Uloga vještine vođenja projektnog menadžera tijekom izvedbe projekata

Baršić, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:899215

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet – Zagreb

ULOGA VJEŠTINE VOĐENJA PROJEKTNOG MENADŽERA TIJEKOM IZVEDBE PROJEKATA

ZAVRŠNI RAD

Autorica: Iva Baršić

Kolegij: Projektni menadžment

Mentorica: Doc. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov

Broj indeksa autorice: 0067515012

Zagreb, rujan 2018.

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Područje i cilj rada 2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 2
1.3. Sadržaj i struktura rada 3
2. PODRUČJE PROJEKTNOG MENADŽMENTA 4
2.1. Životni ciklus projekta 5
2.2. Kritični faktori uspjeha projekata 7
3. TEORIJSKO PODRUČJE VODSTVA 11
3.1. Osnovne karakteristike vodstva 13
3.2. Stilovi vodstva 15
3.3. Specifičnosti vodstva u provedbi projekata 20
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE VJEŠTINE VODSTVA PROJEKTNOG MENADŽERA U IZVEDBI PROJEKATA 26
4.1. Metodologija istraživanja 26
4.2. Rezultati istraživanja 27
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja 32
5. ZAKLJUČAK 33
POPIS IZVORA 34
POPIS SLIKA 37
POPIS TABLICA 37
PRILOZI 38

1. UVOD

Project Management Institute (PMI) predviđa kako će do 2027. godine biti potrebno novih 87,7 milijuna osoba i stručnjaka za poslove u domeni projektnog menadžmenta (Pulse of the Profession 2018: The Project Manager of the Future, 2018). U današnjem okruženju gdje fleksibilnost kod promjena znači lakši put do uspjeha traže se osobe koje će se brzo moći prilagoditi, ali i imati utjecaj na projektni tim. Pozicije za projektnog menadžera traže osobu sa spletom kompetencija - tehničkih, strateških i poslovnih te vještinama vođenja. Projektni menadžeri pridonose povećanju produktivnosti u zemlji, što posljedično dovodi do povećanja BDP-a, a kao takav je pokazatelj pozitivnog utjecaja projektnog menadžmenta na poboljšanje gospodarstva zemalja (Job Growth and Talent Gap, 2017). Kako procjenjuje *Project Management Job Growth and Talent Gap Report* (2017), utjecaj projektno orijentiranih industrija na BDP zemalja svijeta će doseći iznos od 20.2 trilijuna američkih dolara u sljedećih 20 godina (Success in Disruptive Times, 2018).

Vještine i kompetencije projektnog menadžera su iznimno bitne jer on projekt vodi i kontrolira, a time stvara dodatnu vrijednost organizaciji (11 Leadership Qualities of a Great Project Manager, 2016). Kako svijet progresivno postaje sve globalnije i otvorenije mjesto, tako se i sposobnost vođe na prilagodbu, motiviranje i mobiliziranje u multikulturnom okruženju sve više cijeni i postaje sve bitnije. Digitalno nije više pojava u nastajanju već je ustaljena poslovna praksa što znači da organizacije trebaju pronaći vođe koji će s lakoćom navigirati digitalni svijet. Fleksibilan način rada i brzo prilagođavanje promjenama je danas imperativ uspjeha vodstva (The future of leadership, n.d.).

Vođenje je krucijalna vještina koja može doprinijeti napretku poslovnog uspjeha u pojedinca. Ovaj rad fokusiran je na vještine vođenja i kompetencija projektnih menadžera i imaju li one utjecaj na uspješnu izvedbu projekata i posljedično na uspjeh projektnog menadžmenta.

1.1. Područje i cilj rada

S obzirom na povećanu potrebu za stručnjacima u području projektnog menadžmenta u sljedećih 10 godina i povećanje intenziteta dinamičnosti poslovnog okruženja, projektni menadžeri moraju biti sposobni pratiti nadolazeće promjene i posjedovati kompetencije i vještine pomoću kojih ostvaruju projektne ciljeve. Kao jedan od važnih faktora uspjeha projektnog menadžmenta se ističe ljudski kapital, a u kojoj mjeri je za to odgovoran projektni menadžer je područje ovog rada.

Predmet ovog rada je istraživanje uloge vještine vođenja i kompetencija projektnog menadžera na učinkovitu izvedbu projekata te prikazivanje uloge različitih stilova vodstva unutar projektnih ciklusa projekata.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Pri pisanju završnog rada su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka. Osnovni izvori sekundarnih podataka uključuju: knjige, stručne časopise i publikacije, elektroničke baze podataka Hrčak, ScienceDirect, Research Gate, WOS, Scopus, EconLit te relevantne web stranice. Podaci dobiveni iz sekundarnih izvora su korišteni za teorijski okvir ovog rada. Prilikom obrade rezultata dobivenih sekundarnim istraživanjem su korištene sljedeće metode: metoda indukcije za analizu pojedinačnih činjenica kojima se dolazi do zaključka o općem sudu, metoda deskripcije koja je korištena prilikom opisivanja važnih obilježja i zakonitosti, metoda analize koja polazi od općih spoznaja prema njihovim sastavnim dijelovima, metoda sinteze za spajanje jednostavnih elemenata u složene cjeline, metoda kompilacije za korištenje i tumačenje spoznaja preuzetih iz znanstveno-istraživačkih radova drugih autora te metoda generalizacije za izvođenje općih zaključaka.

Primarno istraživanje za empirijski dio ovog rada je izvršeno primjenom metode ispitivanja putem dubinskog intervjua na uzorku od tri ispitanika, a korištena je kvalitativna metodologija. Metoda dubinskog intervjua je prikladna za korištenje u ovom radu zbog svoje nestrukturiranosti i opširnosti. Također, pruža mogućnost detaljnih odgovora ispitanika na postavljena pitanja. Rezultati prikupljeni tijekom istraživanja prikazuju njihovo dosadašnje

iskustvo u projektnom menadžmentu, koje stilove vodstva primjenjuju i preferiraju i smatraju li ih bitnima, koje kompetencije (emocionalne, upravljačke, intelektualne) su bitne za projektnog menadžera, koje promjene unutar projektnog menadžmenta očekuju i ulogu vještina vođenja tijekom izvedbe projekata. Zaključci istraživanja u ovom radu su izvedeni na osnovi konstrukcije analize sadržaja logikom istraživača putem prikupljanja i analiziranja podataka i primjenom metoda utemeljene teorije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad je podijeljen u pet poglavlja uključujući uvodno i zaključno poglavlje. U uvodnom dijelu završnog rada ukratko su izneseni tematika istraživačkog rada, područje i cilj rada te način prikupljanja podataka na temelju kojih je izvršena interpretacija u daljnjim poglavljima.

Središnji dio rada je podijeljen na tri poglavlja. Polaznu točku ovog rada čini teorijska analiza vodstva u području projektnog menadžmenta od povijesnog razvoja do danas te definiranje svih važnih pojmova unutar područja. Prikazani su i faktori koji se koriste prilikom određivanja kvalitete i efikasnosti projekata. Nakon određenja pojma projektnog menadžmenta slijede teorijske odrednice vodstva i perspektive pri proučavanju vodstva. Ovaj dio nastoji definirati kompetencije, stilove i vrste vodstva te njihove karakteristike. Potom su unutar empirijskog istraživanja opisane metodologije istraživanja, rezultati primarnog istraživanja primjenom metode dubinskih intervjua te ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja ove vrste.

Peto poglavlje čini zaključak cjelokupne analize, a slijedi popis izvora, popis slika i tablica te prilog u kojemu se nalaze pitanja provedenog dubinskog intervjua.

2. PODRUČJE PROJEKTNOG MENADŽMENTA

U teoriji se razvoj projektnog menadžmenta proučava od najranijih civilizacija i njihovih pothvata. Međutim, gledano s današnje perspektive, to razdoblje nije pomoglo projektnim menadžerima u prikupljanju informacija i znanja. Razlog za to leži u činjenici da se tada projektni menadžeri nisu suočavali s istim ograničenjima te su vremenski okvir i očekivanja bili drugačiji. Također, priroda projektnog menadžmenta se promijenila i sada je vođenje projekata prisutno u gotovo svakoj organizaciji i u svakoj industriji. Lock (1994) smatra da se projektni menadžment razvijao kako bi mogao planirati, koordinirati i kontrolirati kompleksne i različite aktivnosti kod modernih industrijskih i komercijalnih projekata (Atkinson, 1999). Danas je projektni menadžment posebno područje unutar menadžmenta sa svojim spletom znanja i metodologija (Maylor, 2003) te se smatra područjem koje se razvija i uči (Atkinson, 1999).

Kao početak razvoja modernog menadžmenta smatraju se 1950-ih godine. Unatrag zadnjih 50-ak godina područje je obilježeno dinamičnim promjenama te razvojem kompetencija, elemenata, standarda, metodologija, alata i tehnika koji su pridonijeli razvoju performansi unutar projektnog menadžmenta (Radujković i Sjekavica, 2017a).

Prema Weaveru (2007) dva su ključna faktora utjecala na početak profesionalnog razvoja projektnog menadžmenta: razvoj Kritičnog puta (CPM) kasnih 1950-ih i razvoj te primjena željeznog trokuta 1969. godine. Razvoj opće teorije menadžmenta u SAD-u tijekom 1960-ih se smatra sljedećom fazom razvoja (The future of the hero project manager, 2010).

Treća faza razvoja se događa tijekom 1990-ih tijekom koje se ističe važnost strateške uloge projekata. Unutar ovog pristupa projektni menadžeri postaju integratori koji su odgovorni za resurse, znanje i procese od početka do kraja projekata (Maylor, 2003).

Kako bi teorijski okvir ovog rada bio jasan i razumljiv potrebno je definirati projekt, projektni menadžment i projektnog menadžera. Iz proučavanja literature je uočljivo da postoji više načina definiranja teorijskog okvira navedenih pojmova te da ih različiti autori različito opisuju.

Projekt je privremen, jedinstven, multidisciplinaran, organizirani pothvat za ostvarivanje dogovorenih isporuka i ciljeva unutar unaprijed definiranih zahtjeva i ograničenja. Projekti imaju određene prednosti koje ih čine pogodnima za ostvarivanje pojedinih zadataka. Te prednosti uključuju fokus, kontrolu i specijalizaciju. Fokus se očituje u ostvarivanju vrijednosti za organizaciju putem ostvarivanja specifičnih ciljeva. Kontrola se odnosi na ograničenost projekata rokovima, proračunom i standardima kvalitete. Specijalizacija ukazuje da je projektni menadžment postao struka koja uključuje alate, metode, sheme i prakse certificiranja (IPMA, 2015). Svaki projekt ima točno određen kraj i početak, a projekti stvaraju jedinstvene proizvode, usluge ili rezultat. Osim toga, projekti mogu stvoriti ekonomske, socijalne i ekološke učinke koji mogu nadživjeti i njih same (PMI, 2011).

Projektni menadžment je primjena znanja, alata, vještina i tehnika na projektne aktivnosti kako bi bili ostvareni definirani ciljevi i zahtjevi projekta u cilju stvaranja vrijednosti (PMI, 2011). Provodi se putem procesa i uključuje integraciju raznih faza životnih ciklusa projekata, čije efikasno upravljanje povećava izglede za postizanje općih ciljeva. Projektima upravljaju projektni menadžeri sa svojim projektnim timom kako bi ostvarili određene ciljeve i zadovoljili potrebe interesnih sudionika[1] projekata (IPMA, 2015). Projektni menadžer je odgovoran za uspješnu izvedbu projekata uz odgovorno ponašanje i efikasnu komunikaciju i razmjenu informacija između svih interesnih sudionika projekata (Roles and responsibilities of the Project Manager, n.d). Danas je projektni menadžment neizbježan jer postoji kontinuirana potreba za poboljšanjem putem različitih tipova projekata (Radujković i Sjekavica, 2017b).

2.1. Životni ciklus projekta

Svaki projekt traje tijekom određenog vremenskog razdoblja čiji je početak i kraj definiran raznim kriterijima. Sve faze životnog ciklusa projekta imaju točno određen kraj i početak, a projektni menadžeri mogu prilagoditi trajanje, naziv i broj faza u životnom ciklusu projekta. Odnosno, životni ciklus projekta je skup projektnih faza koje uglavnom slijede jedna drugu i ponekad se preklapaju, broj i imena kojih određuje menadžment i potrebe za kontrolom organizacije ili organizacije koja je uključena u projekt i čini prirodu projekta i područje

[1] engl. stakeholders

njegove primjene. Životni ciklus daje osnovni okvir za upravljanje projektom, a specifične isporuke i aktivnosti koje se događaju unutar životnih ciklusa su jedinstvene za svaki projekt (PMI, 2011).

Svaki projekt je jedinstven pothvat i razlikuju se po složenosti i veličini, međutim svi se projekti mogu raščlaniti na sljedeće životne cikluse (Maylor, 2003):

1. početak projekta – definira materiju projekata, razloge njegovog postojanja te intencije koje su potrebne za razvitak. Ovo je vrijeme kada su definirane alternative, mogućnosti i problemi.
2. organiziranje i priprema – konstruiranje modela za pokazivanje kako će potrebe biti zadovoljenje te njihovo evaluiranje u svrhu određivanja optimalnog procesa za izvedbu zadataka i minimiziranje rizika.
3. izvršavanje projektnog rada – izvedba projekta u skladu s modelima i planovima koji su definirani u prethodne dvije faze.
4. zatvaranje projekta – završetak projekta i potražnja za poboljšanjem u vidu novih stečenih znanja.

Slika 1 prikazuje obveze projektnog menadžera kod različitih projektnih ciklusa. Kako je navedeno ranije, nazivi faza se mogu razlikovati u praksi te je u ovom radu fokus na generičkom modelu od četiri faze. Ovo nije cjelokupni popis obveza već predstavlja pojednostavljen prikaz izveden za svrhu prikazivanja primjene različitih stilova vodstva u različitim fazama životnog ciklusa projekata.

Slika 1 Grafički prikaz obveza projektnog menadžera u različitim projektnim ciklusima na projektu



Izvor:: Prilagođeno prema Maksoud, S.A. (2015.), https://www.linkedin.com/pulse/project-management-life-cycle-roles-responsibilities-abdel-maksoud, pristupljeno: 10.9.2018.

Projektni menadžer upravlja projektom od početka do kraja, a to podrazumijeva da se njegov utjecaj i odgovornost očituje u svim fazama životnog ciklusa projekta. Odnosno, projektni menadžer izvršava specifične zadatke unutar svake pojedine faze životnog ciklusa projekta.

2.2. Kritični faktori uspjeha projekata

Učinkovit projektni menadžment donosi cijeli niz koristi za organizaciju i interesne sudionike. Osigurava učinkovitu uporabu resursa, povećava izglede za postizanje određenog cilja te zadovoljava potrebe interesnih skupina (IPMA, 2015).

Projektni uspjeh je integralni dio svakog projekta i prilikom izvršenja svakog projekta kritički je mjereno koji su ciljevi ostvareni, a koji nisu. Kako navode Radujković i Sjekavica (2017a), čak i nakon mnogo godina istraživanja i mnogobrojnih znanstvenih publikacija, konsenzus oko definicije *„projektni uspjeh"* još uvijek nije postignut.

U današnjem poslovnom i kompetitivnom projektnom okruženju je potrebno pravovremeno prepoznati prijetnje i pronaći metode za njihovo uklanjanje. Jedan od faktora koji dominira kod projektnog uspjeha je svakako ljudski kapital. Schultz (1961) je naveo kako je ljudski kapital „*sposobnost, znanje, kapacitet i vještine koje su potrebne pri ostvarivanju definiranih rezultata*

na vrijeme" (Ayub i sur., 2015). Pronaći odgovarajućeg projektnog menadžera koji posjeduje brojne vještine je od krucijalne važnosti za svako poduzeće ili projekt.

Kerzner (2006) ističe kako projekti doživljavaju neuspjehe zbog: lošeg morala unutar tima, nedostatka motivacije, loših međuljudskih i međutimskih odnosa, nedostatka odanosti od zaposlenika i loše produktivnosti. Iz ovog zaključka vidljivo je kako odnosi među ljudima imaju veliki utjecaj na izvedbu vodeći do pretpostavke o važnosti vještina vođenja projektnog menadžera (Anantatmula, 2010).

Iako ne postoji definiran konsenzus oko toga što čini projektni uspjeh, mnogi autori se slažu kako on može biti postignut upravljanjem projektnog menadžera. U svojem istraživanju Lee-Kelley i Leong (2003) su zaključili kako samopouzdanje projektnog menadžera koje potječe iz njegovog iskustva utječe na njegovu percepciju uspjeha (Müller i Turner, 2007). Projektni menadžer nije odgovoran samo za vrijeme, trošak i kvalitetu projekta, već i za opseg, upravljanje resursima, komunikaciju, rizik te zbog toga nosi najveću odgovornost u upravljanju projektima i najveću zaslugu za projektni uspjeh (Radujković i Sjekavica, 2017b).

Jugdev i Müller (2005) predlažu određivanje faktora projektnog uspjeha, u prvoj fazi projektnog ciklusa, koji će se odnositi na ključne interesne sudionike projekta te održavanje dobre i kontinuirane komunikacije s korisnicima projekta (Anantatmula, 2010). Kako svaki korisnik projekta uspjeh ocjenjuje drugačije, vrlo je bitno uskladiti sve potencijalne varijable uspjeha i znati konačan rezultat svakog projekta (Turner u Turner i Simister (ur.), 2000). Određivanjem kritičnih faktora uspjeha za konkretni projekt tijekom projektnih ciklusa kontinuirano se mjere performanse i uklanjaju poteškoće ako postoje.

Kako navodi IPMA (2016) uspješnost projekta je set karakteristika koji se pojavljuju u projektnom menadžmentu. Također se navodi kako nikada izvrsnost projekata neće biti u potpunosti jasno definirana i propisana kolekcija metoda, pristupa i praksi zbog konstantnih inovacija i promjena u području projektnog menadžmenta. Uspješni projekti demonstriraju uspješnu izvedbu u svim aspektima projektnog menadžmenta uključujući upravljanje ljudima, procesima, rezultatima i resursima. Efikasni i uspješni projekti primjenjuju nove metode i pristupe projektnog menadžmenta na profesionalan način i razvijaju nove standarde kako bi se

prilagodili potrebama projekta. Uspješni i kvalitetni projekti stvaraju vrijednost koja nadilazi početne projektne ciljeve i tako razvijaju društvo, okruženje i poslovanje (IPMA, 2016).

Projektni menadžeri koji su fokusirani na implementaciju izvrsnosti na svojim projektima će razviti i prilagoditi metode projektnog menadžmenta na pristupu kontinuiranog učenja i napretka (IPMA, 2016).

U svrhu kontinuiranog učenja i napretka slijedi se učestala metoda projektnog menadžmenta za što uspješnije i kvalitetnije provođenje projekata (IPMA, 2016):

1. planiranje– odabir metoda, pristupa, alata za uspješnu kontrolu i izvedbu projekata
2. činjenje– projektni tim primjenjuje odabrane metode na specifičan projekt
3. provjeravanje – projektni tim kontinuirano provjerava odabrane metode i pristupe kako bi bila provjerena njihova prikladnost
4. aktiviranje – projektni tim analizira zaključke provjere i implementira ih u daljnjem provođenju projekata.

IPMA (2016) navodi model za interpretaciju cjelokupnog projektnog rezultata i efikasnosti izvedbe projekata koji se sastoji od tri područja:

1. Ljudi i svrha – smatra se temeljem projektne izvrsnosti. Sposobni ljudi koji su vođeni kompetentnim vođom, koji dijele zajedničku viziju su krucijalni za postizanje uspješnosti projekata i generiranje napretka.
2. Procesi i resursi – predstavljaju stavku potrebnu za potporu ostvarenju izvrsnosti kroz procese i korištenje adekvatnih resursa za generiranje inovativnosti.
3. Projektni rezultat – projektni menadžment se može smatrati uspješnim jedino ako stvara izvanredne i stabilne rezultate za sve korisnike projekta.

Projekti koji su fokusirani na vodstvo karakterizira snažan osjećaj i jasna svrha vođenja. Često takvi projekti ostvaruju visoku razinu fleksibilnosti i ostvaruju sjajne rezultate zbog motiviranog i posvećenog projektnog tima. Međutim, nedostatak takvih projekata očituje se u manjku dobro definiranih upravljačkih procesa, a to često dovodi do nepotrebnog i ponavljajućeg izvršavanja zadataka (IPMA, 2016).

Bazirano na istraživanju koje su proveli Beleiu, Crisan i Nistor (2015) na 47 osobe koje imaju doticaja s vođenjem projekata, kriteriji koji su najvažniji za projektni uspjeh su: jasno definirani

ciljevi (70,2%), kompetentni članovi projektnog tima (53,2%), jasno definirane uloge i odgovornosti (53,2%), komunikacija i konzultacije s interesnim sudionicima (40,4%) i usklađenost s planiranim budžetom, vremenskim okvirom i performansama (40,4%). U navedenom istraživanju kompetencije i profesionalnost projektnog menadžera zauzima 14,9 %.

Uz kompetentnog projektnog menadžera i složan projektni tim koji vješto upravlja metodologijama i alatima projektnog menadžmenta uz adekvatnu organizacijsku atmosferu se dolazi do uspješnog projektnog menadžmenta, a posljedično i ostvarivanja projektnog uspjeha jer postoji signifikantna pozitivna povezanost između uspjeha projektnog menadžmenta i projektnog uspjeha (Radujković i Sjekavica, 2017b).

Beleiu, Crisan i Nistor (2015) navode da bi projekt bio uspješan, između ostalog, projektni menadžer treba biti fleksibilan i u mogućnosti predvidjeti nepredviđene okolnosti te znati kako se nositi s nastalim problemima, a zbog toga, projektni menadžer razvija vještine vođenja projekata.

3. TEORIJSKO PODRUČJE VODSTVA

Vodstvo je ključan termin društvenog okruženja na temu kojeg su napisane brojne popularno znanstvene knjige, ali i stručna djela i radovi. Velik broj osoba je zainteresiran za tematiku vodstva i što ona znači, ali ponajviše kako vodstvo primijeniti u poslovnom i privatnom životu. Danas sve više poduzeća inzistira na timskom radu, a time se javlja i sve veća potreba za ljudima koji će te timove uspješno voditi.

Kao područje istraživanja vodstvo se razvijalo gotovo eksponencijalno tijekom prošloga stoljeća. Tijekom tog perioda je došlo do razvoja teorije vodstva, počevši od univerzalnih svojstava i stilova vodstva do kontekstualno širih pojmova situacijskog vodstva. Svi ti modeli su prvenstveno bili fokusirani na aktivnost i individualnost vođe, a sljedbenici su bili tretirani kao pasivni promatrači. Tijekom 1980-ih i 1990-ih teorija se mijenja i dolazi do proučavanja dinamičnog i suradničkog odnosa koji nastaje između vođe i sljedbenika. Posljednjih godina fokus se preselio na mogućnost procesiranja informacija i povećanja inkluzije te promjenu perspektive s tko vodi na kako je vodstvo ostvareno. Taj pristup proučava vodstvo kao „*proces društvenog utjecaja koji stvara i konstruira koordinaciju i promjenu*“ (Bolden i sur., 2011).

Polaskom od teorijskih odrednica vodstva su stvorene brojne definicije i shvaćanja različitih autora. Stogdill (1974) navodi kako postoji „*gotovo isti broj definicija vodstva kao i osoba koje su pokušale definirati koncept*“ (Bolden i sur., 2011). Prema Bassu (1999), postoje različite perspektive iz kojih se promatra vodstvo. Tako neke definicije vodstvo promatraju kao srž grupnih procesa, drugi iz perspektive ličnosti, a treći ga definiraju kao postupak ili ponašanje (Northouse, 2010).

Northouse (2010) navodi da je „*vodstvo proces u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja*“. Iz ove definicije je vidljivo kako vodstvo nije statično, već se kontinuirano prilagođava i mijenja ovisno o zahtjevima i potrebama okoline te uvjetima u kojima se primjenjuje. Nadalje, bez utjecaja nema vodstva. Kroz vodstvo pojedinac djeluje na svoje sljedbenike.

Važno je naglasiti vodstvo kao interakcijski odnos, a ne jednosmjeran događaj. Funkciju vođe nema samo osoba koja posjeduje formalan položaj, već i sve osobe koje sudjeluju u određenom stvaralačkom procesu te su dio grupe ili tima. Ako sve osobe kojima je vodstvo dostupno ga i razvijaju, može doći do povećanja produktivnosti, ali i samostalnosti osobe što može napraviti bitnu razliku između uspjeha i neuspjeha projekta ili organizacije (Northouse, 2010).

U literaturi postoje četiri glavne škole misli i pristupa proučavanju vodstva (Turner i Simister (ur.), 2000; Müller i Turner, 2007):

1. pristup temeljen na osobinama – smatra kako vođe posjeduju određene vještine s kojima su rođeni.
2. bihevioralni pristup – smatra kako efikasni vođe posjeduju određene vještine i načine ponašanja koji su razvijeni tijekom života.
3. situacijski pristup – smatra kako „sve ovisi“ o primjeni ponašanja u određenim okolnostima.
4. pristup temeljen na viziji – identificira dva tipa vođe: oni koji su fokusirani na odnose i komuniciraju svoje vrijednosti i oni koji su fokusirani na proces nazvani transformacijskim i transakcijskim vođama.

Osim navedenih četiriju glavnih škola postoje još i - škola sposobnosti (efikasni vođe pokazuju određene kompetencije; vještine i ponašanje promatra kao kompetencije) te škola emocionalne inteligencije (svi vođe imaju odgovarajuću razinu inteligencije, a ono što razlikuje vođe nije njihova inteligencija već njihova emocionalna reakcija na različite situacije) (Müller i Turner, 2007).

Sve ideje koje proizlaze iz navedenih škola su pomogle pri definiranju vodstva te prikazuju perspektive iz kojih se proučavaju. Danas se na sva učenja i prezentirane teorije nadograđuje teorijsko znanje o vodstvu (Partington u Turner i Simister (ur.), 2000). Također, navedene škole sugeriraju kako različiti stilovi vodstva odgovaraju različitim situacijama te različiti pristupi projektnih menadžera odgovaraju različitim tipovima projekata (Crawford i sur., 2005).

Danas je vodstvo složen termin otvoren brojnim interpretacijama. Kao prvo, vodstvo je koncept koji je otvoren slobodnim, subjektivnim interpretacijama. Svaki pojedinac ima svoje mišljenje o tome što vodstvo predstavlja bazirano na iskustvu, učenju i znanju. Kao drugo, način na koji je vodstvo definirano je pod utjecajem osobnih filozofskih razmišljanja o ljudskoj prirodi. Netko vodstvo promatra kao skup vještina, a netko kao društveni utjecaj na druge ljude (Bolden i sur., 2011).

Uzimajući u obzir karakteristike vodstva, vodstvo je „*proces koji ima društveni utjecaj vođenja, strukture i upravljanja ponašanja, aktivnosti i odnosa kako bi bili ostvareni zajednički ciljevi*„ (Bolden i sur., 2011).

Današnje vodstvo je fokusirano na proučavanje individualnih karakteristika i njihovih utjecaja na (Bolden i sur., 2011):

1. interpersonalne kvalitete
2. intrapersonalne karakteristike (npr. samosvijest)
3. kognitivne sposobnosti
4. vještine orijentirane izvršavanju zadatka
5. komunikacijske vještine.

3.1. Osnovne karakteristike vodstva

Kako navodi Buble (2010) vještina vođenja uključuje: vještinu motiviranja drugih, vještinu komuniciranja, vještinu razvoja podređenih, vještinu rješavanja konflikta, vještinu gradnje osnovice moći, vještinu promoviranja promjena. Između ostaloga funkcija vođenja zahtjeva kreiranje vizije te usmjeravanje i koordiniranje sljedbenika kako bi vizija bila ostvarena i kako izvršeni zacrtani ciljevi.

Kako navodi IPMA (2015), individualne kompetencije se mogu podijeliti na:

1. znanje – skup informacija i iskustava koje pojedinac posjeduje

2. vještine – specifične tehničke karakteristike koje omogućavaju pojedincu da izvrši zadatak
3. sposobnosti – efikasna izvedba znanja i vještina u danom kontekstu.

Kompetencija je definirana kao primjena znanja, vještina i sposobnosti u cilju ostvarivanja željenih rezultata. Navedena podjela pokazuje kako je za određene vještine potrebno imati razvijeno konkretno znanje. Nadalje, iskustvo ima važnu ulogu u razvoju kompetencija, tj. predstavlja glavni razlog kod razvoja pojedinca i ima indirektan utjecaj na kompetencije, a razvoj kompetencije se provodi kroz edukacije i treninge, mentoriranje, simulacije, te individualan razvoj (IPMA, 2015).

Tablica 1 prikazuje 15 kompetencija vodstva prema Dulewicz i Higgs (2003) koja imaju utjecaj na vještine vođenja. Smatra se kako efikasni vođe pokazuju određene kompetencije, a vještine i ponašanja se između ostalog smatraju tim kompetencijama (Müller i Turner, 2007).

Tablica 1 15 kompetencija vodstva

Emocionalna inteligencija (EQ)	Upravljačke kompetencije (MQ)	Intelektualne kompetencije (IQ)
Motivacija	Upravljanje resursima	Strateška perspektiva
Savjesnost	Uključujuća komunikacija	Vizija i imaginacija
Osjetljivost	Konstruiranje	Kritička analiza i prosuđivanje
Utjecajnost	Osnaživanje	
Samosvijest	Ostvarivanje	
Emocionalna otpornost		
Intuitivnost		

Izvor: Dulewicz i Higgs (2003) kako je navedeno u radu Müller, R. i Turner J.R. (2007.), Matching the project manager`s leadership type to project type, *International Journal of Project Management*, 25(1), p. 23.

Kompetencije vodstva su grupirane u tri skupine: emocionalna inteligencija, upravljačke kompetencije te intelektualne kompetencije. Svaka kompetencija se sastoji od određenih vještina koje pojedinac posjeduje. Sve kompetencije imaju utjecaja na stil vođenja pojedinca

koje su Dulewicz i Higgs (2006) identificirali kao orijentiranost cilju, surađujuće vodstvo i podržavajuće vodstvo. Navedene kompetencije vodstva su dodatno povezane sa stilom vođenja pojedinca u empirijskom istraživanju ovog rada.

Na projektima koji zahtijevaju visoke performanse i koji su kompleksniji postoji pozitivna signifikantnost između projektnog uspjeha i emocionalne inteligencije, ali ne postoji povezanost između intelektualnih i upravljačkih kompetencija. Također, dokazano je da projekti koji zahtijevaju visoke performanse, osjetljivost, komunikaciju i savjesnost utječu na efikasnu izvedbu projekata (Müller i Turner, 2007). Nadalje, kompetencije vodstva utječu na različite tipove projekata, a temeljem sekundarnih izvora istraživanja može se reći da samosvijest i osjećajnost kod inženjerskih projekata utječu na uspješnu izvedbu projekata, dok vizija nema utjecaja. Kod informatičkih projekata, samosvijest, komunikacija i ostvarivanje imaju utjecaja na uspjeh, dok vizija nema. Dok kod poslovnih i organizacijskih projekata motivacija i komunikacija poboljšavaju izvedbu projekata, vizija nema utjecaja. Dolazi se do zaključka da za različite tipove projekata utjecaj na izvedbu projekata imaju različite kompetencije. Znači, projektni menadžer se treba prilagođavati i projektnom ciklusu i tipovima projekata (Müller i Turner, 2007).

3.2. Stilovi vodstva

Način na koji se vođa ponaša i odnosi prema članovima svojeg tima stvara određene uzorke ponašanja i predvidljivost odnosa unutar tima. Stilovi vodstva su relativno konzistentni načini ponašanja koji obilježavaju vođu. Proučavajući stilove vodstva uočava se ponašanje i stav vođe u raznim situacijama.

Ovisno o literaturi postoje različiti stilovi vodstva koji su razvijeni u praksi i bili zabilježeni u teoriji. Ovdje će biti opisani: *laissez-faire*,[2] demokratski, autokratski, birokratski te transformacijski i transakcijski. Navedeni stilovi vodstva su korišteni u ovom radu i zato ih je bitno definirati za bolje razumijevanje teorijske osnove.

[2] franc.: pustiti da se radi, pustiti da stvari idu svojim tijekom

Laissez-faire stil predstavlja odsustvo vodstva. Takav vođa će odbacivati odgovornosti, ne daje povratne podatke, odgađa odluke te se ne trudi pomoći svojim sljedbenicima u zadovoljavanju njihovih potreba, odnosno ne postoji razmjena sa sljedbenicima niti pomaganje u njihovom razvoju. Laissez-faire vođa upravlja po pristupu „*dižem ruke, neka stvari idu svojim tokom*“ (Northouse, 2010).

Demokratski stil vodstva je participativni stil vodstva u kojemu se za mišljenja i odluke pita i članove tima. Odnosno, demokratski vođe skupljaju mišljenja članova tima te odlučuju zajedno kako bi svi imali jednako pravo sudjelovanja u odluci (DuBrin, 2004).

Autokratski stil vodstva zadržava većinu autoriteta na vođi. On samouvjereno donosi odluke, imajući na umu da će se članovi tima složiti s donesenim odlukama te nije pretjerano zabrinut odnosom članova tima prema predloženim odlukama. Takvi vođe se smatraju orijentirani zadatku, jer im je iznimno bitno da zadaci budu izvršeni. Tipični autokratski vođe će govoriti ljudima što da rade, isticati se drugima te biti uzor i model drugim članovima tima (DuBrin, 2004).

Birokratski stil vodstva polaže veliku pozornost na detalje i nastoji ostvariti kontrolu i jasnoću u svakoj situaciji. Fokusira se na kontrolu i performanse izvršavanja zadatka što može pomoći pri ostvarivanju standarda kvalitete. Kako ovaj stil vodstva prati pravila i propise, manje je kreativan i inovativan u izvršavanju zadataka (Bureaucratic Leadership, 2014).

Tijekom 1980-ih je razvijen novi smjer i fokus pri proučavanju vodstva. Tada je postalo očito kako su mnoge organizacije bile pod utjecajem karizmatskog i vizionarskog vođe. Zbog toga, zanimanje oko proučavanja vodstva se okrenulo identifikaciji osobnih sposobnosti i karakteristika vođe što se razvilo iznad razmišljanja o transakcijskom vodstvu (Partington u Turner i Simister (ur.), 2000).

Tablica 3 prikazuje stilove vodstva koji su najprikladniji za određeni životni ciklus projekta prema Turner i Müller (2005).

Tablica 2 Stilovi vodstva i životni ciklus projekta

STIL VODSTVA	ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA
Laissez-faire	Početak projekta
Demokratski	Organiziranje i priprema
Autokratski	Izvršavanje projektnog rada
Birokratski	Zatvaranje projekta

Izvor: Prilagođeno prema: Turner, R. J. i Müller, R. (2005.), The Project Manager`s Leadership Style as a Success Factor on Project: A Literature Review, Project Management Institute, 36(1), p. 51.

Tablica prikazuje podjelu na temelju istraživanja kojeg je proveo Frame (1987), a predlaže četiri stila vodstva u različitim životnim ciklusima projekta (Turner i Müller, 2005). Naravno kako projektni menadžer nikada ne radi sam, tako treba imati odgovarajući tim za svaki projektni ciklus. *Laissez-faire* vođa prilikom početka projekta treba tim koji je stručan i samostalan jer se vođa neće previše uplitati u upravljanje projektom. Kod organiziranja i pripreme gdje postoji velika dinamika zadataka, projektni tim treba zadacima uspješno upravljati, a projektni menadžer delegirati. Kod izvršavanja projekta je bitna brzina i efikasnost pa najbolje odgovara autokratski stil vodstva koji je usmjeren na ostvarenje ciljeva i projektni tim koji je odgovoran i samostalno ih ispunjava. I naposljetku zadnja faza zahtijeva birokratskog vođu koji će s timom raditi na jednom zadatku. Ova podjela pokazuje kako su različiti stilovi vodstva prikladni za različite cikluse projekta jer svaki projektni ciklus zahtijeva nešto drugo. Također, odgovarajući tim koji će komplementirati projektnog menadžera je iznimno bitan.

Nadalje, kod pristupa temeljenog na viziji identificiraju se dva tipa vodstva: transakcijsko vodstvo i transformacijsko vodstvo. Transakcijsko i transformacijsko vodstvo je proučavano u brojnim organizacijama i kulturama tijekom godina (Bass, 1997, navedeno u DuBrin, 2004). Ova dva pristupa zagovaraju drugačiji pogled, odnosno proučavaju odnos koji nastaje između vođe i sljedbenika (Northouse, 2010).

Transakcijsko vodstvo je utjecaj grupe sljedbenika u potrazi za racionalnim i definiranim ciljevima (Partington u Turner i Simister (ur.), 2000). Transakcijsko vodstvo je proces unutar

kojeg vođa stvara i održava odnose sa svojim sljedbenicima tijekom određenog vremena (Bolden i sur., 2011).

Transformacijsko vodstvo se smatra procesom koji mijenja ljude jer uključuje emocije, norme, vrijednosti, etiku i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima. Transformacijsko vodstvo više pozornosti poklanja karizmatičnim i emocionalnim elementima vođe. Ono obuhvaća izniman trud vođe kako bi potaknuo svoje sljedbenike ili članove tima da postignu više od onoga što se od njih očekuje. Ovaj tip se brine o potrebama i motivima sljedbenika te im pokušava pomoći da ostvare svoje ciljeve i potencijale (Northouse, 2010). Fokus kod transformacijskog vodstva je u onome što vođa ostvaruje motivacijom i poticanjem promjena, a nije u proučavanju i analiziranju njegovih osobnih karakteristika (DuBrin, 2004).

Za razliku od transakcijskog vodstva, transformacijsko vodstvo je proces u kojemu osoba surađuje s drugima time stvarajući povezanost koja dovodi do podizanja razine motivacije i morala kod vođe i kod sljedbenika (DuBrin, 2004). Jednogodišnje istraživanje koje su proveli Howell i Avolio (1993) na 78 menadžera u Kanadi je potvrdilo kako transformacijsko vodstvo više pridonosi uspješnoj izvedbi projekata i poboljšanju kvalitete projekata nego što to čini transakcijsko vodstvo. Rezultati istraživanja govore kako bi moderni vođa trebao koristiti transformacijsko vodstvo koje aktivira, uključuje i motivira sve članove projektnog tima jer se radi u okruženju koje se konstantno mijenja (Kurzydłowska, 2016).

Brymann (1996) razlikuje konceptualizaciju između navedenih tipova vodstva i uvodi njihove komponente (Partington u Turner i Simister (ur.), 2000):

1. Komponente transakcijskog vodstva :

- moguće nagrade – nagrađivanje sljedbenika za postizanje određenih performansi.
- upravljanje s izuzetkom – poduzimanje aktivnosti onda kada određena aktivnost ne ide po planu.

2. Komponente transformacijskog vodstva:

- karizma – razvijanje vizije, stvaranje ponosa, povjerenje i poštivanje.
- inspiracija – motiviranje kroz kreiranje visokih očekivanja, prikazivanje primjerenog ponašanja i korištenje simbola za fokusiranje na trud.
- pojedinačno promatranje – davanje osobne pozornosti sljedbenicima, omogućavanje uvažavanja i odgovornosti.
- intelektualna stimulacija – kontinuirano poticanje sljedbenika novim idejama i pristupima.

Slika 1 prikazuje zbrajajuće učinke transformacijskog i transakcijskog vodstva, odnosno njihove komponente kako ih je definirao Northouse (2010).

Slika 2 Grafički prikaz zbrajajućeg učinka transformacijskog vodstva



Izvor: Northouse, P.G. (2010.), *Vodstvo*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb, p. 184.

Slika 1 prikazuje kako transformacijsko vodstvo stvara veće učinke od transakcijskog. Dok transakcijsko vodstvo rezultira očekivanim ishodom uz određene komponente, transformacijsko vodstvo će rezultirali ishodom koji nadmašuje očekivanja jer transformacijsko vodstvo potiče sljedbenike da ostvare više nego što se od njih obično očekuje. Tako sljedbenici postaju motivirani za nadilaženje svojih osobnih interesa za dobro skupine, tima i organizacije (Northouse, 2010).

3.3. Specifičnosti vodstva u provedbi projekata

Američki magazin *Fortune* je predvidio kako će pozicija projektnog menadžera biti ključna profesija 21. stoljeća. Rast novih pozicija u segmentu projektnog menadžmenta sr procjenjuje na 1,2 milijuna godišnje (Radujković i Sjekavica, 2017a).

U.S. Air Force je tijekom 1930-ih koristio projektne urede kako bi bolje kontrolirali razvoj i procese kompanija. Prvi put kada je korišten termin projektni menadžer bilo je tijekom 1950-ih godina od strane građevinskog poduzeća *Bechtel*. *Trans Mountain Oil Pipeline* je bio prvi projekt koji je imao projektnog menadžera za vođenje projekta. Nakon toga, ideja korištenja osobe za vođenje i kontrolu projekta je postala uobičajena. Međutim, u to vrijeme projektni menadžeri nisu bili kvalificirani i nije postojala njihova certifikacija. Kvalificirani i stručni projektni menadžeri javljaju se tek krajem 20-og stoljeća. Tada je i počeo razvoj metodologija i certifikacija na temelju stečenih znanja. Na početku, opseg znanja se temeljio na željeznom trokutu, a poslije je proširen i na shvaćanje rizika i kvalitete (The future of the hero project manager, 2010). Danas je uloga projektnog menadžera bolje definirana te je pojedinac certificiran i reguliran. Upravo je certifikacija projektnih menadžera od strane udruga za projektni menadžment postala uobičajena praksa diljem svijeta jer pruža veću garanciju za uspješno provođenje projekata. Kako navode Mumford i sur. (2000), projektni menadžeri će duže ostajati na svojoj poziciji te će biti više motivirani ako njihove osobne karakteristike odgovaraju zahtjevima pozicije (Müller i Turner, 2010).

Projektni menadžer i njegov tim su odgovorni za projektni menadžment i trebaju biti fokusirani na ostvarivanje projektnog uspjeha i stvaranje dodatne vrijednosti. Projektni menadžer mora održavati balans između ciljeva i opsega, znati trenutno stanje rizika, ograničenja, promjene i interesa izraženih od interesnih sudionika. Tako on čvrsto povezuje svoje akcije s kriterijima uspjeha (Radujković i Sjekavica, 2017a). Mabelo (2011) ističe kako su projektni menadžeri koji nemaju vještina potrebnih za vođenje projekta „*učestali razlozi neuspjeha projekta*“ (Zulch, 2014).

Projektni menadžeri trebaju primjenjivati tradicionalne uloge menadžera, a one mogu obuhvaćati: planiranje, izrada i izvršavanje budžeta, planiranje zadataka, organiziranje, odabir

projektnog tima, vođenje projektnog tima, komunikaciju sa svim korisnicima projekta, rješavanje problema, pregovaranje i razumijevanje projektnog okruženja (Zulch, 2014).

Steyn (2008) navodi kako je projektni menadžer medijator koji projekt održava na životu, a uspjeh ili neuspjeh projekta odgovornost je projektnog menadžera. Stephenson (2008) nadodaje kako je vrijednost koju projektni menadžer stvara jedinstvena jer ni jedan drugi proces ili metoda ne stvara istu vrijednost (Zulch, 2014).

Tablica 4 definira temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima koje su potrebne modernom projektnom menadžeru prema IPMA (2015).

Tablica 3 Temeljne individualne kompetencije

PERSPEKTIVA	LJUDI	PRAKSA
Strategija	Samopromišljanje i upravljanje sobom	Osmišljavanje projekta
Upravljanje, strukture i procesi	Osobni integritet i pouzdanost	Zahtjevi i ciljevi
Usklađenost, standardi i propisi	Osobna komunikacija	Opseg
Moć i interes	Odnosi i angažiranost	Vrijeme
Kultura i vrijednosti	**Vodstvo**	Organiziranje i informiranje
	Timski rad	Kvaliteta
	Konflikt i kriza	Financiranje
	Snalažljivost	Resursi
	Pregovaranje	Nabava
	Usmjerenost na rezultate	Planiranje i kontrola
		Rizik i prilika
		Interesni sudionici
		Promjena i transformacija

Izvor: IPMA, 2015., http://capm.hr/wp-content/uploads/2018/05/IPMA_ICB_HUUP_INTERACTIVE.pdf , pristupljeno: 15.9.2018., p. 38.

Tablica prikazuje individualne kompetencije razvrstane u tri kategorije:

1. perspektiva – odnose se na kontekstualne kompetencije kojima se potrebno služiti unutar i uzduž šireg okruženja
2. ljudi – definiraju međuljudske i osobne kompetencije koje su potrebne za vođenje projekata, programa ili portfelja
3. praksa – definiraju tehničke aspekte potrebne za vođenje projekata, programa ili portfelja.

Uspješan moderni voditelj projekata treba upravljati brojim kompetencijama za efikasno izvršavanje projektnih ciljeva, a u svrhu ovog rada proučava se kompetencija vodstvo. Osim toga, IPMA (2015) navodi znanja koja su potrebna u vodstvu, a ona su: osobno učenje, modeli vodstva, tehnike komuniciranja, *coaching*, temelji moći, načini odlučivanja, pronalaženje i davanje smisla.

Važnost vodstva kao jedne od kompetencija projektnog menadžmenta je novija tema unutar discipline projektnog menadžmenta. Prvi rezultati studija koji pokazuju povezanost između različitih stilova vodstva i projektnog uspjeha su objavljeni tek 2006. godine. Očekivanja od vođa danas, njihova kvaliteta i karakteristike su puno apstraktnije i nekvantitativne nego tradicionalan pogled koji je bio fokusiran na izvršavanje projektnih atributa (Kurzydłowska, 2016).

Kako navodi IPMA (2015) svrha kompetencije vodstvo je omogućavanje pojedincu da vodi, motivira i usmjerava druge, s ciljem poboljšanja timskog ili pojedinačnog učinka. Kako bi to i ostvario pojedinac mora poznavati različite stilove vodstva te odlučiti koji mu najbolje odgovara u određenim projektnim situacijama. Taj prihvaćeni stil vodstva obuhvaća obrasce ponašanja, stavove prema konfliktima, metode komuniciranja, načine kontroliranja ponašanja članova tima, proces odlučivanja te količinu i tip delegiranih zadataka. Napominje se kako je vodstvo važno u svim životnim ciklusima projekta (IPMA, 2015).

Kao ključne vještine vodstva IPMA (2015) navodi:

- poznavanje sebe
- vještine slušanja
- emocionalnu snagu
- sposobnost izražavanja vrijednosti
- postupanje u slučaju pogrešaka i neuspjeha
- metode i tehnike komuniciranja i vodstva
- upravljanje virtualnim timovima
- stvaranje timskog duha.

Uz to što vodstvo zauzima bitnu stavku u poslovnom svijetu, tako ima i posebnu značajnost projektnom menadžeru. Jedan od razloga je pozicija projektnog menadžera kao osobe koja vodi projekt i na koju se polaže najviše odgovornosti.

Turner (1999) je identificirao sedam karakteristika efikasnog projektnog menadžera: energija i inicijativa, vještina rješavanja problema, orijentiranost rezultatu, samopouzdanost, perspektiva, komuniciranje i vještina pregovaranja. Međutim, on nije promatrao kako će te vještine biti primijenjene kod različitih tipova projekata. Frame (1987) je uzeo četiri stila vodstva, *laissez-faire*, demokratski, autokratski i birokratski i sugerirao da je svaki stil primjenjiv kod različitih projektnih ciklusa. Kerzner (2001) smatra kako su projektni menadžeri često odabrani ili neodabrani upravo prema kategoriji stilova vodstva.

Uloga projektnog menadžera kao vođe podrazumijeva integraciju članova projektnog tima oko definiranih ciljeva te im dati osjećaj odgovornosti za izvođenjem projektnih zadataka (Kurzydłowska, 2016).

Dulewicz i Higgs (2005) opisuju grupaciju ponašanja ili stilova vodstva koju imaju vođe na:

1. Orijentiranost cilju – vođa određuje smjer i ponaša se tako da ima važnu ulogu u usmjeravanju drugih u ostvarivanju ciljeva.

2. Uključivost – vođa i dalje ima snažan osjećaj za smjer kretanja u projektu. Međutim razvija se osjećaj za uključivanjem drugih u procese.
3. Angažiranost – ponašanje vođe u ovom pristupu je orijentirano na upravljanje drugima koji će ostvarivati ciljeve zajedno. Ovdje je vođa više orijentiran na razvoj drugih i na poticanje samostalnog rada.

Navedene tri razine ponašanja vođe govore koliko će određeni vođa dati slobode sljedbenicima u izvršavanju zadataka. Od gotovo nikakvog stupnja slobode do razine gdje samostalno kao projektni tim izvršaju zadatke, a vođa je tu da ih usmjerava i prati timske učinke. Dulewicz i Higgs (2003) su dokazali da su vođe koji su orijentirani cilju najbolji za projekte niže kompleksnosti, uključivi najbolje odgovaraju srednje zahtjevnim projektima, a angažirani ostvaruju najbolje rezultate kod kompleksnih i složenih projekata (Müller i Turner, 2007).

Vještine vođenja projektnog menadžera su signifikantne u projektima koji se izvode u svrhu organizacijske promjene, gdje voditelj projekta mora biti sposoban aktivno komunicirati s interesnim sudionicima te upravljati i nositi se s njihovim emocijama, posebice agresijom i strahom (Müller i Turner, 2007).

Pretpostavlja se kako će organizacije stavljati sve veći fokus na performanse projektnog menadžmenta kako bi ostale relevantne i kompetitivne. Uloga projektnog menadžera se također proširuje i on postaje (Pulse of the Profession 2018: The Project Manager of the Future, 2018):

- strateški savjetnik: planira i izvršava projekte, dostavlja rezultate
- komunikator: uvijek je jasan i koncizan, bez obzira kome se obraća
- inovator – ponaša se kao vlasnik i upravitelj proizvoda
- *Big Thinker* – fleksibilan, prilagodljiv, posjeduje emocionalnu inteligenciju
- svestran upravitelj – ima iskustva s različitim pristupima i metodama – *waterfall, Scrum, agile, lean, design thinking*

Svakako će se kompetencije i vještine projektnog menadžera tijekom vremena mijenjati i prilagođavati projektnim potrebama, a i za očekivati je da će vještine vođenja postajati sve

važnije. Za efikasnost izvedbe projektnog menadžera u promjenjivom okruženju cjeloživotno razvijanje vještina i sposobnosti putem usvajanja znanja donosi razvoj kompetencija i vještina.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE VJEŠTINE VODSTVA PROJEKTNOG MENADŽERA U IZVEDBI PROJEKATA

U skladu s prezentiranom eksplorativnom analizom, provedeno je kvalitativno istraživanje kako bi bila otkrivena uloga vještine vođenja i kompetencija projektnog menadžera na učinkovitu izvedbu projekata te uloga različitih stilova vodstva unutar projektnih ciklusa projekata. Analizom oba izvora istraživanja autorica rada dolazi do prikazivanja dvije perspektive o tematici ovog završnog rada – stručne i iskustvene.

4.1. Metodologija istraživanja

Za empirijsko istraživanje su korišteni primarni izvori podataka, a istraživanje je izvršeno primjenom metodologije dubinskih intervjua na uzorku od tri ispitanika. Ispitanici imaju različita iskustva u projektnom menadžmentu ovisno o godinama iskustva, vrstama projekata i projektnom timu. Istraživanje je provedeno u rujnu 2018. godine u Zagrebu. Svi ispitanici u istraživanju su sudjelovali dobrovoljno i nigdje u radu nisu navedeni njihovi osobni podaci. Ispitanicima je postavljeno osam pitanja za čiju pripremu je korišteno proučavanje literature. Trajanje intervjua je bilo od 20 minuta do 35 minuta.

Razlog izbora kvalitativne metode dubinskih intervjua je što omogućuje identifikaciju mišljenja, stavova i emocija te dodatno razumijevanje i poimanje utjecaja vještina projektnog menadžera (Bush i sur., 2008). Također, analizom dubinskih intervjua su prikazana osobna iskustva i stavovi o utjecaju vještina vođenja projektnog menadžera.

Dubinski intervju predstavlja duži razgovor pri kojem ispitanik ne odgovara uz pomoć obrasca, iako se ispitivač služi pitanjima (koja su navedena u prilogu rada), on ih ne postavlja formalno i strukturirano kako što je slučaj kod anketnog ispitivanja. No, poneka postavljena pitanja bila bi adekvatna i u anketi s malo dužim i slobodnijim odgovorom, pa se ne može strogo odijeliti jedan instrument od drugog.

4.2. Rezultati istraživanja

Na početku dubokog intervjua o ispitanicima su dobivene općenite informacije o njihovom dosadašnjem iskustvu u projektnom menadžmentu za dobivanje pozadine njihovog rada na projektima.

Tablica 4 prikazuje osnovne podatke o ispitanicima primarnog istraživanja primjenom dubokog intervjua.

Tablica 4 Prikaz karakteristika svih ispitanika sudionika u istraživanju

ISPITANIK	GODINE	ZANIMANJE	GRAD
Ispitanik 1.	25	Studentica	Zagreb
Ispitanik 2.	25	Konzultant za poslovno izvještavanje	Zagreb
Ispitanik 3.	29	*Project/event manager*	Zagreb

Izvor: Primarni podaci u istraživanju

Za dubinski intervju su birane osobe koje imaju iskustva s radom na različitim vrstama projekata. Ispitanik 1. je projektni menadžer projekata u domeni *event managementa* te provođenja različitih implementacijskih projekata unutra manjih i većih poduzeća. Ispitanik 2. je projektni menadžer za IT projekte, čije trajanje je najčešće od 2-3 mjeseca. Vodi tim od 4-5 osoba, ovisno o projektu. Ispitanik 3. je projektni menadžer projekata za organizaciju događanja i *teambuildinga*, a time se bavi zadnjih pet godina.

Ispitanik 1. o svojem iskustvu kaže:

„Do sada imam iskustva u vođenju različitih projekata, najvećim dijelom u domeni event managementa te u provođenju različitih implementacijskih projekata unutra manjih i većih poduzeća. Najveći event koji sam organizirala imao je 3000 posjetitelja s 200 natjecatelja i više od 15 izlagača u periodu od dva dana. Uz to vodila sam projekte razvoja web stranica te provođenja kreativnih marketinških strategija. Projektnim menadžmentom bavim se zadnjih pet godina, počevši od studentskih projekata koji su odlična prilika za upoznavanjem ovog područja, do sada kada projektni menadžment radim unutar organizacije"

Ispitanik 2. projektnim menadžmentom se također počeo baviti u studentskim danima:

„Moja priča projektnog menadžera počinje u studentskoj udruzi gdje sam sa suvoditeljicom i timom od 10 osoba organizirao studentsko natjecanje. Imao sam 22 godine kada sam se učlanio u udrugu. U zadnjih godinu dana radim na projektima u domeni IT-a, a sa svojih 25 godina sam jedan od starijih ljudi u timu. Ritam je dosta dinamičan. Vodim tim od 4-5 osoba, od jednostavnijih do kompleksnijih projekata. Najčešće traju dva-tri mjeseca. Jedan je trajao sedam mjeseci. Zapravo nema nekog pravila, sve ovisi o klijentima. Također, nije isti tim za sve projekte, već se rotira ovisno o trenutnim potrebama. Službeno sam projektni menadžer zadnje dvije godine.“

Ispitanik 3. za svoje iskustvo kaže:

„Radim kao project/ event manager u jednoj event agenciji. Dugo sam imala želju raditi „nešto svoje“, jer smatram da tako najviše iskorištavam svoj potencijal. I onda sam prije par godina pokrenula agenciju zajedno sa svojom kolegicom i trenutno uživamo u tome što radimo! Agencija se bavi organizacijom evenata, teambuildinga, konferencija za poslovne subjekte te postoji dvije godine. Prije toga sam isti taj posao radila dvije i pol godine u jednoj drugoj agenciji.“

U daljnjem tijeku provedbe intervjua, ispitanicima su predstavljeni stilovi vodstva koji su obrađenu unutar ovog rada. Od svakog ispitanika se tražilo da opiše koji stil vodstva primjenjuje i zašto.

Ispitanik 1. o svojem stilu vodstva kaže:

„Mislim da je stil kojim se služim kombinacija između demokratskog i autokratskog stila, a udio svakog se izmjenjuje s obzirom na projekt i je li uključeno više ili manje ljudi u izvršenje svih zadataka za projekt. Demokratski stil je osobito dobar ako se upravlja timom ljudi gdje svaki ima vještine koje nam trebaju za projekt i mogu doprinijeti razvoju projekta od samog početka. Naravno, ljude ipak treba uputiti u zadatke i podjelu projekta u različitim vremenima, a i krajnjem uspjehu i izvršenju projekta.“

Ispitanik 2 također najviše primjenjuje demokratski stil vodstva, a svoje razloge navodi kao:

„Demokratski primjenjujem najviše. Susreo se da kada ljudi samo izvršavaju zadatke dolazi do problema i pada motivacije. Tijekom izvedbe projekata unutar projektnog tima zajednički donosimo odluke, u nekakvim kritičnim situacijama ja donosim odluke i navodim na pravi smjer kako bi se ubrzao proces. Vrlo je bitno da su oni aktivno uključeni u projekt, treba im dati na važnosti i uključiti ih u sve procese. Unutar poduzeća imamo razvijen mentorski dio gdje vrlo rano članovi tima dobiju pravi projekt da rade samostalno. Kroz jednostavniji tip projekta ih učimo o svakodnevnijim projektima i stvarima.“

Ispitanik 3. je sličnog razmišljanja. tj. smatra kako je bitno odluke donositi zajedno i saslušati tuđa mišljenja.

Kod sva tri ispitanika preferirani stil vodstva je demokratski. Prema njihovim stavovima taj stil daje najviše slobode u upravljanju projektnim timom jer ih mogu uključiti na zajedničko ostvarivanje definiranih ciljeva. Naglašavaju kako je kontinuirano učenje i napredak iznimno bitno. Iako svaki ispitanik ima preferirani stil vodstva koji najčešće primjenjuje, ipak su složni kako nije se efikasno služiti samo jednim stilom vodstva. Različite stilove vodstva primjenjuju

ovisno o različitim fazama projekta i različitim vrstama projekta. Takvo optimiziranje stilova vodstva omogućuje efikasnije izvršavanje projektnih ciljeva.

Ispitanik 2. koji vodi IT projekte kaže:

„Kod nas u poduzeću projekti su specifični jer imaju dva životna ciklusa – pripremu i programiranje i vizualno analitički dio. Ne mogu se gledati odvojeno jer jedan ciklus uvjetuje drugi i različiti su po mnogočemu, ponajviše po definiranim ciljevima. Za pripremu i programiranje idealan je demokratski stil jer prevladava suradnički odnos i očekuje se od svakog člana njegov doprinos. Vizualno analitički dio orijentiran je kupcu i korisničkom iskustvu te za njega polazi iterativno i puno pažnje se pridaje klijentu. U drugoj fazi također prevladava primjena demokratskog stila, međutim ovdje je uključen odnos između klijenta i tima i dobra komunikacija je krucijalna.“

Nadalje, Ispitanik 2. dodaje kako postoje okolnosti unutar kojih ne primjenjuje samo demokratski stil. U slučaju Ispitanika 1. i Ispitanika 3. „*slijepo držanje samo jednog stila nije dobro za svaki projekt niti za svaki tim jer su različiti prema raznim karakteristikama*.“ Ispitanik 1. i Ispitanik 2. za početak projekata primjenjuju demokratski stil i ponekad *laissez-faire*. To je faza kada se prikupljaju ideje za projekt i doprinos tima je vrlo bitan. Kroz izvršavanje projektnog rada pretežito koriste birokratski i autokratski stil jer „*sve se mora izvršavati kako je isplanirano, a to znači da je potrebno dobro pratiti što se događa i kontinuirano provjeravati projektni tim*“. U zadnjoj fazi je bitno provesti evaluaciju i dostaviti završnu dokumentaciju, a kako tu postoji puno rada s podacima, najviše se primjenjuje kombinacija birokratskog i demokratskog stila vođenja. U cjelokupnoj izvedbi projekata svi ispitanici naglašavaju brigu za ljude i njihovu motivaciju. Smatraju kako su za uspjeh svi jednako zaslužni i dobar tim treba nagrađivati. Fokusirani su na dugoročne ciljeve i stjecanje znanja, a navedene karakteristike odgovaraju transformacijskom vodstvu.

Ispitanicima su prikazane kompetencije iz Tablice 1 ovog rada. Svaka navedena kompetencija utječe na vodstvo projektnog menadžera ovisno o vrsti projekta gdje se primjenjuje. U poglavlju osnovne karakteristike vodstva je navedena uloga kompetencija vodstva na izvedbu projekata.

Ispitanik 1. temeljem svog iskustva govori:

„Emocionalna inteligencija je jedna od onih koje vjerujem da je bitna kako bi spojila upravljačke i intelektualne kompetencije. Bez toga zapravo ne možemo podići projekt na još višu razinu. Također, bitno je da je sam projektni menadžer motiviran za svoj rad kako bi primjerom mogao voditi tim i u trenutcima kada se nagomila stres ili određeni problemi u samom projektu. Od upravljačkih kompetencija istaknula bi konstruiranje s obzirom da nam daje formu projektu i temeljno usmjerenje kojem se u svakom trenutku možemo vratiti. Od intelektualnih kompetencija izdvojila bi kritičku analizu koja nudi brzu reakciju u brojnim odlukama koje se mora donijeti prije samog projekta.“

Ispitanik 2. koji vodi IT projekte ističe:

„Bitna je motivacija- zbog toga što je u ljudskoj prirodi da uvijek rade stvari s više žara i više se posvete nečemu ako imaju motivaciju za to raditi. Savjesnost je također bitna jer projekti skoro uvijek uključuju više ljudi te je nemoguće biti uspješan ako nismo svi zajedno dovoljno razvili osjećaj savjesnosti. Uključujuća komunikacija mi je također bitna jer doprinosi rješavanju problema, a što je još važnije daje na važnosti članovim tima te podiže njihovu motiviranost“.

Ispitanik 3. također izdvaja motivaciju i dodaje utjecajnost, upravljanje resursima, viziju i imaginaciju kao kompetencije koje imaju ulogu na izvedbu projekata.

Svi ispitanici primarno izdvajaju emocionalnu inteligenciju kao ključnu kompetenciju koja ima ulogu na izvedbe projekata bez obzira na vrstu projekta. Smatraju kako je ona „*ljepilo koje povezuje sve ostalo*“ te početna točka razvoja vještina pojedinca. Smatraju kako su navedene kompetencije alati koje projektni menadžer koristi u svojem vodstvu za što efikasniju izvedbu projekata. Razvijanjem navedenih kompetencija iz Tablice 1 efikasnije se vodi projekt i postiže utjecaj na izvedbu projekata.

4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Ograničenja istraživanja ponajviše se očituju u primarnim izvorima podataka. Ispitivač je neiskusan u provođenju kvalitativnog istraživanja te su pitanja za intervju potencijalno mogla biti kvalitetnija i opširnija, a analiza dobivenih rezultata potpunija i konkretnije povezana sa sekundarnim rezultatima istraživanja. Također, uzorak je minimalan, tj. mali broj ispitanika od tri osobe, čime se ne postiže potpuna raznovrsnost uzorka istraživanja. Nadalje različiti uvjeti i vanjski faktori u kojima su provođeni intervjui mogli su utjecati na kvalitetnu interpretaciju i koncentraciju ispitivača i ispitanika.

Odnosno, nedostaci i ograničenja kvalitativne metode ispitivanja su ljudski faktor, ispitanik i ispitivač, iz kojeg proizlaze izvori pristranosti, subjektivnosti i pogrešaka u metodi ispitivanja. Ako se tome doda manje iskustvo ispitivača, može se reći da istraživanje kao takvo sigurno ima pogreške u izvedbi metode.

Preporučuje se nastaviti istraživanje te provesti istraživanje koje bi zahtijevalo usporedbu kvalitativnog istraživanja većeg broja sudionika za što bolju raznolikost uzorka i moguću generalizaciju za populaciju i kvantitativnog istraživanja kritičnih faktora uspjeha.

5. ZAKLJUČAK

Na današnjem kompetitivnom i promjenjivom tržištu posjedovanje samo tehničkih vještina nije dovoljno za postizanje projektnog uspjeha koji zadovoljava sve korisnike projekta. Projektni menadžer osim vođenja projekta vodi i projektni tim, a to podrazumijeva posjedovanje vještina koje će biti usmjerene na povećanje efikasnosti i motivacije članova tima.

Putem šest škola misli je vidljivo kako je vodstvo kombinacija osobnih karakteristika i područja kompetencija. Odnosno, ono što nekoga čini vođom je kombinacija vještina i znanja s osobnim karakteristikama pojedinca. Kako će se te karakteristike iskazivati ovisi o situaciji, stečenom znanju, kompetencijama i stilu vodstva. Vodstvo je vrlo kompleksno područje i postoje razni načini putem kojih projektni menadžer može voditi tim i projekt. Ono što je bitno je da se odabere pravi pristup koji ovisi o tipu projekta, kompleksnosti projekta i projektnom ciklusu. Spajanjem različitih pristupa i stilova vodstva s metodologijama i alatima projektnog menadžmenta te tipovima projekta dolazi se do matrice potencijalnih mogućnosti i ishoda.

Ono što je dokazano istraživanjima prezentiranim u ovom radu jest utjecaj kompetencija vođe (upravljačke, intelektualne, emocionalne) na efikasnost izvedbe projekta. Također, različiti stilovi vodstva su prikladni za različite tipove projekta, a projektni menadžer ima ulogu stvoriti produktivno radno okruženje za članove projektnog tima.

Vještine vođenja projektnog menadžera nemaju direktan utjecaj na projektni uspjeh, već se do projektnog uspjeha dolazi zbog mnogo varijabli koje sudjeluju u projektnoj izvedbi. Potrebno je detaljno i jasno definirati ciljeve, budžet, vrijeme, potom oformiti projektni tim koji ima znanje i sposobnosti specifične za taj tip projekta. Važno je predvidjeti potencijalne probleme i promjene i imati alate kako ih ukloniti i kontrolirati. Iznimno je bitna jasna i koncizna komunikacija sa svim korisnicima projekta, a posebna važnost se stavlja na pravovremeno informiranje. Projektni menadžer treba u svim fazama kontrolirati i upravljati projekt i projektni tim. Projektni menadžer će uz pravilnu primjenu svojih kompetencija i stila vodstva uz sve ostale varijable u procesu postići projektni uspjeh. Prema tome, vještine vođenja nisu jedine odgovorne za projektni uspjeh, ali definitivno imaju utjecaja.

POPIS IZVORA

1. Anantatmula, V. S. (2010.), Project Manager Leadership Role in Improving Performance, *Engineering Management Journal*, 22(1): 13-22.
2. Atkinson, R. (1999.), Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 17(6): 337-342.
3. Ayub, A. Hassan, M., Akhtar, A. i Laghari, S. (2015.), Impact of Project Leadership Facets on Project Outcome, *ŒCONOMICA*, 11(4): 5-14.
4. Beleiu I., Crisan, E. i Nistor, R. (2015.), Main factors influencing project success, *Interdisciplinary Management Research* 11: 59-72.
5. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. i Taylor, S. (2011.), *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
6. Bourne, L. (2010.), The future of the hero project manager, https://www.pmi.org/learning/library/develop-performance-definition-pm-evolution-6791, pristupljeno: 02.09.2018.
7. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine,* Sinergija, Zagreb
8. Bush, R., Hair, F., Ortinau, D., Wolfinbarger, M. (2008.), *Essentials of Marketing Research*, McGraw-Hill Higher Education, New York
9. DuBrin, A.J. (2004.), *Leadership: research findings, practice, and skills*, 5. izdanje, Houghton Mifflin, cop, New York; Boston
10. Gritzbach, M. (2018.), Pulse of the Profession 2018: The Project Manager of the Future, https://www.inloox.com/company/blog/articles/pulse-of-the-profession-2018-the-project-manager-of-the-future/, pristupljeno: 02. rujna 2018.
11. International Project Management Association IPMA (2015.), *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf, pristupljeno: 02.09.2018.
12. International Project Management Association IPMA (2016.), *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes*, http://products.ipma.world/ipma-product/peb/read-peb/, pristupljeno: 01.10.2018.
13. Jones, T. (2016.), 11 Leadership Qualities of a Great Project Manager, https://www.brightwork.com/blog/11-leadership-qualities-of-a-great-project-manager, pristupljeno: 01. 09. 2018.

14. Kurzydłowska, A. (2016.), Leadership in project management, *Humanities and Social Sciences*, 21(23): 103-112.
15. Maksoud, S.A. (2015.), Project Management Life Cycle Roles and Responsibilities, https://www.linkedin.com/pulse/project-management-life-cycle-roles-responsibilities-abdel-maksoud, pristupljeno: 01.09.2018.
16. Maylor, H. (2003.), *Project management*, 3. izdanje, Financial Times: Prentice Hall, London
17. *Michael Page*, https://www.michaelpage.co.uk/content/future-of-leadership/, pristupljeno 02. 09. 2018.
18. Müller, R i Turner, R. (2010.), Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, 28(5): 437-448.
19. Müller, R. i Turner J.R. (2007.), Matching the project manager`s leadership type to project type, *International Journal of Project Management*, 25(1): 21-32.
20. Northouse, P.G. (2010.), *Vodstvo*, 4. izdanje, MATE, Zagreb
21. PMI, Job Growth and Talent Gap, http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf, pristupljeno: 28.09.2018.
22. PMI (2018.), Success in Disruptive Times, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf , pristupljeno 15. 09. 2018.
23. PMI, Project Management Institution (2011.), *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima: (Vodič kroz PMBOK)*, 4. izdanje, MATE, Zagreb
24. Radujković, M. i Sjekavica, M. (2017a.), Development of a project management performance, *Građevinar*, 69(2): 105-120.
25. Radujković, M. i Sjekavica M. (2017b.), Project Management Success Factors, *Procedia Engineering* 196: 607-615.
26. Roles and responsibilities of the Project Manager, https://www.finance-ni.gov.uk/articles/roles-and-responsibilities-project-manager, pristupljeno: 28.09.2018.
27. Sandling, J. (2014.), Bureaucratic Leadership, https://jonathansandling.com/bureaucratic-leadership/, pristupljeno: 01. rujna 2018.
28. Turner, R.J. i Simister S.J. (ed.) (2000.), *GOWER handbook of project management*, 3. izdanje, Gower Publishing Limited, Hampshire
29. Turner, R. J. i Müller, R. (2005.), The Project Manager`s Leadership Style as a Success Factor on Project: A Literature Review, *Project Management Institute*, 36(1): 49-61.

30. Zulch, B. (2014.), Leadership communication in project management, *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 119: 172-181.

POPIS SLIKA

Slika 1 Grafički prikaz obveza projektnog menadžera u različitim projektnim ciklusima na projektu 7
Slika 3 Grafički prikaz zbrajajućeg učinka transformacijskog vodstva 19

POPIS TABLICA

Tablica 1 15 kompetencija vodstva 14
Tablica 2 Stilovi vodstva i životni ciklus projekta 17
Tablica 3 Temeljne individualne kompetencije 21
Tablica 4 Prikaz karakteristika svih ispitanika sudionika u istraživanju 27

PRILOZI

Prilog 1: Smjernice za provedbu dubinskog intervjua za potrebe istraživanja utjecaja vještina vođenja projektnog menadžera na kvalitetu i efikasnu izvedbu projekata

Prije početka dubinskog intervjua ispitanik je obaviješten kako u svrhu istraživanja neće biti korišteni osobni podaci ili otkriven identitet ispitanika.

Napomena: Navedena pitanja su samo smjernice za dubinski intervju. Ispitivač ih se ne mora strogo držati te tokom intervjua ima pravo pitati dodatna pitanja.

U intervjuu sudjeluju dva subjekta: ispitivač i ispitanik. Ispitivač vodi intervju postavljajući pitanja, a ispitanik na iste odgovara. Ispitivač sve odgovore bilježi putem zapisa na prijenosnom računalu. Ispituje se pogled ispitanika na tematiku i ispitivač mora održati objektivnost tokom intervjua. Trajanje intervjua je od 20 minuta do 35 minuta. Intervjui su provedeni tijekom rujna 2018. godine u ugostiteljskom objektu u Zagrebu.

Postavljena pitanja:

1. Opišite svoje dosadašnje iskustvo u vođenju projekata (koliko dugo vodite projekte, koje vrste/tipove projekata, gdje i sl.).
2. Koji stil vodstva od navedenih najviše primjenjujete i zašto? Postoje li situacije kada kombinirate više stilova?
3. Koji stil vodstva smatrate najboljim/preferirate i postoji li primjenjivost s obzirom na životni ciklus projekta (početak projekta, organiziranje i priprema, izvršavanje projektnog rada, zatvaranje projekta)?
4. Koje od navedenih kompetencija smatrate bitnima za vođenje projekata i zašto?
5. Koje kompetencije smatrate da posjedujete i postoje li kompetencije koje biste voljeli razvijati?

6. Prema Vašem mišljenju, kakva je budućnost projektnog menadžmenta i koje nas promjene očekuju?
7. Smatrate li da su vještine vođenja projektnog menadžera bitne za uspješno vođenje projekata?
8. Ukoliko mislite da je nešto izostavljeno ili imate napomene, slobodno dodajte.