



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

Перица Јанковић  
Факултет за образовање дипломираних правника  
и дипломираних економиста за руководеће кадрове,  
Унион универзитета у Београду

СТРУЧНИ РАД  
Рад је примљен 25.01.2014.  
Рад је одобрен 28.02.2014.

## МОТИВАЦИЈА ПРОЈЕКТНОГ ТИМА У РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРОЈЕКТА

### Апстракт

*Управљање пројектним тимом је свакодневна активност у процесу руковођења при реализацији пројекта. Да би се постигао ефикасан рад на пројекту, неопходно је да сви учесници у пројекту буду мотивисани и заинтересовани, и да њихово понашање буде усмерено ка завршетку пројекта. У циљу што веће мотивисаности пројектног тима за реализацију пројекта, потребно је да руководица пројекта познаје потребе и мотиве људи са којима руководи и да нађе начин како да обезбеди њихово задовољење. Давање сатисфакција члановима пројектног тима је једини начин на који се може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности у раду.*

**Кључне речи:** *Руководилац пројекта, пројектни тим, мотивација.*

ЈЕЛ Класификација: Z13

## PROJECT TEAM MOTIVATION IN PROJECT REALISATION

### Abstract

*Managing a project team is an everyday activity when managing a project realization. In order to accomplish efficiency at work on a project, it is necessary for all the participants in the project to be motivated and interested, focused on accomplishing the project. To the end of providing greater motivation of the project team for the realization of the project, the project manager should be very well acquainted with the needs and motives of the people he/she is managing and should find the way to provide their satisfaction. Providing satisfaction to the project team members is the only way to provide high level of productivity and creativity in work process.*

**Key words:** *Project manager, project team, motivation.*

### Увод

Савремене успешне организације широм света, на своје запослене гледају као на примарни развојни ресурс. Мотивација и задовољство запослених у таквим организацијама, постају основ за реализацију постављених задатака. Ту се

посебно инсистира на активном управљању њихових потенцијала, а у контексту унапређења коришћења људског фактора, развијају се и различите могућности за повећање мотивације за рад. Један од основних задатака менаџмента у организацијама је да изнађу најбоље начине да унапреде процес мотивације, у циљу постизања што боље продуктивности и резултата рада.

Успешна реализација и завршетак пројекта, првенствено зависе од ефикасног рада свих учесника а пре свега, руководиоца пројекта и чланова пројектног тима. Да би се постигао ефикасан рад на пројекту, неопходно је да сви учесници на пројекту буду мотивисани и заинтересовани и да њихово понашање буде усмерено ка завршетку пројекта. Зато је потребно мотивисати чланове пројектног тима и све учеснике на пројекту да делују у правцу остварења реализације пројекта.

Да би пројектни тим био што више мотивисан у реализацији пројекта, потребно је да руководилац пројекта познаје потребе и мотиве људи са којима руководи и да нађе начин како да обезбеди њихово задовољење. Давање одређених сатисфакција члановима пројектног тима је начин, на који се може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности у раду.

У зависности од овлашћења или извора моћи које има, руководилац пројекта треба да употреби расположиве методе утицаја на понашање чланова пројектног тима у циљу побољшања мотивације за успешну реализацију пројекта.

Класични примери примене мотивације се могу видети у војним организацијама, при чему надлежна лица, применом одређених метода и стимулативних мера, мотивишу припаднике јединице за извршавање постављених задатака.

## Пројектни тим

Пројектни тим је екипа људи која заједно са руководиоцем пројекта, непосредно управља пројектом у његовој реализацији до коначног завршетка. Тај тим чине експерти, специјалисти за одређена подручја рада на пројекту, и специјалисти за управљање и информатику. Ради се о стручњацима који имају потребна знања и искуство и који са статусом експерта, улазе у пројектни тим да би радили на управљању пројектом.

За руководиоца пројекта и пројектни тим су од велике важности, њихови задаци и начин рада. Првенствени и основни задатак пројектног тима је да, заједно са руководиоцем пројекта, на најбољи начин, знањем и максималним ангажовањем, доведу пројекат до коначног завршетка. Да би се овај задатак најбоље обавио и ефикасно привео крају, веома је битан правилан избор руководиоца пројекта, као и избор чланова пројектног тима.

### **\*\* Стварање пројектног тима**

Процес формирања или стварања пројектног тима је дуготрајан и сложен процес, који се састоји из већег броја различитих фаза и активности. Он се веома ретко ствара спонтано. Зато формирање пројектног тима треба да обави руководилац пројекта пре почетка реализације пројекта. Формирање треба да се обави на прави и најбољи начин, уз поштовање правила и потреба за тимским радом и пра-

вила и принципа стварања ефикасног тима. При томе, првенствено мора да се води рачуна око избора стручњака, који требају бити способни за организацију послова и међусобну сарадњу на реализацији пројекта.

Услед важности чина формирања пројектног тима, постоји више начина и приступа у његовом формирању. То првенствено зависи од врсте и величине пројекта, нивоа технологије, утицаја окружења, менаџерског стила руководиоца пројекта, специфичности пројекта и самих чланова пројектног тима. Један практичан приступ формирању пројектног тима садржи следеће основне фазе:<sup>1</sup>

- дефинисање потреба за појединим специјалистима,
- проналажење чланова пројектног тима,
- договори са члановима пројектног тима и организовање тима,
- дефинисање начина комуникације,
- мотивација и стимулација чланова пројектног тима,
- расподела задатака и почетак рада на пројекту,
- праћење и усмеравање рада пројектног тима.

Након формирања, пројектни тим је потребно кратко социјализовати кроз упознавање самих чланова тима, као и упознавање тима са пројектом. Тим затим треба да прође краћу обуку, пре него што отпочне реализацију пројекта. У таквој ситуацији, добро је ако су чланови пројектног тима пре уласка у пројектни тим прошли одређену обуку из управљања пројектом, али ако нису, требало би пре него што се крене са конкретним пословима на управљању пројектом, да прођу краћу обуку из пројект менаџмента.

#### ✱✱ Рад и функционисање пројектног тима

Руководилац пројекта има обавезу да изврши основну припрему рада пројектног тима, пре него што пројектни тим отпочне са радом. Он треба да објасни члановима пројектног тима њихове основне задатке и посебно да им укаже на начине, процедуре и методе помоћу којих ће обављати своје послове. Такође, треба их припремити како ће комуницирати међусобно и са другим учесницима, те како ће на пројекту сарађивати. У току припреме пројектног тима, руководилац пројекта може да стекне почетни увид у могућности појединих чланова тима и да дође до закључка како је тим оспособљен за рад. На основу тог увида, руководилац пројекта треба да донесе одлуку, да ли треба да организује додатну обуку или да тражи нове чланове пројектног тима.

Пројектни тим функционише тимски, кроз реализацију постављених задатака у процесу управљања пројектом. Сваки од чланова пројектног тима има обавезу да у поступку управљања пројектом, реализује део задатака у склопу тима, као и са осталим учесницима у пројекту. Овакво функционисање у склопу управљања пројектом има за циљ ефикасну реализацију пројекта. Основни задаци пројектног тима су следећи:<sup>2</sup>

- прикупљање потребних информација за планирање пројекта,
- планирање реализације пројекта – израда планова пројекта,

<sup>1</sup> Јовановић, П.: Управљање пројектом, Графослог, Београд, 1999, стр. 103.

<sup>2</sup> Јовановић, П.: Управљање пројектом, Графослог, Београд, 1999, стр. 103.

- распоређивање ресурса потребних за реализацију пројекта,
- планирање трошкова пројекта,
- праћење реализације пројекта,
- контрола реализације пројекта,
- прикупљање информација о стању радова на пројекту,
- обавештавање руководства о застојима и узроцима застоја,
- предлагање активности за елиминисање застоја,
- координација рада свих организација и организационих јединица које раде на пројекту,
- извештавање о стању радова на пројекту,
- извештавање о завршетку активности, фазе рада или дела посла,
- извештавање о утрошеним ресурсима и трошковима,
- актуелизација мрежних планова, итд.

Рад на пројекту условљава повезаност појединих учесника у извршавању одређених активности. Тиме су задаци као и одговорности за правовремено и квалитетно обављање послова, подељене између више учесника. Због тога усмеравање и координацију коју обавља руководиоца пројекта и чланови пројектног тима, подразумевају сталну комуникацију, контакте и састанке руководиоца пројекта, пројектног тима и осталих учесника. То је један од основних начина рада руководиоца пројекта и пројектног тима, на управљању реализацијом пројекта, до његовог завршетка.

Састанци чланова пројектног тима и осталих учесника у пројекту треба да буду редовни и организовани у одређеним временским размацима. Ако су ти састанци руководиоца пројекта и чланова пројектног тима са руководиоцима појединих учесника, везани за стање и напредовање радова на пројекту, они могу бити чешћи, нпр. недељни. Уколико се ради о састанцима са вишим руководством, они треба да буду ређи, али морају бити добро припремљени и прецизни по питањима реализације пројекта.

Редовни састанци између чланова пројектног тима и осталих учесника у пројекту су погодан начин комуникације, који омогућава и једнима и другима да се заједнички договоре за непосредне акције. Наведене акције су неопходне како би се исправила одступања од планиране реализације пројекта, у погледу времена и у погледу учињених трошкова.

## Мотивација чланова пројектног тима

Различите области различито дефинишу мотивацију за рад. Психологија је дефинише као унутрашње факторе који покрећу, организују, усмеравају и одређују интензитет и трајање радне активности. Социологија под овим појмом подразумева систем поступака појединаца, односно групе којим се подстичу одређена понашања ради остваривања повољних радних ефеката. Менаџмент тежи да обезбеди да се људи понашају на пожељан начин којим се постижу циљеви организације и задовољавају потребе запослених. Сваки процес мотивације почиње са одређеним потребама и завршава се након њиховог задовољења.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Рот, Н.: Општа психологија, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2004. стр. 259-303.

У садашње време, мотивацији као феномену придаје се велики значај због побољшања ефикасности, ефективности, креативности и уопште квалитета рада, као и хуманизовања услова рада. Због свега тога, део менаџмента је изналажење начина за мотивацију запослених у реализацији одређених пројеката. Успешна реализација пројекта као и његов завршетак, првенствено зависе од ефикасног рада свих учесника у пројекту, а пре свега, руководиоца пројекта и чланова пројектног тима. Да би се постигао ефикасан рад на пројекту неопходно је да сви учесници на пројекту буду мотивисани и заинтересовани, и да њихово понашање буде усмерено ка завршетку пројекта.. Зато је потребно мотивисати чланове пројектног тима и све учеснике на пројекту да делују у смеру остварења завршетка пројекта.

Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених.<sup>4</sup> У вези са тим а у циљу што веће мотивисаности пројектног тима у реализацији пројекта, потребно је да руководица пројекта познаје потребе и мотиве људи са којима руководи и да нађе начин како да обезбеди њихово задовољење. Давање одређених сатисфакција члановима пројектног тима је једини начин, на који се може обезбедити висок ниво продуктивности, као и креативности у раду.

Ради успешне реализације пројекта, један од основних задатака руководиоца пројекта је да утиче на понашање и мотивацију чланова пројектног тима у позитивном смеру. У зависности од овлашћења или извора моћи које руководица пројекта има, он располаже и са одређеним методама којима може да утиче на понашање чланова пројектног тима. Према П. Јовановићу, постоји пет извора моћи који омогућавају руководиоцу пројекта да утиче на чланове пројектног тима да се прилагоде његовим захтевима. То су:<sup>5</sup>

- моћ легитимитета,
- моћ принуде,
- моћ награде,
- моћ стручности,
- моћ угледања.

- Моћ легитимитета је заснована на положају који појединац има у организацији. Руководилац пројекта који има моћ легитимитета, има могућност да пропише понашање чланова пројектног тима, и да тако оствари утицај на њихово понашање у вези реализације пројекта.

- Моћ принуде се заснива на страхопоштовању које појединци имају у односу на руководиоца. Чланови пројектног тима имају мишљење да ће бити кажњени или лишени нечега до чега им је стало, уколико се не понашају онако како од њих руководица пројекта очекује.

- Моћ награде се заснива на могућности позитивног подстицаја према жељеном понашању. Руководилац пројекта има могућност да награди тражено понашање, а чланови пројектног тима теже да се понашају онако како тражи руководица пројекта, очекујући да ће он да подели очекиване награде.

- Моћ стручности се заснива на веома добром стручном знању појединца, које друга лица посебно респектују. Ако је руководица пројекта веома стручан у

<sup>4</sup> Весић, Д.: Специфични облици управљања људским ресурсима, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2009. стр. 46.

<sup>5</sup> Јовановић, П.: Управљање пројектом, Графослог, Београд, 1999. стр. 106-109.

свом раду, онда чланови пројектног тима који га посебно цене због његове стручности, настоје да се понашају онако како руководиоца пројекта жели. Овај основ моћи је веома пожељан за руководиоца пројекта.

- Моћ угледања се заснива на идентификацији мање моћних лица са веома моћним појединцем. Чланови пројектног тима се угледају на веома моћног руководиоца пројекта због његових личних особина, статуса, положаја, досадашњих успеха и других карактеристика, и усмеравају своје понашање према жељама руководиоца пројекта.

Када руководиоца пројекта има одређену врсту моћи, он може да оствари и одређене методе утицаја на потчињене. Он може да користи, зависно од основе моћи коју поседује, различите начине утицаја на понашање чланова пројектног тима. У теорији се наводе следеће основне методе утицаја:

- ауторитет,
- уверавање,
- контрола.

- Ауторитет као метода утицаја, представља одраз моћи легитимитета.

- Уверавање је метода утицаја којом се покушава утицати на појединца, да се добровољно понаша на тражени начин. Ова метода представља одраз моћи стручности или моћи угледања.

- Контрола представља методу утицаја где се од појединца тражи да се понаша на одређени начин, а то се заснива на давању или ускраћивању нечега до чега је појединцу стало. Ова метода је одраз моћи награде или моћи принуде.

У конкретним случајевима реализације управљања пројектом, руководиоци пројекта би требало да користе све основе моћи у мотивацији пројектног тима, изузев принуде, која није добра. Одређене анализе показују да су бољи резултати у реализацији пројекта постигнути када је коришћена моћ стручности и моћ награде, него при употреби моћи легитимитета. У вези са тим, потребно је да руководиоца пројекта користи најприкладнију методу у мотивацији пројектног тима.

Процес реализације пројекта до његовог коначног завршетка је компликован и условљен добром сарадњом свих учесника у пројекту, уз извршавање свих постављених задатака.. У циљу ефикасне реализације и коначног завршетка пројекта, веома је битно, да се врши мотивисање чланова пројектног тима у циљу постизања бољих резултата управљања пројектом. Коју ће методу утицаја руководиоца пројекта да користи у мотивацији чланова пројектног тима, зависи и од основа његове моћи, као и процене како мотивацију подићи на виши ниво.

## Закључак

Успешна реализација пројекта до његовог завршетка, првенствено зависи од ефикасног рада свих учесника у пројекту, а пре свега, руководиоца пројекта и чланова пројектног тима као најодговорнијих у тој реализацији. Да би се постигао ефикасан рад на пројекту, неопходно је да сви учесници у пројекту буду у довољној мери мотивисани и заинтересовани, и да њихово понашање буде усмерено ка за-



вршетку пројекта. Зато је потребно да се мотивишу чланови пројектног тима и сви учесници на пројекту, како би деловали у правцу остварења реализације пројекта на најбољи начин.

У вези са наведеним, један од основних задатака руководиоца пројекта је да утиче на понашање и мотивацију чланова пројектног тима, како би се постигли што бољи резултати у управљању пројектом. У зависности од овлашћења или извора моћи које руководиоца пројекта има, он са одређеним методама утицаја може да утиче на понашање чланова пројектног тима и на њихову мотивацију за рад.

Коју ће методу утицаја руководиоца пројекта да користи за мотивисање чланова пројектног тима, зависи од основа његове моћи, како формално додељене, тако и оне коју сам себи изграђује. Битно је да изнађе најбољи начин да побољша мотивацију људи за постизање што бољих резултата у реализацији пројекта до његовог коначног завршетка.

## Литература

- Јовановић, П.: Управљање пројектом, Графослог, Београд, 1999.
- Михаиловић, Д.: Методологија научних истраживања, Факултет организационих наука, Београд, 1999.
- Maslow, A.H.: Мотивација и личност, Нолит, Београд, 1982.
- Рот, Н.: Општа психологија, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2004.
- Рјапухина Н. В., Вујић, Н.: Теоријски аспекти мотивације учесника у иновационом процесу, Међународници часопис за економију и друштвена питања Економика бр. 2, Свен, Ниш, 2013.
- Шешић, Б.: Основи методологије друштвених наука, Научна књига, Београд, 1982.
- Шамић, М.: Како настаје научно дјело, Завод за издавање уџбеника, Сарајево, 1972.
- Весић, Д.: Специфични облици управљања људским ресурсима, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2009.