

Dr. sc. ANTE BISTRČIĆ, docent
Kvarner banka, Rijeka, Hrvatska

PROJEKTNA KULTURA

UDK 65.012.4
Primljeno: 21.10.2004.
Prethodno priopćenje

Nastajanje projektne kulture je tijesno povezano s nastajanjem i razvojem organizacijske kulture. Projektna kultura je podkultura organizacijske kulture poslovnih sustava. O njoj su u velikoj mjeri ovisni rast i razvoj, to jest izvedba strategija poslovnih sustava s realizacijom programa projekata i s pomoću projektnog managementa. Ako projektna kultura nije na zavidnom nivou, to znači otežano izvođenje projekata i sa time također strategija poslovnih sustava te rad projektnog managementa i projektnog tima u cjelini. Upravo tako je na nastajanje i razvoj projektne kulture u poslovnim sustavima i društvu u cjelini utjecao razvoj projektnog managementa. Razvoj projektnog managementa će također i u budućnosti značajno utjecati na razvoj projektne kulture u poslovnim sustavima i društvu u cjelini.

Promjene projektne kulture su nužnost opstanka i razvoja poslovnih sustava. Promjene projektne kulture su uspješnije ako se započnu odvijati od vrha poslovnog sustava i šire se prema podsustavima. Zbog toga je odnos managementa do strategija i programa projekata vrlo važan činiac projektne kulture i posljedično vrlo značajan činiac uspješnoga izvođenja programa projekata.

Ključne riječi: projektna kultura, organizacijska kultura, projektni management, projektno okruženje, strategija.

UVOD

Ljudski faktor je od vitalnoga značaja za uspjeh projekta. Ljudi su ti koji planiraju, organiziraju, vode, koordiniraju i dosežu postavljene ciljeve s pomoću organizacije i međusobnih odnosa, komuniciranja, pregovaranja i rješavanja konflikata. Ljudi su također izvor većine problema i konflikata na projektu.

Postoje puno činilaca, koji ometaju produktivnost projektnog tima (Yung T. L., 1996., str. 41): nejasna odgovornost i linije zapovijedanja, nejednaka radna opterećenost izvođača, nejasni ciljevi projekta, nejasni postavljeni zadaci, ispad komunikacija, nepovjerenje između članova tima, ciljevi pojedinca nisu u skladu s ciljevima njegova rada, niski moral tima, pomanjkanje brige za kvalitetu, pomanjkanje vizije tima, konflikti i osobni nesporazumi.

S poznavanjem i razvijanjem projektne kulture do navedenih problema ne bi došlo ili bi ih lakše rješavali/riješili već u fazi pripreme projekta.

1. NASTAJANJE PROJEKTNJE KULTURE

Da bi mogli izvoditi projekte, ljudi su se morali najprije organizirati u skupine, međutim prije toga u poslovne sustave - poduzeća. Ako promatramo čovječanstvo sa razvojnog aspekta kroz povijest, uočavamo da se ono razvijalo putem izvođenja raznih projekata.

Najveća dostignuća je čovjek ostvario s pomoću jednokratnih i vremenski ograničenih procesa, ne gledajući na to, na kojem području čovjekova djelovanja se to odnosi (Hauc A., 2002, str.11).

Nabrojiti ćemo samo neke od njih: egipatske piramide, kineski zid, crkve, transkontinentalne pruge, ceste, Sueski i Panamski kanal, Ajfelov toranj, u novijem vremenu pa programe projekata u automobilskoj, pomorskoj, avionskoj, informacijskoj, komunikacijskoj i ostalim gospodarskim granama.

Poslovni sustavi su po cijelom svijetu pa tako i kod nas postigli najveće uspjehe, realizirajući programe projekata. Navodimo samo neke naše primjere: Pliva – Zagreb, Ina – Zagreb, Podravka – Varaždin, Uljanik – Pula, Hrvatske ceste – Zagreb, itd.

Nastajanje projektne kulture je tijesno povezano s nastajanjem organizacijske kulture, tako su po Scheinu (1987, 148) na nju utjecali slijedeći faktori: skupinska dinamika, vođenje i učenje.

Razumijevanje skupinske dinamike, kod projektne kulture je od izuzetnog značaja sam projektni proces, u kojem dolazi do toga, da članovi određene skupine dijele zajedničko mišljenje i pogled na projektne probleme i njihovo rješavanje.

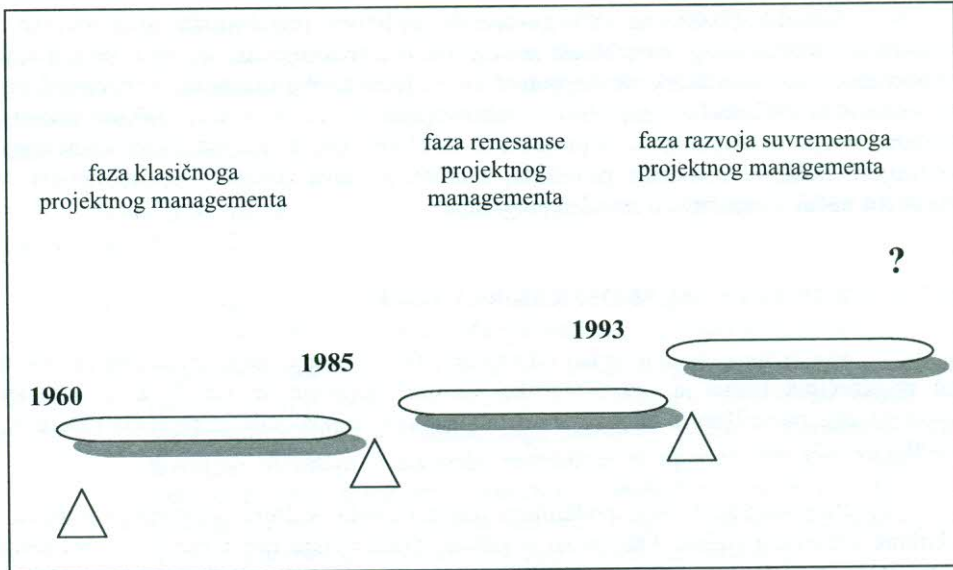
Razumijevanje vođenja, kod projektne kulture je veoma važna uloga vodstva, koji brine za strategiju poduzeća i njenu izvedbu putem projekata.

Razumijevanje učenja, projektna kultura je proizvod učenja i to: o strategiji, projektu, vrsti projekata, projektnom startu, projektnom managementu, projektnoj organizaciji itd.

Nastajanje projektne kulture je tijesno povezano s nastajanjem i razvojem projektznoga managementa, koji se je započeo intenzivno razvijati nakon drugog svjetskog rata.

Kernež (1989) prošlost suvremenog poimanja projektznoga managementa dijeli na tri vremenska perioda (Vidi sliku 1.).

Slika 1. Razvojne faze projektnog managementa



Prvo vremensko razdoblje 1960 – 1985 godina, označuje se kao vrijeme klasičnog projektnog managementa. Kod vojnih projekata se s vremenom razvio cijeli niz metoda i tehnika, koji su se s vremenom preselili u praksu izvođenja projekata na civilnome području, prije svega na području građevinarstva. Glavne karakteristike projekata toga razdoblja bili su veliki projekti, sa velikim brojem izvođača i drugih izvora, koje je bilo potrebno usklađivati u okviru zadanoga vremena za izvedbu projekta. Poslovni sustavi, gdje su se projekti izvodili, su bili većinom projektno usmjereni, s karakteristikama naručilačke proizvodnje.

Drugo vremensko razdoblje 1985 – 1993 godine, označuje se kao razdoblje renesanse. Za to razdoblje je značajno, da su poslovni sustavi također na ostalim područjima gospodarskoga i negospodarskoga djelovanja konačno shvatili korisnost upotrebe projektnoga načina rada. Takav način se započeo primjenjivati na svim područjima ljudskoga djelovanja to jest kod svih projekata, ne gledajući na njihovu veličinu i kompleksnost. Projektna organizacija se počinje uvoditi također u poduzećima sa serijskom i maloserijskom proizvodnjom, jer upotrebljava projektni način rada prije svega za savladavanje svojih faktora razvoja.

Treće vremensko razdoblje započelo je nakon 1993 godine. Imenuje se razdobljem suvremenog managementa. Brzi tehnološki razvoj, globalizacija poslovanja i ostale karakteristike devedesetih godina, koje ukazuju na potrebu brzog savladavanja razvoja te prateći stalne promjene, postavljaju zahtjev za novim i efikasnim oblicima organiziranja poslovanja. Projektni način rada se sve više razvija kao najuspješniji

oblik za savladavanje nastale situacije. U devedesetim godinama prošloga stoljeća struka se počela baviti sa povezivanjem poslovnih strategija i projekata.

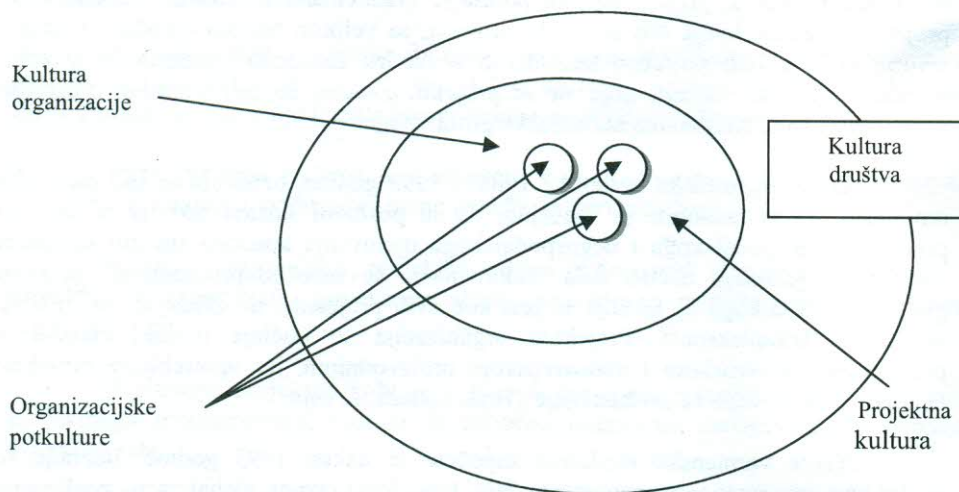
Semulić (2003, str. 8.) govori da prilikom proučavanja problematike i opširnosti suvremenog projektnog managementa, utvrđujemo njegovu neposrednu povezanost sa ekonomskom uspješnošću poduzeća, regionalnom i nacionalnom ekonomijom. Globalizacija, nove tehnologije i suvremene telekomunikacije omogućavaju, da uključujemo u projekte izvođače iz cijeloga svijeta. Nove tehnologije smanjuju troškove izvođenja projekata, zahtijevaju nova znanja i osposobljenosti te drukčiji način organiziranja izvedbe projekata.

2. DEFINICIJA PROJEKTE KULTURE

Projektna kultura je jedan od važnijih faktora uspješnoga izvođenja projekata u poduzećima i dio je organizacijske kulture. Najbolje se odražava u položaju projektnoga menedžera u poduzeću i u odnosu svih zaposlenih do projekta (Stere A., 2002, str. 23).

Projektna kultura je podkultura organizacijske kulture poslovnoga sustava i kulture društva u cjelini. Od nje su u velikoj mjeri ovisni rast i razvoj, tj. izvršenje strategije poslovnog sustava sa realizacijom programa projekata s projektnim managementom. Možemo reći, da je ona razvojna snaga poslovnoga sustava, koji ga gura naprijed, da ne zastane ili propadne (Vidi sliku 2).

Slika 2. Stupnjevi organizacijske kulture



S pojmom projektna klima označujemo inovacijsko, stvaralačko, istraživačko projektno ozračje u poslovnom sustavu ili društvu u cjelini. Pozitivnu projektnu klimu

postizemo sa stalnom izobrazbom ljudi s ciljem, da dobijemo masu znanja koja je potrebna, da možemo razvojno razmišljati i projektno djelovati.

Na projektnu klimu utječu: povjerenje u vodstvo poslovnog sustava (strateško usmjerenje, sposobnost menadžera), odnos vodstva poslovnog sustava i drugih podsustava do projekata, odnos između projektnih i funkcijskih managementa, odnos između menadžera projekta i projektnih timova, osjećaj pripadnosti projektu članova tima, motiviranost projektnog tima itd.

S obzirom na odnos poduzeća do projekata na projektnu kulturu najčešće utječu (Stare A., 2002 str. 23):

- a) organizacijska struktura – u strukturi ne nastupaju već samo standardne funkcijske jedinice nego također projekti sa različitim strukturama;
- b) vodstvo poduzeća – projekti su prije svega odgovornost vodstva poduzeća, koji brine za strategiju poduzeća. Projekti su oruđe za realizaciju strateških odluka, toga nažalost vodeći management nije dovoljno svjestan. Funkcijski menadžeri u operativnim procesima ne trebaju potpore direktora, projektni menadžer ne može bez nje. To posebno vrijedi na primjerima, ako su projekti matično organizirani te dođe do konflikata između projektnog i linijskog menadžera;
- c) funkcijski menadžeri – odgovaraju za redovne operativne procese i potporu projektima. U poduzeću sa razvijenom projektnom kulturom, linijski menadžeri su svjesni, da je projekt dopuna njihovom redovnom radu;
- d) neformalne komunikacije – radi fleksibilnosti projektne organizacije, dinamike i raznolikosti projekta se projektni menadžer kod vođenja projekta pomagati također sa neformalnim komuniciranjem, usmenim dogovorima, sastancima bez zapisnika i sl. To je tuđe klasičnoj organizaciji, gdje je sve propisano. Ponekad funkcijski menadžeri ne dozvoljavaju komuniciranje mimo hijerarhijske strukture što koči projekt.

Ukoliko cjelokupni management poslovnog sustava nije svjestan značaja projekata za opstanak poslovnog sustava i ako projektna kultura, radi bilo kojeg od navedenih činilaca, nije na zavidnom nivou, to znači otežano izvođenje projekata i time i strategije poslovnog sustava te rad projektnom menadžeru i projektnom timu u cjelini.

3. RAZVOJ PROJEKTNE KULTURE

S rastom i razvojem poslovnih sustava razvija se organizacijska kultura a sa time također projektna kultura kao subkultura (podkultura) organizacijske kulture u podsustavu razvoja. Razvoj projektne kulture će također u budućnosti biti tijesno povezana sa razvojem projektnoga managementa.

Semolić (2003. str. 10.13) navodi, da je zadnji svjetski kongres IPME u Berlinu između ostalog raspravio temu "Kakav razvoj lako očekujemo na području

projektnog managementa u narednih deset godina" i to iz područja: globalizacije, nadzora, ocjenjivanja, interpersonalne dinamike, metoda i oruđa, organizacije.

S globalizacijom se očekuje povećanje broja međunarodnih projekata i sa time će se povećati važnost savladavanja socijalnih i međukulturnih odnosa. Činilac uspješnosti projekata biti će ovisan od sposobnosti savladavanja multinacionalnih timova i od pravih rješenja gledajući i uzimajući u obzir rase, tradicije, činioce tekuće politike i sl.. globalizacija vodi projekte u međunarodnu mrežu povezivanja po cijelom svijetu. Stručnjaci, koji će sudjelovati kod takvih projekata, morati će biti vrlo dobro informatički pismeni te sposobni surađivati u dinamičnim okruženjima. Sve češće će se događati, da će se planiranje odnosno priprema projekata izvoditi na jednom kraju svijeta, međutim izvedba pojedinih segmenata izvoditi će se na različitim krajevima svijeta.

Sve više se povećava spoznaja, da projekt nije problem samo projektnog menadžera, nego također naručioca i ostalih ključnih osoba izvedbe projekta. Posljedično će se povećavati potrebe po razvoju ključnih sposobnosti za sudjelovanje i savladavanje projektne problematike. Management programa predstavlja glavnu vezu između strategija, organizacije i projekata.

Management programa je u sadašnjoj praksi razvijen slabije od projektnog managementa, zbog toga je u budućnosti za očekivati, da će se povećati potreba za znanjima i osposobljenosti savladavanja takvih programa, prije svega sa strane najviših nivoa managementa poduzeća i drugih organizacija. Različiti oblici projektne usmjerene fleksibilne projektne organizacije će u prvih dvadeset pet godina ovoga stoljeća zamijeniti sadašnju, svuda prisutnu, funkcijsku organizaciju. Internet i telekomunikacije će biti važna tehnologija projektne informacijskih sustava za savladavanje projektne problematike.

Tradicionalne načine mjerenja uspjeha projekta, koji se temelji na mjerenju vremena, troškova i kvalitete, zamijeniti će pristupi, koji će bolje uvažavati očekivanja kupaca i sa tim u vezi razviti njegova mjerila uspješnosti projekta. Paralelno sa kvalitativnim mjerilima, mjerenje uspješnosti projekata sve više će se razvijati i usvajati kvalitativna mjerila.

Očekuje se veliko povećanje utjecaja interpersonalne dinamike na uspješnost projekata. Potrebe za izobrazbu i usavršavanje s područja međuljudskih odnosa, motivacije i međuljudskih komunikacija biti će u velikom porastu. U budućnosti će povezivanja, podjela rizika i povjerenje igrati glavnu ulogu kod novih poslova i ulaganja. Projekti će se upravljati i voditi preko virtualnih organizacija.

Projektna kultura biti će derivat odnosa u projektu povezanih partnera. Projekt će biti uvijek viđen kao posao, gdje se maksimiraju koristi svih sudjelujućih organizacija. Projektne odluke će se temeljiti na osnovi dobivenih informacija i zajedničko dogovorenih kriterija, zbog toga će biti manje mogućnosti stvaranja konfliktnih situacija.

Metode i oruđa - veliki broj grešaka kod projekata nastane radi neadekvatne formulacije ciljeva projekta ili radi njihovog neadekvatnog prenošenja suradnicima i drugim izvođačima projekta. U budućih deset godina očekuje se bitno poboljšanje metoda i tehnike za savladavanje toga problema. "Lijepo bi bilo imati", koje je više puta ishodište i rezultat današnjih faza pokretanja projekata, zamijeniti će ishodište "neopozivo potrebno napraviti". Management rizika postati će više važan činilac projektnog managementa. Management portfelja projekata u budućim godinama će doseći jednak nivo važnosti, kao što je dosegao u zadnjih godina projektni management.

Jedna između glavnih karakteristika sutrašnje projektne organizacije biti će virtualni projektni timovi s upotrebom internet tehnologije.

Poznati stručnjak sa područja organizacijskih znanosti, Drucker, govori, da će se u dvadeset i pet godina ovoga stoljeća klasična funkcijska organizacija poslovnih sustava ukloniti različitim oblicima mrežne organizacije. Funkcijska organizacija je stara sto dvadeset godina i nastala je kao odgovor na potrebe industrijskog doba. Današnje potrebe suvremenog okruženja koji se brzo mijenja su dijametralne potrebama industrijskog doba dvadesetog stoljeća, za kojega tvrdimo, da su izlazile iz relativno mirnoga, stabilnoga i predvidljivoga poslovnog okruženja.

Poslovno okruženje dvadeset prvog stoljeća je dinamično i vrlo promjenjivo. Zbog toga zahtijeva takvu organizaciju i organiziranost poslovanja, koja omogućava mogućnost brzoga prilagođavanja i razvoja. Kao odgovor na takve potrebe su se na prelazak u novo tisućljeće pojavili različiti oblici mrežne organizacije.

Sve je više stručnjaka, koji su mišljenja, da postoje projektni management značajni sastavni dio znanja općeg managementa poslovnih sustava.

Projektna kultura mora posvetiti više pažnje komuniciranju, motiviranju, projektnom načinu rada.

Komuniciranje je prijenos informacija i poruka između svih sudionika projekta. Između njih ubrajamo projektnog menadžera, članove projektnog tima, vodstvo projekta i skrbnika, investitora i sl.. Međusobno komuniciranje svih učesnika je osnovni uvjet za odvijanje projektnog procesa. Bez dobrih komunikacija se projektne aktivnosti ne bi mogle kvalitetno izvesti. One značajno utječu na učinkovitost, kvalitetu, zadovoljstvo i proizvodnost projektnog tima i ostalih učesnika u projektu.

Motivirani ljudi su zainteresirani da postignu postavljene im projektni ciljeve i najbolje će iskoristiti svoje znanje i iskustvo. Poznato puno različitih motivacijskih faktora, kao što su zadovoljstvo sa radom i dostignućima, vlastiti razvoj, priznanja i novčane nagrade. Članovi tima biti će motivirani. Oni će njihov rad biti u harmoniji sa njihovim vlastitim potrebama i vrijednostima koje će im dati osjećaj izazova i mogućnost da se dokažu. Visoko motiviran projektni tim ima visok moral, stvara manje troškove projekta te ostvaruje visoku kvalitetu izvedbe, veću proizvodnost i veće zadovoljstvo među svim sudionicima projekta prilikom zaključivanja projekta.

Projektni način rada je mnogo više od samog timskog rješavanja određenoga problema skupine stručnjaka. Projektni rad uključuje osim navedenog timskog rada, nadzor nad potrošnjom vremena i ostalih, za rješavanje zadatka, potrebnih resursa, planiranje, skrb za kvalitetu, oblikovanje informacijskog sustava i dokumentacije, oblikovanje sustava kontrole, uspostavljanje sustava međusobne suradnje (kao npr. ugo varanje) sa ostalim izvođačima (prije svega vanjskima), projektne zadatke, oblikovanje projektne organizacije, i informatičku potporu. Za rješavanje nabrojanih zadataka razvila se je cijela vrsta metoda, tehnika i načina rada (Kovač, 2002, str. 3).

Velika prednost projektnog načina rada je također njegova učinkovitost. Velika većina poduzeća je više ili manje kruto organizirana. U zadnjim godinama u razvijenim gospodarskim okruženjima trude se umanjiti negativne učinke krute organiziranosti. Projektni način rada (projektni management) vrlo uspješno umanjuje okolnosti organizacijskih struktura. Zato se upotreba projektnoga načina rada – projektnoga managementa širi vrlo brzo.

Zadaci projektnog menadžera na projektu: programiranje ciljeva projekta, planiranje, organiziranje izvođenja, start (lansiranje) izvođenja, kontrola izvođenja, praćenje ekonomike projekta, praćenje kvalitete izvedbe, održavanje projektnog informacijskog sustava, motiviranje, komuniciranje i sl.

Da bi projektni menadžer mogao izvoditi navedene zadatke, mora posjedovati slijedeće sposobnosti: cjelovit način razmišljanja, odgovarajuće stručno znanje, sposobnost brzog uočavanja stvarnog problema, organizacijske sposobnosti, sistematski i pragmatički način rada, sposobnost predvidljivog planiranja, sposobnost uspješnog komuniciranja i motiviranja za postizavanje postavljenih ciljeva projekta, dobar odnos sa ljudima, svjesno i razumno preuzimanje rizika, sposobnost oblikovanja i postizanja ciljeva u najtežim situacijama, snalazljivost, poduzetnost, sposobnost prepričavanja.

Dinamika poslovanja i prije svega razvoja poduzeća zahtjeva sve više bolje osposobljene vođe projekta, koji moraju imati određeno znanje, osposobljenost i iskustvo (Hauc, 2002. str.303).

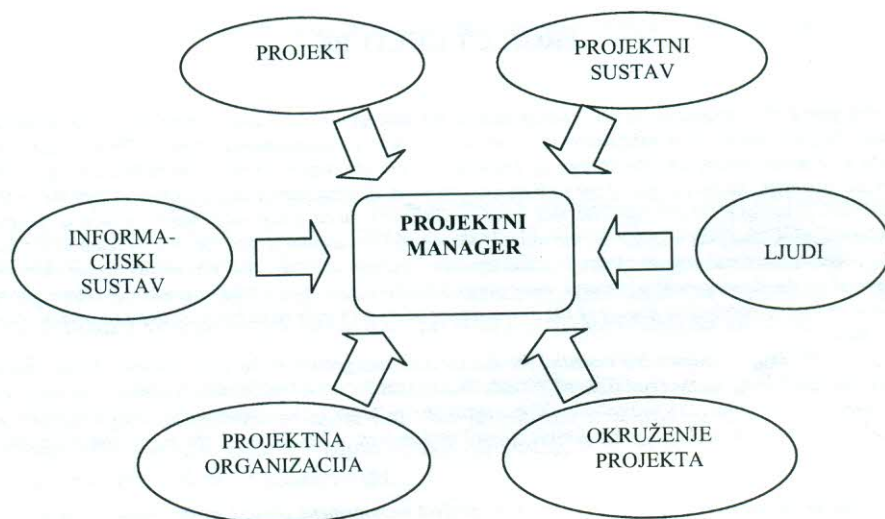
4. PROMJENE PROJEKTNE KULTURE

Promjene projektne kulture su nužnost opstanka i razvoja poslovnih sustava. Promjene projektne kulture su uspješnije, ako se započnu u vrhu poslovnog sustava i šire se prema podsustavima, odjelima, službama. Zbog toga je odnos vodećeg managementa do strategija i projekata najutjecajniiji činilac projektne kulture i posljedično također vrlo utjecajan činilac uspješnoga vođenja projekata. Pogledajmo, koje promjene načina rada bi trebale oblikovati primarnu projektnu kulturu:

- a) projekti će u poslovnim sustavima što dalje biti učestaliji i tvoriti multiprojektno okruženje u obliku strateških projektnih planova, koji će biti podloga za rad managementa na razvoju poslovnih sustava. Savladavanje multiprojektnog okruženja će biti glavna skrb

- managementa, koji će se morati bolje usmjeriti u management projekata, oblikovati rješenja za brzu i uspješnu pripremu starta, vođenja i izvođenja projekata.
- b) projektni management mora postati dinamičan model izvođenja projekata s obzirom na programe projekata za brzo ostvarivanje strategija u poslovnim sustavima,
 - c) u poslovnim podsustavima razvoja morati će se organizirati radno mjesto projektnog menadžera ili vođe projekta te vođenje projekta smatrati kao zanimanje. Nije prihvatljivo, da se vođenje projekta smatra za obavezu uz redovne poslove.
 - d) potrebno je motivirati i nagrađivati sve uspješne sudionike, koji rade na projektu i poduzimati određene sankcije kod onih, koji se ne zalažu,
 - e) projektni menadžer ili vođa projekta mora imati određena znanja i iskustvo, jer to zahtijeva dinamika poslovanja i razvoja poslovnih sustava. Znanja koja su potrebna za rad na projektima su: tehnička, ekonomska, organizacijska, pravna, informacijska, psiho-socijološka itd. Određeni visokoškolski studiji u svijetu usmjereni su u to npr. studij gospodarskog inženjerstva je u svijetu vrlo raširen,
 - f) potrebno je uspostaviti suradnju između projektnih i funkcijskih menadžera, definirati njihove obaveze i odgovornosti na projektima,
 - g) projektni menadžer mora djelovati u okruženju, koji nastane sa projektom. Za određivanje zadataka, koje bi trebale omogućiti uspješnost projektnog managementa, treba uzimati u obzir karakteristike i utjecaje toga okruženja (Vidi sliku 3).

Slika 3. Projektni management i projektno okruženje



ZAKLJUČAK

Projektna kultura u svakom poslovnem sustavu i društvu u cjelini značajno utječe na pravilno odvijanje projektnih procesa s projektnim managementom. Pravilno odvijanje projektnih procesa je preduvjet realizacije programa projekata a s time i strategija poslovnih sustava.

Management poslovnih sustava mora uvidati, da je razvijena projektna kultura značajan činilac uspješne izvedbe strategija, a s time opstanka, rasta i razvoja poslovnih sustava.

LITERATURA

1. Hauc A: "Projektni management", GV Založba, Ljubljana, 2002.
2. Kernez H: "In Search of Excellence in Project Management", Van Nostrand Reinhold, New York, 1998.
3. Kovač J: "Uvod v projektni management", Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 2002.
4. Young T L: "The handbook of project management", Kogan Page Limited, London, 1996.
5. Schein E.H: "Organization Culture and Leadership", A Dynamic View, Jossey-Bass Publishers, 1987.
6. Stare A: "Komuniciranje, motiviranje in timsko delo pri vođenju projekta", ZPM, Ljubljana, 2002.
7. Semulič B: "Razvojne usmeritve na področju projektnega managementa, v sklopu Izbranih poglavja iz projektnega managementa", APM, 2003.

Summary

PROJECT CULTURE

The emergence of a project culture is closely tied to the emergence and development of an organisational culture. Project culture is a subculture of a business system's organisational culture. To a great extent growth and development, i.e. the design of business system strategies through the realisation of project programs and with the assistance of the project management, depend upon project culture. When the project culture fails to attain a substantial level, this leads to difficulties in carrying out projects, as well as business system strategies, and puts a strain on the work of the project management and the project team as a whole. The creation and development of project cultures in business systems and society as whole has been influenced by the development of project management. In the future, project management development will continue to have considerable impact of the development of project culture in business systems and in society as a whole.

Changes to the project culture are essential for the survival and growth of business systems. These changes are all the more likely to succeed if they first take hold at the top level of business systems, and then work their way down towards the subsystems. This makes the relation of management towards strategies and project programs a pivotal factor for project culture and in turn, a key factor to the successful execution of the project program.

Key words: project culture, organisational culture, project management, project environment, strategy.