

Važnost poslovnih odnosa u projektom menadžmentu

Baričević, Izabela

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:990740>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-25**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

IZABELA BARIČEVIĆ

**VAŽNOST POSLOVNIH ODNOSA U
PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

izv. prof. dr. sc. MARIJA ŠAIN

SUMENTOR:

MAJA HARŠANJI, mag. oec.

Osijek, 2023.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Izabela Baričević, potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom „Važnost poslovnih odnosa u projektnom menadžmentu“ te mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom mag. oec. Maje Haršanji rezultat isključivo mog vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio završnog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također, izjavljujem da nijedan dio ovog završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku 14.09.2023.

Potpis

Izabela Baričević

SAŽETAK

Međuljudski su odnosi važni u životu svakoga čovjeka stoga je potrebno razvijati odnose i u poslovnom okruženju. Kada je riječ o poslovnim odnosima, vrlo je važno da se osobe koje sudjeluju u razgovoru i ostalim aktivnostima međusobno razumiju. Značajnu ulogu u svim vrstama poslovnih odnosa ima komunikacija, odnosno izmjena informacija u kojoj sudjeluju najmanje dvije osobe. Komunikacija je u projektnom menadžmentu važna jer može ujediniti sve menadžerske uloge i povezati tvrtku s njezinim unutarnjim i vanjskim sudionicima. Kako bi došlo do ostvarenja projekta u projektnom menadžmentu, potrebno je primijeniti i razviti vještine dobre komunikacije i kvalitetnih poslovnih odnosa. Sve to postiže projektni menadžer koji učinkovito vodi projektni tim.

Cilj je ovoga rada sintetizirati pojmove poslovnih odnosa, komunikacije i projektnog menadžmenta, detaljno ih objasniti i opisati njihove funkcije i obilježja, pronaći njihova zajednička obilježja i poveznice.

Ključne riječi: *poslovni odnosi, komunikacija, vrste poslovnih odnosa, projektni menadžment, projektni menadžer.*

ABSTRACT

Interpersonal relationships are important in every person's life, so it is necessary to develop relationships in business environment as well. When it comes to business relations, it is very important, that the people participating in the conversation and other activities understand each other. Accordingly, a significant role in all types of business relations has communication and it is exchange of information in which a two people participate. Also, communication is important in project management because it can unite all managerial functions and can connect company with its internal and external stakeholders. In order to realize a project in project management, it is necessary to apply and develop the skills of good communication and quality business relations. All of this can achieve a project manager, who effectively leads the project team.

The goal of this paper is to synthesize the concepts of business relations, communication and project management, to explain them in detail and to describe their functions and features, to find their common features and links.

Key words: business relations, communication, types of business relations, project management, project manager.

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 2. POSLOVNI ODNOSI | 2 |
| 2.1. VRSTE POSLOVNIH ODNOSA | 6 |
| 2.2. KOMUNIKACIJA I POSLOVNI ODNOSI | 9 |
| 2.3.VRSTE KOMUNIKACIJE | 11 |
| 2.3.1. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA..... | 12 |
| 2.3.2. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA..... | 13 |
| 2.3.3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA | 14 |
| 2.3.4. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA | 15 |
| 3. PROJEKTNI MENADŽMENT | 16 |
| 3.1. PROJEKTNI MENADŽER | 19 |
| 3.2. VAŽNOST POSLOVNIH ODNOSA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU | 21 |
| 3.3. POSLOVNI ODNOSI I KOMUNIKACIJA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU.. | 23 |
| 4. ZAKLJUČAK..... | 27 |
| 5. LITERATURA..... | 28 |
| 6. PRILOZI..... | 31 |

1. UVOD

Poslovni su odnosi pojam koji treba proučavati i njegovo poznavanje bitno je za poslovanje zbog prepoznavanja glavnih čimbenika i dobrih vrsta poslovnih odnosa. Jedan su od ključnih dijelova poslovnog okruženja, pridonose donošenju važnih poslovnih odluka i omogućuju zaposlenicima zajedničko obavljanje zadanih aktivnosti. Poslovni su odnosi povezani sa svim vrstama komunikacije. Kako postoji mnogo vrsta komunikacije u svakodnevnom životu, tako je i u poslovnom svijetu. U ovom je radu definirano pojmovno određenje i obrazloženje najvažnijih vrsta. Bez komunikacije ne postoje svakodnevni odnosi, pa ni oni poslovni. Ta dva pojma međusobno se podudaraju i povezuju. Primjer djelovanja komunikacije i poslovnih odnosa u poslovnom svijetu u ovom je radu projektni menadžment, a objašnjava se važnost poslovnih odnosa i komunikacije u toj grani menadžmenta.

Projektni menadžment postala je prepoznatljiva grana menadžmenta, a očituje se u upravljanju projektima. U projektnom menadžmentu, kao i u svakoj grani menadžmenta, ostvaruju se poslovni odnosi i komunikacija. Za upravljanje projektima i njihovu realizaciju zaslužan je projektni menadžer koji vodi projektni tim. Poslovni odnosi i komunikacija utječu na razvoj projekta i ulogu projektnog menadžera te djelovanje projektnog tima. Povezanost, zajednički čimbenici i načini djelovanja tih pojmova bit će objašnjeni i opisani u ovome radu.

U prvom dijelu rada objašnjen je i opisan pojam poslovnih odnosa te su navedene vrste poslovnih odnosa. U drugom dijelu objašnjen je pojam komunikacije i navedena poveznica između pojmova komunikacija i poslovni odnosi. Navedene su vrste i djelovanje komunikacije u poslovnim odnosima. U trećem dijelu definiran je pojam projektnog menadžmenta i navedena povezanost poslovnih odnosa, menadžmenta i komunikacije.

Cilj je ovoga rada sintetizirati pojmove poslovnih odnosa, komunikacije i projektnog menadžmenta, detaljno ih objasniti i opisati njihove funkcije i obilježja, pronaći njihova zajednička obilježja i poveznice. Za određivanje i dodatno objašnjavanje pojmova korišteni su stručni i znanstveni radovi, odnosno znanstvene knjige i članci iz znanstvenih časopisa.

2. POSLOVNI ODNOSI

Ford *et al.* (2011:1) tvrde da upravo poslovni odnosi služe stvaranju poslovanja i djelovanja neke tvrtke te utječu na stvaranje profita, od nabave do distribucije proizvoda i usluga i smanjivanja troškova. Dobri poslovni odnosi zaslužni su za stvaranje budućih dobara i proizvoda. S druge strane, poslovni odnosi mogu prouzročiti probleme u smislu da je potrebno određeno vrijeme za izgradnju odnosa, ali i mnogo truda da se održe. Za ostvarivanje uspješnih rezultata određene tvrtke potrebno je ulagati osobne i tuđe napore i ambicije. Poslovni odnosi koje tvrtka ostvaruje s određenim brojem svojih poslovnih partnera, dobavljača i potrošača mogu utjecati na smanjenje strategije tvrtke i daljnji razvoj, odnosno funkcioniranje i rad tvrtke ovisan je o poslovnim odnosima.

Kako autori Ford *et al.* (2011:3) nadalje ističu, obilježja upravljanja tvrtkom su interaktivnost, evolucija i osjetljivost. Tvrtke su uglavnom ograničene na razumijevanje svijeta u kojem djeluju i u shvaćanju koje su namjere i ciljevi njihovih partnera. Ograničene su u samostalnom poslovanju, a na rezultate njihovih postupaka utječu upravo pojedinci s kojima su u poslovnom odnosu. Tu pripadaju dobavljači, potrošači i konkurencija s kojima je tvrtka povezana poslovanjem te oni mogu sudjelovati u njezinom uspješnom djelovanju.

Autori Ford *et al.* (2011:5) tvrde da je, ovisno o načinu vođenja poslovnih odnosa, moguće bezgranično povezivanje djelovanja i resursa različitih tvrtki i njihovih pojedinaca. Održavanje poslovnih odnosa nije kratkoročan proces, već je potrebno duže vrijeme za njihovo vođenje i održavanje. Proizlazi iz birokracije, svakodnevnih navika i rutina zaposlenika pomoću kojih se tvrtka razvija. Zahvaljujući suradnji s poslovnim partnerima i zajedničkim radom, tvrtka se mijenja i doživljava poslovne uspjehe. Navedeno se odnosi na koncepciju umrežavanja, odnosno okolnosti kada se menadžer trudi uvesti određene promjene u proširivanje ili izmjenu svoga odnosa s ostalim sudionicima.

Autori Ford *et al.* (2011:8) spominju da su u poslovnim odnosima prisutna dva moguća problema između potrošača i dobavljača određene tvrtke. Prvi se problem odnosi na provođenje radnji koje trebaju biti praktične i učinkovite. Navedeno se smatra racionalizacijom te se pod jednim od tih problema podrazumijeva situacija lošeg iskorištavanja proizvoda veće tržišne vrijednosti.

S druge strane, drugi problem nastaje u pozitivnim okolnostima pri smanjivanju roba i usluga potrošača i naglom porastu njihovih ponuda i sve se to odnosi se na daljnji razvoj tvrtke. Činjenicu da su istovremeno svi i potrošači i dobavljači u svijetu poslovanja, dokazuje to da

tvrtke stalno proizvode, ali također kupuju i prodaju dobra i usluge, nabavljaju ih i isporučuju, smišljaju načine kako ih prodati drugim tvrtkama. Također djeluju u poslovnom svijetu i tu se, upravo zbog proizvoda koje tvrtka kupuje i prodaje, vidi značaj tih tvrtki. Pojmovi poslovne nabave i marketinga proučavaju se kao jednaki pojmovi zbog toga jer tvrtke u svom poslovanju poprimaju ulogu dobavljača ili potrošača. Na taj način stvaraju portfolio odnosa i prilagođavaju se promjenama. Zbog već postojećeg odnosa i umrežavanja dolazi do interakcije i komunikacije te ostvarivanja zajedničkog poslovanja. Kupac i dobavljač umrežavaju se u jednoj od situacija, istovremeno ili pojedinačno sudjeluju u stvaranju određenih dobara i usluga te njihove procjene. Ponekad pojedinačno ili skupa moraju prilagoditi svoj posao zbog konkurencije te je na kraju moguće da ostvaruju odnose na izravan način s pojedinim dobavljačima i kupcima, dok, isključivo preko svojih medijatora, budu u poslovnim odnosima s ostalim suradnicima.

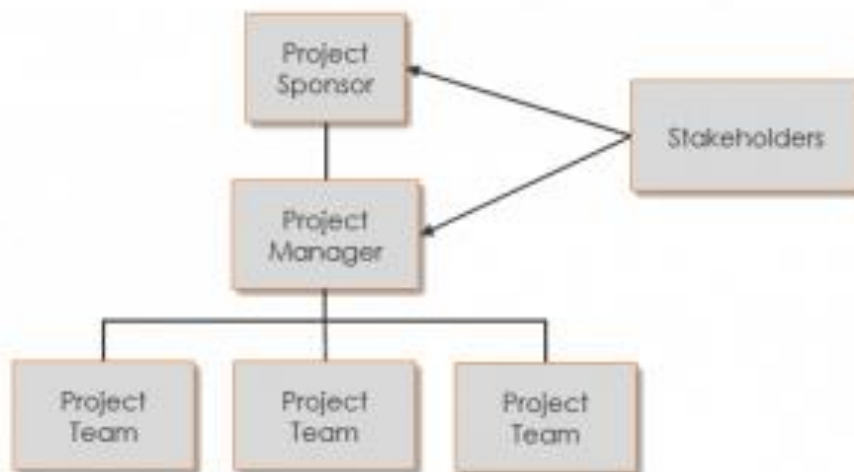
Blois (2002:2010) tvrdi da se u pitanje dovodi povjerenje u organizaciji od kojega nastaje međuorganizacijsko povjerenje koje se odnosi na dva pojedinca koja vjeruju organizaciji i njezinim ostalim članovima. Svaki pojedinac ima zasebnu ulogu i čini sve u ime organizacije. U trenutku kada počne ostvarivati svoju ulogu, dovodi se u pitanje moral, način na koji obavljaju svoju ulogu i razlog njezina prihvaćanja. Različite su mogućnosti uloge takvog pojedinca. Primjerice, pojedinac može različito postupati kada radi samostalno, a drugačije kada radi za neku instituciju. Poslovni partneri i zaposlenici, primjerice, o pojedincu mogu imati potpuno drugačiji dojam izvan poslovnog okruženja i u poslovnom okruženju. Važno je znati da je u tom slučaju riječ o pojedincu, a ne o organizaciji u kojoj radi te treba pripaziti da one uloge koje pojedinac ima izvan poslovnog okruženja ne bi negativno utjecale na ugled i reputaciju organizacije. Važno je spomenuti da autori Post, Preston i Sauter-Sachs (2002:129) pišu o tome kako poslovni odnosi podrazumijevaju dobru komunikaciju između tvrtke i njezinih klijenata, odnosno ističu da je bitno da se znaju razmišljanja, stavovi te kakve i koje njezine proizvode oni žele koristiti.

Autorica Svendsen (1998:4) ističe da svaka tvrtka treba raditi na izgrađivanju i učvršćivanju poslovnih odnosa jer su oni velikim dijelom neophodni u ostvarenju njezinih strateških ciljeva, vizije i vještina. Upravitelj neke tvrtke treba uputiti svoje djelatnike i pokazati im metodu i ulogu poslovnih odnosa, kako bi ih oni mogli primijeniti na ostvarivanje strategija i ciljeva koji će unaprijediti tvrtku. Nužno je iskoristiti svaku prigodu za približavanje poslovnim partnerima, klijentima, cijelom poslovnom okruženju i pojedincima koji sudjeluju u projektima tvrtke te s njima ostvariti dobre poslovne odnose. Zatim, autorica objašnjava

pojam poslovnog ekosustava: „Poslovni ekosustav restorana u manjim zajednicama, primjerice, uključuje odnose s lokalnim sportskim timom koji sponzorira, srednja škola koja osigurava radnu snagu, agencija koja pruža komunalne usluge i vlada kojoj restoran plaća porez.“ (Svedsen 1998:50). Velik udio u poslovanju čine korisnici i zainteresirane skupine te međusobna suradnja. Ponekad može doći do negativnih pojava kao što su međusobni nesporazumi i sukobi, ali i onih pozitivnih poput izgradnje, razvijanja sposobnosti i vještina te pozitivnih promjena u poslovanju.

Nadalje autor Nicholas (2004:496) ističe da su poslovni odnosi u projektnom menadžmentu važni jer se od upravitelja projekta očekuje ostvarivanje kvalitetnih poslovnih odnosa sa zaposlenicima. Upravitelj projekta mora biti odgovoran i njegovi ga zaposlenici trebaju poštovati i slušati. U situaciji kada upravitelj projekta nema dobar odnos i komunikaciju sa svojim zaposlenicima, dolazi do nesporazuma i sukoba što uzrokuje međusobno nadmetanje. Nužno je navedeno ili izbjeći ili riješiti na način da upravitelj projekta svojim zaposlenicima objasni svoju ulogu, na koji će način djelovati na svom radnom mjestu, kako će se odnositi prema njima i koje su njihove uloge kad su u pitanju obavljanje posla i sudjelovanje u projektu. Najvažnije je pokazati da je autoritet, ali i izgraditi povjerenje kod zaposlenika i međusobno. S druge strane, značajniji projekti povećavaju funkcije i pozicije zaposlenika te zaposlenici moraju obavljati više posla zbog čega dolazi do više sukoba i nesporazuma. U manje značajnim projektima funkcije i pozicije zaposlenika su manje, no funkcija je upravitelja veća zato što neprestano treba biti prisutan u projektnoj realizaciji te ima ulogu nadzornika zbog nužnosti uspješnog ostvarenja projekta.

Autor Roseke (2022:n.p.) u svome članku spominje da su u projektnom menadžmentu za kvalitetne i učinkovite projekte zaslužni poslovni odnosi te da oni imaju velik utjecaj i na neuspjeh projekta. Postoje situacije kada nije moguća realizacija projekta i u nekim projektnim procesima značajan udio i ulogu mogu imati loši poslovni odnosi, stoga je nužno da se oni poprave i više ne ponavljaju, pogotovo kada je riječ o većim projektima. Prema tome autor Roseke (2022:n.p.) proučava i ističe najznačajnije odnose u projektom menadžmentu – najbitnija je osoba upravitelj projekta koji je u odnosu sa svojim korisnicima, suradnicima u timu koji rade na nekom projektu, i zainteresiranim skupinama za taj projekt, koji mogu biti ciljane skupine, ulagači, državne institucije itd. Postoji odnos suradnika u timu koji oni ostvaruju međusobno i pojedinačno što je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Prikaz poslovnih odnosa u projektnom menadžmentu

Izvor: Roseke (2022:n.p.)

Od iznimne je važnosti, kako navodi autor Roseke (2022:n.p.), da upravitelj projekta svojim zaposlenicima i korisnicima pokaže da ih poštuje i da uvažava njihov trud i rad, ali i da to bude obostrano. Također, zaposlenici bi to trebali primjenjivati i međusobno kako bi mogli zajednički surađivati i djelovati u poslovnom okruženju. Jedan od načina da se to postigne je sudjelovanje u nekim izvanposlovnim aktivnostima, druženje i komuniciranje u svakodnevnom životu. Na taj bi se način bolje upoznali i to bi obogatilo njihove poslovne odnose. Kako bi zaposlenici uvidjeli da ih upravitelj cijeni, on bi povremeno trebao pohvaliti njihov rad pred svim sudionicama u poslovnom okruženju.

2.1. VRSTE POSLOVNIH ODNOSA

Autori Jergović i Salatić (2012:298) navode da poslovni odnosi podrazumijevaju odnose sa suradnicima, dobavljačima i kupcima te spominju da su oni u uskoj vezi s društveno odgovornim poslovanjem. Potrebno je više čimbenika kako bi tvrtka ostvarila dobre odnose sa svojim klijentima, dobavljačima i kupcima, kao što su uzajamno povjerenje, poštovanje i razumijevanje te tvrtka treba nuditi pouzdane proizvode. Kvalitetna poslovna suradnja i poslovni odnosi nastaju upravo zahvaljujući dobrim ishodima kao što su primamljive tržišne vrijednosti, ponuda dobara i usluga koji imaju pouzdanu vrijednost, pridržavanje vremenskih termina njihove nabave i izgradnje. U cjelokupnom procesu nabave nastaje društveno odgovorno poslovanje u koje je uključeno poštovanje prava zaposlenika i sustava vrijednosti, djelovanje u području morala, politike, pravnog sustava, načela jednakosti, prevencije čovjekove okoline. Primjenjuje mjere za suzbijanje korupcije te zbog toga sve više tvrtki u svom poslovnom djelovanju počinje koristiti navedenu metodu. Nadalje, autorica Svedsen (1998:33) spominje još jednu vrstu poslovnih odnosa, a to su poslovni odnosi koje tvrtka ostvaruje sa svojim djelatnicima koji rade u njoj.

Odnosi s dobavljačima, kako piše autor Miočević (2011:29), u uskoj su vezi s odnosima s kupcima. Budući da tvrtka raspoređuje svoje potrošače, odnosno kupce na manje skupine, dužna je to napraviti i sa svojim dobavljačima. Autor tu podjelu navodi ovako: „strateški (važni) i transakcijski (manje važni) dobavljači“ (Miočević 2011:29). Položaj kupaca može se poboljšati komunikacijom, koordinacijom i interakcijom s dobavljačima. Veliku ulogu u nastajanju inicijativa kojima se izgrađuje značajna povezanost između dobavljača i kupaca imaju vrste dobavljača. Te inicijative podrazumijevaju međusobno razmjenjivanje podataka, umrežavanje različitim operativnim sustavima, suradnju i povezanost s pravnim i zakonskim sustavom te mogućnost prilagodbe na uvjete vezane za ponuđene proizvode i usluge.

Nadalje, prema autorici Vučemilović (2015:120), odnosi s kupcima podrazumijevaju stalnu povezanost s tvrtkom i nju je poremetilo masovno stvaranje mnogobrojnih proizvoda koji su odjednom postali svima dostupni, stoga je nužno bilo nastajanje ciljane skupine. Zahvaljujući ciljanom marketingu kojim se provodila podijeljena komunikacija na tržištu, omogućeno je da kupci dobiju proizvode koji su im potrebni te da ostvaruju kvalitetnu komunikaciju s tvrtkom koja im nudi te proizvode. Za jednu je tvrtku neophodno zadržati kupce i njihovu zainteresiranost za proizvode koje nudi. Na ozbiljnijim je tržištima potrebna veća količina novca da se oni zadrže. Kupci koji nisu zadovoljni nekim proizvodom ne šalju prigovore tvrtki od kojih kupuju i koriste proizvode, već samo prijeđu na proizvode neke tvrtke

čija se ponuda uglavnom ne razlikuje ili je identična. Mnoge tvrtke upotrebljavaju sustav upravljanja odnosa s kupcima jer olakšava komunikaciju s njezinim potrošačima i odvija se u dva smjera. Upravo pomoću tog sustava izraženija je privrženost kupaca koji su već bili korisnici proizvoda i značajnija je njihova prodaja. Zatim, autorica Vučemilović (2015:121) ističe da je nužno da organizacija mehanizama u poslovanju bude usklađena s usmjerenjem na kupca i da u tome sudjeluju svi koji direktno ili indirektno komuniciraju s njima. Potreban je i poseban princip promišljanja na svim pozicijama u organizaciji i upravi. Prema nekim autorima Knox *et al.* (2007:103) u suodnosu dobavljača i potrošača važno je da potrošač ne bude razočaran u poslovanje dobavljača jer onda nisu u mogućnosti ostvariti zajedničku suradnju do koje može doći, a ako stvore i unaprijede svoj odnos, to može pomoći smanjenju troškova u poslovanju.

Autorica Martić (2023:54) na primjeru funkcija u menadžmentu tvrdi da suradnici obavljaju sve aktivnosti, zadatke i segmente menadžerskih funkcija određene tvrtke. Autorica Martić (2023:57) tvrdi da su neke od glavnih karakteristika koje upravitelj mora imati, da bi ostvario dobar odnos sa svojim suradnicima, održavanje uspješne komunikacije i interakcije, prenošenje radnih zadataka i neokrivljavanje u okolnostima neuspjeha, već prebacivanje krivnje na sebe. Štoković (1997:64) opisuje da menadžer mora imati kvalitetne odnose sa svojim suradnicima kako bi poslovno djelovanje tvrtke bilo učinkovito. Navedeno je iznimno važno za postizanje njezinih uspješnih rezultata za što je nužno stvoriti i ugodno poslovno okruženje kojem je svrha efikasna suradnja između zaposlenika. Potrebno je da menadžer iznese točne smjernice, odnosno što i na koji način suradnici moraju raditi, objasni sudionicima tima koja je svrha poslovnog djelovanja, da ih ohrabri i upozori na loše ishode, uvaži i razmotri ono što mu suradnici predlože i obavijesti ih o izvršenim zadacima.

Prema autoricama Martić Kuran i Jelić (2014:17) u odnosima sa zaposlenicima menadžer može djelovati na više različitih pozicija, a jedna od njih je uloga vođe, odnosno određuje koje će osobe zaposliti, na koji način će ih potaknuti na rad, može procjenjivati njihove sposobnosti i vještine i naposljetku davati otkaze. Isto tako može dijeliti savjete svojim zaposlenicima, odnosno raspodijeliti poslove i objasniti što i na koji način trebaju raditi, podijeliti s njima željene podatke i poruke vezane za posao. Autorice Martić Kuran i Jelić (2014:57) navode da bi menadžer trebao biti upoznat sa željama i zahtjevima svojih zaposlenika, imati mogućnosti to ispuniti i pomoći im da se razvijaju i ostvaruju u obavljanju poslova. Prema autoricama Martić Kuran i Jelić (2014:80) menadžer treba voditi računa o poslovnom okruženju u kojem zaposleni rade, primjerice pobrinuti se za ugodnu atmosferu u

poslovnom prostoru tako što neće puštati glasnu glazbu koja bi ometala koncentraciju zaposlenika. Autorice Martić Kuran i Jelić (2014:172) spominju kako kriza u poslovnom okruženju može izazvati stres i nevjericu kod zaposlenika. Tada je potrebna učinkovita i kvalitetna komunikacija koja im pomaže suočiti se s teškoćama u radu. Zadatak je menadžera i davanje izjave za medije vezano za krizne događaje kako bi prenijeli ono što se u događaju u stvarnom svijetu.

Kako je već navedeno u prvom poglavlju, poslovni su odnosi prisutni i u projektnom menadžmentu. Autor Roseke (2022:n.p.) navodi da na jednom projektu može biti više sudionika, a oni mogu biti ulagači, nadzornici projekta, zainteresirane skupine itd., stoga je potrebno njegovati i održavati kvalitetu odnosa, najprije s upraviteljem, a onda i sa zaposlenicima, potrošačima i ostalim sudionicima. Za proučavanje odnosa između upravitelja projekta i njegovih sudionika, potrebno je najprije definirati i točno odrediti koncepciju sudionika. Prema Roseke (2022:n.p.) sudionici se mogu smatrati klijentima, no oni su zainteresirane skupine, ulagači, korisnici različitih proizvoda i usluga i ostali koji na bilo koji način pridonose projektnom razvoju. Postoje dvije vrste takvih sudionika, a to su oni koji su istinski zainteresirani za projekt te oni koji imaju neku vrstu značajne snage i sposobnosti da utječe na promjene u projektnoj realizaciji. Onaj koji je istinski zainteresiran za sudjelovanje u projektu, u mogućnosti je izreći što mu se ne sviđa vezano za projekt te će se njegovo mišljenje posebno uvažiti, a onaj koji može utjecati na promjene u projektnoj realizaciji u mogućnosti je izazvati kompletnu izmjenu projekta. Njih dvojica u kombinaciji ili netko tko ima osobine oba sudionika idealni su za osnivanje projektnog tima te mogu upravljati i voditi cjelokupni projektni proces.

Nicholas (2004:496) ističe da identitet baš svakog sudionika projekta ne može i ne mora biti poznat, ali zadaća je upravitelja projekta znati koji sudionici mogu najviše pridonijeti projektnoj realizaciji i razlog zašto su se baš oni odlučili za sudjelovanje u određenom projektu. Vođa projekta treba moći odrediti načine na koje će djelovati kako bi privukao što više sudionika i zadržao već postojeće za buduće projekte, stoga on mora uvažavati njihova mišljenja i stavove o samom projektnom procesu i realizaciji. Autorica Svedsen (1998:3) ističe da se odnosi sudionika nekog projekta trebaju međusobno izgrađivati, a upravitelj projekta treba voditi računa o njima jer je povezan s njima u svakom projektnom procesu. U mnogim situacijama upravitelju projekta nije jednostavno održavati te odnose i neki pojedinci smatraju da on nema očekivan učinak jer utječe na učinkovitost u projektnoj realizaciji. S druge strane, suradnja nudi mnoštvo poslovnih prilika i dodanu vrijednost pa se time postižu uspješni odnosi

koji pomažu u podnošenju kriznih okolnosti, poboljšavaju reguliranje nepredvidivih i neuobičajenih događaja i situacija te unaprjeđuju potencijal organizacije.

2.2. KOMUNIKACIJA I POSLOVNI ODNOSI

Prema autorima Garača i Kadlec (2018:118) komunikacija podrazumijeva razgovor, odnosno izmjenu saznanja i podataka u kojoj sudjeluju najmanje dvije osobe, no može ih sudjelovati i više pod uvjetom da se moraju međusobno razumjeti. Komunikacija je u uskoj vezi s menadžmentom, iznimno je važna za funkcioniranje poslovanja i potrebno se stalno usavršavati u komuniciranju radi sprječavanja mogućih konflikata i poteškoća. Za kvalitetan menadžment zaslužna je dobra i kvalitetna komunikacija unutar tvrtke. Ako u komunikacijskim postupcima nema kvalitete i kvantitete, zbog prevelike umreženosti i nedovoljne komunikacije može doći do razdora u poslovnom okruženju. Zbog pretjerane zatrpanosti informacijama, globalizacija negativno utječe na eksterno okruženje. Upotreba najsofisticiranije tehnologije i digitalnih platformi dovodi do mnoštva pogodnosti u tvrtkama. Jednostavnije pristupanje za neke, nije nužna pogodnost za ostale, stoga je potrebna prilagodba na burnu sredinu i konstantan razvoj i osposobljavanje. Jugo, Radalj i Tomić (2020:9) tvrde da je izvor riječi komunikacija latinska riječ *communiatio*, a značenje je te riječi priopćiti. Komunikacija u društvenim znanostima znači cjelokupnost raznih tipova povezanosti i fizičkih kontakata koji prevladavaju među članovima društva, podrazumijeva međusobno širenje informacija, ali i omogućava povezivanje ljudi pa je samim time temelj svih pojava u društvu. Kako autori Ajduković, Vidović i Žižak (2012:21) navode komuniciranje je postupak kojim se prepričavaju i opisuju različite situacije i događaji između dviju ili više osoba, pri čemu osoba koja prepričava želi neku vrstu reakcije na ono što je ispričala da bi se stvorila međusobna interakcija. Tomić i Jugo (2021:51) opisuju komuniciranje kao važan čimbenik u odnosima i kao postupak prosljeđivanja podataka od pošiljatelja prema primatelju, što su ujedno i njegovi glavni segmenti.

Prema autorima Tomić i Jugo (2021:551) odnosi na poslu podrazumijevaju oblik komunikacije i interakcije koja se događa na radnome mjestu i ostvaruje se u oblicima između zaposlenika i nadređenih te zaposlenika međusobno pa je svaki odnos drugačiji i ima svoja obilježja. Najznačajnija su obilježja odnosa – položaj ljudi u organizaciji, bliskost između njih i odabir kako će njihovi odnosi napredovati na poslu. Položaj ljudi u organizaciji može se prikazati u strukturi neke organizacije u kojoj su oni u nekom obliku interakcije prema kojoj

se očituje kolika je njihova sposobnost za djelovanjem u organizaciji. Koliko su pojedinci na radnome mjestu bliski, vidljivo je u tome da neki pojedinci razgovaraju o poslovnim idejama i događajima, ali dijele i trenutke iz privatnih života, dok se neki dotiču samo tema povezanih s njihovim radom i poslovnim djelovanjem. Zaposleni ljudi mogu odabrati hoće li izgrađivati, razvijati i poboljšavati odnose sa svojim kolegama, hoće li u poslovnom okruženju stvoriti prava prijateljstva. Izgrađivanje poslovnih odnosa u nekoj organizaciji nemoguće je bez razvijanja mreža u komunikaciji koje se poistovjećuju s mrežama u organizaciji. Autori Tomić i Jugo (2021:552) spomenuli su da se te mreže mogu povezati s različitim podacima koji se prenose, a mogu imati drugačija značenja jer su vezani za tip posla koji neki pojedinac obavlja. Ti se podaci mogu prenositi medijima, odnosno sredstvima, kao što su razne aplikacije, elektronska pošta i telefonska komunikacija. Zaposlenici u nekim većim, ali i manjim, organizacijama mogu raditi od kuće, odnosno komunicirati i surađivati *online* sa svojim kolegama. Nadalje autori Tomić i Jugo (2021:553) navode da se komunikacija u organizaciji može voditi na spontan i strateški način. Spontan način označava otvorenost u komunikaciji i interakciji bez otezanja između osoba koje sudjeluju u njoj, dok strateški način opisuje organiziranost i točnost u komunikaciji. U komunikaciji su prisutne još dvije suprotne karakteristike, a to su dogmatizam i prilagodljivost. Autor za dogmatizam spominje: „Dogmatizam kao uvjerenje da je samo jedno stajalište, rješenje, stav ili uvjerenje ispravno, iako dokazi upućuju suprotnom zaključku, najčešće dovodi do dobro poznate rečenice ‚Tako smo oduvijek postupali u sličnim situacijama.‘ te stvara defenzivno organizacijsko ozračje.“ (Tomić i Jugo 2021:553). S druge strane, prilagodljivost pojedinca pokazuje da je on fleksibilan i da nema problema s promišljanjem i obrazlaganjem svojih razmišljanja i stavova. Kontroliranje i surađivanje također su dva suprotna obilježja. Kontroliranjem pomoću komunikacije u organizaciji nastoji se držati sve pod kontrolom skrivenim signalima kojima se zaposlenike želi potaknuti na poslovne aktivnosti. U situacijama kada se tvrtka suočava s nekom krizom, pomoću suradnje i prihvaćanja tuđih razmišljanja i stajališta, ona može tu krizu savladati i otkloniti. Nadalje, komunikacija se u organizaciji može provoditi na otuđen i suosjećajan način. Otuđen način karakterizira izbjegavanje razgovora o osobnim problemima u privatnim životima zaposlenika te je naglasak na razgovor vezan isključivo za posao. Suosjećajan način komuniciranja odnosi se na razgovor o osobnim problemima zaposlenika, sluša ih se i ponudi im se pomoć za određeni problem. Na kraju, posljednja dva obilježja komunikacije u organizaciji obuhvaćaju komunikaciju u kojoj su svi suradnici i zaposlenici jednaki, odnosno struktura im ne igra ulogu i ne smatraju se boljima od drugih, dok u superiornijem ozračju osobe na višoj razini u strukturi to stalno ističu i smatraju se boljima od

drugih. U takvim je odnosima potrebno potaknuti pojedince da se međusobno poštuju, podržavaju, razumiju, da vlada pozitivno ozračje i da im položaj u strukturi ne predstavlja toliki značaj.

2.3.VRSTE KOMUNIKACIJE

Jugo, Radalj i Tomić (2020:8) spominju da se komunikacija proučavala u klasičnom razdoblju, odnosno u razdoblju od 500 godina prije pa sve do 400 godina poslije Krista. Nastajanje retorike usko je vezano za nastajanje komunikacije među ljudima. Retoriku se proučavalo iz više kutova, no u današnje doba smatra se vještinom govorništa, dobrog govora i javnih govora. Razvila se u antičkoj Grčkoj u sklopu javnih govora koji su se odvijali na forumima. Retoriku se u današnje doba poistovjećuje s komunikologijom zato što se komunikologija smatra modernom retorikom. Razvojem demokratskog modela vladanja, javni govori postali su značajna sposobnost starih Grka. Stanovnici Grčke morali su biti spretni u javnim govorima jer su se morali zauzimati za sebe i boriti se na sudu. Javni je govor značajna vještina za napredak u političkom životu pa se zahvaljujući tome razvila škola retorike. Najznačajniji javni govornici bili su Platon, Aristotel, Ciceron, Quintilian i mnogi drugi. Autori nadalje opisuju važnost javnih govora ovako: „U antičkoj Grčkoj redovito su se održavala i govornička natjecanja koja su posebnu popularnost doživjela sa sofistima Protagorom i Gorgijom.“ (Jugo, Radalj i Tomić 2020:8).

Jugo, Radalj i Tomić (2020:9) ističu da je komunikologija znanost koja proučava oblike komunikacije kod ljudi, vještine i metode prenošenja poruka i njihovu svrhu, kako su one shvaćene i na koji način utječu na primatelja, odnosno pošiljatelja. Općenito, postoji mnogo vrsta komunikacije koje se opisuju u nastavku rada.

Prema autoricama Jokanović Đajić i Glogovac (2022:788) do interaktivne komunikacije i razgovora o različitim problemima i pitanjima dolazi kada se prenosi i razmjenjuje više podataka između pojedinaca na različitim stranama. Riječ je primjerice, o susretima, sastancima, telefonskim razgovorima i *online* konferencijama. Upravitelj projekta odlučuje koji će se načini komunikacije provoditi u određenom projektnom procesu te o njezinu načinu ovisi daljnji razvoj projekta. Kako bi određeni projekt bio uspješan nužno je da upravitelj redovno obavještava sudionike o svim podacima, troškovima, resursima, ciljevima, procedurama i svemu što je potrebno da oni budu uključeni u realizaciju projekta. Prema autoricama Jokanović Đajić i Glogovac (2022:788) komunikaciju je potrebno pomno planirati u projektnom procesu jer je nužno odgovoriti na sva pitanja sudionika i ostalih pojedinaca koji

na bilo koji način sudjeluju u projektu. Treba ih upoznati s tim tko će im, kako i gdje dati odgovor na određena pitanja i svi podaci, koji sudionike zanimaju, trebaju biti dostupni kako bi mogli njima raspolagati. Ako dođe do poteškoća u planiranju komunikacije, doći će i do poteškoća tijekom prenošenja podataka pojedincima koji nisu ni na koji način uključeni u projekt što može rezultirati time da sudionici ne dobiju točan broj podataka o projektu.

2.3.1. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Saussure i Rocci (2016:3) tvrde da je verbalna komunikacija tip komunikacije koji se prožima u zajednicama ljudi. Postoje, ne tako česti, primjeri gdje prevladavaju samo verbalne komunikacijske situacije i postupci pa su tada i na taj način izražene prožimanost i prisutnost verbalne komunikacije. U mnogobrojnim situacijama prevladavaju verbalni elementi komunikacije koji prikazuju da jezik ima značajnu izravnu ili neizravnu ulogu. Naprimjer, jezik i govor imaju značajnu ulogu u okolnostima komuniciranja kada ljudi žele nekom nešto objasniti ili opisati. Također, autor Fussell (2002:2) objašnjava da, iako osoba svojim gestama i govorom tijela može iskazati svoje osjećaje, ona ne može samo tim gestama precizno objasniti svoje raspoloženje. Primjerice, možemo zaključiti da se osoba osjeća tužno kada ju vidimo kako plače, čak bismo mogli zaključiti koliko je točno osoba tužna po načinu njezina plača. No s druge strane, ne možemo saznati dovoljno o stanju te osobe ako ne znamo zašto je osoba tužna i koji su događaji i saznanja uzrokovali da se osoba tako osjeća. U mnogim situacijama osobe razgovaraju o emotivnim stanjima koje su osjećali i doživjeli ranije u životu, kao naprimjer kada su u krugu obitelji i prijatelja i spominju proživljene emotivne reakcije. Također, o proživljenim emotivnim stanjima osobe razgovaraju sa psihologom, psihološkim savjetovanjima i ostalim organizacijama koje imaju licencu. Osobe razgovaraju o osjećajima svojih poznanika i svoje osjećaje poistovjećuju s onima filmskih i književnih likova ujedno i pričajući o tome. Intenzitet osjećaja jači je kada osobe pričaju o prvobitnoj situaciji nego o osjećajima i emotivnim stanjima navedenih ljudi. Neverbalne geste samo su indikatori, ne pokazuju potpuno kako se osoba osjeća te se u tome razlikuju od verbalne komunikacije.

Gabrić i Zekan (2021:145) verbalnu komunikaciju definiraju kao izražavanje jezikom i ona se realizira samo govorom i pismom, a temelj su joj pričanje i slušanje. Moguća je izravna kontrola verbalne komunikacije kada je pojedinac svjestan onoga o čemu govori te načina na koji to prenosi. S druge strane, u neverbalnoj komunikaciji pojedinac nije potpuno svjestan i upravo zbog toga nema potpuni učinak nad svojim izričajem. Još je jedna razlika između

verbalne i neverbalne komunikacije ta da verbalna posjeduje gramatiku i izričaje koji su utvrđeni te ju je moguće poboljšati i razvijati kroz procese jezičnog usavršavanja.

Gabrić i Zekan (2021:146) neverbalnu komunikaciju definiraju kao nesvjestan dio izričaja i on ima velik učinak na cjelokupni dojam slušatelja jer ga se ne može otkriti. Glasnoća, pogled, geste, izričaji na licu, kako netko stoji, nečiji vanjski izgled i ostalo razna su obilježja te vrste komunikacije. U raznim kulturama izrazi lica, kao dio neverbalne komunikacije, imaju određene posebnosti. Autorice to objašnjavaju ovako: „Izrazi lica tijekom izražavanja emocija, kao što su sreća, ljutnja, strah, zbunjenost i drugo, kod svakog pojedinca su slični. No čest je slučaj kako je nešto prihvatljivo jednoj i potpuno neprihvatljivo drugoj kulturi. Na primjer, Japanci se mogu naći uvrijeđenima ukoliko ih se gleda direktno u oči.“ (Gabrić i Zekan 2021:146). Položaj ruku gesta je koja može imati više značenja i osoba govorom tijela može prikazati svoju misao i namjeru, odnosno želju i potrebu za nečim te nije nužno govoriti. Poznate i standardne geste su iskazivanje brojeva prstima ruku, pokazivanje nečega te mahanje.

2.3.2. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Bašić (2014:57) tvrdi da je interkulturalna komunikacija interakcija govornika koji govore drugačijim jezikom. Radi uspješnosti komunikacije između njih, neophodno je znati verbalni i neverbalni kodni sustav pojedine organizacije jer verbalni kodni sustav čini samo jedan dio poruka tijekom komunikacije. Pojedinaac koji jezično postupa unutar i između raznih kulturnih aspekata naziva se interkulturalni govornik. Takav je pojedinac radoznao, otvoren, pripravan relativizirati vrijednosti kulture i zazirati od stereotipa u doticaju s drugima. Interkulturalni pojedinac sposoban je interkulturalno komunicirati, upoznat je s vezom između raznih kultura, ima vještinu medijatora, interpretatora te može kritički i analitički sagledati vlastitu i nečiju kulturu.

Bašić (2014:59) objašnjava da je za interkulturalnu kompetenciju važno razviti vezu između svoje i tuđe kulture, posebnu osjetljivost u kulturi i vještinu definiranja i uporabe raznih strategija kako bi se razvili odnosi s pojedincima iz različitih kultura. Kako bi se ostvarila pozitivna komunikacija, potrebno je da pripadnici različitih kultura poznaju obilježja tuđih kultura i društvenih zajednica. Kritička spoznaja o razlikama u kulturi, interakcija i prepoznavanje te povezivanje sposobnosti su koje su neophodne. Nadalje autori Jugo i Tomić (2021:414) ističu da u takvoj komunikaciji ulogu ima i neverbalna komunikacija, pogotovo u poslovnom svijetu. U poslovnoj je komunikaciji važan i način odijevanja – djelatnici većinom

odijevaju službenu odjeću, poput košulja, sakoa i hlača, dok djelatnice odijevaju kostime i komplete koji se sastoje od suknji, košulja i sakoa.

2.3.3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Duraković (2019:18) tvrdi da se važnost poslovne komunikacije povećala pojavom globalizacije i globalnih poslovnih procesa. U drugoj polovici 20. stoljeća nastaju istraživanja i studijske kategorije u području poslovne komunikacije. Potražnja je kroz povijest, od početka industrijske revolucije do 20-ih godina 20. stoljeća, bila iznad proizvodnje. To bi značilo da je potražnja bila osigurana, ključni naglasak nije bio na tržištu već na proizvodnji. Nadalje 30-e i 50-e godine 20. stoljeća bile su razdoblje kada je uspjeh u poslovanju ovisio o natjecanju i odmjeravanju snaga u prodaji proizvoda i tada se nisu gledale želje potrošača, već kako ih privući da požele kupiti ponuđeni proizvod. S druge strane, u 50-im godinama 20. stoljeća glavni naglasak nije bio na ciljevima proizvođača, već na tržištu i potrebama potrošača. Velika promjena dogodila se u okruženju poslovanja te je na tržištu vladala prenatrpanost različitim dobrima i uslugama što je uzrokovalo da potrošači postanu zahtjevniji te dolazi do novih oblika u poslovanju i komunikaciji. Poslovno okruženje počinje biti mjesto gdje se gleda na to što kupci trebaju i žele, marketing se ujedinjuje sa svim poslovnim funkcijama. Konačan cilj postaje dugoročni profit, a do njega se dolazi istraživanjem što kupci trebaju i žele. Kako bi došlo do uspjeha u poslu, komunikacija između radnika mora biti na visokoj razini. Kvalitetna komunikacija poboljšava profitabilnost, a nekvalitetna ju snižava.

Duraković (2019:32) nadalje opisuje poslovnu komunikaciju kao sredstvo kojim se promoviraju proizvodi i usluge, subjekti, osobe, institucije i tvrtke u poslovnom procesu pa se tako prenose poruke u poslovnom okruženju. Komunikacijom se u poslovnom procesu smatraju mnogi oblici kao što su razgovori, razmjenjivanje *e-mailova*, komunikacija na društvenim mrežama, opisivanje nekog poslovnog pothvata, čitanje i razgovor telefonom. Dva su načina provođenja poslovne komunikacije – verbalno i neverbalno. Komunicirajući na profesionalnoj razini predstavlja se ne samo pojedinac već i institucija u kojoj radi. Komunikacija je važan čimbenik u stvaranju pozitivnog mišljenja o instituciji i ujedno je značajan dio njezinog poslovnog procesa i menadžmenta. Komunikacija može utjecati na uspjeh ili neuspjeh u poslovanju institucije. Autorica detaljnije opisuje učinak poslovne komunikacije ovako: „Poslovno komuniciranje je poslovna funkcija i pomoć menadžmentu dotičnog subjekta ili pojedinca da ostvari svoje poslovne/strateške ciljeve što brže i na što adekvatniji način.“ (Duraković 2019:33)

2.3.4. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Hartley (2002:21) objašnjava da u interpersonalnoj komunikaciji sudjeluju osobe koje se sastaju i komuniciraju uživo, odnosno licem u lice. Tu ne pripada komunikacija medijima, naprimjer telefonska komunikacija kada ljudi razgovaraju pomoću umjetnog medija. Postoje različita obilježja razgovora telefonom i onog uživo. Ljudi za prijenos poruka preferiraju komunikaciju telefonom više od komunikacije uživo. Dio interpersonalne komunikacije su i dvije osobe koje su u međusobnom odnosu i svaka od njih ima drugačiju ulogu.

Kunzick i Zipfel (2006:25) tvrde da je u interpersonalnoj komunikaciji osoba koja komunicira u mogućnosti provjeriti mogući utjecaj nekakve poruke, odnosno da je fleksibilna. Ta osoba može upotrijebiti i nekolicinu kanala koji mogu biti i neverbalni. U interpersonalnoj komunikaciji ne proučavaju se mediji i ona je važan pojam čija je osnova povezana s procesima komunikacije.

Interpersonalna komunikacija prema autorima Jugo i Tomić (2021:126) odnosi se na dva pojedinca u isto vrijeme, dok intrapersonalna komunikacija podrazumijeva razgovor pojedinca sa samim sobom. Interpersonalna komunikacija označava odnos s drugim ljudima pa tako sa svojom obitelji i bliskim prijateljima imamo bliže odnose nego s pojedincima s kojima idemo u školu ili s osobama s kojima radimo.

3. PROJEKTNI MENADŽMENT

Zekić (2010:8) tvrdi da je izvor pojma projekt latinska riječ *projectum*, a sastoji se od pojma *projicere*, od prefiksa *pro* u značenju prethoditi i osnovice *jacere* u značenju baciti. Prijevod pojma projekt autor opisuje ovako: „Doslovno izraz projekt mogao bi se prevesti kao prebaciti, preciznije kao nešto privremeno što prethodi nekoj trajnijoj radnji.“ (Zekić 2010:8). Projekti se smatraju procesima koji su jednokratni, orijentirani su određenom cilju, razvijaju se i inoviraju u ograničenom vremenu. Nakon što projekt završi, stalnim se procesom u neodređenom vremenu iskorištavaju proizvodi ili usluge nastale u projektu. Po završetku projekta nastaje proizvod te njegovo iskorištavanje uzrokuje proizvodnju i prodaju, stvara se profit i prihodi, a udjeli na tržištu postaju veći. Zekić (2010:9) nadalje tvrdi da projekt čini privremenim njegov početak i kraj, a jedinstvenim to što su proizvod ili usluga nastali u projektu drugačiji po nečemu od drugih proizvoda ili usluga. Karakteristike projekta su te da u svakom projektu postoji cilj koji je jedinstven, složena preobrazba, ograničeno trajanje, inovativna organizacija, pomak u strategiji i rizik u pothvatu.

Zekić (2010:17) navodi da procesi projektnog menadžmenta i procesi menadžmenta projekta pripadaju u projektne procese, dok organizacija i vođenje aktivnosti za projektno ostvarivanje proizvoda nastalih u projektu pripadaju u procese projektnog menadžmenta. S druge strane, stvaranje sadržaja i namjena proizvoda realiziranih u projektu pripadaju u procese menadžmenta projekta. Za vrijeme sveukupnog projektnog životnog ciklusa ta su dva procesa u interakciji i međusobno se podudaraju. Faze projektnog životnog ciklusa su aktivacija i započinjanje projektne realizacije, organiziranje i plan logistike ostvarivanja projekta, vođenje i organizacija ostvarivanja projekta te evaluacija i zaključno ostvarivanje projekta.

Projektni menadžment i njegov koncept autor opisuje ovako: „Sadržaj projektnog menadžmenta sustavna je primjena i razvoj upravljačkih znanja, vještina, alata i tehnika u području projektne realizacije kako bi se zadovoljile ili nadmašile te različite potrebe (identificirani zahtjevi) i očekivanja (neidentificirani zahtjevi) sudionika realizacije projekta u pogledu obuhvata, vremena, troška i kvalitete izvedbe projektnog proizvoda.“ (Zekić 2010:27). Uz izvršene funkcije u projektnom menadžmentu nastaje metodologija koja upravlja projektnim procesima za ostvarivanje projekta i integrira projektne varijable kao što su komunikacija, logistika i upravljanje ljudskim potencijalima u efikasni sustav ostvarivanja osnovnih ciljeva koji su navedeni u projektnoj realizaciji.

Zekić (2010:32) nadalje navodi da je projektni menadžment sustav koji upravlja odnosima u procesima projekta i njihovim podsustavima ostvarivanja projekta. U podsustave ostvarivanja projekta pripadaju upravljanje integracijom, opsegom, vremenskim trajanjem, kvalitetom, troškovima, ljudskim potencijalima, komunikacijom, logistikom i rizikom u određenom projektu. Upravljanje integracijom u projektu obuhvaća procese koji su nužni da bi koordinacija raznih elemenata projekta bila učinkovita. Nadalje, upravljanje obuhvatom u projektu sadrži preuzimanje obveze ostvarivanja projekta koja se temelji na dokumentu o obuhvatu koji je osnovica budućih odluka o projektu, dijeljenje projekta na manje, upravljanje određenim elementima na lakši način, prihvaćeni formalizirani sadržaj o projektu i kontroliranje izmjene obuhvata o projektu. Podrazumijeva i procese nužne za izvršenje svih aktivnosti važnih za uspješno ostvarivanje projekta. Upravljanje vremenskim trajanjem sadrži identifikaciju određenih aktivnosti, čija je izvedba potrebna za proizvodnju raznolikih faznih proizvoda, dokumentaciju i identifikaciju interakcija koje ovise jedna o drugoj, procjenjivanje trajanja ostvarivanja određenih aktivnosti, analizu sekvencija aktivnosti i resursa koji su nužni u stvaranju rasporeda o projektu i kontroliranje izmjene programa u projektu te podrazumijeva ostvarivanje projekta u definiranom vremenu.

Zekić (2010:33) navodi da upravljanje troškovima u projektu obuhvaća izvršenje projekta od ugovorenog proračuna i sadrži definirane resurse i njihovu količinu potrebnu za ostvarivanje aktivnosti u projektu, procjenjivanje resursnih troškova nužnih da bi se projekt dovršio te da bi procjena cjelokupnih troškova bila raspoređena na pojedinačne zadatke i kontroliranje izmjena u proračunu projekta. Upravljanje kvalitetom u projektu sadrži određivanje kriterija kvalitete, ocjenjivanje izvođenja sveukupnog projekta za osiguravanje važnih kriterija kvalitete koji moraju biti zadovoljeni i nadziranje pojedinih rezultata u projektu da bi se, ako bi došlo do pomicanja kriterija, mogao identificirati način na koji će se ukloniti uzroci neodgovarajuće izvedbe. Stipić Vinšalek (2020:145) navodi da kvaliteta mjeri uspješnost projekta i da je ona važan čimbenik prihvaćanja projekta. U kvalitetu se uključuju svi ciljevi i odgovornosti kojima se ispunjavaju potrebe osoba zbog kojih se realizira projekt i sve menadžerske aktivnosti koje definiraju strategiju kvalitete. Zekić (2020:33) objašnjava da u upravljanje ljudskim potencijalima pripada efikasna uporaba ljudskog potencijala, odnosi se na sudionike ostvarivanja projekta, sponzore projekta, dobavljače, pojedine poslovne partnere i ostale koji sudjeluju u projektu. Nadalje, upravljanje komunikacijom u projektu sadrži odredbu što je sudionicima u projektu potrebno od informacija, planirane distribucije informacija te

informativno kreiranje i proširivanje o realizaciji da bi došlo do formaliziranog projekta ili faze koja je dovršena.

Zekić (2010:34) navodi da upravljanje logistikom u projektu određuje što je potrebno i u koje vrijeme kupiti, dokumentaciju zahtjeva i identifikaciju mogućih izvora, pregovora, biranja između mogućih dobavljača te sklapanja i raskidanja ugovora kada projekt završi i tu pripada nabavljanje dobara i usluga izvan institucije. Upravljanjem rizika u projektu smanjuju se posljedice nastale negativnim pojavama, a povećavaju se rezultati nastali pozitivnim situacijama te oni pripadaju u identifikaciju, analizu i reakciju na projektne rizike.

Autor Nicholas (2004:31) navodi da projektni menadžment kao pojam ima više značenja, ali da su ključna obilježja da u toj grani menadžmenta sudjeluje više pojedinaca od kojih svatko ima svoju funkciju i usmjereni su ostvarenju određenog cilja, a to je realizacija projekta. Upravo jedan od tih pojedinaca ima glavnu ulogu – pobrinuti se i učiniti sve da se taj cilj ostvari vođenjem projekta, a ta je osoba upravitelj projekta. Za postojanje te grane menadžmenta zaslužno je osnivanje mnogih projekata, a postoje dvije vrste upravljanja projektom. U prvom upravljanju uključena je neovisna organizacija koja je kvalitetna i obuhvaća sve funkcije i posjeduje preuzete resurse, dok je u drugom upravljanju prisutna razmjena resursa između tvrtke i drugih kojima je okružena radi ostvarenja projektnih ciljeva.

Kako navodi autorica Stipić Vinšalek (2020:150), da bi došlo do kvalitetnog ostvarenja projekta, iznimno je važno shvatiti njegovu svrhu i cilj resursa, odnosno zašto je potrebno njegovo ostvarenje. Za ostvarenje projektnih ciljeva potrebno je poznavati funkcije projektnog menadžera i tima koji ozbiljno shvaćaju odgovornost. Nužno je objektivno donošenje pravilnih zaključaka o realizaciji kako bi se mogla utvrditi i procijeniti potrebna rješenja ako dođe do određenih problema. Za društveno odgovorno poslovanje nužno je znati svrhu nekog projekta. Bitna je potražnja za što većim brojem projekata radi razvoja i dobrobiti društvene okoline te da uspješan projekt pridonese ostvarenju ciljeva društvene zajednice i njezine promjene. U tvrtkama se trebaju provoditi etička i moralna načela u odnosima zaposlenika, a upravitelj se toga treba pridržavati. Autorica navodi nedostatke navedenoga u projektnom menadžmentu: „Ključni problem s kojim se projektni menadžment susreće nije izravno sadržajni problem koji projekt rješava, već činjenica da u procesu rješavanja problema izolirani i nepovezani subjekti općenito trebaju sudjelovati, dopunjavati, komunicirati i biti svjesni međusobne ovisnosti.“ (Stipić 2020:151).

3.1. PROJEKTNI MENADŽER

Autor Nicholas (2004:106) tvrdi da je projektni menadžer ili upravitelj projekta osoba koja je sposobna i posjeduje vještinu vođenja projekta u svim njegovim procesima te se brine o pridržavanju rokova i termina projektne realizacije, o projektnim izdadcima i svim postupcima koji vode ostvarenju projektnih ciljeva. Do projektne realizacije dolazi najprije od ideje, odnosno poslovnog prijedloga koji osmišljava upravitelj projekta i uključuje svoj tim u odabir ideje i prijedloga koji želi realizirati. Kada osmisli ideju, ukratko ju objasni i opiše, podnese izjavu o radu i napiše plan po kojem će realizirati projekt, mora podnijeti zahtjev da se njegov prijedlog razmotri i prihvati. U slučaju prihvatanja potrebno je projekt prijaviti na natječaj. Nužno je da projektni tim osmisli i sastavi detaljan projektni plan koji će sadržavati ciljeve i svrhu projekta, imena osoba koje sudjeluju u projektu, financijski izvještaj, prikaz projekta itd.

Zekić (2010:38) navodi kako projektni menadžer u ulozi vođe treba omogućiti ciljano djelovanje sudionika organizacije projekta. Nadalje, u ulozi komunikatora treba moći riješiti sukobe i povezivati institucije s vanjskim grupama koje su zainteresirane i mogu utjecati na projekt. U ulozi alokatora resursa treba na učinkovit način vladati resursima projekta kako bi se ciljevi projekta ostvarili na najbolji način. U ulozi nadzornika, treba kontrolirati i pratiti slijed provedbe izvršenja ciljeva projekta.

Berić *et al.* (2009:261) tvrde da vođenje projekta može biti složeno i u tome sudjeluje velik broj osoba. Na projektu može raditi više ili manje osoba koje imaju različite upravljačke vještine, sposobnosti, zadaće i nadležnosti, sve ovisi o njegovom tipu i veličini. Projektni menadžer povezuje i koordinira sudionike projekta, upravlja projektnim timom kako bi se izvršile sve aktivnosti vezane za učinkovito vođenje projekta. Upravitelji projekta mogu biti i projektni sponzor, program menadžer, osoba koja vodi projektni tim i drugi koji imaju različite menadžerske uloge.

Berić *et al.* (2009:262) projektnog sponzora definiraju kao autoritativnog pojedinca koji zastupa projekt i daje mu potporu. Visoko je pozicioniran i daje potporu projektu kako bi se na učinkovit način ostvario. U određenim situacijama ima ulogu glavnog menadžera i pojedinca koji je u timu top-menadžmenta. Njegove su zadaće osigurati učinkovito izvršenje projekta, eliminirati moguće prepreke, iskoristiti sve resurse i definirati projektne ciljeve. Isto tako, pomiče sva nastojanja prekidanja projekta, osigurava planirano financiranje i korištenje materijalnim resursima koji su potrebni te podržava projekt i pruža zaštitu od problema i

utjecaja koji mogu naštetiti njegovoj realizaciji. Njegove su najvažnije zadaće osigurati povezanost organizacije s njezinim top-menadžmentom i napretkom projekta, tijekom realizacije projekta omogućiti projektnom timu i menadžeru potporu top-menadžmenta, osigurati vezu između ciljeva tvrtke i projektnih ciljeva te učinkovito djelovati na izmjene ciljeva tvrtke. Treba biti u neprekidnom kontaktu s ostalim menadžerima koji sudjeluju u projektu, omogućiti da budu suglasni i obaviti analizu strategija zaštite i potencijalnih negativnih utjecaja koji djeluju izvan.

Berić *et al.* (2009:263) navode da je projektni menadžer osoba čiji je zadatak pružiti učinkovit završetak projekta u suradnji sa sudionicima na projektu i projektnim timom. Projektni sponzor projektnom menadžeru daje naputke i omogućuje mu povezanost s organizacijom i njezinim top-menadžmentom. Berić *et al.* (2009:264) tvrde da je vođa projektnog tima osoba kojoj je nadređen projektni menadžer i izravno mu odgovara. Njegova je zadaća najvećim dijelom voditi projektni tim. Na Slici 2. nalazi se hijerarhijski prikaz položaja vođe projektnog tima.



Slika 2. Prikaz položaja vođe projektnog tima

Izvor: Berić *et al.* (2009:264)

Autori Berić *et al.* (2009:264) tvrde da kada veći broj stručnih projektnih timova obavlja poslove na projektu, postoje vođe projekta i njihovo je vođenje nužno jer je svakom pojedinom timu potrebna osoba koja će ih usmjeravati i voditi. Njemu je nadređen projektni menadžer, ali vođa projekta je nadređen vođi projektnog tima i njegova je zadaća upravljanje malim projektima ili potprojektima koji su u sklopu velikog projekta. Njegov je položaj prikazan na Slici 3.



Slika 3. Prikaz položaja vođe projekta

Izvor: Berić *et al.* (2009:264)

3.2. VAŽNOST POSLOVNIH ODNOSA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Zekić (2010:148) tvrdi da projektni tim nastaje na početku faze parcijalnog integriranja do kraja faze potpunog integriranja za vrijeme ostvarivanja projekta pa im načini motivacije i oblici vođenja moraju biti prilagođeni. Ciljevi koji su razumljivi i izvedivi osnova su za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima. Berić *et al.* (2009:276) ističu da je glavna zadaća projektnog menadžera učinkovito voditi projektni tim da bi došlo do postizanja planiranih projektnih ciljeva. Kada vodi projektni tim, projektni menadžer određuje i dijeli pojedinačno poslove pripadnicima projektnog tima, analizira i objašnjava tehniku rada, koordinira pripadnike u projektnom timu, usmjerava pripadnike projektnog tima, osigurava učinkovitu komunikaciju sa svima koji rade na projektu, motivira pripadnike projektnog tima, nudi adekvatno rješenje za prekid sukoba, sprječava ih i pazi da se više ne ponove i na kraju, zadatke koji članovi obave, ocjenjuje i pregledava. Berić *et al.* (2009:277) navode da su neke od glavnih funkcija i zadataka pripadnika projektnog tima prikupljati podatke o projektu, kreirati globalni i operativni plan projektnog ostvarenja, isplanirati vrijeme, resurse i projektne troškove, obavještavati o projektnom napretku, nadzirati i kontrolirati projektne realizacije, davati informacije resursnom stanju, obavještavati postoji li mogućnost zastoja projektne realizacije i dati prijedlog kako ga ukloniti, ažurirati projektne planove, davati prijedloge projektne izmjene i pripremiti izvješće projektne realizacije za vanjske i unutarnje sudionike. Projektni menadžer mora pripremiti pripadnike projektnog tima na rad prije nego oni počnu obavljati svoj posao i precizno i detaljno im objasniti koji je cilj, što i na koji način trebaju raditi, objasniti im proceduru i komunicirati s ostalim projektnim sudionicima. Kako bi mogao učinkovito voditi tim, projektni menadžer mora odrediti učinkoviti sustav komunikacije u timu skupa s vanjskim

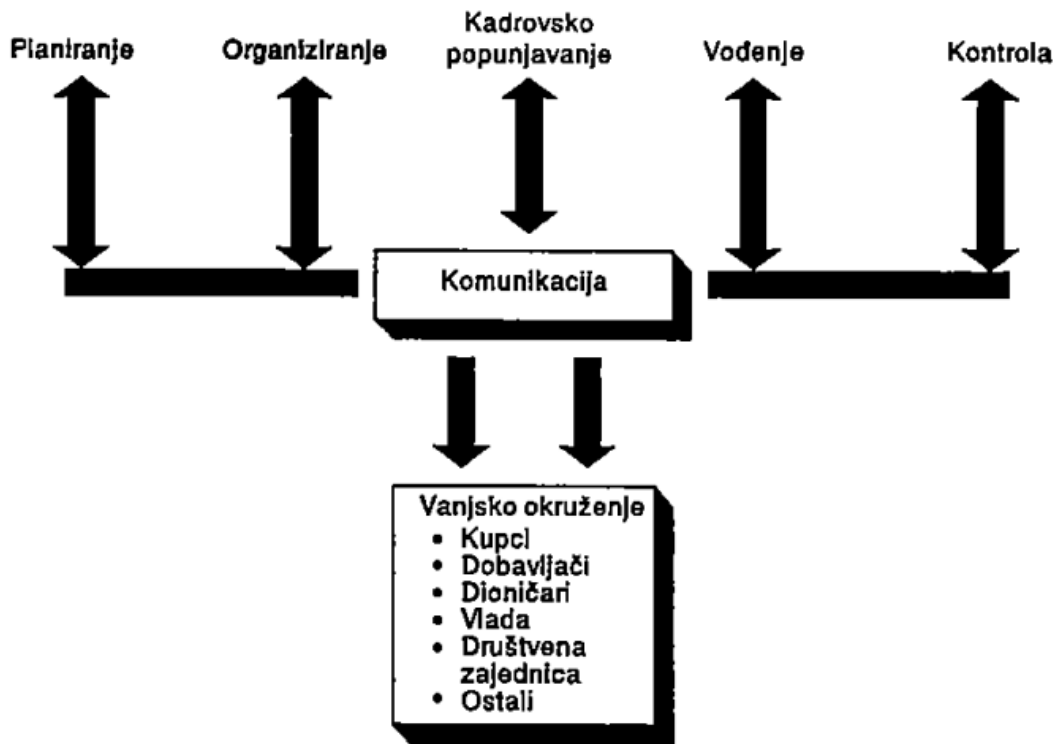
projektним sudionicima. Potrebno je uspostaviti učinkovit sustav sastanaka projektnog tima na kojima se dogovora kako će obavljati poslove, koordinacija tih poslova i daje se izvještaj o projektnom napretku. Bitno je odrediti sustav sastanaka operativnog projektnog tima i uskladiti ga s vremenskim trajanjem planiranim za ostvarenje projekta. Nekada se održavaju tjedni sastanci projektnog menadžera i tima, a nekada i dnevni, ovisno o vremenskom trajanju projekta. Sastanci služe povezivanju i koordiniranju u sklopu projektnog upravljanja zbog čega je dobro održavati stalne sastanke te svakodnevni kontakt projektnog tima, menadžera i svih sudionika koji upravljaju projektom realizacijom. Navedeno rezultira održavanjem proširenih sastanaka koje vode projektni menadžer i tim pa se time prikazuje koliko je njima važno raditi na što djelotvorniji i učinkovitiji način.

Autori Berić *et al.* (2009:278) također ističu značaj redovitosti sastanaka s definiranim vremenskim razmacima i oni se mogu odvijati često kada je riječ o sastancima projektnog menadžera i pojedinih pripadnika tima s operativnim vođama određenih sudionika. Glavna je tema takvih sastanaka napredovanje projekta i njegovo stanje. Rjeđi su sastanci s upraviteljima na višem položaju i za te se sastanke potrebno posebno pripremiti, a i potrebno je pribaviti sve izvještaje vezane za napredak projektne realizacije. Pogodnu komunikaciju omogućuju operativni kontakti između pripadnika projektnog tima i sudionika u ostvarivanju projekta. Sve to osigurava prezentaciju i opis njihovih temeljnih aktivnosti kojima upravljaju projektom i održavanje kontrole nad projektним radovima pa tako može doći do dogovora oko poduzimanja izravnih akcija nužnih za ispravljanje odudaranja od planirane projektne realizacije, u kontekstu troškova i vremena. Potrebno je projektну realizaciju vratiti u planirani prostor što je ujedno i glavna zadaća projektnog menadžera i tima. Isto tako, potrebni su i iznenadni sastanci nužni za svladavanje problema. Vrijeme održavanja redovitih sastanaka ovisi o složenosti projekta, sudionicima ostvarivanja projekta i vremenskim rokovima. Sastanci na kojima se govori i raspravlja o projektu trebaju biti kraći sa što manje detalja jer preduge rasprave o manje bitnim temama prikrivaju važnije probleme.

3.3. POSLOVNI ODNOSI I KOMUNIKACIJA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Koontz i Weichrich (1994:17) navode dva razloga zašto je komunikacija važna u fazama menadžerskog procesa. Prvo, komunikacija ujedinjuje sve menadžerske funkcije, primjerice menadžer zadane ciljeve objavljuje komunikacijom kako bi se kreirala željena organizacijska struktura. U izboru, procjeni i obučavanju menadžera za nadopunu njihovih funkcija očituje se značaj komunikacije i u njoj se utvrđuje ono realizirano i jesu li događaji i ono što je postignuto, u skladu s planovima. Takav način komunikacije omogućava menadžment. Kako navode autori Koontz i Weichrich (1998:19), kao drugo, komunikacija omogućuje povezanost između pojedinaca koji podnose zahtjev u vanjskom okruženju s tvrtkom. Naprimjer, komunikacijom s potrošačima, kao najvećim razlogom djelovanja određene tvrtke, definiraju se njihove potrebe te tvrtka u ponudu stavlja željena dobra i usluge i ostvaruje profitabilnost. Organizacija, zahvaljujući efikasnoj komunikaciji, može prepoznati konkurente, ostale moguće prijetnje i ograničene čimbenike.

Koontz i Weirchrich (1998:538) ističu da je komunikacija izuzetno važna zbog postavljanja i određivanja ciljeva određene tvrtke, razvoja planova i njihova realiziranja, učinkovite i uspješne organizacije ljudskih i ostalih resursa. Važna je za biranje, razvoj i procjenu pripadnika organizacije, stvaranje uvjeta kojima pojedinci doprinose, njihovo vođenje i motivaciju te kontroliranje realizacije. Na Slici 4. nalazi se prikaz glavnih zadaća i obilježja komunikacije.



Slika 4. Prikaz zadaća i obilježja komunikacije

Izvor: Koontz i Weirchrich (1998:539)

Autori Koontz i Weirchrich (1998:542) navode da se u današnjim organizacijama informacije moraju što efikasnije dobivati. Primjerice, ako se na kratko razdoblje zaustavi linija proizvodnje, *output* se gubi što nije nimalo jeftino i zbog toga je nužno razgovarati o nastalim problemima kako bi se mogli ispraviti. Menadžeri ponekad dobivaju previše nevažnih informacija odjednom, a nekada ne dobiju ključnu informaciju za odlučivanje u poslovanju što dovodi do prenatrpanosti informacijama, navode autori Koontz i Weirchrich (1998:543). Kako bi se na kvalitetan način izvršili zadatci i funkcije u menadžmentu, vrlo je važno da menadžer dobije sve potrebne informacije.

Diseminacija je ključan proces u odabiru najvažnijih informacija kojim bi se menadžeri trebali služiti i počinje traženjem odgovora na pitanja kao što su što je uistinu potrebno da menadžer zna u njegovom radu i što bi bilo da ne dobije informaciju o tome. Menadžer treba imati samo ključne informacije, a ne preveliku količinu podataka. Autori Koontz i Weirchrich (1998:543) ističu da se komunikacija u organizaciji može odvijati u nekoliko smjerova, a najbitniji su oni prema gore, dolje i dvosmjerni način komunikacije, odnosno bočno. Prisutna su i dva načina komuniciranja, a to su dijagonalni i okomiti. Okomito komuniciranje podrazumijeva interakciju između pojedinaca koji se nalaze na identičnim ili nekim drugim organizacijskim razinama, a dijagonalan način podrazumijeva komunikaciju između

pojedinaца koji su na različitim organizacijskim razinama i nisu u izravnom odnosu ovisnosti o strukturi.

Autori Koontz i Weirchich (1988:543) tvrde da se komunikacija prema dolje provodi kod pojedinaca na visokim organizacijskim razinama prema onima na niskim razinama organizacijske hijerarhije i ostvaruje se autoritativnim okolnostima. Njezino je najznačajnije obilježje to da je ona standardna i zna biti problematična zbog lošeg prenošenja podataka. Komunikacija je usmena, primjerice instrukcije, govori, razglasi, glasine, telefonski razgovori i sastanci, a u pisanoj komunikaciji koriste se sredstva poput priručnika, pisama, slogana, političkih izjava, sporazuma, elektronskih pregleda novih događanja i procedura. Mnogo je vremena potrebno za protok informacija dolje u strukturu pa bi glavni upravitelj informaciju trebao predati izravno pojedincu ili grupi ljudi kojima je ona nužna.

Koontz i Weirchich (1998:544) navode da se komunikacija prema gore odvija od podređenih prema nadređenima unutar organizacijske strukture. Nerijetko menadžer koji prenosi poruke koči informacijski tijek i ne prenese sve podatke nadređenima, pa čak ni loše vijesti. Za kontroliranje je važno objektivno prenositi informacije. Upravitelji koji su na visokoj poziciji trebaju znati pojedine činjenice o realiziranju proizvodnje, informacije o marketingu, podatke o financijama, što misle službenici koji su na nižim razinama i drugo. Takav se tip komunikacije odvija u participativnom i demokratskom tipu organizacije, a ne zapovjednom, i provodi se kroz prijedložni sustav, regulative, molbe i prigovore, tužbe, davanje savjeta, primjenjivanjem politike otvorenih vrata, intervjuje koji su otvoreni, zajednički postavljene ciljeve, grupne sastanke i prisustvo pojedinca kojemu je zadaća zaštititi prava pripadnika organizacije. Koontz i Weirchich (1998:545) objašnjavaju da je komunikacija prema gore učinkovita kada se podređeni mogu slobodno izražavati. Izostanak takve komunikacije ne može biti dobar za organizaciju.

U dvosmjernoj, odnosno bočnoj komunikaciji kako navode autori Koontz i Weirchich (1998:545) podaci se prenose na okomit način kod pojedinaca koji su na istim ili sličnim organizacijskim razinama i na dijagonalan način kod pojedinaca na različitim organizacijskim razinama i ne ovise izravno o strukturi organizacije. Svrha i funkcija tog tipa komunikacije brži je tok informacija, bolje razumijevanje i koordinacija rada kojim se realiziraju ciljevi organizacije te se ne prati organizacijska struktura već se prekida zapovjedni lanac. Usmena se komunikacija prakticira na službenim sastancima odbora i neslužbenim sastancima, na stankama za ručak i službenim konferencijama. Ovdje pripadaju i skupovi pripadnika raznih

odjela sa svrhom izvršavanja zadataka i organizacije projekta. Pisana komunikacija provodi se novinama, časopisima i biltenima tvrtke koji se dobivaju na sastancima upravitelja i članova odbora.

4. ZAKLJUČAK

Dobri poslovni odnosi od velike su važnosti za dobro poslovanje jedne tvrtke. Komunikacija je neizostavni dio poslovnih odnosa i da nema nje, ne bi bilo ni odnosa. Zaposlenici u tvrtkama moraju komunicirati i održavati interakciju kako bi znali što i kako trebaju raditi, ali i što je potrebno njihovim klijentima, poslovnim partnerima i potrošačima. Dobri poslovni odnosi i uspješno ostvarena komunikacija znače uspješno poslovanje. U projektnom menadžmentu postoje poslovni odnosi čiji je temelj upravo komunikacija. Za ostvarivanje glavnih funkcija projektnog menadžmenta – organiziranje, planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje – prijeko je potrebna komunikacija i dobri poslovni odnosi između poslovnih partnera i pripadnika projektnog tima. Ostvaruju se iskrenom, kvalitetnom, poštenom i učinkovitom komunikacijom. Zaposlenici se trebaju slagati i imati razumijevanja jedni za druge. U slučaju da postoje razilaženja oko neke teme ili problematike, moraju znati razgovarati i pronaći zajednički jezik.

Svaki projektni menadžer mora biti u mogućnosti riješiti potencijalne sukobe u svojoj tvrtki i u projektnom timu. Primjerice, nađe li se tvrtka pred određenim problemom, zaposlenici trebaju raditi kao tim, suočiti se s problemom i riješiti ga na najučinkovitiji način. Navedeno se može postići komunikacijom u kojoj nema sukoba i u kojoj svatko može reći svoje mišljenje i moguće rješenje problema. Osim toga, dobri odnosi projektnog tima utječu na brže i učinkovitije ostvarenje projekta. Svaki je član tima važan – od onoga koji stvara ideju do onoga koji se bavi financijama.

5. LITERATURA

1. Bašić, M. (2014) Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra ladertina*, 9 (1), str. 55-70. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/202271> [pristup: 07.08.2023.]
2. Berić, I., et al., ur. (2009) *Osnovne menadžerske funkcije u upravljanju projektom*. Beograd: FON
3. Blois, J. K. (2002) Trust in Bussines Relationships : An Evaluation of its Status. *Journal of Managament Studies*, 36 (2) str. 155-285.
4. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. 7 (1) str. 56-63. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> [pristup: 11.08.2023.]
5. Dulčić, D. (2014) Masovni mediji i postpoderno društvo. *Mediji, kultura i odnosi s javnostima*, 5 (1), str 87-97. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/180987> [pristup: 07.08.2023.]
6. Duraković, J. (2019) *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. 1. izd. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka
7. Đajić Jokanović, M. i Glogovac, T. (2022) Komunikacija kao ključni faktor uspjeha. URL: https://www.researchgate.net/publication/366216929_KOMUNIKACIJA_KAO_KLJUCNI_FAKTOR_USPJEHA_PROJEKTA [pristup: 25.08.2023.]
8. Ford, D., et al. (2011) *Managing Bussines relationships*. 3. izd. Velika Britanija: John Willey & Sons Ltd.
9. Fussel, R. S. (2002) *The verbal communication of emotions: Interdisciplinary perspectives*. 1. izd. London: Psychology Press
10. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011) Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2) str. 118-125. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/113575?fbclid=IwAR0ro8zP90VOiN3hHIozGxy5AwccIUoSzoyzrs3mRVLBmYrHoQUd4-nSNik> [pristup: 05.08.2023.]
11. Hartley, P. (2002) *Interpersonal communication*. 2. izd. Engleska: Routledge
12. Jugo, D., Radalj, M. i Tomić, Z. (2020) Javna komunikacija. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 15 (23) str. 7-37. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/359957?fbclid=IwAR0ThhIUh-2ztL-I041zPHXR7ZjxkefeDwodkSUSJhJYbTqzKTLsgO9qlVE> [pristup: 06.08.2023.]

13. Koontz, H. i Wehrich, H. (1998) *Menadžment*. 10. izd. Zagreb: MATE d.o.o.
14. Knox, S., *et.al.* (2007) *Customer relationship management*. 2. izd. Velika Britanija: Butterworth Heinemann
15. Kunczik, M. i Zipfel A. (2006) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. 2. izd. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert
16. Martić, B. (2023) Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije. *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*. 2 (1) str. 53-67 URL: <https://hrcak.srce.hr/file/434850> [pristup: 08.08.2023.]
17. Martić Kuran, L. i Jelić, P. (2014) *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište Marko Marulić u Kninu
18. Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Market-Tržište*. 23 (1) str. 27-44. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/110466> [pristup: 25.08.2023.]
19. Nicholas, M. J. (2004) *Project Manager for Buisness and Engineering: Principles and Practice*. 2. izd. Velika Britanija: Elsevier Butterworth-Heinemann
20. Post, E., J., Lee, E. P. i Sauter-Sachs, S. (2002) *Redefing the Coorporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. 1. izd. Redwood City: Stanford University Press
21. Rocci, A. i Saussere, de L. (2016) *Verbal Communication*. 1. izd. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
22. Roseke, B. (2022) Relationship based Management. URL: https://www.projectengineer.net/relationship-based-project-management/?fbclid=IwAR06euh8Kee4w224xgSLnwVLV70cggWRAGGWqZKp_yaXW62hlRm6cw876yA [pristup: 28.08.2023.]
23. Salarić, D. i Jergović, A. (2012) Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. *Učenje za poduzetništvo*. 2 (2) str. 295-301. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/192464> [pristup: 26.08.2023.]
24. Stipić Vinšalek, V. (2020) Upravljanje kvalitetom i društvena odgovornost u projektnom menadžmentu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. 14 (1-2) str. 139-154. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/350812> [pristup: 27.08.2023.]
25. Svedsen, A. (1998) *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. 1.izd. San Francisco: Berret-Koehler
26. Štoković, I. (1997) Upravljanje grupama u cilju efikasnog poslovanja gospodarskih subjekata. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business*

- and Economic Issues*. 10 (1-2). str. 59-65. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/331280>
[pristup: 27.08.2023.]
27. Tomić, Z. i Jugo, D. (2021) *Temelji međuljudske komunikacije*. Zagreb: Sveučilište u Mostaru, Synopsis, Edwards Bernays UC
28. Vučemilović, V. (2015) Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. 9 (3-4) str. 119-125. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/220752> [pristup: 28.08.2023.]
29. Zekić, Z. (2010) *Projektni menadžment: Upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci.

6. PRILOZI

Popis slika:

| | |
|---|----|
| Slika 1. Prikaz poslovnih odnosa u projektnom menadžmentu | 5 |
| Slika 2. Prikaz položaja vođe projektnog tima | 20 |
| Slika 3. Prikaz položaja vođe projekta..... | 21 |
| Slika 4. Prikaz zadaća i obilježja komunikacije..... | 24 |