

Stručni rad  
Primljeno: 5. svibnja 2017.  
UDK: 003.083:005.8

Mladen Ilić\*  
Gordana Zoretić\*\*

## TERPSIHORA – JOŠ JEDAN AKRONIM ZA PODRUČJE UPRAVLJANJA U ORGANIZACIJAMA

### Sažetak

U ekonomskoj, ali i u drugim znanostima često se koriste akronimi. U ovome članku podsjećamo na neke od njih, pogotovo jer su dobro prihvaćeni i duže su u upotrebi. Također, predlažemo novi akronim, *Terpsihora*, koji prikazuje koje su kompetencije voditelju projektnog tima neophodne kako bi bio uspješan.

Ključne riječi: Terpsihora, projekt, voditelj projektnog tima/projektni menadžer, organizacija, cilj

### 1. Uvod

Svaka je organizacija usmjerena na ostvarenje učinkovitosti u što dužem periodu, a u dinamičnim poslovnim uvjetima sve je kraći rok u kojem zastarijevaju proizvodi i usluge pa se kupcima treba ponuditi nešto novo, što razlikuje njihov proizvod (uslugu) od istog ili sličnog koji nudi konkurencija.

Najviši menadžment organizacije usmjeren je na odlučivanje o sadržajima: što, kako i za koga/koliko proizvoditi. Rast i razvoj organizacije dugoročan je proces pa je potrebno prilagođavati i način poslovanja i upravljanja organizacijom upromjenjivim uvjetima. Zato je opstanak organizacije sve više ovisan o inovativnim pojedincima u organizaciji i njihovoj motivaciji za rad. Formiranje povremenih ili trajnih projektnih timova mogu potaknuti motivaciju i inovativnost, pri čemu se mijenjaju uloge članova timova, ovisno o njihovim kompetencijama i interesima. Uz to, nužno je prilagoditi i način upravljanja i vođenja ljudskih potencijala u tim organizacijama. Stoga voditelj projektnog tima ili projektni menadžer mora, uz stručno znanje, imati i mnogo drugih kompetencija. Autori članka predlažu novi akronim *Terpsihora*, koji bi se mogao

\* mr. sc. Mladen Ilić, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, [mladen.ilic@uprava.hr](mailto:mladen.ilic@uprava.hr)

\*\* Gordana Zoretić, univ. spec. oec. menadžmenta u javnom sektoru, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, [gordana.zoretic@uprava.hr](mailto:gordana.zoretic@uprava.hr)

koristiti u ekonomskoj znanosti kao opis karakteristika – kompetencija koje bi trebao imati uspješan voditelj projektnog tima ili projektni menadžer.

Akronim ili kratica nastala je odabirom početnih slova ili slogova naziva od više riječi koja, iako sama za sebe ne znače ništa, tako zajedno napisana, označavaju neki pojam (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, 12. studenog 2016). U ekonomskoj, ali i u drugim znanostima često se koriste akronimi pa u ovome članku podsjecamo na neke od njih koji su dobro prihvaćeni i duže su upotrebi kao pomoćni alat za, na primjer, analizu poslovnog subjekta, njegovog okruženja i slično: SWOT, PESTEL, SMART, 7S. U nastavku je prikaz navedenih akronima i način na koji ih se može koristiti u procjenjivanju projektnog tima ili njegovog voditelja.

## 2. Poznati akronimi

### 2.1. SWOT

Jedan od najčešće upotrebljivanih akronima je SWOT analiza. SWOT je akronim engleskih riječi: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, a znače: *snaga*, *slabosti*, *prilika* i *prijetnje*. U poslovnoj praksi često se koristi SWOT analiza kao jedna od metoda strateškog menadžmenta, korisna pri kreiranju strategije (Mencer, 2012: 229). Obuhvaća analizu četiriju područja: *snaga*, *slabosti* (interni elementi, faktori), *prilika* i *prijetnji* (vanjski elementi, faktori) u koja se razvrstavaju svi čimbenici koji određuju razvoj neke situacije, ekonomske pojave, poslovne organizacije.

Na primjer, kroz opis *snaga* i *slabosti* možemo u obzir uzeti i potencijal projektnog menadžera neke organizacije i njenog tima kada se namjerava uvesti novi proizvod. Kako svaka organizacija mora voditi računa o unutarnjem i vanjskom okruženju, u tom se kontekstu ta analiza može razumjeti kao prikaz unutarnjih *snaga* i *slabosti* organizacije i vanjskih *prilika* i *prijetnji* s kojima se ta organizacija suočava. SWOT analiza može poslužiti i kao polazna analiza za početak rada na projektu. Tako možemo projektni tim, ukoliko je kvalitetan, visoko motiviran i stručan, uvrstiti u *snage* ili ako loše funkcionira i nema potrebna stručna znanja u *slabosti*. Ipak, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi procjene, kojom se „snima” postojeće stanje.

Podrijetlo tehnike SWOT analize pripisuje se timu u sastavu A. Humphrey, M. Doshier, O. Benepe, B. L. Humphrey, koji su proveli istraživački projekt na Sveučilištu Stanford 1960-ih i 1970-ih godina, koristeći podatke mnogih vrhunskih tvrtki. Cilj je bio utvrditi zašto korporativno planiranje nije dalo očekivane rezultate. A. Humphrey i izvorni istraživački tim upotrijebili su kategorije: *What is good in the present is Satisfactory*, *good in the future is an Opportunity*; *bad in the present is a Fault and bad in the future is a Threat*, odnosno, što je dobro, a što loše u operacijama, i zatim što je do-

bro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti. Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (*satisfactory*), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (*opportunity*), loše u sadašnjosti krivnjom (*fault*), a loše u budućnost prijetnjom (*threat*). Akronim je glasio S-O-F-T, a poslije je promijenjen u SWOT ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhru-ska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhru-ska/SWOT_analiza.pdf), 9.kolovoza 2017).

Bitno je napomenuti da se svaka SWOT analiza mora ažurirati, bez obzira na to je li to analiza organizacije, udruge ili projekta. Treba pravovremeno pratiti promjene koje utječu na snage i slabosti, a također uvidjeti prilike koje se nude i prijetnje koje vrebaju (promjena zakonodavnog okvira, nova tržišta, nedostatak određene radne snage, mogući izvori financiranja). Treba imati na umu da nijedna metoda nije savršena te je najbolje kombinirati više metoda i analiza kako bi došli do najboljih očekivanih rezultata.

## 2.2. SMART

Pri razmišljanju o projektu posebno je važno određivanje ciljeva. U ekonomskoj se literaturi govori o SMART (pametno) postavljenim ciljevima, gdje slova ankrnima označavaju početna slova engleskih riječi: *specific, measurable, achievable, relevant/real, timed* ([http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2673&Itemid=1800](http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2673&Itemid=1800), 15. studenoga 2016). SMART zapravo određuje kriterije koje trebamo proći pri postavljanju ciljeva.

(S) *Specifični, određeni, jasno opisani.* Cilj treba biti jasno izražen, nedvosmislen, precizan i svima potpuno jasan. Specificiranjem, određivanjem cilja odgovara se na pitanja: *što želimo postići, zašto* je to potrebno učiniti u zadanom vremenskom roku *te kako/na koji način* možemo postići svoj cilj.

(M) *Mjerljivi.* Mjerljivost je ono što nam pomaže prilikom upravljanja svojim akcijama za postizanje cilja, pri čemunam više manjih, mjerljivih koraka do cilja pomaže i u motivaciji na tome putu. Također se tako lakše prate nastale promjene u postavljenom vremenskom okviru, ali i zadovoljstvo postignutim. Cilj mora bit iskazan kvantitativno i kvalitativno, tj. treba utvrditi koji će se elementi mjeriti i na koji način.

(A) *Dostižni, ostvarivi, izvedivi.* Dobro postavljeni cilj traži od nas dodatni napor, motivira nas da se potrudimo najviše što možemo. Ako je cilj daleko izvan naših realnih mogućnosti, najvjerojatnije ćemo brzo odustati. Kod elementa dostižnosti, potrebno je odgovoriti na pitanja: jesu li dostupni svi potrebni proizvodni čimbenici (materijalni, financijski, ljudski, vremenski), mogu li se savladati otpori (sudionika i vanjskih čimbenika) te može li se to dogoditi u stvarnosti.

(R) *Relevantni, realni.* Realan ne znači i jednostavan, već da cilj mora biti izvediv u sadašnjem vremenu. Postavljamo pitanje: možemo li to postići. Stoga treba postaviti ciljeve koji su za sadašnjost, koji su realni i prikladni za stvarni život.

(T) *Vremenski određeni*. Potrebno je odrediti rok za postizanje cilja i na taj si način jasnije određujemo raspon vremena u kojem možemo provoditi zacrtane aktivnosti/korake koji nas vode k cilju.

Upravljanje pomoću ciljeva (engl. *Management by objectives, MBO*) sustavni je način upravljanja organizacijom pri čemu se integriraju mnoge ključne aktivnosti u menadžmentu, usmjerene na učinkovito ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Pretpostavlja određivanje ciljeva za pojedinca, radno mjesto, organizacijsku jedinicu i cijelu organizaciju, u čemu zajednički sudjeluju menadžment i suradnici – ostali izvršitelji u organizaciji. Kada se tako odrede ciljevi, moguće je odrediti prikladnu strategiju i sustav kontrole ostvarenja ciljeva.

Razvojem sustava ocjenjivanja radne usmjerenosti 1950-ih godina započinje se s novim pristupom, prema idejama D. McGregora i P. Druckera. Na tu su se ideju o ocjenjivanju zaposlenika prema predanosti ciljevima i njihovog doprinosa rezultatima organizacije nadovezali i E. A. Locke te G. S. Odiorne. Metoda se razvila i pretvorila u sustav upravljanja pomoću ciljeva, MBO. Takav sustav učinkovitog poslovnog upravljanja ne zastarijeva, već postaje sve značajniji i primjenjiv u raznim poslovnim situacijama. Obuhvaća postavljanje ciljeva (planova) i njihovo izvršenje za sve ključne aktivnosti u organizaciji. 1990-ih godina MBO se razvio u metodu strateškog upravljanja, zahvaljujući mnogim ekonomistima, kao npr. H. Koontzu, R. Kaplanu, D. Nortonu, S. Smithu.

U takvo upravljanje uključeni su svi zaposlenici pa je i motivacija za rad veća jer se može pratiti učinak i vlastita uloga u uspjehu cijele organizacije. Pri određivanju poslovne politike svaka organizacija mora zacrtati svoje dugoročne ciljeve, kojima se slijedi vizija i misija organizacije. Ovisno o rezultatima SWOT analize može se odrediti kako se prilagoditi prilikama iz okruženja, tj. treba odabrati odgovarajuću strategiju kojom će organizacija ostvariti svoje ciljeve. U tom smislu, postavljanje ciljeva i određivanje budućih zadataka te aktivnosti za njihovo ostvarenje vrlo su važan segment poslovanja, kao i svake ljudske aktivnosti.

### 2.3. 7S

Akronim 7S predstavlja način razmišljanja o preustroju ili razvoju organizacije. Označava engleske riječi: *strategy, structure, system, staff, skills, style/culture i shared values*, a u prijevodu to su: strategija, struktura, sustav, zaposlenici/ljudski potencijali, umijeća (znanja i vještine), stil /organizacijska kultura i zajedničke vrijednosti (<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A655/datastream/PDF/view>, 17. studenoga 2016). To su ključni elementi za razvoj svake organizacije, a potrebno ih je analizirati pri upravljanju projektom kojim ćemo provesti preustroj ili razvijati određenu organizaciju.

Prvi je korak odrediti strategiju organizacije, tj. način ostvarenja zadanog/postavljenog cilja. Nadalje, potrebno je utvrditi koje su kompetencije organizacije kako

bi se mogla provesti strategija, odnosno što treba poboljšati. Završni je korak utvrditi koje su promjene potrebne u elementima modela.

(S1.) Strategijom organizacije određuje se način uporabe pojedinih proizvodnih čimbenika kako bi se iskoristile snage i prilike te organizacije u cilju ostvarenja željenih učinaka.

(S2.) Struktura organizacije obuhvaća način na koji su organizacijske jedinice i izvršitelji/ljudski potencijali međusobno povezani tijekom poslovnih procesa koji se odvijaju u cijeloj organizaciji. O elementima strukture treba voditi računa kod planiranja i organiziranja poslovanja.

(S3.) Sustavi obuhvaćaju procedure i postupke u organizaciji, kojima se projektiraju poslovi u organizaciji, donose i izvršavaju poslovne odluke, provodi savjetovanje i kontrola.

(S4.) Na temelju strategije, organizacija određuje kakve ljudske potencijale treba, tj. broj određenih profila prema obrazovnoj i stručnoj strukturi, iskustvu, ali i njihovim profesionalnim interesima i ciljevima. Stoga ovaj element obuhvaća postupke pribavljanja, selekcije i vođenja ljudskih potencijala.

(S5.) Umijeća (znanja i vještine) ljudskih potencijala – vodećih (menadžmenta) i podređenih izvršitelja znatno utječu na efikasnost organizacije. Stoga su bitne motivacija, radne navike, spremnost na učenje i dijeljenje znanja, prihvaćanje promjena i sl. što se može usmjeravati odgovarajućim menadžerskim stilovima vođenja i politikom razvoja ljudskih potencijala (planiranjem razvoja karijera čiji su dio motivacija i nagrađivanje). Sve to se može primijeniti i pri vođenju projektnog tima.

(S6.) Stil upravljanja i vođenja ljudskih potencijala je dio organizacijske kulture neke organizacije pa ju čini prepoznatljivom i privlačnom (ili ne) zaposlenicima i drugim dionicima. Obuhvaća sveukupno ponašanje ljudskih potencijala u toj organizaciji, koje oblikuje i provodi menadžment. Dakle, obuhvaća ponašanje menadžmenta u svim procesnim funkcijama: planiranja, organiziranja, upravljanja i usmjeravanja zaposlenih, vođenja te nadzora/kontrole. Na primjer, to mogu biti način rada i delegiranje poslova, međusobni odnosi unutar projektnih timova, politika razvoja ljudskih potencijala koja prati zacrtane strategije organizacije.

(S7.) Zajedničke vrijednosti predstavljaju isticanje organizacijskih vrijednosti koje su važne zaposlenicima te organizacije i onoga što je važno za njezin opstanak i uspjeh. S tim se vrijednostima poistovjećuju svi zaposlenici i prihvaćaju ih kao vlastite. Stoga se, kao dio organizacijske kulture njeguju i ističu vrijednosti, poput određenog stila ophođenja s kupcima, načina objave podataka o poslovanju organizacije zainteresiranoj javnosti, načina obilježavanja nekih važnih obljetnica za organizaciju, njezinih statusnih simbola koji obuhvaćaju, na primjer, uporabu određenog tipa automobila u službene svrhe itd. „Tvrdi” elementi su: strategija, struktura i sustavi, a „mekani” elementi su: ljudski potencijali (obrazovna struktura, broj potrebnih

stručnjaka i članova menadžmenta), umijeća (znanja i vještine) ljudskih potencijala, stil upravljanja i vođenja ljudskih potencijala i zajedničke vrijednosti. „Tvrđi” elementi se lakše odrede i na njih menadžment/uprava može direktno utjecati, dok na „mekane” elemente utječe organizacijska kultura, teže ih je opisati, ali su jednako važni kao i „tvrđi” elementi.

7S je poznat kao McKinsey 7, model upravljanja koji su razvili poslovni savjetnici konzultantske tvrtke McKinsey, R.H. Waterman, Jr. i T. Peters, s namjerom da se odredi način procjene tržišne pozicije tvrtke i kako takvim pozicioniranjem organizacija može postići svoj cilj. Stvaranje modela bio je dio projekata razvoja poslovne strategije i poboljšanja primjene mjera usmjerenih na organizacijsku učinkovitost (krajem 1970-ih i 1980-ih godina). Uz Watermana i Petersa sudjelovali su i akademici T. Athos i R. Pascale. Osnovna pretpostavka modela je postojanje sedam unutarnjih ključnih elemenata organizacije koje treba uskladiti da bi se ostvarila izvrsnost, tj. određeni/ciljani cilj.

Model se može koristiti za bolje razumijevanje veza između svakog navedenog organizacijskog elementa, bez obzira na to hoće li se koristiti u procesu preustroja ili razvoja organizacije. Svi se elementi trebaju uskladiti kako bi se osigurao širi učinak. Može se, na primjer, analizirati trenutačna poslovna situacija i planirana buduća poslovna situacija te identificirati nedosljednosti ili veze po svakom organizacijskom elementu između tih situacija. Nakon toga može se odrediti način prilagođavanja i usklađivanja elemenata kako bi se osigurala učinkovitost organizacije i da se dođe do određenog cilja – planirane buduće poslovne situacije. Veliki je broj pitanja koja se koriste za analizu po tome modelu za svaki organizacijski element. Primjerice, za element strategije pitanja su koja je naša strategija i kako namjeravamo postići ciljeve, a za element stil upravljanja i vođenja ljudskih potencijala koliko je stil upravljanja participativan i koliko je učinkovito vodstvo ([https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm), 7. kolovoza 2017). Postoje i ograničenja toga modela, na primjer, postavlja se pitanje daje li analiza prema tome modelu prave smjernice za novu poslovnu politiku organizacije itd.

## 2.4. PESTEL

PESTEL je akronim za političke (engl. *political*), ekonomske (engl. *economic*), socio-kulturne (engl. *social*) te tehnološke (engl. *technological*) varijable, varijable okoliša (engl. *environmental*) i pravne (engl. *legal*) varijable ili dimenzije koje su u vanjskoj poslovnoj okolini organizacije (Horvat et al., 2012: 182). Glavne karakteristike današnje okoline su izrazita dinamičnost, heterogenost, kompleksnost i neizvjesnost. S obzirom na to da vanjske varijable najčešće nisu pod utjecajem organizacije, ali izravno na nju utječu, PESTEL analizom, kao temeljem strateškog planiranja, potrebno je utvrditi poziciju organizacije. Vanjske varijable čine opće snage i trendovi u cjelokup-

pnjoj poslovnoj okolini pa se analizira situacija na tržištu (u nastajanju ili postojećem), tj. kakav je mogući utjecaj na organizaciju unutar djelatnosti kojoj pripada ili na organizaciju unutar cjelokupnog gospodarskog (poslovnog) sustava.

*(P) Političke varijable.* Vođenjem odgovarajuće politike utječe se na organizaciju, njezina strateška predviđanja i dugoročna postignuća. Ta je dimenzija češće relevantni element prilikom ulaska organizacije na strano tržište te pri razumijevanju političkih prilika (u određenoj državi) na postojećem ili novom tržištu. Posebno je važno pri ulasku organizacije na tržište u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, u kojima je političko okruženje vrlo često nestabilno. Političke varijable mogu utjecati, na primjer, na monopolske tendencije na tržištu, kvalitetu infrastrukture itd.

*(E) Ekonomske varijable.* Pokazuju kako se raspodjeljuju i koriste proizvodni čimbenici u nekoj društvenoj zajednici, a mogu se promatrati kroz ponašanje potrošača-kupaca koji obujmom kupnje (određena je njihovom kupovnom moći) utječu na poslovanje organizacije. Također se pri analizi mogu uzeti u obzir, na primjer, ograničenost – dostupnost potrebnih čimbenika za proizvodnju dobara, ponašanje konkurencije i sl.

*(S) Socio-kulturne varijable.* Opisuju karakteristike društva i kulture u kojima organizacija djeluje, prate se postojeći društveni stavovi, trendovi i elementi populacije. Najčešće se u okviru analize te varijable proučava demografija gdje, na primjer, razina obrazovanosti stanovništva određenog područja može biti prednost ili prijetnja za organizaciju koja posluje (ili namjerava poslovati) u toj sredini.

*(T) Tehnološke varijable.* Opisuju materijalne i ljudske čimbenike, nove pristupe u poslovanju, opću razvijenost gospodarstva i prirodna bogatstva toga društva. Uporabom odgovarajuće tehnologije mogu se sniziti troškovi, poboljšati kvaliteta i potaknuti inoviranje, ali se istodobno mora voditi briga o ekološkim, sigurnosnim i drugim uvjetima koji odražavaju društveno odgovorno ponašanje neke organizacije.

*(E) Varijable okoliša.* Obuhvaćaju klimatske i meteorološke uvjete i promjene koje mogu značajno utjecati na neke gospodarske djelatnosti, kao što su poljoprivreda, turizam, transport i slične. Zbog općih klimatskih promjena takvi se uvjeti sve češće moraju uzeti u obzir pri poslovnim analizama i strateškom planiranju u organizaciji.

*(L) Pravne varijable.* Opisuju odgovarajuću zakonsku regulativu i sudstvo, a u suvremenim državama to bi trebalo biti usmjereno održanju pravne države, zaštiti potrošača, eliminaciji diskriminacije na tržištu rada itd.

PESTEL (PESTLE, PEST(le)) analiza se u praksi učestalije koristi zadnjih dvadesetak godina. Njenim se začetnikom smatra F. J. Aguilar, znanstvenik koji se bavio strateškim planiranjem i upravljanjem. Tijekom svoje karijere radio je i na Harvard Business School od 1964. godine te kao konzultant u mnogim tvrtkama (Dynamic Research Corporation i Sveučilište Bentley). Elemente poslovne okoline koji utječu na

poslovanje organizacije i razvrstao je u grupe: ekonomsku, tehnološku, političku i socijalnu te dao akronim: ETPS.

Pri makroanalizi okoline za američki Institut za životno osiguranje, A. Brown je koristio ETPS i došao do STEP, strateške procjene trenda. Metoda se razvila, uključujući druge elemente okruženja pa se mijenja i akronim. Na primjer, STEPE je analiza koja obuhvaća socijalne, tehnološke, ekonomske, političke i ekološke varijable, a tijekom 1980-ih se u razvoj analize uključuju mnogi znanstvenici, kao na primjer, L. Fahy, V. Narayanan, J. L. Morrison, W. L. Renfro, W. I. Boucher, T. V. Meccai, M. Porter pa se i akronim mijenja na PEST, PESTLE/PESTEL, STEEPLE itd. Kratica PESTLE je popularna u Velikoj Britaniji.

Analiza je jednostavan alat za analizu stanja pri čemu se identificiraju ključne vanjske elemente (makro razine okoline) te se procjenjuje kakav bi mogao biti njihov utjecaj na organizaciju i njezinu tržišnu poziciju.

### 3. TERPSIHORA – novi akronim

Novi akronim TERPSIHORA koji predlažemo može se primijeniti u području poslovnog upravljanja, projektnog menadžmenta. Izvorno, Terpsihora (*grč. Τερψιχώρα, Terpsichóra*) jedna je od devet Muza, Zeusova i Mnemozinina kći (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Terpsihora>, 30. prosinca 2016). Zaštitnica je plesa i glazbe te korske lirike. Prema teoriji, ples (<https://kulturaplesa.wordpress.com/definicija-plesa/>, 30. prosinca 2016) je ritmičko pokretanje tijela, najčešće je usklađeno s glazbom i u ograničenom je prostoru, a cilj takvog kretanja je izraziti ideje ili emocije, osloboditi vlastitu energiju ili jednostavno uživati u samom pokretu. Čini se da je ples jedna od najstarijih umjetnosti, prisutna je u svakoj kulturi naroda od starih civilizacija pa do danas.

Kako bi u ekonomiji mogli povezati značenje Terpsihore i plesa te uočiti vezu s projektnim menadžmentom? Ako promatramo što je zapravo posao projektnog menadžera ili voditelja projektnog tima, moglo bi se reći da je to slično plesu jer u obavljanju svoje funkcije projektnog menadžera, potrebno je da se stalno kreće i komunicira, mora pridobiti partnera za projekte, privući dionike, publiku itd.

Voditelj projektnog tima ili projektni menadžer mora imati mnoštvo izuzetnih karakteristika, odnosno kompetencija na visokoj razini. To su stručna znanja iz područja koje obuhvaća projekt, specijalistička znanja o projektnom menadžmentu, temeljna interdisciplinarna znanja iz organizacije i ekonomije, opća znanja o tehnologiji, psihologiji, socijalnoj psihologiji, političkim znanostima te administrativne vještine, kao što je poslovno dopisivanje i sl. Jedna od neophodnih kompetencija koju voditelj projektnog tima mora imati je vještina kvalitetnog procjenjivanja potencijalnih članova projektnog tima koje može zaposliti na provedbi određenog projekta, tj.



može uskladiti potrebne kompetencije za pripremu i provedbu projekta s kompetencijama pojedinih kandidata.

Dakle, projektni menadžer mora znati okupiti i formirati najbolji projektni tim, kasnije ih voditi na pravi način i usmjeravati prema ostvarivanju projektnih ciljeva. Pri tome je važno na pravi ih način motivirati kako bi postigli projektne ciljeve te provedi projekt unutar planiranog proračuna, zadanog vremena i drugih zadanih projektnih parametara. U takvom poslu neophodno je svakodnevno kvalitetno komuniciranje među svim članovima projektnog tima, što znači da je komuniciranje jasno, svima su informacije koje su potrebne za svakodnevni rad pravodobno dostupne, a nesuglasice se rješavaju mirnim putem. Komuniciranje članova projektnog tima s diionicima u projektu i vrhovnim menadžmentom je također na visokoj razini. S obzirom na to da se tijekom provedbe projekta moraju zadovoljiti različiti interesi, bitno je znati pregovarati, tj. surađivati s ostalim interesno-utjecajnim stranama, kako bi se postigao zadovoljavajući dogovor za sve koji aktivno sudjeluju na projektu. Pri tome je naglašena potreba visoke razine etičnosti i moralnosti u postupanju i ponašanju svih članova projektnog tima.

Stoga, TERPSIHORA bi se kao akronim u području projektnog menadžmenta, pri promatranju neophodnih, na temelju prethodno pojašnjenih kompetencija projektnog menadžera, mogla tumačiti ovako:

*(T) Tehničko-tehnološka kompetencija.* Podrazumijeva da projektni menadžer, kolokvijalno rečeno, poznaje struku. Na primjer, ukoliko se radi o projektu stambene izgradnje, osoba bi trebala znati građevinske normative; ukoliko se u organizaciju uvodi novo informatičko rješenje morala bi poznavati karakteristike novog rješenja, prednosti, koristi i slično.

*(E) Ekonomska kompetencija.* Podrazumijeva da projektni menadžer adekvatno planira potrebna materijalna sredstva, ima dovoljno potrebnog znanja iz područja financijskog upravljanja i kontrole, analizira bilance i sl.

*(R) Realnost.* Važno je da je projektni menadžer realan jer samo takva osoba može sagledati situaciju realno te objektivno procjenjivati mogućnosti za provedbu projekta, a od svojih suradnika traži rezultate u skladu s vremenom koje im je na raspolaganju.

*(P) Psihološka kompetencija.* Voditelj projektnog tima vrlo se često mora prilagodavati promjenama kako bi se postigla očekivanja od provedbe projekta. Stoga je važno da ima potrebna znanja i vještine iz područja psihologije, koje obuhvaćaju odgovarajuću razinu emocionalne inteligencije, vještine upravljanja vlastitim emocijama i stresnim situacijama, stvaranja poticajne radne atmosfere, da je empatičan i visoko motiviran, ali i da na pravi način zna procjenjivati i odabirati odgovarajuće načine motiviranja drugih članova projektnog tima.

(S) *Socijalna kompetencija*. Ta se kompetencija projektnog menadžera odnosi na vještine nužne za uspješnu međuljudsku suradnju, a obuhvaća verbalno i neverbalno komuniciranje, poštovanje tuđeg mišljenja i integriteta, poštovanje običaja društva/sredine u kojoj se posluje i živi i stvaranje vlastitih vrijednosti grupe, što će pridonositi poticajnom radnom ozračju (na primjer, uvođenje malih „rituala” za proslavu rođendana ili obilježavanje postignuća projektnog tima).

(I) *Ideja*. Projektni menadžer mora imati ideju u svakom trenutku kada se покаže potreba za rješavanjem nekog nastalog problema. Pri tome je potrebno da za takvu ideju pridobije i članove projektnog tima, tj. da ju na pravi način zna protumačiti i elaborirati, zainteresirati suradnike da sudjeluju u traženju rješenja/ideja i njihovoj razradi. Već smo spomenuli da se voditelj projektnog tima svakodnevno mora prilagođavati promjenama, tj. novonastalim poslovnim uvjetima, a u tom smislu važno je da je inventivan, tj. da ima ideja, ali isto tako, da je sposoban tu ideju realizirati, uz pomoć svojih suradnika (da je inovativan).

(H) *Hrabrost*. Zašto bi projektni menadžer morao biti hrabar? Ako se pri planiranju projekta previše fokusira na rizike i probleme koji se mogu dogoditi, tada je moguće da se zbog mogućeg neuspjeha projekta nikada neće započeti. Hrabrost je i odvažnost, tj. mora biti svjestan mogućih rizika, no ako zaista vjeruje u svoje snage i „vidi rezultat” projekta, tada treba još samo malo hrabrosti da sve pokrene prema naprijed.

(O) *Odanost*. Projektni menadžer mora biti odan svojim idejama, projektu, svojim suradnicima i dionicima, a to je povezano i s njegovim integritetom, moralom i etičnošću.

(R) *Racionalnost*. Projektni menadžer mora biti racionalan i dodijeljene resurse koristiti na najbolji mogući način. Mora biti dobro organiziran, a ljudske, materijalne, vremenske i financijske čimbenike treba koristiti optimalno. Uz sva ograničenja koja ima mora ostvariti postavljene ciljeve.

(A) *Avanturistički duh*. Svaki je projekt avantura, kreće se u nešto novo i relativno nepoznato, a osoba koja ga vodi mora imati i avanturističkog duha. To znači da mora biti znatiželjna, voli istraživati i otkrivati nepoznato. Na početku projekta teško je zaista točno procijeniti kakav će biti kraj, iako uvijek očekujemo najbolje. Svaki projekt je putovanje na određeno mjesto gdje još nismo bili. Bez obzira na iskustvo koje projektni menadžer ima u vođenju stručnih projekata, svaki je projekt specifičan, s određenom dozom neizvjesnosti. Dakle, novi projekt je i novo iskustvo pa i svi članovi projektnog tima moraju imati bar malo avanturističkog duha.

## 4. Zaključak

Biti menadžer, voditi organizaciju i njezine zaposlenike vrlo je težak i zahtjevan posao. Kada bi sagledali sve elemente uspješnog voditelja projektnog tima zaključujemo da takvih ljudi ima malo ili ih gotovo nema. Voditelji projekata trebaju stremiti višem, boljem, bržem, kvalitetnijem tako da su u akronimu nabrojane sve vještine i vrline uspješnog voditelja na bilo kojoj razini. Akronimom Terpsihora želi se skrenuti pažnja da oni koji upravljaju projektima imaju višestruke zadaće i odgovornosti.

Malo i srednje poduzetništvo svugdje može biti pokretač razvoja jer je lakše prilagodljivo na tržišne promjene i pronalazak tržišnih niša, nego velike organizacije u kojima se teže ističu inovativni pojedinci. U dinamičnom okruženju, u kojem se prepoznaju prilike, pružaju se i mogućnosti za nova radna mjesta, a to sve preko projekata i ljudi koji njima upravljaju.

Agenda 2020 govori o tome da se razvoj Europske unije treba temeljiti na novim i pametnim tehnologijama. Upravljanje ljudskim potencijalima i procesima zahtijeva fleksibilne osobe koje su voljne stalno se usavršavati u svakom pogledu, tako da se može očekivati da će u skorije vrijeme u našem okruženju biti više voditelja i članova projektnih timova koji će imati sve karakteristike akronima *Terpsihora*.

## Literatura

1. Horvat, Đuro et al. 2012. *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb: Edukator.
2. Mencer, Ivan. 2012. *Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća*, Zagreb: TEB.

## Internetski izvori

3. Bright Hub Project Management. <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/>, 9. kolovoza 2017.
4. Hrvatski jezični portal. <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, 17. studenoga 2016.
5. Kultura plesa. <https://kulturaplesa.wordpress.com/definicija-plesa/>, 30. prosinca 2016.
6. Mind Tools. [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm), 7. kolovoza 2017.
7. Portal Alfa. [http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2673&Itemid=180](http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2673&Itemid=180), 15. studenoga 2016.
8. Poslovni savjetnik. [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_115\\_low\\_18.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_115_low_18.pdf), 7. kolovoza 2017.
9. Rapidbi. <https://rapidbi.com/SWOTanalysis/#Background>, 9. kolovoza 2017.
10. Rapidbi. <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>, 9. kolovoza 2017.
11. Repozitorij radova Ekonomskog fakulteta Zagreb. <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A655/datastream/PDF/view>, 17. studenoga 2016.
12. Strategic Management Insight. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html&prev=search>, 9. kolovoza 2017.
13. SWOT i strateški menadžment. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), 9. kolovoza 2017.
14. Wikipedia. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Terpsihora>, 30. prosinca 2016.
15. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_7S\\_Framework](https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework), 7. kolovoza 2017.



## **TERPSIHORA – a new acronym in the field of organization management**

### **Abstract**

Acronyms are often used in economic as well as in other sciences. In this article we remind on some of them, especially since they are well accepted and are longer in use. We also propose new acronym – Terpsihora. It shows what competencies the project team leader need to have to be successful.

Keywords: Terpsia, project, project team leader / project manager, organization, goal