

TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Blagaić, Lara

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu / Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:247:695188>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**

Repository / Repozitorij:

[Digital Academic Repository of Graduate Theses of the University College ARCA](#)



image not found or type unknown

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI
MENADŽMENT U SPLITU**

Lara Blagaić

TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

Split, 2021.

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI
MENADŽMENT U SPLITU**

ZAVRŠNI RAD

TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Predmet: Projektni menadžment

Mentor: dr.sc. Ivica Veža

Studentica: Lara Blagaić

Matični broj: 14-15

Split, listopad 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TIMSKI RAD	2
2.1. Definicija timskog rada	2
2.2. Broj članova tima	3
2.3. Znanje i vještine članova tima	4
2.4. Uspostava suradničke mreže u timu	6
2.5. Karakteristike neuspješnog tima	7
2.6. Karakteristike uspješnog tima	8
3. TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU	10
3.1. Projektni menadžment	10
3.2. Pojam i definiranje projekta	10
3.3. Upravljanje projektima	14
3.4. Upravljanje projektnim timom	16
3.5. Plan razvoja ljudskih resursa	19
3.6. Okupljanje projektnog tima	20
3.7. Razvoj projektnog tima	21
3.8. Tipovi projektnih timova	23
3.9. Uloga voditelja projekta	23
4. PRIMJER PROJEKTA - CENTAR ZA POSJETITELJE PARK -ŠUME MARJAN	26
4.1. Cilj projekta	26
4.2. Projektni tim	27
5. ZAKLJUČAK	28
LITERATURA	29
POPIS SLIKA	30
POPIS TABLICA	30

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Lara Blagaić, ovime izjavljujem da je moj rad pod naslovom **TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU** rezultat mojeg vlastitog rada, te se oslanja na izvore i radove navedene u popisu literature i bilješkama. Ni jedan dio mojeg rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovog rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Potpis

Lara Blagaić

SAŽETAK

Tema završnog rada je timski rad u projektnom menadžmentu. Cilj rada je objasniti što je timski rad pri čemu se objašnjava njegova važnost u projektnom menadžmentu. Prilikom upravljanja projektom timski rad postiže vrlo važne ciljeve jer projekti trebaju biti dovršeni na vrijeme i u cijelosti. Svaki član tima ima svoju ulogu i zadatke koje treba uspješno izvršiti pri čemu je potrebna dobra suradnja među članovima tima. Dobar tim u projektnom menadžmentu doprinosi zdravom radnom okruženju. Dobar timski rad može pridonijeti uštedi, uspješnijim rezultatima projekta i na kraju većoj dobiti. Također doprinosi kvaliteti i individualnosti projekata. Na primjeru projekta koje provodi grad Split vidi se kako služba za projekte ima 20 članova tima. Prilikom izrade projekata nije nužno da svi sudjeluju, ali svaki projekt ima svog voditelja, a ukoliko se radi o većim projektima tada mogu biti određena dva voditelja projekta. Iz navedenog primjera se vidi kako je projekt uspješno proveden te kako su u izradi novi projekti.

Ključne riječi: timski rad, članovi tima, voditelj projekta, projektni menadžment.

ABSTRACT

The topic of the final work is teamwork in project management. The aim of the paper is to explain what teamwork is, explaining its importance in project management. When managing a project, teamwork achieves very important goals because projects need to be completed on time and in full. Each team member has a role to play and tasks that need to be successfully accomplished with good collaboration among team members. A good team in project management contributes to a healthy work environment. Good teamwork can contribute to savings, more successful project results and ultimately higher profits. It also contributes to the quality and individuality of the project. The example of a project implemented by the city of Split shows that the project service has 20 team members. When creating projects, it is not necessary for everyone to participate, but each project has its own leader, and if it is a larger project, then two project leaders can be appointed. The above example shows how the project was successfully implemented and how new projects are being developed.

Keywords: teamwork, team members, project manager, project management.

1. UVOD

Tema završnog rada je timski rad u projektnom menadžmentu. Timski rad je proces suradnje s grupom ljudi kako bi se postigao određeni cilj. Timski rad je često ključni dio projekta, jer je potrebna dobra suradnja zaposlenika pri čemu je potrebno zalaganje svakog u timu. Timski rad znači da će ljudi pokušati surađivati, koristeći svoje individualne vještine i dajući konstruktivne povratne informacije, unatoč bilo kakvom osobnom sukobu među pojedincima. Kad ljudi surađuju, zajedno rade na postizanju zajedničkog cilja. Dakle, temelj za timski rad je zajednički cilj. Ako svaki član tima ima drugačiji plan rada, suradnja će biti teška, a postat će mnogo teže proizvesti izniman rad i postići ciljeve.

Projektni menadžment se odnosi na unutarnju organizacijsku teoriju i praksu koja se konstantno razvija. Projektni menadžment uključuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigao cilj i zahtjev koji je postavljen pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina. Kako bi se postigao uspješan timski rad u projektnom menadžmentu potrebno je osigurati da tim bude postavljen za zajednički rad i učinkovitu suradnju jasnim definiranjem ciljeva. Nužno je održavati česte sastanke sa svakim pojedinačnim članom tima kako bi bili sigurni da razumiju svoj zadatak koji je u skladu s ciljevima tima.

Cilj završnog rada je objasniti timski rad u projektnom menadžmentu na način da se definira i objasni timski rad. Cilj rada je istaknuti ulogu projektnih timova te kako utječu na projektni zadatak.

Rad sadrži pet dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojem se iznosi predmet rada i ciljevi rada. U ovom dijelu rada prikazuje se struktura rada. Drugi dio rada pod naslovom Timski rad donosi objašnjenje i definicije što je to timski rad gdje se pojašnjavaju karakteristike dobrih i loših timova. U trećem dijelu rada objašnjava se timski rad u projektnom menadžmentu gdje se objašnjava što je to projektni menadžment i što su projekti. U okviru ovog dijela rada objasniti će se vrste projektnih timova. Četvrti dio rada prikazuje primjer projekta kojeg provodi Grad Split. Peti dio rada je zaključak u kojem se iznose zaključci do kojih se došlo tijekom izrade završnog rada.

2. TIMSKI RAD

2.1. Definicija timskog rada

Premda se ljudi oduvijek skupljaju u skupine i timove kada nešto trebaju obaviti zajedno, timski rad kakav je poznat danas može se definirati kao relativno stalna skupina čiji članovi moraju koordinirati svoje aktivnosti da bi postigli zajednički cilj. Tim se može definirati kao manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima.¹

Grupa ljudi ne postaje tim slučajno. Tim ne nastaje niti kao prirodna posljedica činjenice da ljudi rade zajedno. Tim sigurno neće nastati sam od sebe. Njega je potrebno izgraditi i održavati. Prije nego spomenemo kako osnovati tim, potrebno je upoznati se s nekim vrstama timova.²

U suradnji se treba podrazumijevati da dobra komunikacija među članovima tima u kojoj različiti stručnjaci vide jedni druge kao pripadnike različitih gledišta ali koji imaju važan zajednički utjecaj na brigu i skrb o klijentu. Takav zajednički pristup dovodi do uspostave povjerenja prema drugim stručnjacima i do uzajamnog poštovanja i uvažavanja.³

Značajke timskog rada su:⁴

- Zajednički ciljevi – unutar tima svi odlučuju i vjeruju u zajednički cilj,
- Organizacijske pozicije – unutar tima svi su jednaki,
- Komunikacija – temelj timskog rada, treba biti snažna i otvorena,
- Međuljudski odnosi – u timu kvalitetniji odnosi i manja konkurencija,
- Kreativnost – potaknuta različitim metodama, ne slučajno,
- Autonomija i odlučivanje – potpuna samostalnost svakog člana,
- Znanje – idealna sredina za osobno usavršavanje,
- Razlika vođa (trener) - rukovoditelj – demokratski tip.

¹ Rijavec M., Miljković, D. Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi? Zagreb: 1999., str. 41.

² Rijavec M., Miljković, D. Kako rješavati konflikte? Zagreb: 2002., str. 13.

³ Miljković, D., Rijavec, M. Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja. Zagreb: 2007., str. 29.

⁴ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 68.

2.2. Broj članova tima

Broj članova tima trebao bi se kretati od pet do dvanaest. Najuspješniji radni timovi su obično mali. Ako tim ima više od 12 ljudi obično članovi ne mogu lako komunicirati jedni s drugima i teško se postiže dogovor. Osim toga veći broj ljudi ne može postići osjećaj zajedništva, povjerenja i posvećenosti cilju kao što to može manji broj.⁵

Značajke malih timova su:⁶

- Brže međusobno upoznavanje članova tima,
- Brža podjela timskih zadataka i odgovornosti,
- Brža kompenzacija potencijalnih slabosti članova,
- Veći ukupan učinak,
- Prijateljsko okruženje sa vrlo malo formalnosti,
- Jaka komunikacija među članovima,
- Mala arhiva i dokumentiranje,
- Mali broj efikasnih sastanaka,
- Jaka timska kohezija i brže postizanje ciljeva.

Značajke velikih timova su:⁷

- Veći broj ljudi, pa je sporije djelovanje,
- Duže vrijeme potrebno za postizanje cilja,
- Nemogućnost postizanja obilježja manjih timova,
- Otežano razumijevanje i komunikacija,
- Velike prepreke u komunikaciji zbog međusobnih sukoba,
- Dugo trajanje sastanaka,
- Manje prijateljska, a više formalna atmosfera,
- Manja razina odgovornosti članova,
- Veći broj rješenja, više članova različitih specijalizacija.

Dobar timski rad započinje dobrim izborom članova. Istraživanje stotinu različitih timova pokazalo je da u njima najčešće postoji osam odnosno devet različitih uloga. Uspješni su oni

⁵ Matić S. Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije. Veleučilište u Karlovcu. Karlovac, 2015., str. 12.

⁶ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit., str. 70.

⁷ Ibid., str. 71.

timovi u kojima su sve te uloge pokrivena pritom jedan član može pokrивati više uloga, ili istu ulogu može pokrивati više članova tima. Dobro je kad postoje pojedinci koji ovisno o problemu i situaciji mogu ispunjavati više uloga. Kad je tim manji od osam članova, onda je to i nužnost.⁸ Postoje članovi tima koji i dalje ustraju na odnosu neravnopravnosti, te tako štete cijelom timu, jer loša komunikacija rezultira pogreškama i propustima od kojih štetu imaju svi.⁹

2.3. Znanje i vještine članova tima

Znanje i vještine prilikom djelovanja tima su izuzetno važne, posebno osobine i sposobnosti pojedinih članova tima. Tri tipa vještina nužne su za uspješno funkcioniranje tima. To su:¹⁰

- tehnička znanja, odnosno svaki tim mora imati članove s tehničkim vještinama za obavljanje zadatka na kojem tim radi.
- vještine rješavanja problema i donošenja odluka – neki članovi tima moraju imati vještine rješavanja problema i donošenja odluka kako bi pomogli u definiranju i analiziranju problema, odredili prioritete, vrednovali alternative i donosili odluke.
- vještine u međuljudskim odnosima – članovi koji posjeduju ove vještine olakšat će tijek komunikacije, pomoći u rješavanju konflikata, upravljati diskusijama, davati potporu i održavati dobre odnose u timu.

Potrebno je voditi računa o adekvatnoj zastupljenosti svih vještina. Pretjerana zastupljenost jedne vještine na račun drugih smanjit će efikasnost tima. No, ukoliko sve vještine nisu zastupljene na samom početku to ne znači automatski i da će tim biti neuspješan jedan ili više članova mogu na sebe preuzeti odgovornost da nauče ili usavrše ono što nedostaje. Brojnim istraživanjima došlo se do zaključka kako su emocionalna i socijalna inteligencija zapravo jedni od najvažnijih faktora u komunikaciji. Znanstvenici smatraju da nedostatak emocionalne i socijalne inteligencije umanjuje sposobnost komunikacije.

⁸ Belbin M. Team Roles at Work. Oxford: Elsevier Ltd. 2010., str. 4.

⁹ Ibid.

¹⁰ Miljković, D., Rijavec, M. op. cit, str. 30.

Govoreći o emocionalnoj i socijalnoj inteligenciji bitno je naglasiti kako one čine sastavni dio života svakog čovjeka. Njihova karakteristika utječe na jedan od najvažnijih segmenta čovjekovog života, na komuniciranje. Brojne društvene i humanističke znanosti poput sociologije, psihologije i komunikologije se bave aspektima komunikacije i svim čimbenicima utjecaja na komunikaciju.¹¹

Emocionalnu inteligenciju najlakše se može opisati kao sposobnost efikasnog održavanja veza između emocija i mišljenja, sposobnost da se emocije upotrijebe kako bi se olakšalo rasuđivanje i na taj način omogućilo inteligentno rasuđivanje o emocijama. Postoji sedam elemenata koji su ključni, ali i usko povezani sa emocionalnom inteligencijom. To su:¹² samopouzdanje, radoznalost, korisnost, samokontrola, pouzdanost, sposobnost komuniciranja i spremnost na suradnju.

Za socijalnu inteligenciju bitno je naglasiti da ona nastaje još u najranijem djetinjstvu, kada se formiraju i otvaraju mogućnosti za učenje, radoznalost i privrženost ljudima. Emocionalna i socijalna inteligencija usko su vezane i odnose se na nadležnosti vezane za: samosvijest, samoupravljanje, društvenu odgovornost i upravljanje odnosima, koji omogućavaju ljudima da razumiju i upravljaju vlastitim i tuđim emocijama, u socijalnim interakcijama.

¹¹ Matić S. op.cit., str. 13.

¹² Ibid.

2.4. Uspostava suradničke mreže u timu

U timskom radu mogu se dogoditi mnogi problemi koji potječu izvana ili nastaju unutar tima. Problemi unutar tima mogu potjecati od loše komunikacije u timu, čestih promjena članova tima, nedostatka podrške, nejasno definirane odgovornosti, neuvažavanja i drugih razloga. Kako članovi tima obavljaju različite poslove dužni su izvijestiti tim o svim važnim informacijama za zajednički rad i uspješno ostvarivanje zajedničkoga cilja. Drugi članovi tima trebaju biti spremni saslušati i uvažavati mišljenja drugih članova kada im oni prenose svoje znanje i iskustvo.

U cilju što uspješnije i kvalitetnije suradnje i koordinacije između stručnjaka uspostavlja se suradnička mreža. Suradnička mreža podrazumijeva kontaktiranje pojedinog stručnjaka s drugim kolegama iz iste struke. Pri tome udaljenost kolege nije bitna, kolege mogu biti na istom katu, kat niže ili stotinama kilometara dalje na stručnom seminaru. Takav način komunikacije omogućuje kolegama razmjenu iskustava i zamisli s drugim osobama u određenom području struke ali i istovremeno prikupljanje obavijesti od kolege.¹³

Suradnička mreža može se ostvariti na različitim stručnim tematskim savjetovanjima, pohađanje raznih edukacijskih seminara ili drugih oblika trajnog profesionalnog usavršavanja ili neformalnim savjetovanjem s kolegama koji imaju više iskustva u nekim specifičnim aspektima stručnog rada.

¹³ Matić S. op. cit., str. 13.

2.5. Karakteristike neuspješnog tima

Koliko će tim biti uspješan u određenoj mjeri ovisi o ulaznim obilježjima o kojima se vodi računa prilikom rada u timu. Neki od tih faktora su sam zadatak, način kako je tim sastavljen, u kojem okruženju djeluje. Ukoliko je tim sastavljen od sposobnih članova s potrebnim znanjima i vještinama te djeluje o odgovarajućem okruženju i uvjetima, može se očekivati da će biti uspješan. No, čak i kada su ulazna obilježja dobra, može doći do problema u funkcioniranju tima.

¹⁴Neki od problema koji se mogu pojaviti su loše upravljanje timom, nespretno rješavanje konflikata, loše donošenje odluka ili loša kohezija grupe. Uspješnost tima, konačno, ovisi i o ishodima. Oni se ne mjere samo izvršenim zadatkom, već i njegovom inovativnošću, kao i zadovoljstvom pacijenta. Prilikom osnivanja tima treba voditi računa o karakteristikama članova. Najčešće karakteristike neuspješnih timova su:

- **Nizak moral tima.** O niskom moralu najčešće govorimo kao o posljedici, a ne uzroku. Naime, nizak moral se javlja onda kada članovi tima nisu uspješni u svom radu. Ukoliko do toga dođe, potrebno je provjeriti što se radi krivo i u tim unijeti promjene koje će ga učiniti uspješnijim. Kada vide napredak, moral tima će se promijeniti.
- **Neadekvatne (intelektualne) sposobnosti.** Kad su u timu ljudi dobrih sposobnosti, a on ipak ne funkcionira, znači da su sposobnosti članova neadekvatno raspoređene. To se često događa u timovima gdje su svi članovi visoko inteligentni i vrlo stručni. S obzirom da svatko ima svoje mišljenje koje je dobro argumentirano, članovi tima puno debatiraju, analiziraju i teško donose odluku. Zato je ključno da u timu postoji uloga promatrača-procjenjivača.
- **Nepovoljne osobine ličnosti.** Timski rad podrazumijeva suradnju, zato je važno da osobe koje rade u timu imaju takve osobine ličnosti koje im to omogućavaju. Za timski rad su najbolji ljudi koji uživaju raditi u grupi, međusobno dobro komuniciraju i surađuju, međusobno se potiču i podupiru. Naravno te ne znači da moraju imati sve navede osobine.
- **Nejasne uloge.** S obzirom da iste osobe po svojim karakteristikama mogu biti u različitim ulogama, a posebno onda kada je tim sastavljen od manjeg broja članova, važno je da su uloge jasno određene. Kao što tim ne nastaje slučajno, tako se ni uloge

¹⁴ Miljković D, Rijavec M. op. cit., str. 29.

ne mogu prepustiti slučaju. Iako se u timovima gdje se ljudi poznaju ponekad uloge nekako spontano preuzmu, ipak je važno da se jasno definira tko ima koju ulogu. Praksa pokazuje da u timu bolje funkcioniraju ljudi koji znaju svoju ulogu i njezinu korist.

- **Neravnoteža uloga.** Kada tim ima manje ili više članova od broja uloga, važno je paziti da su uloge u ravnoteži. Iako će postojati osoba koja ima više uloga, ili više osoba koje imaju istu ulogu, potrebno je paziti da jednih ne bude previše, a drugih uloga premalo.

2.6. Karakteristike uspješnog tima

Izgradnja i održavanje dobrog tima je prilično težak posao. Ukoliko grupa ljudi nema vještog rukovoditelja vrlo brzo doći će do konflikta, pojavit će se različite ambicije, osobne simpatije i antipatije, itd. Zbog toga uspješan tim mora imati:¹⁵

- **Jasne ciljeve.** Ciljevi tima su razlog njegovog postojanja. Iako se ciljevi mogu mijenjati, oni članovima tima u svakom trenutku moraju biti potpuno jasni. Sto su ciljevi manje jasni to postoji veća vjerojatnost da će ih članovi krivo shvatiti. U tom slučaju može doći do napetosti, svađa i djelovanja u suprotnim smjerovima. Bez jasnih ciljeva ljudi postaju apatični ili koriste grupu kako bi ostvarili svoje osobne ciljeve.
- **Uspješnog voditelja.** Timu je potreban voditelj i članovi koji mogu preuzeti njegovu ulogu kada je odsutan. Voditelj mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno utjecaja da je drugi žele saslušati, da može pridobiti neodlučne članove i stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima. Voditelj također mora biti sposoban koordinirati rad tima, imati dobre komunikacijske vještine i uključiti svakog člana tima u rad.
- **Pojedinačna i zajednička odgovornost.** Uspješni timovi određuju i pojedinačnu i zajedničku odgovornost članova tima. Svakom članu je jasno što je on kao pojedinac odgovoran, a za što su svi zajedno odgovorni kao tim. Poštivanje razlika. Svaki član tima mora znati da može slobodno biti drugačiji od drugih i izraziti svoje neslaganje s njima bez straha od kazne. Svaki član tima je odgovoran za poštivanje potreba ostalih članova. Kad članovi tima ne mogu zadovoljiti svoje potrebe rad u timu za njih postaje demotivirajući.
- **Otvorenu komunikaciju.** Kanali komunikacije moraju biti otvoreni - osobito prema voditelju tima. Tim mora imati dovoljno vremena za komunikaciju, izmjenu informacija, diskusiju o problemima. Moraju biti dostupni i neformalni kanali za prenošenje informacija, sugestije i nove ideje. U dobrom timu nema tajni. Svi znaju što

¹⁵ Miljković D, Rijavec M. op. cit., str. 32.

se događa - bilo to dobro ili loše. Svi članovi su spremni i sposobni izraziti svoja gledišta, razlike u mišljenjima, svoje interese i probleme bez straha da će biti ismijani ili kažnjeni.

- **Konstruktivno rješavanje konflikata.** Konflikti su normalna pojava u svakom timu i sami po sebi nisu negativni, negativne ili pozitivne su samo njihove posljedice. Kada voditelj osjeti da u timu postoji konflikt važno je da potakne članove tima da govore o njemu i da dođu do zajedničkog rješenja problema.

3. TIMSKI RAD U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

3.1. Projektni menadžment

Projektni menadžment se odnosi na područje unutar organizacijske teorije i prakse koja se kontinuirano razvija. Prekretnica u ovom području se dogodila 1950. godine kada dolazi do ubrzanja razvoja teorije, prakse i stručne literature iz tog područja. Niti jedna organizacija koja je implementira projektni menadžment ne odustaje od njega. Projektni menadžment se odnosi na primijenjeno znanje, vještinu, alate i tehniku na projektnim aktivnostima sa svrhom donošenja ciljeva i zahtjeva koji su postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina. Bit projektnog menadžmenta obuhvaća:¹⁶

1. Planiranje,
2. Organiziranje,
3. Praćenje i kontrola svih aspekata projekta,
4. Motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.

3.2. Pojam i definiranje projekta

Tradicionalno je podjela rada bila podijeljena na projekte i procese, odnosno radne operacije. Danas, u modernoj ekonomskoj poslovnoj praksi, oni se često preklapaju jer procesi i projekti dijele mnoge zajedničke karakteristike:¹⁷

- Imaju cilj i svrhu,
- Izvode ih ljudi,
- Imaju ograničene resurse,
- Planiraju se, provode i kontroliraju.

Pojam projekt upotrebljava se za opis aktivnosti koje poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakoga dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni. Pojam proces podrazumijeva skup svakidašnjih aktivnosti

¹⁶ Projektni menadžment, <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>, (25.09.2021)

¹⁷ Ibid.

organizacije koja kontinuirano i rutinirano transformira određene organizacijske inpute u željene outpute. U svojoj biti proces znači seriju aktivnosti koje se ponavljaju.

Osnovna razlika između projekta i procesa je u jedinstvenosti projekta. Jednako tako proces nema definiran završetak niti jasne krajnje ciljeve, već samo jasno definirane zadatke i radne aktivnosti. Pojam program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoročnih ciljeva i često se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.

Projekti se obavljaju na svim organizacijskim razinama. Mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba. Rok trajanja im je od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također mogu uključiti od jednog odjela određene organizacije do više organizacija međusobno povezanih partnerskim odnosima ili zajedničkim ulaganjima. Projekti su kritični za realizaciju organizacijskih strategija zbog činjenice kako su upravo oni sredstvo primjene strategije jer se putem njih pokušava svladati jaz između postojećeg i željenog stanja. Projekti su općenito mogući u sljedećim poslovnim situacijama:¹⁸

- Razvoj novih proizvoda ili usluga,
- Promjenu u organizacijskoj strukturi ili pri rasporedu zaposlenika,
- Usvajanje i razvoj novog ili modificiranog informacijskog sustava,
- Konstruiranja novog pogona ili tvornice,
- Uvođenja nove organizacijske kulture,
- Implementiranja nove poslovne procedure.

Projekt je pokušaj stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Privremeno priroda projekata ukazuje na definitivni početak i kraj. Kraj se postiže kada su ciljevi projekta postignuti ili kada je projekt prekinut jer njegovi ciljevi neće biti ili se ne mogu postići, niti kada potreba za projektom više ne postoji. Privremeno ne znači nužno kratko trajanje. Privremeno općenito se ne odnosi na proizvod, uslugu ili rezultat nastao projektom. Većina projekata je poduzeta za stvaranje trajnog ishoda. Projekti također, mogu imati društvene, ekonomske i ekološke utjecaje koji daleko nadmašuju sami projekti.

¹⁸ Projektni menadžment, <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>, (20.09.2021)

Svaki projekt stvara jedinstveni proizvod, uslugu ili rezultat. Iako se ponavljajući elementi mogu nalaziti u neki rezultati projekta, ovo ponavljanje ne mijenja temeljnu jedinstvenost projektnog rada. Radni napor općenito se ponavlja jer slijedi postupke postojeće organizacije. Nasuprot tome, zbog jedinstvene prirode projekata mogu postojati nesigurnosti u vezi s proizvodima, usluge ili rezultate koje projekt stvara. Projekt može stvoriti:¹⁹

- Proizvod koji može biti ili komponenta druge stavke ili sam krajnji proizvod,
- Sposobnost obavljanja usluge (npr. poslovne funkcije koja podržava proizvodnju ili distribuciju), ili
- Rezultat kao što je ishod ili dokument (npr. istraživački projekt koji može koristiti za utvrđivanje je li trend prisutan ili će taj novi proces koristiti društvu).

Primjeri projekata uključuju, ali nisu ograničeni na:²⁰

- Razvoj novog proizvoda ili usluge,
- Utjecaj na promjenu strukture, osoblja ili stila organizacije,
- Razvoj ili stjecanje novog ili izmijenjenog informacijskog sustava,
- Izgradnja zgrade ili infrastrukture,
- Implementacija novog poslovnog procesa ili postupka.

Dakle, projektni zadaci mogu biti novi za projektni tim, što zahtijeva predanije planiranje od ostalih rutinskih poslova. Osim toga, projekti se poduzimaju u svim organizacijskim organizacijama razinama. Projekt može uključivati jednu osobu, jednu organizacijsku jedinicu ili više organizacijskih jedinica.

¹⁹ A Guide to the Project Management body of knowledge, Project Management Institute, Pennsylvania, 2008., str. 5.

²⁰ Ibid.

Tipovi projekata su:²¹

1. **Investicijski projekti** npr. gradnja nove zračne luke, novog proizvodnog sustava, stambene zgrade.
2. **Znanstveno-istraživački i razvojni projekti** npr. razvoj novog stroja, istraživanja u medicini.
3. **Projekti vezani za organizaciju** npr. uvođenje novog softvera, hardvera, mjere za racionalizaciju, organizacija sportskog natjecanja

Tipovi projekata	Ciljevi	Okvirni uvjeti		
		Termini	Resursi	Troškovi
Investicije	fiksni	fiksni	varijabilni	fiksni
Razvoj i istraživanje	varijabilni	varijabilni	fiksni	fiksni
Organizacija	fiksni	fiksni	varijabilni	fiksni

Slika 1. Ciljevi i okvirni uvjeti tipova projekta

Izvor: Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 70.

²¹ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit. str. 70.

Platz/Schmelzer:

- mali projekti 6 suradnika
- srednji projekti 6-20 suradnika
- veliki projekti >20 suradnika

Prema drugim autorima:

	Broj radnika	Čovjek godina	Milijuna Eura
Mali projekti	<6	<0,4	<0,1
Srednji projekti	6-50	0,4-50	0,1-10
Veliki projekti	>50	>50	>10

Slika 2. Veličina projekta

Izvor: Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 70.

Kako je prikazano na slici 2. gdje manji projekti uključuju šest suradnika. Srednji projekti uključuju 6-20 suradnika, a veliki projekti više od 20 suradnika.

3.3. Upravljanje projektima

Upravljanje projektom jednostavnije je ponekad zbog manje kompleksnosti projekta, a ponekad izrazito teško zbog rizika koji se u njemu pojavljuju. Upravljanje projektom označava primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektnim aktivnostima kako bi se ispunili zahtjevi i ciljevi projekta. Voditelj projekta treba voditi brigu o upravljanju ljudskim resursima, proizvođačima, komunikacijom u projektu, procesima nabave i sličnim aktivnostima želi li da se njegov projekt izvede na vrijeme i s željenim isporukama. Upravljanje projektom, također obuhvaća tri velike grupe procesa: uspostavljanje, izvršenje ili upravljanje, te zatvaranje projekta.²²

²² Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010., str. 7-8.

Optimizacija i prilagođavanje trokuta resursa vrijeme-novac-opseg (eng. Time-Money-Scope) koje voditelj drži „optimiziranim“ čine projekt uspješnim u trenutku njegove kompletiranosti. Trokut je vrlo jednostavan za razumijevanje, a ujedno je i najbolja obrana voditelja kada se tijekom odvijanja projekta na njega „obruše“ razni zahtjevi za promjenama. Matematički gledano na početku se dogovori konstantna površina trokuta, tj. fiksirane su stranice trokuta. Bilo koje pomjeranje stranice trokuta obavezno pomjera i druge stranice kako bi površina ostala konstantna. Dakle, ako se želi smanjiti vrijeme trajanja, morat će se smanjiti i opseg ili povećati cijena.²³

Upravljanje projektima je primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti ispuniti zahtjeve projekta. Upravljanje projektom ostvaruje se kroz odgovarajuću aplikaciju i integracija logički grupirana procesa upravljanja projektima koji se sastoje od pet grupa procesa. Ovih pet grupa procesa su:²⁴

1. Pokretanje,
2. Planiranje,
3. Izvođenje,
4. Nadzor i kontrola, i
5. Zatvaranje.

Upravljanje projektom obično uključuje:

- Identificiranje zahtjeva,
- Rješavanje različitih potreba, zabrinutosti i očekivanja dionika u sklopu projekta planirano i provedeno,

Uravnoteženje konkurentskih projektnih ograničenja uključujući, ali ne ograničavajući se na:²⁵

- Opseg,
- Kvaliteta,
- Raspored,
- Proračun,

²³ Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010., str. 7-8.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

- Resursi i
- Rizik.

Određeni projekt utjecat će na ograničenja na koja se voditelj projekta mora usredotočiti. Odnos među ovim čimbenicima je takav da ako se neki faktor promijeni, barem jedan drugi faktor jest vjerojatno biti pogođena. Na primjer, ako se raspored skрати, često je potrebno povećati proračun za dodavanje dodatna sredstva za dovršetak iste količine posla u kraćem vremenu. Ako povećanje proračuna nije moguće, opseg ili kvaliteta mogu se smanjiti za isporuku proizvoda u manje vremena za isti proračun.²⁶

Sudionici projekta mogu imati različite ideje o tome koji su čimbenici najvažniji, što stvara još veći izazov. Promjena zahtjeva projekta može stvoriti dodatne rizike. Projektni tim mora biti u stanju procijeniti stanje i uravnotežiti zahtjeve kako bi se isporučio uspješan projekt. Zbog mogućnosti promjene plan upravljanja projektom je iterativan i prolazi kroz progresivno razrada tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Progresivna razrada uključuje stalno poboljšanje i navodeći plan s obzirom na to da postaju dostupne detaljnije i specifičnije informacije i točnije procjene. Progresivna razrada omogućuje timu za upravljanje projektom da upravlja detaljnijim detaljima projekt se razvija.²⁷

3.4. Upravljanje projektom timom

Upravljanje ljudskim resursima uključuje procese organiziranja, upravljanja i vođenja projektnog tima. Projektni tim sastoji se od osoba kojima su dodijeljene razne uloge i odgovornosti za dovršetak projekta, te se njihov broj može mijenjati kako projekt napreduje. Rano uključivanje i sudjelovanje članova tima u planiranju projekta i donošenju odluka može biti korisno za projekt, a samim time članovi tima napreduju po pitanju stručnosti, te su više povezani za projekt. Na slici 10-1 nalazi se pregled procesa za upravljanje ljudskim resursima, a oni su:²⁸

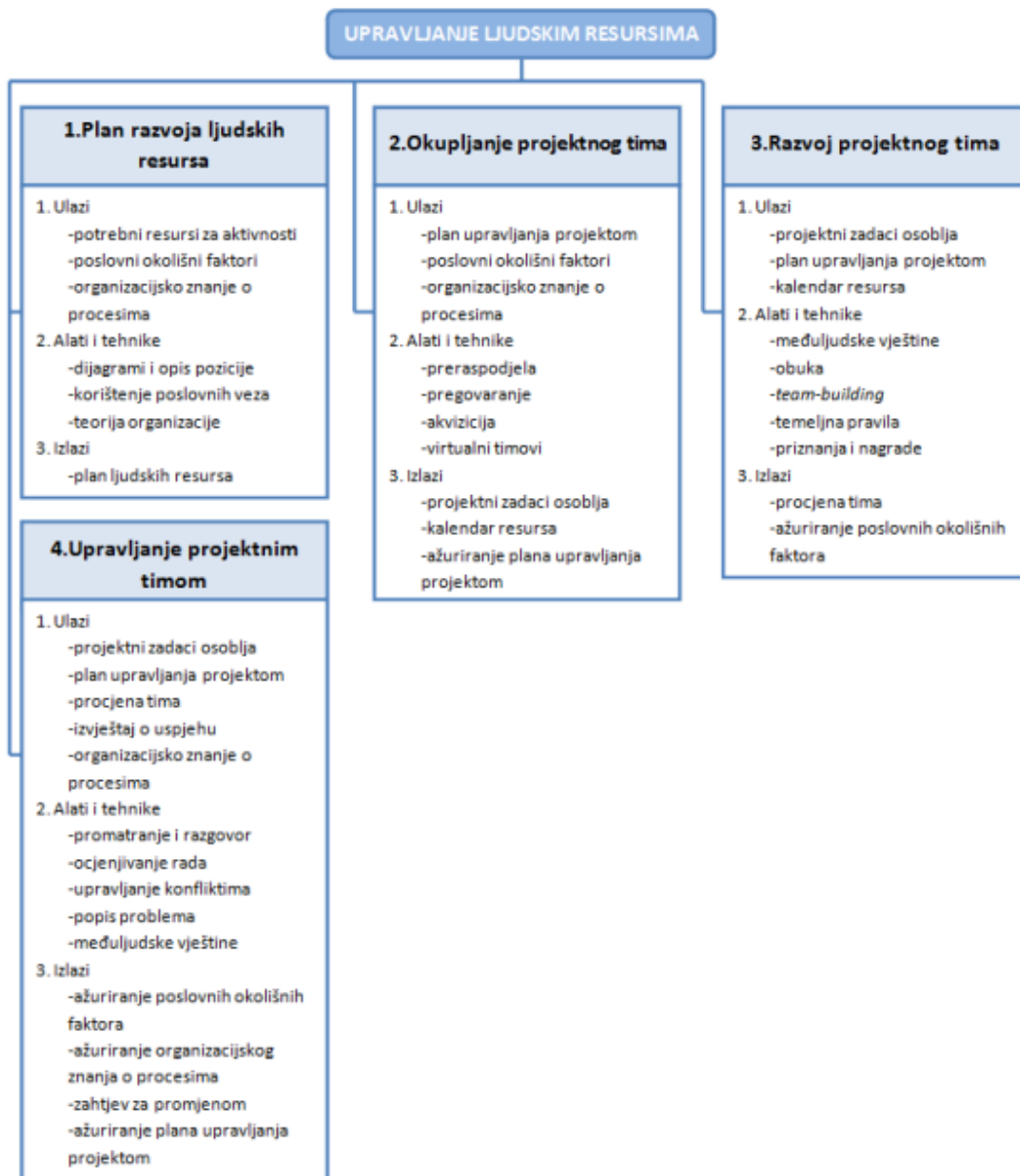
1. Plan razvoja ljudskih resursa – proces utvrđivanja i dokumentiranja projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, te izrada plana upravljanja ljudskim resursima

²⁶ Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010., str. 7-8.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

2. Okupljanje projektnog tima – proces potvrđivanja dostupnosti osoba koje su potrebne za dovršetak projektnih zadataka
3. Razvoj projektnog tima – proces poboljšanja kompetencije, interakcije unutar tima i ukupnog timskog okruženja kako bi se poboljšala učinkovitost projekta.
4. Upravljanje projektnim timom – proces praćenja učinkovitosti tima, rješavanje problema i upravljanje promjenama zbog optimiziranja performansi projekta.



Slika 3. Upravljanje ljudskim resursima u projektu

Izvor: Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010., str. 9.

Tim za upravljanje projektom je dio projektnog tima koji je odgovoran za upravljanje i rukovođenje aktivnostima kao što su iniciranje, planiranje, izvođenje, nadzor, kontrola te zaključivanje raznih faza projekta. Kod manjih projekta odgovornost se može podijeliti na cijeli tim ili samo na voditelja projekta. Zainteresirane strane surađuju sa timom za upravljanje uglavnom kad su pitanja o financijskim sredstvima, objašnjenju opsega, praćenju napretka.²⁹

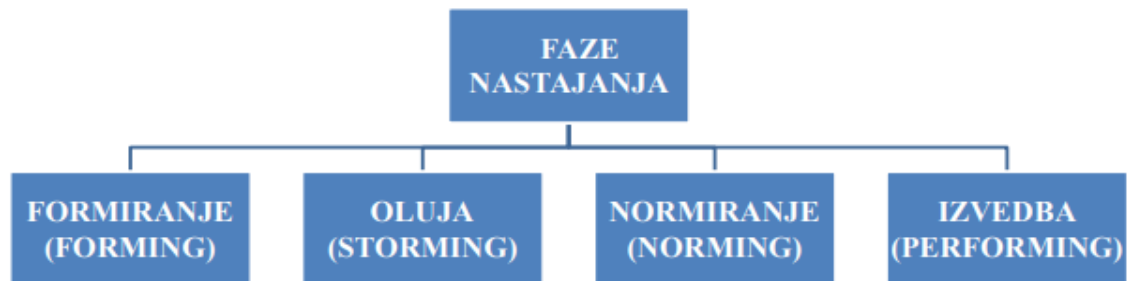
Dakle, upravljati projektnim timom se odnosi na procese praćenja učinkovitosti tima, rješavanje problema i upravljanje promjenama. Rezultati upravljanja projektnim timom su zahtjevi za promjenom, ažuriranje plana resursa, riješeni problemi, ocjenjivanje rada i ažuriranje baze znanja. Upravljanje projektnim timom zahtjeva različite vještine upravljanja za poticanje timskog rada. Posebna pozornost se odnosi na komunikaciju, upravljanje sukobima, pregovaranje i vodstvo. Također treba nagraditi određene pojedince prema zaslugama.³⁰

²⁹ Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010., str. 7-8.

³⁰ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit. str. 72.

3.5. Plan razvoja ljudskih resursa

Plan razvoja ljudskih resursa je utvrđivanje i dokumentiranje projektne uloge, odgovornosti i potrebnih vještina, te stvaranje plana upravljanja osobljem. Plan ljudskih resursa se koristi za određivanje i identifikaciju ljudskih resursa sa potrebnim vještinama da bi projekt bio uspješan. U planu ljudskih resursa dokumentirane su projektne uloge i odgovornosti, organizacijski dijagrami, plan upravljanja osobama i vremenska tablica zapošljavanja i otpuštanja osoblja. Također može uključivati team-building strategije, plan programa za priznanje i nagrade, obuku i sigurnosne probleme. Pored toga treba razmatrati dostupnost pojedinog ljudskog resursa, te procijeniti je li potrebno natjecati se za njega.



Slika 4. Faze nastajanja tima

Izvor: Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 72.

Formiranje je faza gdje se ljudi međusobno upoznaju i ispituju, te stječu prve dojmove. Tim traži uzor za odnose. Uloga managera je održavanje ravnoteže.

Oluja je faza gdje su temeljne crte tima postavljene. Formalizam je zamijenjen s periodom borbi. Članovi se međusobno nadmeću. U ovoj fazi odnosi među članovima su najviše narušeni i ovdje se timovi najčešće raspadaju.

Normiranje je faza gdje su tenzije prestale. U ovoj fazi dolazi do rasta kreativnosti i odnosi se polako grade na međusobnom uvažavanju i povjerenju. Svaki član ima svoju ulogu.

Izvedba je faza kada je nutar tima uspostavljena ravnoteža, vlada visok stupanj komunikacije. Postiže se tzv. sinergijski efekt i učinkovitost tima je na visokoj razini.³¹

³¹ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit. str. 72.

3.6. Okupljanje projektnog tima

Okupljanje projektnog tima je proces potvrđivanja ljudskim resursima dostupnosti potrebnog tima za dovršenje projektnih zadataka. Upravljački tim može ali i ne mora imati izravan nadzor nad članovima tima zbog kolektivnih ugovora, matričnog projektnog okruženja, unutarnjih ili vanjskih odnosa, ili nekih drugih razloga. No, važno je da su određeni faktori uzeti u obzir tijekom okupljanja projektnog tima. Voditelj projekta treba učinkovito pregovarati i utjecati na druge osobe koje su u mogućnosti osigurati potrebne ljudske resurse za projekt. Neuspjeh okupljanja potrebnih ljudskih resursa može utjecati na tijek projekta, tj. na raspored, budžet, zadovoljstvo kupca, kvalitetu i rizike. Te bi to moglo smanjiti vjerojatnost uspjeha i dovesti do otkazivanja projekta.

Ukoliko ljudski resursi nisu dostupni zbog ograničenja, ekonomskih faktora ili nekih drugih projekata, voditelj projekta može zahtijevati dodjeljivanje alternativnih izvora. Ovi faktori trebaju se uzeti u obzir i planirati u fazi planiranja projekta. Također se zahtjeva od projektnog tima da prema potrebi prikaže utjecaj nedostupnosti potrebnih ljudskih resursa na raspored projekta, budžet, rizike i kvalitetu.³²

Smisao oblikovanja tima leži u učinku grupe, u kojoj se koristi kumulirana kompetencija pojedinih članova. Kao što se od voditelja projekta zahtjeva visoka kvalifikacija, isto se to očekuje i od članova tima. Predlaže se sastavljanje tima prema tipologiji boja, tj. članovi tima trebali bi biti izabrani prema različitim karakteristikama, odnosno prava smjesa od:³³

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

Također, ne preporuča se sastavljanje tima samo od visokoobrazovanih članova, već bi trebalo paziti na različitosti članova tima, te ga voditi prema kreativnim rezultatima kroz sinergijske učinke. Poznati su određeni slučajevi projekata u kojima su sudjelovali najbolji stručnjaci ali postignuti su loš učinak, jer se u timu više debatiralo nego radilo. Nema apsolutnog recepta za pravi zajednički sastav, iako se preporuča

³² Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit., str. 72.

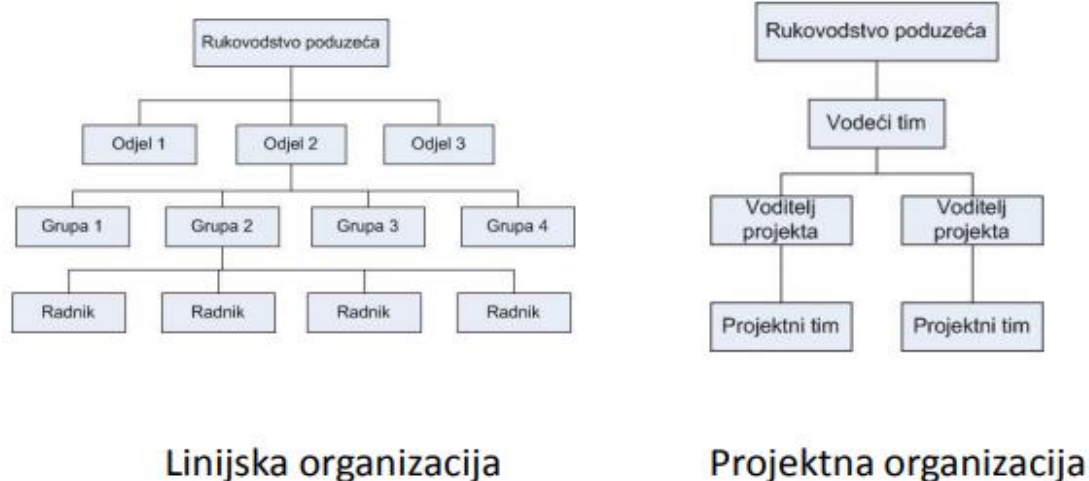
³³ Ibid.

Svaki tim bi morao imati sljedeće sudionike: ³⁴

- Kreativce - genijalac, otkvačenjak, originalan,
- Istraživače - pun korisnih informacija, snalažljiv,.
- Demokratskog vođu - smiren, razborit, strpljiv,
- Autokratskog vođu- formalan, samo tjera,
- Procjenitelja - praktičar, detaljno analizira,
- Organizatora - metodičan, sve vidi,
- Graditelja - pridonosi međuljudskim odnosima,
- Finalioizatora - uporan, discipliniran, strpljiv.

3.7. Razvoj projektnog tima

Razvijanje projektnih timova jesu procesi koji poboljšavaju kompetenciju, interakciju i ukupno okruženje unutar tima čime se poboljšava učinkovitost projekta. Voditelj projekta treba stjecati vještine prepoznavanja, motivacije, gradnje, održavanja, vođenja i inspiriranja projektnih timova s ciljem postizanja visokih performansi i izvršenjem projektnih ciljeva.³⁵



Slika 5. Struktura projektne organizacije

Izvor: Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 74.

³⁴ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit. str. 72.

³⁵ Ibid.

Vodstvo tvrtke je neovisno od projekta i može poslužiti kao posljednja instanca u procesu pomirenja u slučaju konflikta, donosi odluke vezane za projekt, odabire voditelja projekta, određuje strategije, usklađuje rezultate projekta. Vodeći tim sastavlja sve sudionike na projektu, kao i sudionike koji se nalaze u pojedinim odjelima. Voditelj projekta je odgovoran za vođenje koordinacije projekta. Projektni tim se sastoji od sudionika koji su registrirani iz linijske organizacije i zajedno rade za vrijeme odvijanja projekta, odnosno izvršavanja projektnih zadataka, a voditelj projekta ih podržava u ostvarenju projektnog cilja.³⁶

Ciljevi razvoja projektnog tima su:³⁷

- Unapređenje znanja i vještina članova tima. Istovremeno dok članovi povećavaju svoje sposobnosti dolazi do smanjenja troškova, rasporeda i povećanja kvalitete.
- Unapređenje povjerenja i dogovora između članova tima s ciljem povećanja morala i timskog rada, te smanjenja sukoba.
- Stvaranje dinamične i kohezivne kulture unutar tima, a sa time dolazi do poboljšanja produktivnosti, suradnje i timskog duha.

Timski rad je ključan faktor za uspjeh projekta, a voditelji projekta trebaju stvoriti okruženje koje olakšava timski rad. Raznim izazovima i mogućnostima voditelj motivira tim, a također i prepoznavanjem i po potrebi nagrađivanjem kvalitetnog rada. Visoka učinkovitost projektnog tima postiže se otvorenom komunikacijom, razvijanjem povjerenja među članovima, rješavanje sukoba na konstruktivan način i poticanjem suradnje kao način za rješavanja problema i donošenja odluka.

³⁶ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit., str. 72.

³⁷ Ibid.

3.8. Tipovi projektnih timova

Tipovi projektnih timova su slijedeći:

- Prirodni timovi, Naziva se često i funkcionalni tim, su radna grupa, čiji članovi imaju zajedničku funkciju i zbog toga su često organizacijski sakupljeni. Primjer je voditelj grupe i njegova grupa.
- Multifunkcionalni timovi Sastoje se od članova različitih funkcija i organizacijskih jedinica, koji imaju zadatak poboljšanja kvalitete proizvoda i učinkovitosti u poduzeću. Nužne su različite funkcije u cilju rješavanja kompleksnih zadataka.
- Ad-hoc projektni tim Sastoje se od članova koji su izabrani prema svojim posebnim sposobnostima i iskustvima za provođenje određenih projekata. U načelu su članovi iz različitih područja i odjela. U cilju povedanja učinkovitosti tima u tim su uključeni i vanjski specijalisti.³⁸

3.9. Uloga voditelja projekta

Voditelj projekta je osoba postavljena od organizacije sa ciljem postizanja ciljeva projekta. Uloga voditelja projekta je različita od funkcijskog menadžera ili operacijskog menadžera. Uglavnom, funkcijski menadžer se fokusira na pružanje nadzora za administrativno područje, dok je operacijski menadžer odgovoran za osnovne djelatnosti. Ovisno o organizacijskoj strukturi, voditelj projekta može odgovarati funkcijskom menadžeru. U drugim slučajevima, voditelj projekta može biti jedan od nekoliko voditelja projekta, te odgovara menadžeru koji je odgovoran za veliki broj projekta. U takvoj strukturi, voditelj radi sa menadžerom u ispunjavanju svih zahtjeva i ciljeva te u osiguranju da projektni plan ide prema programskom planu.

Voditelj projekta je središnja osoba za sva pitanja u tijeku odvijanja projekta pri čemu treba imati slijedeće kompetencije:³⁹

- Treba posjedovati stručnu kompetenciju,
- Treba imati rukovodeću kompetenciju,
- Imati sposobnost komuniciranja,

³⁸ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit. str. 75.

³⁹ Ibid.

- Imati sposobnost motiviranja,
- Biti spreman za delegiranje,
- Biti spreman za kooperaciju,
- Treba znati uspostaviti veze,
- Imati talent za organizaciju,
- Treba imati ekonomsko i proizvodno razmišljanje,
- Imati vlastitu inicijativu,
- Treba biti kreativan,
- Imati moć odlučivanja,
- Imati vještinu vođenja rasprava,
- Imati moć provođenja zadataka,
- Posjedovati dinamičnost.

Zadaci vođe projekta su slijedeći:⁴⁰

- sudjelovanje kod definiranja projektnog ugovora,
- postavljanje projektnog plana,
- postavljanje plana rokova i troškova,
- definiranje miljočaka projekta,
- planiranje i kontroliranje napredovanja projektnog zadatka,
- koordinacija između sudionika na projektu,
- organiziranje projektnog tima,
- podjela rada unutar grupe,
- stručna i osobna podrška članovima tima,
- uređivanje projektne dokumentacije, izvješća i informacija,
- sazivanje i vođenje sastanaka,
- usuglašavanje odnosa s linijskom organizacijom,
- kontroliranje koraka napredovanja projekta,
- upravljanje provođenja projekta,
- reagiranje na odstupanja od plana projekta,
- rad na postizanje projektnog cilja,

⁴⁰ Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., op. cit., str. 78.

- tekuća kontrola troškova i rokova,
- prezentiranje projekta,
- završavanje projekta.

Mnogo alata i tehnika za upravljanje su specifične za upravljanje projektima. No, poznavanje i primjena znanja, tehnika i alata koji su dobri u praksi nije dovoljno za efikasno upravljanje projektom. Pored bilo kojih posebnih vještina za efikasno upravljanje projektom voditelj projekta bi trebao imati sljedeće osobine:

1. Znanje – Što voditelj projekta zna o upravljanju projektom?
2. Izvođenje – Što je voditelj projekta sposoban uraditi ili postići primjenom svog znanja?
3. Osobnost – Kako se upravitelj projekta ponaša kada izvodi projekt ili slične aktivnosti?
Osobna učinkovitost obuhvaća stav, osobine i vodstvo (sposobnost upravljanja projektnim timom i balansiranje projektnih ograničenja).

4. PRIMJER PROJEKTA - CENTAR ZA POSJETITELJE PARK -ŠUME MARJAN

4.1. Cilj projekta

Kao primjer projekta prikazati će se centar za posjetitelje park-šume Marjan. Cilj ovog projekta je bio pružanje informacija i promocija prirodne i kulturne baštine Marjana. Aktivnost Grada Splita su se odnosile na rekonstrukciju nekadašnje trafostanice pri čemu se dobila adekvatna površina koja je prilagođena inovativnosti i interpretaciji. Također, prostor je prilagođen osobama s invaliditetom. U projektu se koristi multimedijalni sadržaj kao što je interaktivni „touchscreen“, projekt Marjana u podu koji je prekrivenom staklom i LED TV. Ideja ovog projekta je bila povezati pomoću tehnologije kultura, priroda, ekonomsko, društvena i turistička područja na jednom mjestu.⁴¹

Tablica 1. Karakteristike projekta

Fond/program	Program razvoja javne turističke infrastrukture u 2017.
Početak provedbe projekta	1.12.2017.
Trajanje projekta	22 mjeseca
Status	Završen
Ukupna vrijednost projekta	353.858,75 kn
Ukupna vrijednost projekta za Grad Split	353,858.75 kn
Iznos bespovratnih EU sredstava namijenjen Gradu Splitu	137.000,00 kn
Nositelj projekta	Grad Split

Izvor: <https://www.split.hr/gradska-uprava/gradski-projekti/detalj-projekta/centar-za-posjetitelje-park-sume-marjan>, (07.10.2021)

⁴¹ Gradski projekti, <https://www.split.hr/gradska-uprava/gradski-projekti/detalj-projekta/centar-za-posjetitelje-park-sume-marjan>, (07.10.2021)

4.2. Projektni tim

Tim koji je zadužen za projekt grada Splita je dio službe za međunarodne i EU projekte koji obavlja planiranje, pripremu, prijavu, provedbu i praćenje nacionalnih, međunarodnih i EU projekata te projekte koji su vezani za razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije kojima se poboljšava kvaliteta i efikasnost urbanih usluga Grada Splita. Služba za projekte obavlja redovito informiranje i savjetovanje zainteresiranih službenika Grada, poduzetnika, udruga, ustanova i poduzeća u vlasništvu Grada o mogućnostima dobivanja bespovratnih sredstava, te pruža pomoći pri apliciranju na EU i nacionalne natječaje.

Ova služba za međunarodne i EU projekte doprinosi međunarodnoj vidljivosti i promociji grada Splita te poboljšanju života građana u Splitu i Urbanoj aglomeraciji Splita provođenjem projekata iz raznih područja javnog interesa, kao i dogovaranjem i uspostavljanjem partnerstava i suradnje s različitim institucijama i organizacijama u Republici Hrvatskoj i Europi. Služba se sastoji od tri odsjeka:⁴²

- Odsjek za provedbu ITU mehanizma (ITU PT Split)
- Odsjek za međunarodne i EU projekte
- Odsjek za Smart City projekte i digitalizaciju

Ono što je vrlo važno istaknuti je da svaki član tima odrađuje svoj dio posla, a nužna je suradnja među tri odsjeka koji se bave projektima. U službi za međunarodne i EU projekte zaposleno je 20 osoba. Svaki projekt ima svog voditelja projekta koji je zadužen za nadzor i provođenje projekta. Kada grad ulazi u projekt koji je veći i zahtjevniji tada se odrede dva voditelja gdje jedan obavlja nadzor za administrativno područje, dok je operacijski voditelj odgovoran za osnovne djelatnosti.

⁴² Gradska upravna tijela i službe, <https://www.split.hr/gradska-uprava/upravna-tijela/sluzba-za-medunarodne-i-eu-projekte>, (07.10.2021)

5. ZAKLJUČAK

Zaključno se može reći da su radni timovi uglavnom timovi ljudi koji konstantno, na neodređeno vrijeme, obavljaju svoj posao. Članovi takvih timova moraju imati dugoročno utemeljene međusobne odnose, razrađen sustav djelovanja i vanjsku podršku koja će im osigurati stalnu djelotvornost. Timovi predstavljaju relativno manje skupine ljudi, različitih profila i osobnosti, koji su se pod određenim okolnostima našli na istom mjestu i imaju zajednički cilj. Timski rad je organizacijsko upravljački koncept. Timovi povećavaju proizvodnost, učinkovitost, osiguravaju konkurentnost, pružaju fleksibilnost na iznenadne promjene i predstavljaju trajnu vrijednost poslovnog sustava.

U projektnom menadžmentu timski rad ima veliki značaj. Dobar timski rad u upravljanju projektima postiže vrlo važne ciljeve jer projekti trebaju biti dovršeni na vrijeme i u cijelosti. Pojedini članovi tima osjećaju se zadovoljnije u svojim ulogama što im daje dodatnu motivaciju. Dobar tim doprinosi zdravom radnom okruženju.

Projekt ima svog voditelja projekata koji zna da suradnja povećava produktivnost na projektima i da je korisna u timskom okruženju. Timski rad omogućuje neometano vođenje projekata. Ubrzava postizanje ciljeva i pomaže članovima tima u prevladavanju prepreka. Timski rad osigurava da se resursima dobro upravlja i da je potrebno manje vremena za dovršetak projekta. Dobar timski rad može pridonijeti uštedi, uspješnijim rezultatima projekta i na kraju većoj dobiti. Također doprinosi kvaliteti i individualnosti projekata.

LITERATURA

Knjige:

1. Belbin M. Team Roles at Work. Oxford: Elsevier Ltd. 2010.
2. Matić S. Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije. Veleučilište u Karlovcu. Karlovac, 2015.
3. Miljković, D., Rijavec, M. Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja. Zagreb: 2007.
4. Rijavec M., Miljković, D. Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi? Zagreb: 1999.
5. Rijavec M., Miljković, D. Kako rješavati konflikte? Zagreb: 2002.
6. Veža, I. Bilić, B., Gjeldum, N., Mladineo, M., Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.

Priručnici:

1. A Guide to the Project Management body of knowledge, Project Management Institute, Pennsylvania, 2008.
2. Upravljanje projektima, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2010.

Internet izvori:

1. Projektni menadžment, <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>, (25.09.2021)
2. Gradski projekti, <https://www.split.hr/gradska-uprava/gradski-projekti/detalj-projekta/centar-za-posjetitelje-park-sume-marjan>, (07.10.2021)
3. Gradska upravna tijela i službe, <https://www.split.hr/gradska-uprava/upravna-tijela/sluzba-za-medunarodne-i-eu-projekte>, (07.10.2021)

POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljevi i okvirni uvjeti tipova projekta	13
Slika 2. Veličina projekta	14
Slika 3. Upravljanje ljudskim resursima u projektu	17
Slika 4. Faze nastajanja tima	19
Slika 5. Struktura projektne organizacije	22

POPIS TABLICA

Tablica 1. Karakteristike projekta	28
------------------------------------	----