



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO UNAPRIJEDITI RAD NA PROJEKTU

PITANJE: *Srednje veliko smo poduzeće i pokrenuli smo nekoliko projektnih zadataka. No, nismo bili ni upola toliko uspješni koliko smo očekivali. Prekoračivali smo rokove, bilo je dosta nerazumijevanja, a rezultat nije bio onako impresivan kako smo ga na početku zamislili. Kako možemo biti uspješniji u projektnom radu?*

I.C., Osijek

ODGOVOR: Suvremeno poslovanje obilježava potreba neprestanog unaprjeđivanja aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga, odnosno stalna potreba za promjenama i inoviranjem. Stoga se osim kontinuiranih aktivnosti, odnosno procesa, u poduzeću odvijaju i privremene aktivnosti, odnosno projekti. Projektni *management* najčešće ne karakterizira hijerarhijska struktura, već timski rad, a nerijetko i sudjelovanje članova projekta u procesu odlučivanja. No, upravo je ta fleksibilnost razlog mnogih problema u procesu realizacije. Stoga je nekim aspektima projektnoga rada potrebno posvetiti posebnu pozornost.

Najvažniji aspekt projektnog rada je odabir prave osobe za voditelja projekta. Jedan pristup bi bio odabrati osobu koja raspolaže najvećim znanjem u projektnom području. Iako odabir voditelja projekta koji nije stručan zaista može dovesti u pitanje rezultate projekta, treba imati na umu da takva osoba više neće dominantno raditi kao stručnjak, već kao *manager*. Zadatak te osobe će biti koordinirati resurse, uključivši i ljudske potencijale, te usklađivati njihove aktivnosti kako bi se u zadanom roku ostvarili zacrtani ciljevi. Takva osoba stoga treba biti dobar komunikator i integrator, odnosno treba imati pozitivan, konstruktivan i poticajan pristup u odnosu na članove projektnoga tima i zajedničke ciljeve. Takva osoba treba biti vođa, treba znati motivirati i usklađivati rad različitih pojedinaca. Stručnjak ne mora imati sve ove sposobnosti i vještine. Sljedeći važan zadatak je formirati projektni tim, odnosno odabrati prave ljude. To trebaju biti ljudi koji ne samo mogu, već i žele raditi na određenom projektu. Ljude treba birati na način da se njihovi pristupi radu u većoj mjeri podudaraju, a vještine nadopunjuju. Ako se radi o poduzeću koje ima funkcijsku organizacijsku strukturu, ti se ljudi obično povlače iz pojedinih funkcija. Stoga je sljedeći važni aspekt osigurati dobru koordinaciju i komunikaciju projektnoga *managera* s *managerima* funkcija. Izdvajanje resursa u zasebnu jedinicu može izazvati niz konfliktnih situacija na relaciji linijski *manageri*-projektni *manageri*, ali i projektni zaposlenici-ostali zaposlenici. Tako linijski *manageri* mogu smatrati da neopravdano ostaju bez zaposlenika te ih se onemogućuje u obavljanju procesnih aktivnosti. Osim toga, mogu se

Budući da projektni rad može imati protivnike izvan, a ponekad i unutar grupe, važno je rukovoditi prema načelu „držite prijatelje blizu, a neprijatelje još bliže“

javiti konflikti zbog alokacije resursa projektnom timu umjesto funkcijskim jedinicama. Rad na projektu može se smatrati povlasticom koja je omogućena samo odabranima, ali i napornim zadatkom kojega moraju obavljati neki pojedinci. Izdvajanje u svrhu rada na određenom projektu može stvoriti otuđenje, odnosno percepciju „mi i oni“, što može nepovoljno utjecati na kasniju primjenu projektnih rješenja. Stoga je zadatak projektnoga *managementa* održavati bliske veze s ostalim organizacijskim jedinicama, pravovremeno informirati upravu o stupnju projektna realizacije te promovirati projektna ciljeve i rezultate po cijeloj organizaciji. Što je rad i odnos s drugima transparentniji i otvoreniji za suradnju, to će biti manje nesuglasica, nerazumijevanja i sukoba. Nakon definiranja okvira projektnoga rada (voditelja, članova i odnosa s vanjskim okruženjem), potrebno je definirati internu dinamiku. Ona podrazumijeva definiranje ciljeva i razvijanje plana rada. U suvremenom poslovanju ciljeve nekad nije moguće precizno definirati jer mnoge okolnosti nisu jasne, uopće nisu poznate ili se razvijaju paralelno s odvijanjem projekta. No, važno je definirati konture željenoga ishoda te aktivnosti koje su potrebne za njegovu realizaciju. Svatko treba znati da ima dužnost i obvezu izvijestiti ostale članove o svim promjenama koje se uoče, a mogu utjecati na dinamiku rada na projektu i na konačni rezultat. Pritom svaka osoba treba biti sposobna prosuditi zahtijeva li informacija sazivanje sastanka ili je dovoljna komunikacija elektronskim putem. U prosudbu se može uključiti i voditelj projekta.

Budući da je rad na projektu iznimno dinamičan, a nerijetko i nepredvidljiv te se razvija u ponekad neočekivanim pravcima, važno je održavati kontinuiranu, konstruktivnu i kvalitetnu komunikaciju.

Ako dođe do promjene koja značajno utječe na daljnji tijek ili način rada, potrebno je zakazati sastanak svih članova projektnoga tima. Tada voditelj projekta ili ključna osoba treba iznijeti sve relevantne okolnosti te cijeli tim pristupa modifikaciji projektnoga rada korištenjem sustavnog pristupa. Pritom je najvažnije postići visoku kvalitetu dijaloga, odnosno sposobnosti grupe da zajednički misli. Suština je u iznošenju ideja i zajedničkom traženju najboljega rješenja. Najbolje rješenje je nađeno kada su svi uvjereni u njegovu opravdanost na temelju raspoloživih argumenata. Ovom procesu potrebno je posvetiti vrijeme i punu pozornost. U ovom procesu korisno je uzeti stanku te omogućiti da članovi tima situaciju sagledaju nakon određenoga vremenskoga odmaka. Rad na projektu prepun je izazova od kojih su neki objektivne prirode (poput zadanih rokova i raspoloživog budžeta), a neki subjektivne prirode (poput razlike u mišljenju i sukoba na osobnoj razini). Stoga je zadatak voditelja, odnosno *managera* projekta integrirati sve konvergentne i divergentne silnice, a posebno doprinos svih članova. *Manager* projekta treba dobro upoznati s kakvom grupom raspolaže s obzirom na njihova znanja, vještine i sposobnosti te ih koristiti na način koji je najprimjereniji s obzirom na okolnosti. U takvom je procesu najvažnije zadržati objektivnost i rukovoditi se kriterijem uzajamne korisnosti. No, važno je i usklađivati pristup radu, odnosno poticati one koji su povučeni, a inhibirati one koji su glasni, a slabo produktivni. Stoga je dobra komunikacija i koordinacija ključ uspješnoga rada na projektu.