanje ljudi
- organizacija smjena
- vođenje restorana
- ispomoc u restoranu
- donošenje poslovnih odluka
- računovodstveni zadaci
- Dogovor s klijentima
- Organizacija aktivnosti

2017 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska

NUTRICIONIST - DIREKTOR FFAST NUTRITION J.D.O.O.

- sastavljanje planova prehrane
- organizacija sastanaka i prezentacija s klijentima
- rad sa sportašima
- edukacija

● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2010 – 2015 Opatija, Hrvatska

VŠS Fakultet za turistički i hotelski menadžment

2017 – 2023 Split, Hrvatska

VŠS Kineziološki Fakultet u Splitu

2017 – TRENUTAČNO

VŠS Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI	C1	C1	C1	C1	C1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

PRILOG – LISTA PITANJA ZA INTERVJU

PITANJA ZA INTERVJU
1. Možete li objasniti zašto je za Vas važna implementacija strateških projekata važna?
2. Kako izgleda projektna organizacija u poduzeću?
3. Kako se u poduzeću upravlja učinkovitošću projektnog tima?
4. Kako je organiziran projektni tim za provedbu strateških projekata u Vašem poduzeću?
5. Koliko je važno definiranje uloga, zadataka i odgovornosti članova projektnog tima za pripremu i provedbu strateškog projekta?
6. Kako se odvija komunikacija u projektnom timu?
7. Kako poduzeće mjeri djelotvornost projektnog tima?
8. Smatrate li da djelotvornost projektnog tima određuje uspješnost strateškog projekta?