

Uloga interesno-utjecajnih skupina u ostvarivanju uspješnosti projekata

Bašić, Bojan

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:291631>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»**

BOJAN BAŠIĆ

**ULOGA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA U
OSTVARIVANJU USPJEŠNOSTI PROJEKATA**

Diplomski rad

Pula, 2020.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»**

BOJAN BAŠIĆ

**ULOGA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA U
OSTVARIVANJU USPJEŠNOSTI PROJEKATA**

Diplomski rad

JMBAG: 0035187140, izvanredni student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, Lipanj 2020.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani *Bojan Bašić*, kandidat za magistra *Poslovne ekonomije* ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, *Bojan Bašić* dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Uloga interesno-utjecajnih skupina u ostvarivanju uspješnosti projekata* koristi na način da navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj:

1. UVOD	1
2. PROJEKT	3
2.1. Klasifikacija projekata.....	6
2.2. Ciljevi projekata.....	8
2.3. Uspjeh projekta	12
3. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA	20
3.1. Unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta	23
3.2. Vanjske interesno-utjecajne skupine projekta	27
4. IDENTIFICIRANJE INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA.....	33
4.1. Analiza interesno-utjecajnih skupina	34
4.2. Stručno mišljenje.....	39
4.3. Izlazi procesa identifikacije interesno-utjecajnih skupina	39
5. STRATEGIJA UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA	41
6. UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA	45
6.1. Proces definiranja očekivanja interesno-utjecajnih skupina	47
6.2. Upravljanje očekivanjima	51
7. STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA	57
8. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM NA PROJEKTU	61
8.1. Komunikacijski plan.....	63
8.2. Proces upravljanja i tehnike za učinkovito upravljanje komunikacijom.....	70
8.3. Kontrola komunikacije	71
9. ISTRAŽIVANJE	72
9.1. Projekt izgradnje novog terminala Zračne luke Heathrow, London, UK	72
9.1.1. Povijest i razvoj Zračne luke Heathrow.....	72
9.1.2. Detalji o projektu izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow.....	73

9.1.3. Opis projekta	73
9.1.4. Ciljevi projekta	74
9.1.5. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama projekta i njihov utjecaj na uspjeh projekta	75
9.1.6. Uspješnost projekta	83
9.2. Projekt izgradnje novog terminala Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur	86
9.2.1. Povijest i razvoj Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur	86
9.2.2 Detalji o projektu izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpuru	87
9.2.3. Opis projekta	87
9.2.4. Ciljevi projekta	88
9.2.5. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama projekta i njihov utjecaj na uspjeh projekta	88
9.2.6. Uspješnost projekta	94
10. ANALIZA UTJECAJA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA NA OSTVARIVANJE USPJEŠNOSTI ANALIZIRANIH PROJEKATA.....	97
10.1. Komentar analize	101
11. ZAKLJUČAK.....	102
12. LITERATURA	103
POPIS SLIKA	111
POPIS TABLICA.....	112
SAŽETAK	113
SUMMARY	114

1. UVOD

Kroz povijest čovjek je uvijek nastojao stvoriti novu vrijednost i unaprijediti kvalitetu života koristeći dostupne resurse. Da bi to ostvario trebao je definirati što točno treba napraviti da bi unaprijedio kvalitetu života, na koji način da to napravi i koji mu resursi trebaju. Poduhvat kojim se u određenom vremenu ideje pretvaraju u konkretan proizvod ili uslugu koristeći dostupne resurse jedan je od oblika projekata. Rezultat svakog uspješnog projekta jesu i ostvarena očekivanja ključnih ljudi, grupa ili organizacija koje su sudjelovale u njegovoj realizaciji i onih na koje taj rezultat utječe. Kod manjih projekata uglavnom je jednostavnije identificirati na koga projekt utječe i tko što očekuje od projekta, dok kod većih projekata, gdje je puno dionika projekta uključeno u projekt, to predstavlja složeniji proces. Sve fizičke i pravne osobe koje su aktivno uključene u rad na projektu, koje utječu na projekt/rezultat projekta ili one na koje utječe projekt/rezultat projekta nazivaju se interesno-utjecajne skupine ili dionici projekta.

U ovom diplomskom radu obraditi će se tema upravljanja interesno-utjecajnim skupinama te će se analizirati njihov utjecaj na uspjeh projekta. Različite interesno-utjecajne skupine na projektu imaju različita očekivanja te imaju drugačije percepcije uspjeha projekta zbog čega je za njegov uspjeh iznimno važno da projektni menadžer uspješno upravlja očekivanjima svih interesno-utjecajnih skupina. Kroz ovaj rad opisati će se proces upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na projektu te će se naglasiti pozitivni i negativni utjecaji pojedinih aktivnosti na uspjeh projekta. Svaki projekt da bi bio uspješno realiziran treba ispuniti očekivanja ključnih interesno-utjecajnih skupina. To mogu biti kupci koji očekuju bržu uslugu, zaposlenici koji očekuju bolje uvjete rada, investitor koji očekuje povećanje prihoda, lokalna zajednica koja očekuje poboljšanje kvalitete života, dobavljači, mediji i sl.

U radu su opisane sve aktivnosti procesa upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na projektu poput identificiranja interesno-utjecajnih skupina i njihovih očekivanja, upravljanja komunikacijom na projektu i upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama. Svaka aktivnost u procesu značajno utječe na krajnji uspjeh projekta zbog čega je iznimno važno držati se određenih pravila i smjernica za uspješno upravljanje projektom.

U istraživačkom dijelu rada ukratko će se predstaviti dva velika projekta od strateške važnosti za razvoj odabranih zemalja te će se provesti analiza uloge interesno-utjecajnih skupina u ostvarivanju uspješnosti projekta. Radi se o projektima izgradnje terminala zračne luke koji su imali izrazito veliki broj interesno-utjecajnih skupina zbog čega je komunikacija na projektu bila veoma složena te je uvođenje bilo kakvih naknadnih izmjena u fazi izvođenja projekta značilo velika kašnjenja i značajno povećanje troškova. Prilikom analize utjecaja interesno-utjecajnih skupina na uspješnost projekta usporediti će se različite strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na projektu i kako one utječu na uspješnu realizaciju projekta i eksploataciju projektnog rezultata.

2. PROJEKT

Pojam projekt u današnjem svijetu označava unaprijed zamišljeni ili određeni cjelokupni poduhvat koji je najčešće jedinstven te kojega se namjerava izvršiti u određenom vremenu i prostoru koristeći određene financijske i druge resurse kako bi se ostvario određeni cilj. U literaturi se pojam projekt definira na brojne načine ovisno o tome što se definicijom želi naglasiti ¹:

- Projekt je jedinstveni poduhvat s početkom i krajem, koji vode ljudi, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete. (Boddy i Buchanan)
- Projekt je skup ljudi i drugih resursa koji su usmjereni prema određenom objektu, najčešće s uključenom fiksnom bilancom i vremenskim ograničenjem. (Graham)
- Projekt je nerepetitivna akcija usmjerena prethodno definiranom cilju, sa zasebnim resursima i mjerljivim rezultatom, čijom se izvedbom nešto mijenja u organizaciji. (Mayor)
- Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat. (PMBOK guide)
- Projekt je nastojanje da se transformira nezadovoljavajuće u zadovoljavajuće stanje u okviru determiniranog vremena s danim ograničenim resursima. (CCTA)

Projekti se mogu provoditi na svim organizacijskim razinama te mogu uključivati jednog ili više pojedinaca, jednu ili više organizacijskih jedinica iz više različitih organizacija te se mogu odvijati u svim područjima ljudske djelatnosti. Svaki projekt ima svog naručitelja, svoju svrhu izvođenja, razinu složenosti, svoj projektni proizvod i sl. zbog čega se projekti svrstavaju u određene skupine. Uobičajene skupine u koje se svrstavaju projekti biti će nabrojane u poglavlju 2.1. Klasifikacija projekata.

¹ Prema S. Lacmanović, *Projekti i projektno poslovanje*, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

Glavna obilježja projekta su ²:

- Ciljna usmjerenost
- Vremenska determiniranost
- Jednokratnost
- Novost
- Kompleksnost
- Projektni financijski budžet
- Ograničenost raspoloživih ljudskih potencijala i drugih resursa
- Pravna i organizacijska pripadnost
- Specifična projektna organizacija
- Veliki rizik
- Transformacijski proces
- Multikulturalna poveznica

Projekti imaju definirani početak i kraj. Krajem projekta se smatra onaj trenutak kada su postignuti svi ciljevi projekta ili onda kada se projekt prekida jer se njegovi ciljevi ne mogu ispuniti. Projekt se također može prekinuti onda kada klijent izrazi želju za zaustavljanjem projekta. Projekt je privremeni poduhvat kojim se stvaraju dugotrajni rezultati. To bi se najlakše moglo objasniti na primjeru izgradnje autoceste gdje je projekt izgradnje autoceste privremeni poduhvat dok se očekuje da će autocesta kao rezultat projekta biti trajna.³ Još neki primjeri projekata su izgradnja javnih objekata, izgradnja broda, obnova i modernizacija proizvodnje, izgradnja tvornice, modernizacija željeznica, provođenje reforme školstva, restrukturiranje gospodarstva, zbrinjavanje otpada, usklađivanje zakona i propisa sa zakonima Europske unije i sl.

Projekt je transformacijski proces u kojem se input-i kao što su želje, potrebe i ideje transformiraju u output-e kao što su zadovoljavanje želja, potreba i realizacija ideja.⁴

² *loc.cit*

³ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project management institute, 2013.

⁴ Prema S. Lacmanović, Projekti i projektno poslovanje, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

Svaki projekt ima brojna ograničenja kao što su ⁵:

- Financijska ograničenja
- Pravna ograničenja
- Moralno-etička ograničenja
- Ekološka ograničenja
- Sociološka ograničenja
- Vremenska ograničenja
- Politička, kulturna i logička ograničenja i sl.

Ukoliko je riječ o internacionalnim projektima takvi projekti služe kao multikulturalna poveznica s obzirom da su u takve projekte uključeni sudionici iz različitih država koji imaju različite kulture, govore različitim jezicima, dolaze iz različitih sustava obrazovanja i sl. Oni unatoč brojnim različitostima zajedno rade na ostvarivanju projektnih ciljeva.

⁵ *loc.cit*

2.1. Klasifikacija projekata

Projekti se mogu razlikovati prema više različitih elemenata koji svaki projekt čine jedinstvenim. Zbog varijacija u veličini i strukturi projekta, faktorima uspjeha projekta i sl. potrebno je projekte klasificirati kako bi se određenom vrstom projekta moglo upravljati na učinkovit i djelotvoran način.⁶ Uobičajeni način klasifikacije projekata prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija projektata

Prema kompleksnosti realizacije	Jednostavni Kompleksni
Prema svrsi	Istraživački Razvojni
Prema prostoru koji uključuju	Nacionalni Međunarodni
Prema broju partnera na projektu	Bilateralni Multilateralni
S obzirom na organizaciju koja nastupa kao naručitelj	Unutarnji Vanjski
S obzirom na lokaciju naručitelja	Centralizirani Decentralizirani
Prema projektom proizvodu	Fizički (hardverski) Apstraktni (softverski)
Prema sektoru	Projekti u gospodarskim djelatnostima Projekti u javnoj upravi Projekti na području opće koristi
Prema vrsti potrebe koju zadovoljavaju	Tehnički Ekonomski Društveno-politički Socijalni, Kulturni
Prema vrsti djelatnosti u kojima se provode	Projekti u industrijskoj proizvodnji Projekti u zdravstvu Znanstveno-istraživački projekti Socijalni projekti, Projekti u javnoj upravi, Projekti u organizacijama civilnog društva
Prema karakteru poslovanja organizacije	Projekti u organizacijama s kontinuiranim poslovanjem Projekti u projektno usmjerenim organizacijama
Prema načinu određivanja ciljeva i postavljanja plana izvođenja	Determinirani Stohastički
S obzirom na položaj u integralnoj međuzavisnosti projekata	Primarni projekti Ostali projekti
S obzirom na repetitivnost izvedbe u organizaciji	Jednokratni projekti Multiprojektni procesi
Prema veličini	Mali Srednji Opsežni Veliki, Multiprojekti, Mega-projekti

S obzirom na učinke

Projekti s neposrednim ekonomskim učincima
Projekti s posrednim ekonomskim učincima
Projekti s posrednim i djelomično neposrednim ekonomskim učincima
Projekti s drugim strateškim učincima

Izvor: S. Lacmanović, *Projekti i projektno poslovanje*, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

Projekti s neposrednim ekonomskim učincima, da bi bili uspješni, trebaju u eksploataciji projektnog proizvoda osigurati povrat uložениh sredstava i u daljnjem tijeku eksploatacije osigurati stvaranje prihoda i dobiti.⁷ Primjer takvog projekta može biti projekt razvoja novog proizvoda u organizaciji koji će nakon povrata uložениh sredstava za razvoj tog proizvoda osiguravati sredstva za daljnji razvoj organizacije.⁸ Kod projekata s neposrednim ekonomskim učincima mogući završetak projekta može biti ostvarivanje objektnih ciljeva koji omogućuju početak eksploatacije objekta, vraćanje uložениh sredstava, ostvarivanje sredstava iz dobiti potrebnih za ulaganje u nove projekte ili kraj eksploatacije projektnog rezultata. Kod ove vrste projekata postoji nekoliko strategija za okončanje eksploatacije projektnog proizvoda, a to su strategija čekanja i unaprijed definirana strategija završetka eksploatacije.⁹ S obzirom da kašnjenje u realizaciji projekta uzrokuje povećanje troškova projekta, pomicanje vremena stvaranja prihoda i dobiti te njihovo smanjenje, menadžment projekta treba spriječiti kašnjenja koja su posljedica slabe organizacije, lošeg komuniciranja i niske kulture planiranja kako bi projekt bio uspješno proveden. Upravo iz tog razloga kod izvođenja projekata s neposrednim ekonomskim učincima preporuča se da projektni menadžment djeluje što dulje, odnosno do vraćanja uložениh sredstava i dobivanja novih sredstava koja su potrebna za sljedeće projekte.¹⁰

⁶ D. Dvira, S. Lipovetsky, A. Shenhar, A. Tishler, *In Search Of Project Classification: A Non-Universal Approach To Project Success Factors*, 1998., <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733398000857?via%3Dihub>, dostupno 27.06.2020.

⁷ A. Hlača, *Uloga projekta s neposrednim ekonomskim učincima sa stanovišta naručitelja-investitora u rastu i razvoju poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., str. 36.

⁸ A. Štefan, *Značaj projekata s posrednim ekonomskim učincima u rastu i razvoju poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., str. 29

⁹ A. Štefan, *Značaj projekata s posrednim ekonomskim učincima u rastu i razvoju poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., str. 32

¹⁰ Prema S. Lacmanović, *Projekti i projektno poslovanje*, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

Projekti s posrednim ekonomskim učincima prilikom eksploatacije rezultata projekta ne osiguravaju vraćanje uložениh sredstava nego ti projekti, da bi se smatrali uspješni, trebaju omogućavati neizravne ekonomske ili druge učinke.¹¹ Posredni ekonomski učinci koji se trebaju postići kako bi se izvođenje projekta i rezultat projekta smatrali uspješnim mogu biti niži troškovi poslovanja, ušteda na potrošnom materijalu, veća učinkovitost po satu rada, veća iskoristivost prijevoznih sredstava i sl. Posredni učinci za stranke mogu biti skraćene liste čekanja, brže rješavanje žalbi, neposredno naručivanje i sl. Primjeri projekata s posrednim ekonomskim učincima mogu biti projekti reorganizacije poslovanja, razvoja kadrova, uvođenje novog sustava kvalitete, informatizacije i sl.¹²

2.2. Ciljevi projekata

Prije početka izvođenja bilo kojeg projekta potrebno je definirati njegove ciljeve. Projektni ciljevi trebaju sadržavati sve bitne aspekte kao što su tehnički, financijski, organizacijski, vremenski, poslovni i ugovorni aspekti te trebaju definirati traženu razinu kvalitete, razinu sigurnosti, logistiku, tehnologiju i ljudske resurse.¹³ Ciljevi projekta moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni (SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Specifičan cilj je onaj cilj koji je jasan onome tko ga odrađuje i svima drugima koji ga procjenjuju. Kriterij da cilj mora biti ostvariv znači da se njega može ispuniti primjenom određenih vještina, znanja i metoda. Kako bi cilj bio mjerljiv on se mora moći izmjeriti pomoću unaprijed određenih parametara koji mogu biti kvalitativni ili kvantitativni. Da bi se cilj mogao ispuniti on treba biti realan što znači da postoji realna mogućnost da se taj cilj dostigne unutar određenog vremenskog perioda koristeći ograničene resurse.¹⁴ Glavni cilj svakog projekta je postići konačne rezultate odgovarajuće kvalitete u vremenskim i financijskim okvirima s prihvatljivim rizicima. Na slici 1 prikazani su kriteriji SMART cilja.

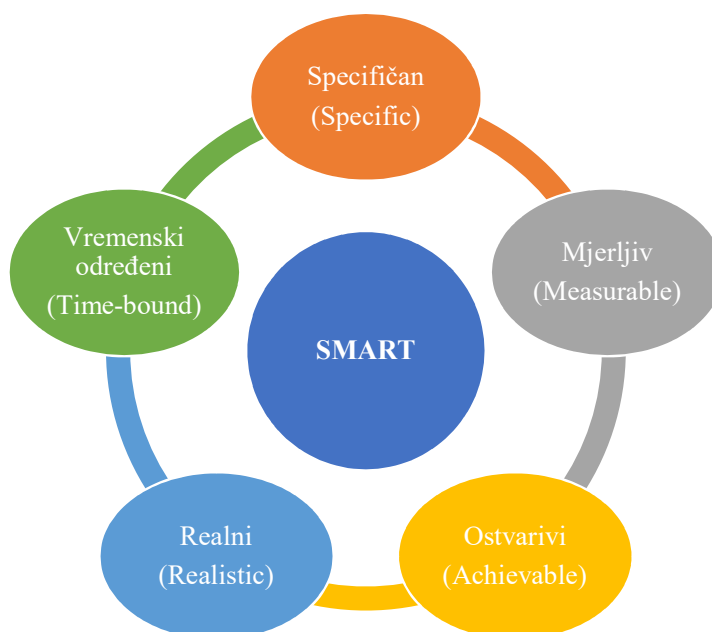
¹¹ *loc. cit*

¹² A. Štefan, *Značaj projekata s posrednim ekonomskim učincima u rastu i razvoju poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, 2014., str. 33

¹³ Prema S. Lacmanović, *Projekti i projektno poslovanje*, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

¹⁴ A. Vuković, *Faze upravljanja projektom na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakučac*, Sveučilište u Splitu, 2016., str. 6

Slika 1. SMART cilj



Izvor: Bašić Bojan, autor rada

Kod svakog projekta obično postoje tri različita cilja koja se trebaju zadovoljiti da bi projekt bio uspješno realiziran, a to su ¹⁵:

- Troškovi
- Terminski plan
- Performanse

Ciljevi projekta se mogu međusobno podupirati, isključivati ili biti neutralni te su oni međusobno ovisni. Ukoliko su ciljevi projekta međusobno suprotstavljeni potrebno je pronaći kompromis između njih. ¹⁶

Projektни menadžer obično ima ograničeni budžet koji je namijenjen za provođenje projekta te je on odgovoran da troškovi projekta ne pređu ugovoreni budžet. U troškove projekta uglavnom spadaju direktni i alocirani troškovi koje projektна organizacija može direktno kontrolirati, a to su obično troškovi radne snage, materijala, usluga potpore projektu i sl.

¹⁵ D. Sedak, *Upravljanje složenim projektima*, Sveučilište u Zagrebu, 2008., str.35

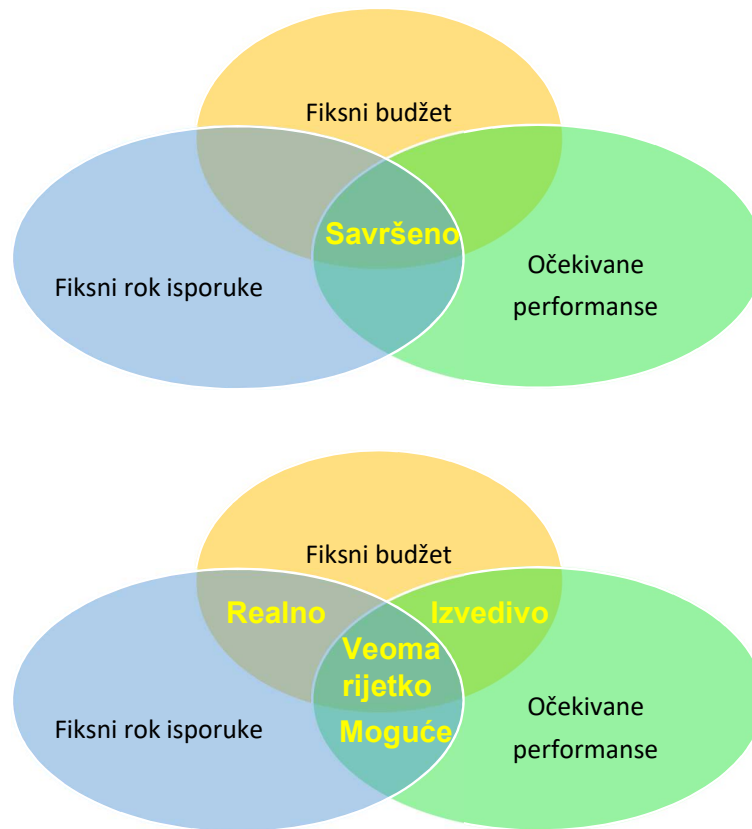
¹⁶ Prema S. Lacmanović, *Projekti i projektно poslovanje*, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula 2018.

Prilikom planiranja projekta najčešće se utvrđuje rok završetka projekta i kontrolni međuciljevi te je projektni menadžer odgovoran za izvođenje projekta u dogovorenim rokovima. Budžet projekta i terminski plan su često u konfliktu što se može objasniti na primjeru projekta čija realizacija kasni i ne uspijevaju se zadovoljiti terminski planovi zbog čega je potrebno uvesti prekovremeni rad kako bi sve bilo izvršeno prema terminskom planu. S obzirom da se može dogoditi da u budžetu nema dovoljno sredstava za troškove prekovremenog rada menadžment projekta treba donijeti odluku je li cilj terminskog plana dovoljno važan da opravda povećane troškove.

Performanse koje projektni rezultat treba zadovoljavati ovise o vrsti projekta. Ukoliko se radi o projektu razvoja novog stroja, performanse se odnose na način funkcioniranja novog stroja. Ukoliko je projekt npr. izrada filma, performanse se odnose na kvalitetu proizvedenog filma i njegovu kasniju zaradu. Performanse uslužnih projekata najčešće je puno teže specificirati nego kod projekata izrade tvorničkog proizvoda. Cilj dostizanja definiranih performansi može doći u konflikt s definiranim budžetom i terminskim planom. Postizanje traženih performansi može zahtijevati promjene u terminskim planovima ili povećanje troškova projekta zbog čega menadžment projekta treba donijeti kompromisnu odluku između tih ciljeva.¹⁷ Utvrđivanjem primarnog cilja olakšava se posao projektnom menadžeru. Na slici 2 prikazane su vjerojatnosti postizanja očekivanih performansi uz fiksni trošak i fiksni rok ispruke.

¹⁷ D. Sedak, op.cit., str. 35

Slika 2. Vjerojatnost postizanja očekivanih performansi uz fiksni trošak i fiksni rok isporuke



Izvor: „Time and Materials vs Fixed Price: Which Model is Better for Your Project“, *Livity*, 2017., <https://livity.com/time-materials-vs-fixed-price-model>, dostupno 14.03.2020.

2.3. Uspjeh projekta

Glavni cilj pri pokretanju svakog projekta je da se on uspješno realizira odnosno da se zadovolje očekivanja svih ključnih interesno-utjecajnih skupina. Kako bi se to osiguralo potrebno je provoditi evaluacije u svim fazama životnog ciklusa projekta.¹⁸ Prilikom ocjenjivanja uspjeha projekta potrebno je naglasiti da postoji razlika između projektnog uspjeha i uspjeha projektnog menadžmenta.

Uspješan projekt je onaj projekt čijom su realizacijom ostvareni svi definirani ciljevi. S obzirom da se ciljevi projekta određuju na osnovu potreba i zahtjeva korisnika, klijenata i drugih interesno-utjecajnih skupina može se reći da je uspješnost projekta povezana sa stupnjem zadovoljenja potreba i zahtjeva interesno-utjecajnih skupina.¹⁹ Uspjeh projektnog menadžmenta odnosi se na postizanje ravnoteže između troškova, vremena i kvalitete projekta. Kada se govori o uspjehu projektnog menadžmenta, to se odnosi na to je li projekt izveden na pravi način. Projektni uspjeh mjeri jesu li se realizacijom projekta ostvarili svi ciljevi koji su definirani u sadržaju projekta i odgovara na pitanje je li ostvaren pravi projekt. Voditelj projekta zadužen je isključivo za isporuku ciljeva projekta odnosno za uspjeh upravljanja projektom dok je sponzor projekta odgovoran za dobrobiti koje će jednog dana proizaći iz ciljeva projekta što znači da je on odgovoran za uspjeh projekta.²⁰

Pri ocjenjivanju uspješnosti projekta može se dogoditi da se projekt ocijeni uspješnim, a istovremeno da se projektni menadžment ocijeni neuspješnim. To se može objasniti na primjeru projekta izgradnje sportskog bazena na kojem zbog lošeg organiziranja poslova na projektu završetak izvođenja radova kasni što dovodi do povećanja troškova projekta. Ukoliko se sportski bazen, uz određeno kašnjenje, ipak dovrši i ukoliko ispunjava sve zahtjeve i potrebe budućih korisnika i drugih interesno-utjecajnih skupina on se može proglasiti uspješnim iako je projektni menadžment zakazao što je dovelo do kašnjenja u realizaciji projekta.

¹⁸ D. Međugorac, *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 39

¹⁹ *ibidem.*, str. 36

²⁰ I. Petković, *Utjecaj produženog vremena građenja na ukupne troškove u građevinskim projektima zgradarstva*, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2018., str. 10

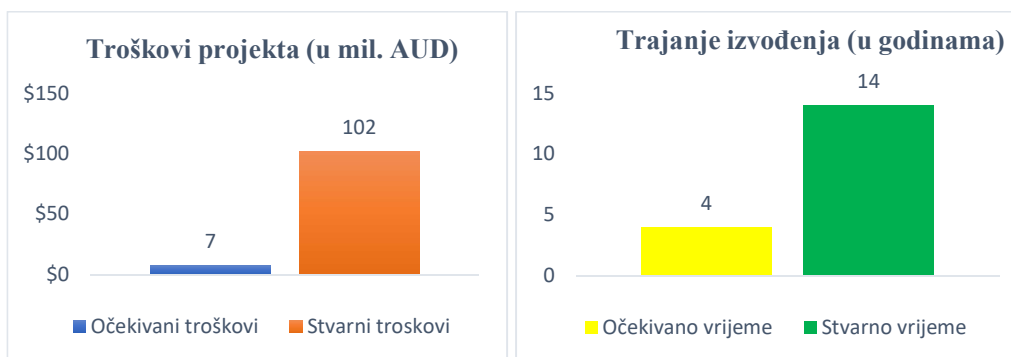
Jedan konkretan primjer gdje je postignut uspjeh projekta uz istovremeni neuspjeh projektnog menadžmenta je projekt izgradnje popularne zgrade opere u Sydney-u gdje su se prilikom izvođenja projekta troškovi povećali 14 puta (sa planiranih 7 000 000 AUD na 102 000 000 AUD), a završetak realizacije projekta je kasnio 10 godina u odnosu na planirani datum završetka. Brojni su uzroci kašnjenja projekta no najveći krivac je vlada Australije koja je bila investitor projekta. Investitor je požurivao početak realizacije projekta prije nego su bili dovršeni konačni planovi izgradnje te je nakon početka izgradnje zahtijevao da se uvedu značajne promjene na projektu. Jedna od najvećih promjena koju je bilo potrebno izvesti je izgradnja četiri kazališta umjesto projektiranih dva. Na projektu nije postojao projektni menadžer već su tu funkciju obavljali timovi iz različitih područja poput elektrotehničara, strojara i sl. od kojih je svaki tim imao drugačije ciljeve i perspektive što je uzrokovalo mnogo problema. S obzirom da nije postojao konačni plan izgradnje nije bilo moguće ni definirati konačni budžet projekta zbog čega su već nedugo nakon početka radova troškovi počeli drastično rasti.²¹ Projekt izgradnje Opere u Sydney-u je zbog svega navedenog od samog početka bio osuđen na velike probleme i kašnjenja u realizaciji projekta za što je najviše bio kriv investitor odnosno vlada Australije koja je pod svaku cijenu htjela pokazati kreativne i tehničke kapacitete zemlje. Projekt je dovršen 1973. godine te je na njegovom otvorenju u listopadu iste godine prisustvovala kraljica Elizabeta II.²² Investitor i izvođač pretrpjeli su velike gubitke te je iz njihove perspektive projekt totalni promašaj dok je iz perspektive drugih interesno-utjecajnih skupina projekt veliki uspjeh. Danas je rezultat projekta (zgrada opere) glavni simbol Sydney-a i jedan od najprepoznatljivijih simbola cijelog kontinenta.

Na slici 3 prikazani su planirani i stvarni troškovi projekta i planirano i stvarno vrijeme izvođenja projekta, a na slici 4 zgrada Opere.

²¹ „Sydney Opera House Failed Project - What Can You Learn?“, *Beyond Software Blog*, 2017, <https://blog.beyondsoftware.com/learning-from-failed-projects-sydney-opera-house>, dostupno 15.03.2020.

²² „Wild, C., „Building the Sydney Opera House“ *Mashable*, 2015, <https://mashable.com/2015/07/11/building-sydney-opera-house/?europa=true>, dostupno 15.03.2020.

Slika 3. Grafički prikaz očekivanih i stvarnih troškova i očekivanog i stvarnog vremena izvođenja projekta



Izvor: Izrada autora

Slika 4. Zgrada Opere u Sydneyu



Izvor: „Discover The Best Sydney Opera House Shows“, *Headout blog*, <https://blog.headout.com/sydney-opera-house-shows/>, dostupno 18.03.2020.

Može se dogoditi i da se projektni menadžment ocjeni uspješnim, a rezultat projekta neuspješnim. Jedan od takvih slučajeva može biti projekt koji je završen u zadanom roku koristeći unaprijed određeni budžet te rezultat projekta ima sva propisana obilježja, ali on ne donosi nikakvu poslovnu dobit.²³

²³ D. Međugorac: *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 40

Projekt grada Zagreba pod nazivom "Ljeto na Savi" primjer je projekta koji je proglašen neuspješnim dok je projektni menadžment uspješno odradio svoj posao. Grad Zagreb je ovim projektom želio privući posjetitelje u ljetnom periodu na obalu rijeke Save pri čemu su izvedeni brojni radovi iskopavanja, nasipavanja, postavljanja montažnih ugostiteljskih objekata i pozornica, opremanje sportskih igrališta i sl. Svi planirani radovi izvršeni su u ugovorenom vremenu s budžetom od 20 000 000 kn koji je financiran iz proračuna grada Zagreba te se može reći da je projektni menadžment uspješno odradio svoj posao. Iako su izvršeni svi planirani radovi te se Savski nasip obogatio brojnim društvenim i rekreacijskim sadržajima, postavljeno je kino na otvorenom te su se postavile pozornice za glazbene nastupe, građani grada Zagreba i njegovi gosti nisu prepoznali "Ljeto na Savi" kao mjesto za druženje, zabavu i rekreaciju. Broj posjetitelja od srpnja do rujna 2019. godine bio je poražavajuće mali.²⁴ Mogućih razloga za mali broj posjetitelja je puno no neki od njih su ti da građani Zagreba nisu naviknuli na organizirana događanja na toj lokaciji, studenti koji tijekom godine borave u Zagrebu i koji bi bili izvrsni potencijalni posjetitelji ovakve manifestacije tijekom ljeta iskorištavaju studentske praznike za odlazak iz grada, brojni građani grada Zagreba su tokom ljeta u svojim vikendicama na moru i sl. zbog čega je značajno manji broj potencijalnih posjetitelja u gradu. Da se više napora i vremena usmjerilo na komunikaciju s građanima i drugim potencijalnim posjetiteljima te da ih se više informiralo o budućim aktivnostima koje će biti omogućene realizacijom projekta broj posjetitelja bi zasigurno bio veći. Upravo zbog svega navedenog projekt "Ljeto na Savi" 2019. godine je proglašen neuspješnim projektom. Na slici 5 prikazan je jedan od neuspjelih koncerata na "Ljetu na Savi".

²⁴ Grgić, Ž., „Debakl na novoj zagrebačkoj pozornici uz obalu Save: Tek desetak ljudi na koncertu“, *T-portal*, 2019., <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/debakl-na-novoj-zagrebackoj-pozornici-uz-obalu-save-tek-desetak-ljudi-na-koncertu-foto-20190712/slika-d4bfc20c5aa91a4982d6852ce61c03e9>, dostupno 23.03.2020.

Slika 5. Neuspješni projekt "Ljeto na Savi"



Izvor: Grgić, Ž., „Debakl na novoj zagrebačkoj pozornici uz obalu Save: Tek desetak ljudi na koncertu“, T-portal, 2019., <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/debakl-na-novoj-zagrebackoj-pozornici-uz-obalu-save-tek-desetak-ljudi-na-koncertu-foto-20190712/slika-d4bfc20c5aa91a4982d6852ce61c03e9>, dostupno 23.03.2020.

Važno je napomenuti da postoji razlika između kriterija uspjeha projekta i čimbenika uspjeha projekta. Uspjeh projekta ocjenjuje se prema kriterijima uspjeha projekta kao što su ²⁵:

- Iskoristivost
- Profitabilnost
- Cijena i sl.

Čimbenici uspjeha projekta su kritična područja u projektu kojima projektni menadžer može izravno utjecati na ostvarivanje projektnog uspjeha. U tablici 2 prikazani su čimbenici koji su ključni za uspješnost projekta.

²⁵ I. Petković, *Utjecaj produženog vremena građenja na ukupne troškove u građevinskim projektima zgradarstva*, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2018., str. 10

Tablica 2. Čimbenici ključni za uspjeh projekta

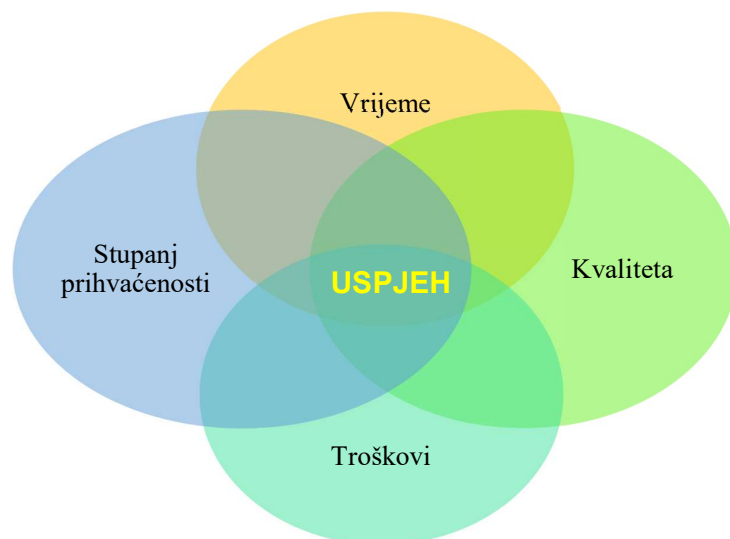
Čimbenik	Objašnjenje
Vizija projekta	Na početku jasno postavljeni ciljevi koji su mjerljivi i upućuju na smjer djelovanja
Podrška vrhovnog menadžmenta	Volja i predanost vrhovnog menadžmenta osiguravanju ključnih resursa i autoriteta za provedbu projekta
Konzultacije s klijentom	Permanentna komunikacija i aktivno slušanje svih interesno-utjecajnih skupina
Zaposlenici na projektu	Regrutiranje, selekcija i trening neophodnih ljudskih potencijala
Tehnička obilježja	Dostupnost tražene tehnologije i ekspertize
Prihvatanje od strane klijenata	Čin predaje finalnog projektnog proizvoda kupcu
Praćenje i povratne informacije	Vremenski usklađene informacije u svim fazama implementacije projekta
Komunikacija	Adekvatna komunikacijska umreženost svih zainteresiranih interesno-utjecajnih skupina sve do završetka projekta
Determiniranje i rješavanje problema	Sposobnost rješavanja neočekivanih kriza i odstupanja od planiranog

Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.): „Projektni menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005 – str. 292-293

Kako bi projekt bio uspješan u pogledu projektnog rezultata i u pogledu projektnog menadžmenta on se treba izvršiti u ugovorenim vremenskim rokovima, troškovi projekta ne smiju biti veći od predviđenih troškova, projektni rezultat mora zadovoljavati traženu kvalitetu izvedbe te on mora biti prihvaćen od strane korisnika i drugih interesno-utjecajnih skupina.²⁶ Kriteriji za ocjenu uspješnosti projekta i projektnog menadžmenta prikazani su na slici 6.

²⁶ D. Međugorac: *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 36

Slika 6. Kriteriji za uspješnost projekta i projektnog menadžmenta



Izvor: Prema D. Međugorac; Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011.): „Projektni menadžment i informacijska potpora“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 36

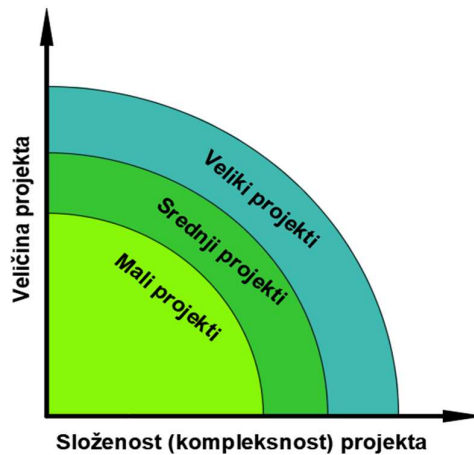
Veličina projekta povezana je s uspjehom projekta. U praksi se pokazalo da su manji projekti uglavnom u većoj mjeri uspješni dok se kod velikih projekata češće događa da se projekt ocijeni neuspješnim.²⁷ Razlog tome je to što su manji projekti manje kompleksni te ih je zbog toga lakše i jednostavnije realizirati tako da se ispune svi zadani ciljevi i zadovolje sva očekivanja svih interesno-utjecajnih skupina. Veliki projekti su mnogo kompleksniji od malih projekata zbog čega je i udio uspješno realiziranih projekata manji nego što je to slučaj kod malih projekata. Kod velikih projekata potrebno je zadovoljiti očekivanja mnogo većeg broja interesno-utjecajnih skupina, trajanje projekta je mnogo duže te su troškovi projekta mnogo veći nego kod malih projekata.²⁸ Veliki odnosno kompleksni projekti, u odnosu na manje projekte, trebaju ispuniti kompleksnije ciljeve, zahtijevaju kompleksnije tehnologije i organizacije, provode se u kompleksnijim okolinama, teže je komunicirati s velikim brojem dionika i sl. Upravo zbog toga kod velikih projekata moguće su mnogobrojne komplikacije što može uzrokovati kašnjenja koja povećavaju troškove projekta i mogu dovesti do značajnih financijskih gubitaka

²⁷ K. Detelj, I. Pihir: *Influence of Project Management Software Tools Usage on Project Success*, ResearchGate, 2017., str. 7

²⁸ D. Međugorac: *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 40

Na slici 7 prikazan je grafički prikaz utjecaja veličine projekta na kompleksnost projekta

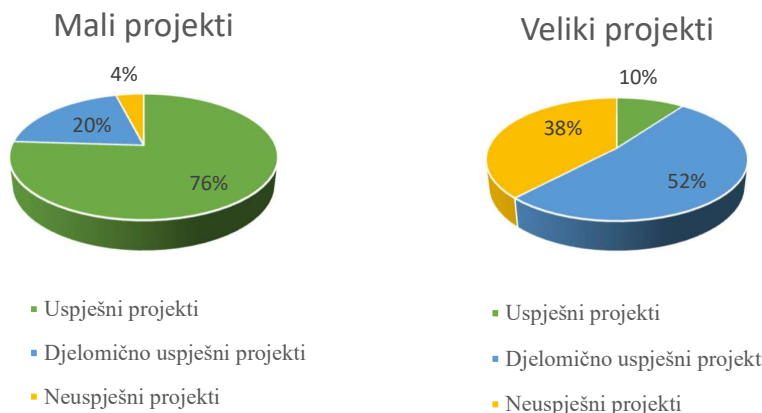
Slika 7. Grafički prikaz utjecaja veličine projekta na kompleksnost projekta



Izvor: Izrada autora, prema J. Waterman: Software Project Management, Waterman International, str. 16, <https://www.slideshare.net/watermj/software-project-management-training>, dostupno 05.06.2020.

Na slici 8 prikazan je postotak uspješnih, djelomično uspješnih i neuspješnih projekata prema veličini projekta u IT sektoru u SAD-u u 2012. godini na uzorku od približno 5 000 projekata.³⁰ U male projekte uvršteni su projekti u vrijednosti manjoj od 1 000 000 USD, a u velike projekte projekti u vrijednosti većoj od 10 000 000 USD.

Slika 8. Grafički prikaz udjela uspješnih, djelomično uspješnih i neuspješnih projekata u IT industriji u SAD-u 2012. godine



Izvor: M. Rosato, *Go Small for Project Success*, St. Joseph's College, Patchogue, NY, USA, PM World Journal, 2018., str. 4

³⁰ "The Chaos Report 2015.", *Standish Group*, str. 1, https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf, dostupno 25.03.2020

3. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA

Pojedinci, grupe i organizacije koje su direktno ili indirektno uključene u projekt, koji utječu na realizaciju projekta (projektni rezultat) i na čije interese utječe realizacija projekta odnosno projektni rezultat nazivaju se interesno-utjecajne skupine ili dionici (engl. stakeholder).³¹ Može se reći da su dionici fizičke i pravne osobe koje su aktivno uključene u rad na projektu ili one na koje rezultat projekta utječe. Rezultat projekta može na dionike utjecati pozitivno ili negativno. Značenje pojma interesno-utjecajne skupine (dionici projekata) najlakše je ukratko objasniti na primjeru projekta izgradnje Istarskog Y-a gdje su neki od dionika koji su aktivno uključeni u rad na projektu npr. projektni menadžer, sponzor projekta, članovi projektnog tima, viši menadžment organizacije, podizvođači radova i sl. Primjer dionika na koje rezultat projekta pozitivno utječe su vozači kojima će nova prometnica ubrzati i olakšati putovanje dok su primjer dionika na koje izvođenje i rezultat projekta negativno utječe stanovnici koji žive blizu nove trase autoceste kojima će se značajno smanjiti kvaliteta života tijekom izvođenja projekta zbog prašine i buke koja nastaje na gradilištu prilikom izvođenja radova te nakon završetka projekta zbog onečišćenja uzrokovanog prometom, prometne buke i sl.³²

Interesno-utjecajne skupine mogu utjecati na realizaciju projekta zbog čega je za uspješno upravljanje realizacijom projekta ključno identificirati sve dionike i njihove ciljeve te upravljati njihovim očekivanjima.³³ Sponzor projekta, obično izvršna osoba u organizaciji koja ima ovlaštenje za raspoređivanje resursa i koja osigurava potporu projektu, je dionik. Dobavljači, kooperanti i kupci su također potencijalni dionici. Ponekad dionik može biti i Vlada kada je riječ o projektima u koje je uključena država. Na slici 9 su prikazane neke od uobičajenih interesno-utjecajnih skupina projekta.

³¹ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

³² A. Watt, *Project Management*, BC Campus Open Education - <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>, dostupno 07.03.2020.

³³ Team Clarizen, „Who Are Project Management Stakeholders?“, *Clarizen blog*, dostupno 15.04.2020.

Slika 9. Shematski prikaz uobičajenih interesno-utjecajnih skupina na projektu



Izvor: Identifying and Managing Project Stakeholders, *Listful PM*, 2015., <http://listfulpm.squarespace.com/blog/2015/9/27/identifying-and-managing-project-stakeholders>, dostupno 29.03.2020.

Interesno-utjecajne skupine projekta najčešće se dijele na ³⁴:

- unutarnje
- vanjske

U unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta spadaju ³⁵:

- više razine menadžmenta
- inicijator
- sponzor
- projektni menadžer
- članovi projektnog tima
- grupe u organizaciji koje su uključene u projekt (administracija, financije, ljudski potencijali i sl.)
- grupe koje su angažirane na projektu (ekspertni timovi)
- funkcijski menadžeri i sl.

³⁴ Ö. Berkay Dağlı, Stakeholder Management in Project Success. Is it an Object or Subject, Southampton Business School, UK, *PM World Journal*, May 2018., str. 2

³⁵ M. A. Omazid, S. Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005, str. 137, prema Ivančić L.: *Razvoj i obrazovanje projektnih menadžera u organizaciji*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 9

U vanjske interesno-utjecajne skupine projekta spadaju ³⁶:

- klijenti ili kupci
- investitori
- suradnici
- dobavljači
- prodavači
- zakonodavci
- lobisti
- mediji
- javnost i sl.

Osim podjele na unutarnje i vanjske, interesno-utjecajne skupine projekta mogu se klasificirati i na sljedeći način ³⁷:

- projektni prvaci
- projektni sudionici
- sudionici šire zajednice
- parazitski sudionici

U skupinu projektni prvaci svrstavaju se oni dionici koji osiguravaju svrhu i početak projekta kao što su korisnici, kupci, političari i predstavnici posebnih interesnih skupina. U projektne sudionike se svrstavaju oni koji su odgovorni za planiranje i izvedbu projekta kao što su projektni menadžer, projektni tim, inženjeri, konstruktori, dobavljači i sl. Sudionici šire zajednice su oni dionici koji su direktno pogođeni projektom te u tu skupinu spadaju obitelji članova projektnog tima, specijalne interesne skupine, vjerski vođe, političke, socijalne i etničke grupe i sl. Parazitski sudionici su dionici koji nisu direktno uključeni u projekt ali iskorištavaju projekt za vlastitu promociju te se u tu skupinu mogu svrstati mediji, razni aktivisti, idealisti, oportunisti i sl.³⁸

³⁶ *loc.cit*

³⁷ Truman, 1993., prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

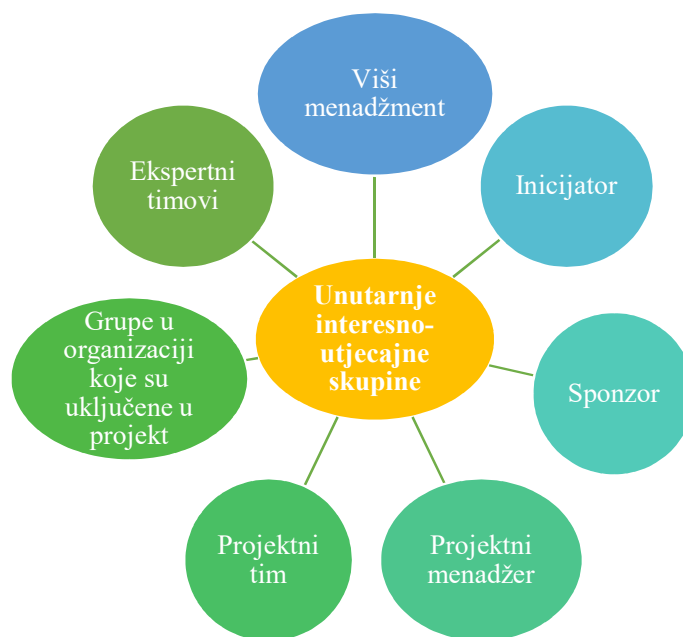
³⁸ *loc.cit*

Broj dionika obično ovisi o veličini projekta. Kod manjih projekata uglavnom je manje interesno-utjecajnih skupina dok je kod većih projekata uobičajen veći broj dionika. Dionici mogu biti geografski rasprostranjeni po cijelom svijetu, mogu biti s različitih razina menadžmenta, mogu imati različitu razinu autoriteta i komunicirati na različitim jezicima. Sve to može značajno otežati upravljanje i komunikaciju s interesno-utjecajnim skupinama.³⁹

3.1. Unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta

U unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta spadaju pojedinci i grupe koji dolaze iz organizacije te mogu biti direktno uključeni u rad na projektu.⁴⁰ Uobičajene interesno-utjecajne skupine koje se smatraju unutarnjim interesno-utjecajnim skupinama prikazane su na slici 10.

Slika 10. Uobičajene unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta



Izvor: Izrada autora

³⁹ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

⁴⁰ Ö. Berkay Dağlı, *Stakeholder Management in Project Success. Is it an Object or Subject*, Southampton Business School, UK, PM World Journal, May 2018., str. 2

U više razine menadžmenta mogu se svrstati predsjednici i članovi uprava, direktori, rukovoditelji odjela i drugi koji su usmjereni na razvoj i provođenje strategije i razvoj organizacije.⁴¹ Oni mogu revidirati strateške ciljeve što može negativno utjecati na uspješno izvođenje projekta i projektnom menadžeru izazvati probleme.⁴² Uz podršku višeg menadžmenta, projektnom menadžeru je lakše oformiti kvalitetan i stručni projektni tim te je lakše dobiti odobrenje za potrebni materijal i resurse što pozitivno utječe na uspjeh realizacije projekta. Ukoliko je viši menadžment jedan od dionika projekta projektni menadžer treba izraditi detaljni plan provedbe projekta kojeg treba odobriti viši menadžment te treba izvještavati viši menadžment o napretku projekta unaprijed dogovorenom dinamikom. Ukoliko dođe do problema u realizaciji projekta ili ukoliko projekt propadne, projektni menadžer mora direktno odgovarati višem menadžmentu što može dovesti do gubitka posla jer takvi neuspjesi obično uzrokuju velike gubitke.⁴³

Projektni tim sastoji se od zaposlenika koji su aktivno uključeni u realizaciju projekta te se on može sastojati od stručnjaka iz različitih područja koji mogu biti zaposlenici poduzeća ili iznajmljeni od neke druge tvrtke kako bi mogli doprinijeti uspješnoj realizaciji projekta. Projektni tim utječe na kvalitetu provedbe projekta te on mora u ugovorenim rokovima dostaviti tražene rezultate kako bi se faze realizacije projekta odvijale po ugovorenom planu. Članovi projektnog tima mogu svojim inovativnim prijedlozima i rješenjima značajno utjecati na uspješnost procesa realizacije projekta i na sam uspjeh projektnog rezultata. Neka nova rješenja kojih se dosjete članovi projektnog tima mogu smanjiti troškove izvođenja projekta, povećati kvalitetu konačnog proizvoda projekta i sl. U projektnom timu mogu se javiti razni problemi kao što su preopterećenost nekih članova tima zbog čega ne uspijevaju izvršiti zadatke u zadanom roku, svađe između članova projektnog tima i sl.⁴⁴

⁴¹ A. Watt, *Project Management*, BC Campus Open Education - <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>, dostupno 07.03.2020.

⁴² L. Ivančić : *Razvoj i obrazovanje projektnih menadžera u organizaciji*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 10

⁴³ A. Watt, *Project Management*, BC Campus Open Education - <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>, dostupno 07.03.2020.

⁴⁴ *loc.cit.*

Svi ti problemi koji se javljaju u projektnom timu mogu imati velike negativne posljedice na uspješnost realizacije projekta. Kako bi što uspješnije upravljao projektnim timom projektni menadžer može članove tima uključiti u planiranje projekta, biti dostupan za komunikaciju s članovima tima o njihovim brigama, motivirati članove tima i kroz neformalna druženja jačati timski duh.⁴⁵

Dobri odnosi unutar projektnog tima te dobra suradnja i komunikacija između projektnog menadžera i projektnog tima od iznimne su važnosti za uspješnu realizaciju projekta i uspješnost projektnog rezultata.⁴⁶

Sponzor projekta je osoba ili grupa ljudi koja je odgovorna za pokretanje, osiguravanje, odobravanje i uspostavljanje niza ključnih aspekata u vezi s projektom.⁴⁷ Najčešće je sponzor projekta netko iz vrhovnog menadžmenta, a kada se radi o velikim projektima to može biti i generalni direktor. Sponzor je odgovoran za određivanje misije i vizije projekta zajedno s vrhovnim menadžmentom, odobrava sredstva za projekt te odlučuje o ključnim akcijama projekta. Sponzor ima veliki utjecaj na uspješnu realizaciju projekta jer je njegova zadaća rješavati sve egzistencijalne probleme i sukobe na projektu, on određuje projektne prioritete te utječe na izbor projektnog menadžera. Projektni menadžer konstantno komunicira i održava sastanke s projektnim sponzorom koji onda pomaže u odnosima između vrhovnog menadžmenta i projektnog menadžera.⁴⁸ Ukoliko se odabere projektni sponzor koji je premalo ili previše uključen u rad na projektu to može negativno utjecati na uspješnu realizaciju projekta. Ponekad se dogodi da se projektni sponzor uopće ne izabere, da se izabere sponzor koji nema dovoljno iskustva ili da izabrani sponzor nema dovoljno vremena da se posveti projektu što uvelike otežava provedbu projekta i značajno smanjuje vjerojatnost za njegovu uspješnu realizaciju. S obzirom da projektni sponzor otklanja moguće pokušaje zaustavljanja projekta, osigurava financiranje projekta i potrebne materijalne resurse te štiti projekt od nepovoljnih utjecaja i problema on je dionik koji je od iznimne važnosti za uspješnu realizaciju projekta.⁴⁹

⁴⁵ *loc.cit.*

⁴⁶ *loc.cit*

⁴⁷ O. Schibi, C. Lee, Project Sponsorship: *Senior Management's Role In The Successful Outcome Of Projects*, PMI Global Congress, 2015.

⁴⁸ Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 5

⁴⁹ Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 6

Projektni menadžer je osoba koja je odgovorna za planiranje i izvedbu projekta te je on odgovoran za uspješno izvođenje projekta i minimiziranje rizika kroz životni ciklus projekta. To je osoba koja ima ključnu ulogu u vođenju projekta, vođenju projektnog tima i isporuci krajnjih proizvoda i usluga koje zadovoljavaju sve ugovorene karakteristike.⁵⁰

Projektni menadžer sastavlja projektni tim pri čemu mora voditi računa da oformi stručan i iskusni tim koji će svoja dosadašnja znanja moći primijeniti za što efikasniju izvedbu poslova koje je potrebno obaviti da bi se na kraju realizacije projekta dobio projektni rezultat koji zadovoljava očekivanja svih ključnih interesno-utjecajnih skupina. Često unutar organizacije ne postoje stručnjaci iz svih potrebnih područja zbog čega projektni menadžer mora angažirati i stručnjake iz drugih organizacija kako bi upotpunio projektni tim pri čemu treba biti veoma oprezan kako ne bi došlo do teškoća u suradnji između članova tima koji se do tada nisu poznavali niti su surađivali skupa. Projektni menadžer, da bi uspješno upravljao realizacijom projekta, treba posjedovati određene osobine od kojih je najvažnija sposobnost vođenja ljudi. Upravo dobra suradnja između projektnog tima i projektnog menadžera je jedan od ključnih faktora za uspješnu realizaciju projekta.⁵¹

Projektni sponzor projektnom menadžeru dodjeljuje ovlasti kojima on ima glavnu ulogu za vrijeme cijelog životnog ciklusa projekta i predstavlja vođu projektnog tima. Projektni menadžer odgovoran je da se pomoću zadanih resursa i budžeta u predviđenom vremenskom roku ostvare postavljeni ciljevi projekta i zadovolje očekivanja svih interesno-utjecajnih skupina. Ukoliko se za projektnog menadžera odabere osoba koja loše upravlja ljudima i koja nema dovoljno znanja i iskustva za tu poziciju postoji velika šansa da potencijalno uspješan projekt doživi neuspjeh.⁵² Izbor projektnog menadžera jedna je od najrizičnijih odluka za direktora odnosno upravu poduzeća zato što ukoliko se odabere neadekvatna osoba za tu funkciju nju je veoma teško zamijeniti što projekt više napreduje. Upravo zbog toga je veoma važno da se izboru projektnog menadžera posveti puno vremena i pažnje kako bi se odabrala odgovarajuća osoba za tu funkciju.⁵³

⁵⁰ Noe R. A.: Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006., str. 180

⁴¹ *loc. cit.*

⁵² Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 8

⁵³ Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 20

Uspjeh ili neuspjeh projekta je u direktnoj ovisnosti o izboru projektnog menadžmenta i njegovoj sposobnosti da stručno i kvalitetno vodi projekti tim i upravlja zadacima u procesu realizacije projekta.⁵⁴

3.2. Vanjske interesno-utjecajne skupine projekta

U vanjske interesno-utjecajne skupine projekta spadaju pojedinci i grupe koji dolaze izvan organizacije i mogu biti direktno uključene u projekt ili samo zainteresirane za projekt te njihov doprinos/utjecaj može biti ključan za uspjeh projekta. Proces realizacije projekta i sam projektni rezultat mogu imati direktan i značajan utjecaj na vanjske interesno-utjecajne skupine.⁵⁵ Uobičajene interesno-utjecajne skupine koje se smatraju vanjskim interesno-utjecajnim skupinama prikazane su na slici 11.

Slika 11. Uobičajene vanjske interesno-utjecajne skupine projekta



Izvor: Izrada autora

⁵⁴ H. Tadin, *Projektni menadžment-vrednovanje rada i nagrađivanje učinka*, Hita, Zagreb, 2007, str. 121

⁵⁵ E. Ramel, *How External Stakeholder Impact Project Management Success*, ESC Rennes School Of Business, str. 7

Kod investicijskih projekata koji utječu na okoliš, neke od vanjskih interesno-utjecajnih skupina (npr. lokalna zajednica) najčešće trebaju dati suglasnost zbog čega je njihova uloga u uspješnom provođenju projekta značajna.⁵⁶ Jedan od primjera projekta gdje lokalna zajednica, građanske udruge i regulatorna tijela koje spadaju u skupinu vanjskih interesno-utjecajnih skupina, mogu značajno utjecati na izvođenje projekta ili ga čak i zaustaviti ukoliko se njihove potrebe i stavovi ne uzimaju u obzir je izgradnja termoelektrane Plomin C na uvozni ugljen. HEP d.d. je zajedno s japanskom kompanijom Marubeni planirao izgraditi termoelektranu Plomin C koja bi zamjenila postojeću termoelektranu Plomin 1. Sklopljenim ugovorom HEP d.d. bi se obvezao otkupiti minimalno 50 % proizvedene električne energije iz termoelektrane Plomin C u periodu od idućih 20 do 30 godina.⁵⁷

Lokalno stanovništvo i udruge Zelena Istra i Zelena akcija nekoliko godina protivili su se realizaciji ovog projekta. Oni su smatrali kako će projektni rezultat imati značajni negativni utjecaj na okoliš i na zdravlje lokalne zajednice zbog čega su se zalagali za alternativna rješenja koja su podrazumijevala proizvodnju energije putem prirodnog plina umjesto ugljena.⁵⁸ Na području Labinštine je 2015. godine održan referendum o ovom projektu gdje se 94 % građana izjasnilo protiv realizacije projekta.⁵⁹

Dopisom od 25.05.2016. godine Ministarstvo gospodarstva i Hrvatska Elektroprivreda primili su mišljenje regulatornog tijela Europske komisije za tržišno natjecanje (DG Competition) kojim se implicira da bi se suradnja HEP-a i Marubenija na realizaciji gradnje TE Plomin C smatrala kao državna pomoć, što je neprihvatljivo. U ovom slučaju kompanija Marubeni se može promatrati kao od države povlašteni investitor, što je narušavanje pravila o slobodi tržišnog natjecanja.⁶⁰

⁵⁶ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

⁵⁷ "EK: TE Plomin C je državna pomoć", *energetika-net*, 2016., <http://www.energetika-net.com/vijesti/energetsko-gospodarstvo/ek-te-plomin-c-je-drzavna-pomoc-22853>

⁵⁸ Tražimo trajno odustajanje od Plomina C, *change.org*, <https://www.change.org/p/tra%C5%BEimo-trajno-odustajanje-od-plomina-c>, dostupno 03.05.2020.

⁵⁹ „Zaustavili smo projekt Plomin C“, *Zelena Akcija*, https://zelena-akcija.hr/hr/programi/energetika/zaustavili_smo_stetan_projekt_plomin_c, dostupno 03.05.2020.

⁶⁰ „Dopis Europske komisije u kojem se suradnja HEP-a i japanske korporacije Marubeni u izgradnji Plomina C ocjenjuje nedozvoljenom potporom“, https://imamopravoznati.org/request/dopis_europske_komisije_u_kojem#incoming-2622, dostupno. 08.06.2020.

S obzirom na brojne akcije, prosvjede, peticije, stručne studije o negativnom utjecaju termoelektrane na ugljen na okoliš i s obzirom na dobiveno mišljenje Europske komisije realizacija projekta Plomin C je zaustavljena.

Na slici 12 prikazan je prosvjed protiv izgradnje termoelektrane Plomin C održan na Markovom trgu u Zagrebu.

Slika 12. Prosvjed protiv izgradnje termoelektrane Plomin C



Izvor: „Tražimo trajno odustajanje od Plomina C“, change.org, <https://www.change.org/p/tra%C5%BEimo-trajno-odustajanje-od-plomina-c>, dostupno 03.05.2020.

Primjer projekta koji je zaustavljen zbog negodovanja lokalne zajednice je projekt izgradnje Islamskog centra u naselju Valmade u gradu Puli. Na području grada Pule i okolice živi približno 5 000 stanovnika muslimanske vjeroispovjesti zbog čega bi grad Pula, kao multikulturalni grad, trebao dobiti suvremeni Islamski centar koji će zadovoljiti potrebe pripadnika te vjerske zajednice i u kojem će više od 450 djece koja su uključena u vjeronauk imati adekvatan prostor za praćenje nastave.⁶¹ 2014. godine grad Pula izmijenio je generalni urbanistički plan grada Pule i dodijelio lokaciju za izgradnju takvog Islamskog centra u naselju Valmade, što je primjer kako jedna od vanjskih interesno-utjecajnih skupina, u ovom slučaju grad Pula kao tijelo koje ima moć mijenjati generalni urbanistički plan, može pozitivno utjecati na realizaciju projekta.⁶²

⁶¹ E. Jukan, *Izgradnja islamskog centra u Puli "na čekanju"*, Medžlis Islamske zajednice Pula, 2016., <https://medzlis.org/novosti/izgradnja-islamskog-centra-u-puli-na-cekjanju/>, dostupno 08.05.2020.

⁶² Šoštarić, T., „Džamije u Hrvatskoj“, Aljazeera Balkans, 2019., <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/dzamije-u-hrvatskoj-u-tri-se-klanja-cetiri-se-jos-grade>, dostupno 08.05.2020.

Međutim 2015. godine 100-tinjak stanovnika naselja Valmade održalo je mirni prosvjed te se potpisivala peticija protiv izgradnje takvog centra u njihovom naselju. S obzirom da u tom naselju nema škole, vrtića i drugih sadržaja stanovnici su zahtijevali da se umjesto Islamskog centra izgradi vrtić, škola, sportska dvorana i neki drugi komunalni sadržaji.⁶³ Protivljenje lokalne zajednice dovelo je do odustajanja od izgradnje centra na predviđenoj lokaciji što je odgodilo projekt izgradnje do daljnjeg jer se još uvijek nije pronašla alternativna lokacija za takav projekt u gradu Puli. Na slici 13 prikazan je jedan od transparenata sa prosvjeda stanovnika naselja Valmade protiv izgradnje Islamskog centra

Slika 13. Jedan od transparenata sa prosvjeda stanovnika naselja Valmade protiv izgradnje Islamskog centra



Izvor: "Nisu bili obaviješteni pa zato ne žele da se gradi džamija", *24sata.hr*, <https://m.24sata.hr/news/nisu-bili-obavijesteni-pa-zato-ne-zele-da-se-gradi-dzamiya-407934/galerija-376917?page=7>, dostupno 07.05.2020.

⁶³ Benčić, L., „Pula protiv islamskog centra?“, *Jutarnji list*, 2015., <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pula-protiv-islamskog-centra-%E2%80%98nismo-protiv-dzamiye-ne-bi-uzeli-ni-crkvu.-dajte-nam-vrtic%E2%80%99/486256/>, dostupno 08.05.2020.

Kako se ne bi dobio dojam da lokalna zajednica ima samo negativne utjecaje na realizaciju projekata, jedan od primjera projekata gdje je lokalna zajednica zajedno s Vladom RH i gradskom upravom grada Siska značajno doprinijela uspješnoj realizaciji projekta je izgradnja Islamskog kulturnog centra u Sisku koji bi trebao objediniti vjersku, kulturnu, društvenu i edukativnu ulogu, te u sklopu kojega će se izgraditi i prva ekodžamija u ovom dijelu Europe. U sklopu Islamskog centra u Sisku također se planira izgradnja kongresne dvorane, omladinskog kluba, restorana s dječjom igraonicom, knjižnica s čitaonicom i brojni drugi sadržaji koji će obogatiti društveni život svih stanovnika Siska.⁶⁴

Islamska zajednica u Sisku 2006. godine kupila je 50 % zemljišta za izgradnju Islamskog centra dok je drugih 50 % bilo u vlasništvu Republike Hrvatske. Vlada RH pozitivno je doprinijela realizaciji ovog projekta tako što je na sjednici Vlade 2008. godine donijela Rješenje o razvrgnuću ili podjeli suvlasničke zajednice između Republike Hrvatske i Islamske zajednice koja je postala 100%-tni vlasnik zemljišne parcele od 23.667,00 m². Kroz ovu Odluku najvišeg zakonodavnog tijela, projekt gradnje džamije u Sisku dobio je i najvišu državnu potporu kao projekt od državnog interesa.⁶⁵ Ovom Odlukom stvoreni su svi preduvjeti za početak projektiranja i planiranja realizacije projekta vrijednog 50 900 000 kn. Nakon što je odabran dizajn i dobivene sve potrebne dozvole, 2016. godine položen je kamen temeljac te je službeno počela izgradnja Islamskog centra u Sisku koja napreduje planiranim tempom te bi ubrzo trebala biti dovršena.⁶⁶ Investitor projekta je Islamska zajednica u Hrvatskoj ali je za provedbu projekta prikupljen značajan financijski iznos i putem donacija. Neki od donatora jesu grad Sisak, Sisačka biskupija, stanovnici grada Siska i sl. što pokazuje da su stanovnici grada Siska svih vjeroispovijesti dali značajnu potporu realizaciji projekta.⁶⁷ Na slici 14 prikazan je Islamski centar u Sisku.

⁶⁴ Prerad, D., „Prva ekodžamija u ovom dijelu Europe gradi se u Sisku“, Lokalni.hr, 2018., <https://lokalni.vecernji.hr/zupanje/prva-ekodzamija-u-ovom-dijelu-europe-gradi-se-u-sisku-11756>, dostupno 08.05.2020.

⁶⁵ „Muslimani u Sisku“, *IKC Sisak*, <http://www.medzlis-sisak.net/wordpress/idejni-projekt/>, dostupno 08.05.2020.

⁶⁶ M. Piškor, *Položen kamen temeljac za islamski centar u Sisku*, Jutarnji list, 2016., <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/polozen-kamen-temeljac-za-islamski-centar-u-sisku-pozivam-sve-sa-zapada-i-istoka-da-dodu-u-rh-vidjeti-kako-se-postuju-vjerske-i-nacionalne-slobode-5255767>, dostupno 08.05.2020.

⁶⁷ Šoštarić, T., „Džamije u Hrvatskoj“, Aljazeera Balkans, 2019., <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/dzamije-u-hrvatskoj-u-tri-se-klanja-cetiri-se-jos-grade>, dostupno 08.05.2020.

Slika 14. Projekt izgradnje Islamskog centra u Sisku



Izvor: D. Prerad, *Prva ekodžamija u ovom dijelu Europe gradi se u Sisku*, Lokalni.hr, 2018., <https://lokalni.vecernji.hr/zupanije/prva-ekodzamija-u-ovom-dijelu-europe-gradi-se-u-sisku-11756>, dostupno 08.05.2020.

4. IDENTIFICIRANJE INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA

Identificiranje interesno-utjecajnih skupina je proces u kojem se identificiraju pojedinci, grupe ili organizacije koje bi mogle utjecati ili na koje utječu odluke, aktivnosti ili rezultat projekta.⁶⁸ Da bi se osigurao uspjeh projekta veoma je važno na vrijeme identificirati sve interesno-utjecajne skupine jer ukoliko se neki od dionika slučajno izostavi, a to se ne uoči na vrijeme, realizacija projekta i sam uspjeh projektnog rezultata mogu biti ugroženi.⁶⁹ Neke interesno-utjecajne skupine značajnije su za uspješnu realizaciju projekta i za uspjeh projektnog rezultata od nekih drugih interesno-utjecajnih skupina te one moraju znati da se njihovi stavovi i potrebe uzimaju u obzir.

U procesu identifikacije interesno-utjecajnih skupina analiziraju se i dokumentiraju relevantne informacije o njihovim interesima, uključenosti, međuovisnosti, utjecaju i potencijalnom učinku na uspjeh projekta. Određeni ulazi obrađuju se pomoću nekoliko alata i tehnika kako bi se dobio Registar interesno-utjecajnih skupina. Ulazi, alati i tehnike te izlazi procesa identificiranja interesno-utjecajnih skupina prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Ulazi, alati i tehnike i izlazi procesa identificiranja interesno-utjecajnih skupina

Ulazi	Alati i tehnike	Izlazi
1. Projektna povelja 2. Dokumentacija za nabavu 3. Faktori okoline poduzeća 4. Organizacijska procesna sredstva	1. Analiza interesno-utjecajnih skupina 2. Stručno mišljenje 3. Sastanci	1. Registar interesno-utjecajnih skupina

Izvor: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide), 5. Izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 393

⁶⁸ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project management institute, 2013., str. 393

⁶⁹ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project management institute, 2013., str. 394

Proces identifikacije interesno-utjecajnih skupina potrebno je provesti u ranoj fazi projekta. Na taj način se pravovremeno mogu analizirati njihovi interesi, očekivanja i njihov utjecaj na projekt što je od iznimne važnosti za uspješnu realizaciju projekta. Različiti projekti imaju različiti broj interesno-utjecajnih skupina što najčešće ovisi o veličini, kompleksnosti i tipu projekta. Voditelj projekta upravlja procesom identifikacije interesno-utjecajnih skupina i razvija strategije koje omogućuju uspostavljanje odnosa koji su potrebni da bi se osigurao uspjeh projekta.⁷⁰

4.1. Analiza interesno-utjecajnih skupina

Analiza interesno-utjecajnih skupina je tehnika sistematičnog prikupljanja i analiziranja kvantitativnih i kvalitativnih informacija kako bi se ustanovilo čije interese treba uzeti u obzir prilikom provođenja projekta. Ovakva analiza se koristi da bi se identificirali interesi, očekivanja i utjecaj interesno-utjecajnih skupina te da bi ih se povezalosvrhom projekta. Pomoću analize interesno-utjecajnih skupina mogu se identificirati veze između interesno-utjecajnih skupina i projekta te veze između samih dionika što se može iskoristiti za izgradnju koalicija i potencijalnih partnerskih odnosa koji doprinose uspješnijoj realizaciji projekta. Analiza interesno-utjecajnih skupina najčešće se provodi kroz nekoliko koraka.⁷¹

Analiza započinje identificiranjem svih potencijalnih dionika i relevantnih informacija kao što su njihove uloge, odjeli, interesi, znanje, očekivanja i utjecaji. Ključne interesno-utjecajne skupine je obično lako identificirati. Pod ključne interesno-utjecajne skupine obično se svrstavaju oni dionici koji imaju ulogu u donošenju odluka vezanih za projekt ili upravljanju projektom i oni na koje utječe ishod projekta. Uobičajeno se ključnim interesno-utjecajnim skupinama smatraju sponzor projekta, voditelj projekta, glavni klijent i sl.⁷²

⁷⁰ „Identifying Project Stakeholders“, *My Management Guide* - <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/identifying-project-stakeholders/>, dostupno 10.05.2020.

⁷¹ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide), 5. Izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 396

⁷² *loc. cit.*

Ostali dionici identificiraju se intervjuiranjem već identificiranih interesno-utjecajnih skupina i proširivanjem popisa sve dok se ne identificiraju sve zainteresirane strane. Proces identifikacije svih interesno-utjecajnih skupina može biti veoma kompliciran, pogotovo ako je riječ o multinacionalnom projektu što znači da se interesno-utjecajne skupine nalaze na različitim dijelovima svijeta.⁷³

Nakon što su identificirane sve interesno-utjecajne skupine projekta potrebno je analizirati njihove utjecaje i podršku/otpor. Kako bi se uspješno klasificirali njihovi interesi ključno je staviti se u perspektivu pojedine interesno-utjecajne skupine. To može biti veoma teško s obzirom da su njihovi interesi obično skriveni i mogu biti u suprotnosti s postavljenim ciljevima projekta. Interesi se obično mijenjaju ovisno o fazi projekta zbog čega ih je potrebno povezati s odgovarajućom fazom projekta.⁷⁴

Za klasifikaciju se mogu koristiti različiti klasifikacijski modeli kao što su ⁷⁵:

- *Rešetka moć/interesi (Power/interest grid)*
Dionici se grupiraju na osnovu njihove razine autoriteta i razine brige za ishod projekta
- *Rešetka moć/utjecaj (Power/influence grid)*
Dionici se grupiraju na osnovu njihove razine autoriteta i aktivne uključenosti u projekt
- *Rešetka utjecaj/činak (Influence/impact grid)*
Dionici se grupiraju na osnovu njihove aktivne uključenosti u projekt i njihove sposobnost da utječu na izmjene planiranja ili izvršavanja projekta
- *Model istaknutosti (Salience model)*
Pomoću ovog modela opisuju se razredi interesno-utjecajnih skupina ovisno o njihovoj moći odnosno sposobnosti da nametnu svoju volju, hitnosti odnosno potrebi za neodgodivom pozornosti i legitimnosti.

⁷³ *loc. cit.*

⁷⁴ L.W. Smith, *Stakeholder Analysis: A Pivotal Practice Of Successful Projects*, Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, 2000. - <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>, dostupno 11.05.2020.

⁷⁵ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 396

Jedna od mogućih klasifikacija interesno-utjecajnih skupina projekta, ovisno o njihovoj ulozi na projektu je ⁷⁶:

- ključni (Core)
- primarni (Primary)
- sekundarni (Secondary)

U ključne interesno-utjecajne skupine svrstavaju se pokretači projekta i donositelji odluka koje se odnose na projekt.⁷⁷ Ključne interesno-utjecajne skupine su često oni dionici koji potencijalno imaju najviše utjecaja na projekt ili oni na koje projekt najviše utječe. Oni mogu zahtijevati više komunikacije i upravljanja tijekom životnog ciklusa projekta te je važno identificirati ih kako bi dobili povratne informacije o željenoj razini sudjelovanja i komunikacije.⁷⁸ Za uspješnu realizaciju projekta veoma je važno da su sve ključne interesno-utjecajne skupine identificiraju te da se riješe svi problemi koje imaju u vezi provođenja projekta.

U skupinu primarnih interesno-utjecajnih skupina svrstavaju se dionici na koje projekt značajno utječe i koji zbog toga žele utjecati na projekt dok se u skupinu sekundarnih interesno-utjecajnih skupina svrstavaju dionici koji vjerojatno neće utjecati na projekt jer imaju relativno slabi interes za projekt.⁷⁹

Ukoliko je na projektu veliki broj interesno-utjecajnih skupina njih je potrebno razvrstati prema utjecaju koji pojedini dionici imaju na uspješnost projekta kako bi se komunikacija odvijala na učinkovit način s ciljem zadovoljavanja njihovih očekivanja.

⁷⁶ B. Tonnquist, *Project Management*, Academica, 2009., str. 48

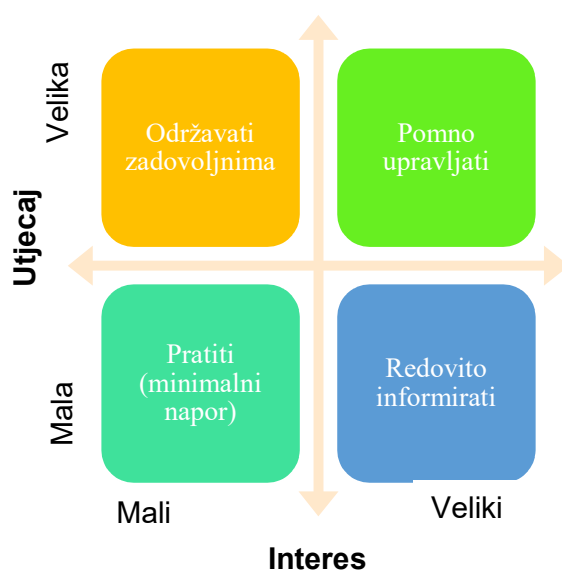
⁷⁷ *loc. cit.*

⁷⁸ „Stakeholder Management Strategy Template“, *Project Management Docs*, <https://www.projectmanagementdocs.com/template/project-initiation/stakeholder-management-strategy/#axzz6Lmhe6mqa>, dostupno 15.05.2020.

⁷⁹ B. Tonnquist, *Project Management*, Academica, 2009., str. 48

Interesno-utjecajne skupine mogu biti aktivno ili pasivno uključene u realizaciju projekta pri čemu su aktivno uključene one interesno-utjecajne skupine koje imaju utjecaj na projekt, a pasivno uključene su one interesno-utjecajne skupine koje nemaju utjecaj na projekt ali realizacija projekta na njih utječe.⁸⁰ Ispravno procjenjivanje aktivnih i pasivnih interesno-utjecajnih skupina iznimno je važno za uspjeh projekta jer o tome ovisi na koji način će se s njima komunicirati i na koji način će se upravljati njihovim očekivanjima. Na slici 15 prikazano je kako razina interesa i razina utjecaja dionika utječe na odnos prema interesno-utjecajnim skupinama.

Slika 15. Matrica utjecaj-interes



Izvor: Haulica, M.: Analiza dionika & upravljanje dionicama, <http://www.hzz.hr/CARDS2004->

[lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf), prema S. Fundek, Uvođenje održivog marketinga u poslovanje poduzeća, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018., str. 14

⁸⁰ B. Srock B, K.Y. Jeong, *Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement*, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016., str. 7

Interesno-utjecajne skupine koje imaju veliki interes i veliku moć da utječu na projekt su najvažnije interesno-utjecajne skupine za uspjeh projekta te njima treba dati najveći prioritet i one trebaju biti zadovoljne s napretkom projekta. Dionici koji imaju veliku moć da utječu na projekt, a ne pokazuju veliki interes trebaju biti zadovoljni s napretkom projekta ali s obzirom da ne pokazuju veliki interes za projekt s njima ne treba prečesto komunicirati.⁸¹ Interesno-utjecajne skupine koje imaju malu moć da utječu na projekt, a pokazuju veliki interes trebaju biti redovito informirane o napretku projekta te se treba pobrinuti da im realizacija projekta ne uzrokuje probleme. Dionike koji imaju malu moć da utječu na projekt i ne pokazuju veliki interes treba samo povremeno informirati o napretku projekta.⁸²

Nakon što je provedena analiza i klasifikacija utjecaja i podrške pojedinih interesno-utjecajnih skupina provedbi projekta, potrebno je procijeniti kako ključni dionici reagiraju i odgovaraju u različitim situacijama.⁸³ Jedan od načina kako to procijeniti je analiziranjem baza znanja povijesnih informacija i stečenog iskustva iz prošlih projekata sličnog tipa u kojima su evidentirane prošle reakcije i očekivanja. To je potrebno kako bi se isplaniralo kako utjecati na dionike radi poboljšanja njihove podrške i suzbijanja potencijalnih negativnih utjecaja na projekt.⁸⁴

⁸¹ „Stakeholder Analysis“, *Product Plan*, <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>, dostupno 23.05.2020.

⁸² „Stakeholder Analysis – Wining Support for Your Projects“, *Mind tools*, https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm, dostupno 23.05.2020.

⁸³ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management institute, 2013., str.396

⁸⁴ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli “Dr Mijo Mirković”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018

4.2. Stručno mišljenje

Identifikacija i analiza interesno-utjecajnih skupina treba biti provedena veoma detaljno kako se neki od dionika ne bi slučajno izostavio. Ukoliko se ne identificiraju svi dionici projekta i ukoliko se ta greška ne uoči na vrijeme može se ugroziti proces realizacije projekta i sam projektni rezultat. Upravo zbog toga prilikom procesa identifikacije interesno-utjecajnih skupina potrebno je tražiti mišljenje i ekspertizu od pojedinaca ili grupa koji su educirani o predmetnom području.⁸⁵ Neke od tih grupa i pojedinaca mogu biti viši menadžment, druge jedinice unutar organizacije, identificirane ključne interesno-utjecajne skupine, voditelji sličnih projekata, stručnjaci za neko poslovno ili projektno područje, konzultanti i sl.⁸⁶ Stručno mišljenje može se zatražiti putem individualnih konzultacija ili okruglog stola.⁸⁷

4.3. Izlazi procesa identifikacije interesno-utjecajnih skupina

Kao rezultat identificiranja i analize interesno-utjecajnih skupina izrađuje se dokument koji se naziva Registar interesno-utjecajnih skupina. Taj dokument olakšava upravljanje interesno-utjecajnim skupinama na projektu te umanjuje mogućnost pojave problema prilikom realizacije projekta. U registar se upisuju svi detalji vezani uz identificirane, unutarnje i vanjske, interesno-utjecajne skupine kao što su ⁸⁸:

- *Identifikacijske informacije*
Ime, organizacijska pozicija, lokacija, uloga na projektu, kontakt i sl.
- *Informacije iz provedene procjene*
Glavni zahtjevi, glavna očekivanja, potencijalni utjecaj na projekt, faza u životnom ciklusu projekta za koju su najviše zainteresirani i sl.
- *Klasifikacija interesno-utjecajnih skupina*
Unutarnja ili vanjska, podupire ili se opire ili je neutralan i sl.

⁸⁵ *loc. cit.*

⁸⁶ B. Srock, K.Y. Jeong, *Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement*, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016., str. 8

⁸⁷ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 398

⁸⁸ *loc. cit.*

Registar interesno-utjecajnih skupina može uključivati i strategiju upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. U velikim organizacijama, strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama je poseban dokument dok u manjim organizacijama ona može biti uključena u Registar interesno-utjecajnih skupina.⁸⁹ S obzirom da se interesno-utjecajne skupine i njihova važnost za projekt mogu mijenjati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta registar interesno-utjecajnih skupina je potrebno redovito nadopunjavati. Pomoću ovog dokumenta olakšava se upravljanje interesno-utjecajnim skupinama i njihovim očekivanjima.

⁸⁹ Usmani, F., „Stakeholder Register in Project Management“, *PM Study Circle*, 2019., <https://pmstudycircle.com/2012/06/stakeholder-register-project-management/>, dostupno 27.05.2020.

5. STRATEGIJA UPRAVLJANJA INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA

Nakon što je proveden proces identifikacije interesno-utjecajnih skupina i izrađen Registar interesno-utjecajnih skupina, kako bi se projekt uspješno realizirao potrebno je izraditi strategiju upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. Razvoj strategije upravljanja dionicima na projektu je proces razvoja odgovarajućih menadžerskih strategija kojima bi se na najbolji način moglo upravljati dionicima i kojima bi se dionici mogli uključiti u životni ciklus projekta onda kada je to potrebno. Strategija bi trebala opisati radnje koje će se provoditi kako bi se pojedine interesno-utjecajne skupine angažirale na projektu te kako bi se s njima upravljalo u skladu s njihovim interesima i mogućim utjecajima na projekt.⁹⁰ Razvoj takve strategije temelji se na analizi potreba, interesa i potencijalnog utjecaja dionika na uspjeh projekta. U tablici 4 prikazani su ulazi, alati i izlazi iz procesa određivanja strategije upravljanja dionicima.⁹¹

Tablica 4. Ulazi, alati i tehnike i izlazi iz procesa određivanja strategije upravljanja dionicima

Ulazi	Alati i tehnike	Izlazi
1. Plan upravljanja projektom 2. Registar interesno-utjecajnih skupina 3. Čimbenici okoline 4. Organizacijska procesna sredstva	1. Stručno mišljenje 2. Sastanci 3. Analitičke tehnike	1. Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama 2. Ažurirana projektna dokumentacija

⁹⁰ J.B. Forman, R. Discenza, *Got Stake?: (Holder) Management In Your Project*, PMI® Global Congress 2012 - North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012. - <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-plan-6090>, dostupno 24.05.2020.

⁹¹ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 399

Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama identificira na koji će način projekt utjecati na dionike i kako će oni utjecati na projekt što omogućuje voditelju projekta da osmisli različite načine kako da upravlja njihovim očekivanjima kako bi se na kraju ostvarili ciljevi projekta. Aktivni angažman i podrška interesno-utjecajnih skupina na projektu iznimno su važni za uspješno provođenje projekta zbog čega je veoma važno da ih projektni menadžer na njima razumljiv način informira i educira o njihovim ulogama na projektu. Interesno-utjecajne skupine je potrebno uključiti u odgovarajućim fazama projekta kako bi se postigla ili potvrdila njihova posvećenost uspjehu projekta. Cilj ove strategije je da se definira pristup kojim bi se povećala podrška i smanjili negativni utjecaji interesno-utjecajnih skupina u svim fazama projekta.

Kako bi se odredila učinkovita strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama koja će omogućiti da se projekt uspješno realizira potrebno je klasificirati ponašanje pojedinih interesno-utjecajnih skupina.⁹²

⁹² J.B. Forman, R. Discenza, *Got Stake?: (Holder) Management In Your Project*, PMI® Global Congress 2012 - North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012. - <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-plan-6090>, dostupno 24.05.2020.

Klasifikacija se može provesti na sljedeći način ⁹³:

- *Prvaci* – interesno-utjecajne skupine koje vide dobrobiti projekta i snažno ga podržavaju. Ove interesno-utjecajne skupine su spremne upotrijebiti svoju političku moć kako bi uklonile prepreke i pomogle u osiguravanju uspješne realizacije projekta.
- *Neutralni* - Interesno-utjecajne skupine koje trenutno ne pokazuju interes za projekt i ne prepoznaju svoju ulogu na projektu međutim, oni se mogu pretvoriti u status prvaka ako im se pokaže koliko će im uspješnost završetka projekta biti od koristi.
- *Antagonisti* – interesno-utjecajne skupine koje ne vide nikakve dobrobiti koje će se postići realizacijom projekta i mogu koristiti svoj politički kapital da postave prepreke koje će negativno utjecati na uspješnu realizaciju projekta. Ove interesno-utjecajne skupine je potrebno dodatno informirati te im objasniti i približiti dobrobiti koje će se postići realizacijom projekta kako bi se pokušalo promijeniti njihove stavove i dobiti njihovu podršku.
- *Pasivni* – interesno-utjecajne skupine koje imaju koristi od realizacije projekta ali pokazuju minimalni interes ili ih ometaju druge aktivnosti i zbog toga ne daju projektu dovoljno pažnje.
- *Nevidljivi* – interesno-utjecajne skupine koje su donekle isključene iz projekta u njegovim ranim fazama zbog ograničenog pogleda projektnog tima ili ih projektni tim namjerno ignorira . U ovu skupinu obično se svrstavaju dionici kao što su ljudski resursi, nabava, pravna služba i sl. Ti dionici nazivaju se još i "politički dionici" te je potrebno utvrditi koji je njihov interes u projektu kako bi se mogle donijeti odluke kada ih je potrebno uključiti u realizaciju projekta. Potrebno je pažljivo odabrati koga će se svrstati u ovu skupinu jer neki od nabrojanih dionika često oblikuju politike koje mogu presudno utjecati na projekt.

⁹³ *loc.cit*

Angažman pojedinih interesno-utjecajnih skupina može se prikazati pomoću matrice angažiranosti prikazane u tablici 5 gdje "C" označava trenutni angažman, a "D" očekivani angažman pojedinih dionika. Aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se nesklad između očekivanog i stvarnog angažmana uklonio mogu se identificirati pomoću stručnog mišljenja članova projektnog tima.⁹⁴

Tablica 5. Matrica angažiranosti interesno-utjecajnih skupina

Interesno-utjecajne skupine	Nevidljivi	Pasivni	Antagonisti	Neutralni	Prvaci
Dionik 1		C			D
Dionik 2			C	D	
Dionik 3			C D		
Dionik 4	D			C	

Izvor: Izrada autora

Ovisno o vrsti i potrebama projekta strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama može biti formalna ili neformalna te može biti detaljno ili grubo oblikovana. U okviru strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama određuju se i strategije za upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina, upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama, komunikacijski plan i sl.⁹⁵

Strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama obično daje informacije o očekivanom i stvarnom angažmanu interesno-utjecajnih skupina, utjecaju promjena na dionike, komunikacijskim zahtjevima u pojedinim fazama projekta te metodama za ažuriranje i doradu strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama tijekom napretka projekta. Također u njoj se definira koje i koliko detaljne informacije će se distribuirati dionicima i na kojem jeziku, vremenski okvir i učestalost distribucije te koji je razlog za distribuciju tih informacija i kako će to utjecati na angažman interesno-utjecajnih skupina.⁹⁶

⁹⁴ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 403

⁹⁵ *loc. cit*

⁹⁶ *loc. cit.*

6. UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA

Upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina je veoma važna komponenta upravljanja projektom te se može reći da je kvalitetno upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina jedan od kritičnih čimbenika za uspješnost projekta. Za uspješno provođenje projekta veoma je važno da se očekivanja interesno-utjecajnih skupina razumiju, usklađuju i da se njima upravlja na odgovarajući način. Interesno-utjecajne skupine na projektu obično imaju različita očekivanja te što je veći broj dionika na projektu to je teže uskladiti njihova očekivanja.⁹⁷ Interesno-utjecajne skupine trebale bi biti svjesne koji se realni rezultati i vrijednosti mogu postići uspješnom realizacijom projekta kako ne bi očekivali nerealne rezultate te bili razočarani projektnim rezultatom.⁹⁸

Sve interesno-utjecajne skupine na projektu imaju određena očekivanja. Projektni tim očekuje da će prilikom rada na projektu imati sve alate, podršku i vrijeme koje im je potrebno za uspješno realiziranje projekta, vrhovni menadžment očekuje da se projekt realizira uspješno, klijent očekuje da se njihovi zahtjevi poštuju i izvršavaju i sl. Različita očekivanja interesno-utjecajnih skupina na projektu mogu se prikazati na hipotetskom primjeru projekta izgradnje kompleksa čeličane, ljevaonice i valjaonice.

Na takvom projektu, Vlada će očekivati uspjeh u smislu povećanja industrijske proizvodnje na državnom nivou, povećanja BDP-a (bruto domaćeg proizvoda) i smanjenja broja nezaposlenih čime se smanjuje opterećenje državnog proračuna za pomoć nezaposlenim osobama. Lokalna uprava će biti više zainteresirana za učinke vezane za zaposlenost lokalnog stanovništva, prihodovanje većih novčanih iznosa na temelju poreza i prireza i sl. Tvrtke koje sudjeluju u projektu mogu očekivati da će projekt stvoriti nova tržišta i povećati prihode.

⁹⁷ O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, DTU, http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Stakeholder_Expectations_Management, dostupno 17.05.2020.

⁹⁸ „Stakeholder Management“, *Workfront*, <https://www.workfront.com/project-management/knowledge-areas/stakeholder-management>, dostupno 17.05.2020.

Stanovnici očekuju da će imati veće mogućnosti za zapošljavanje, učenici i studenti mogućnost kvalitetnog odrađivanja stručne prakse tijekom školovanja i perspektivu napredovanja i stručnog usavršavanja kao potencijalni budući zaposlenici. Zaposlenici očekuju da će imati priliku raditi u novim i najsuvremenijim industrijskim postrojenjima i primati iznadprosječne plaće. Dobavljači mogu očekivati da će dobiti snažnog partnera koji će dugoročno naručivati repromaterijal za proizvodnju, rezervne dijelove, energente (struja, voda, industrijski plinovi i dr.). Konkurenti će dobiti zdravu konkurenciju koja će ih motivirati za poboljšanja i inovacije svojih proizvoda. Dioničari očekuju da će realizacijom projekta ostvariti veće prihode.

Kako bi realizacija projekta tekla planiranim tokom veoma je važno uspješno upravljanje očekivanjima. Najvažnija stavka u upravljanju očekivanjima interesno-utjecajnih skupina je komunikacija između projektnog menadžera i dionika. Približno 57 % projekata ne uspije zadovoljiti očekivanja interesno-utjecajnih skupina upravo zbog loše komunikacije između projektnog menadžera i ostalih interesno-utjecajnih skupina.⁹⁹

Ukoliko se prilikom provedbe projekta ne upravlja očekivanjima to dovodi do prepreka kao što su¹⁰⁰:

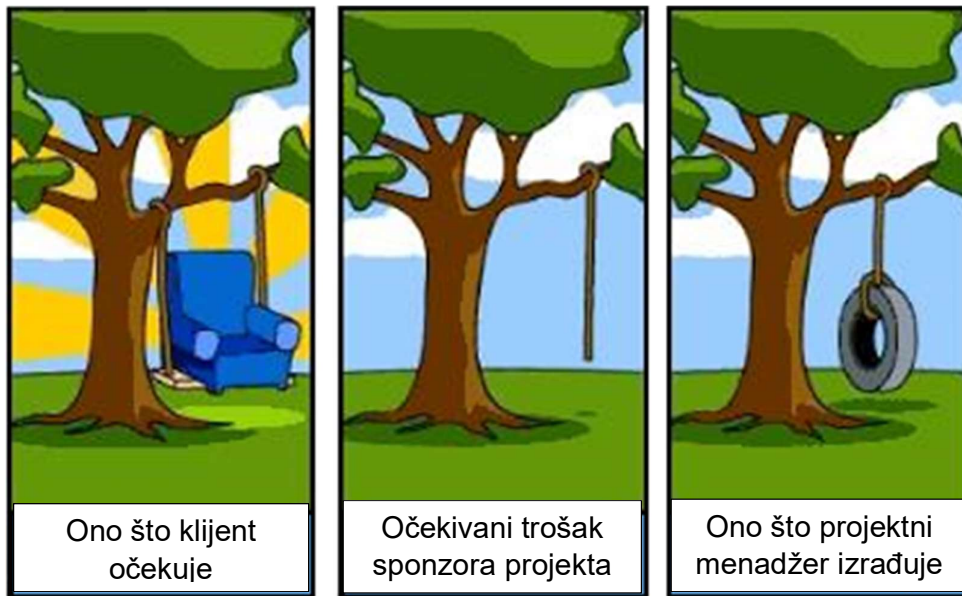
- neaktivnost projektnog tima i interesno-utjecajnih skupina
- nejasna svrha i ciljevi projekta
- loše postavljanje prioriteta
- neadekvatno upravljanje rizicima
- problemi u izvedbi projekta i sl.

Na slici 16 prikazan je problem nerazumijevanja očekivanja pojedinih interesno-utjecajnih skupina na projektu izgradnje ljuljačke koji je posljedica pogrešnog shvaćanja očekivanja pojedinih interesno-utjecajnih skupina i loše komunikacije.

⁹⁹ McHAle, B, „*How to Manage Expectations During Your Project?*“, Project Ventral, <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/>, dostupno 24.05.2020.

¹⁰⁰ *loc.cit.*

Slika 16. Različita očekivanja interesno-utjecajnih skupina



Izvor: O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, DTU, <http://apppm.man.dtu.dk/index.php/File:Expectations.png>, dostupno 24.05.2020.

6.1. Proces definiranja očekivanja interesno-utjecajnih skupina

Proces osiguravanja zadovoljstva interesno-utjecajnih skupina započinje prije početka provođenja projekta. Kako bi se uspješno zadovoljila očekivanja različitih interesno-utjecajnih skupina iznimno je važno da se njihova očekivanja definiraju već u fazi planiranja projekta kako bi se prije početka realizacije projekta mogle definirati i isplanirati sve aktivnosti koje je potrebno provesti da se ta očekivanja zadovolje. Kada se započne s realizacijom projekta veoma je teško uvoditi izmjene kojima bi se zadovoljila očekivanja koja nisu definirana u procesu planiranja te takve izmjene mogu dovesti do povećanja troškova i velikih kašnjenja s realizacijom projekta. ¹⁰¹

Kako bi se realizacijom projekta zadovoljila očekivanja interesno-utjecajnih skupina prvo je potrebno identificirati sve interesno-utjecajne skupine, njihova očekivanja te kako projekt na njih utječe. Nakon što se identificiraju sve interesno-utjecajne skupine i njihova očekivanja potrebno ih je klasificirati i utvrditi njihovu važnost/prioritet za što se najčešće koristi matrica moć-interes. Često interesno-utjecajne skupine ne znaju u potpunosti jasno objasniti koja su njihova očekivanja zbog čega se pomoću specijalnih alata i tehnika kao što je obrnuti brainstorming otkrivaju njihove skrivene želje i izbjegava nerazumijevanje u komunikaciji.

Obrnuti brainstorming je tehnika kojom se u pet koraka izbjegavaju teškoće koje interesno-utjecajne skupine mogu imati prilikom odgovaranja na konkretna pitanja o njihovim očekivanjima. Koristeći ovu tehniku projektni menadžer umjesto da interesno-utjecajnim skupinama postavlja direktna pitanja o njihovim očekivanjima, kao npr. što očekuju da će se postići projektom ili kako će im pomoći realizacija projekta, on preokreće pitanja te ih pita pitanja kao što su npr. kako bi ih projekt mogao razočarati ili što bi se trebalo dogoditi da projekt završi neuspješno. Ovakvim pristupom projektni menadžer potiče interesno-utjecajne skupine da razmišljaju "izvan okvira" i lakše definiraju svoja očekivanja. Nakon što dobije odgovore na postavljena pitanja odgovori se preokreću kako bi se dobila stvarna očekivanja interesno-utjecajnih skupina.¹⁰² Koraci tehnike obrnutog brainstorminga prikazani su na slici 17.

Slika 17. Shematski prikaz koraka obrnutog brainstorminga



Izvor: O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, DTU, http://apppm.man.dtu.dk/images/e/ed/Reverse_Brainstorming.png, dostupno 24.05.2020.

Kada projektni menadžer definira očekivanja interesno-utjecajnih skupina potrebno je da još jednom s njima provjeri i potvrdi je li dobro shvatio njihova očekivanja. Jedan od najsigurnijih načina da se provjeri jesu li ispravno identificirana sva očekivanja interesno-utjecajnih skupina te hoće li će biti zadovoljni realizacijom projekta je izrada prototipa odnosno modela očekivanog izlaza projekta u fizičkom ili digitalnom obliku. Pomoću prototipa oni dobivaju jasniju sliku kako će projektni rezultat izgledati i što će se s njime postići te na vrijeme mogu dati određene prigovore i dodatno pojasniti što oni još očekuju da bi se projektom trebalo postići.¹⁰³

¹⁰¹ O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, DTU, http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Stakeholder_Expectations_Management, dostupno 17.05.2020

¹⁰² *loc. cit*

¹⁰³ *loc. cit*

Nakon što se jasno definiraju sva očekivanja interesno-utjecajnih skupina potrebno ih je uskladiti, a onda kada to nije moguće potrebno im je dodijeliti razinu prioriteta. Utvrđivanje razine prioriteta očekivanja pojedinog dionika može se provesti pomoću matrice važnost - kompleksnost prikazane na slici 18. U matrici se važnost odnosi na funkcionalnost koju svako očekivanje predstavlja, ovisnost drugih očekivanja o njemu, korist koje donosi organizaciji i važnost interesno-utjecajnih skupina povezanih s tim očekivanjem. Kompleksnost se odnosi na tehničku složenost ispunjavanja određenih zahtjeva zbog čega su potrebna jasna mjerila za kriterije kompleksnosti i podrška tehničkog tima kako bi se definirala složenost pojedinog zahtjeva.¹⁰⁴

Slika 18. Matrica važnost-kompleksnost



Izvor: O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, http://apppm.man.dtu.dk/images/f/f6/Value_vs_complexity.PNG, dostupno 24.05.2020.

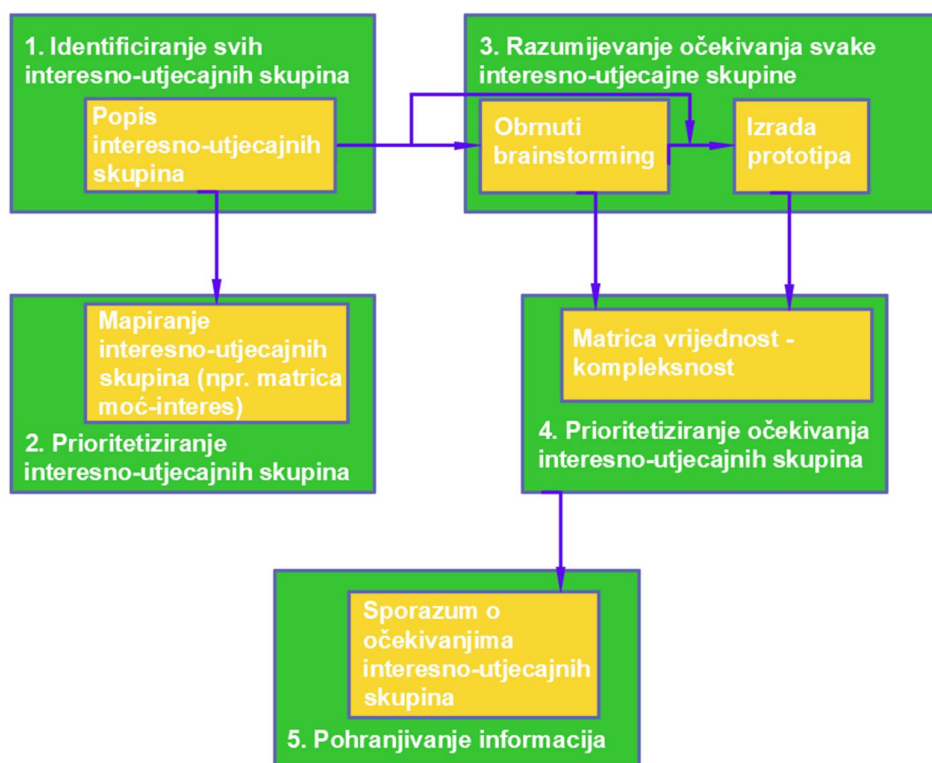
¹⁰⁴ *loc. cit.*

Prikazana matrica važnost-kompleksnost se prije svega odnosi na očekivanja vezana uz projektni proizvod. Očekivanja koja ne zahtjevaju velike napore da se ispune, a njihovo ispunjavanje je veoma važno za pojedine interesno-utjecajne skupine trebala bi se prihvatiti i ispuniti, dok se za ona očekivanja koja zahtjevaju velike napore da bi se ispunila, a nisu pretjerano važna interesno-utjecajnim skupinama, trebalo bi ponovno razmisliti da li se isplati ulagati toliko napora kako bi se ona ispunila. Očekivanja čije ispunjavanje nije pretjerano važno interesno-utjecajnim skupinama, a koja zahtjevaju ulaganje malog napora svrstavaju se pri kraj liste prioriteta. Ona očekivanja za koja je interesno-utjecajnim skupinama veoma važno da se ispune ali je za njihovo ispunjavanje potrebno uložiti veliki napor potrebno je ponovno ispitati njihovu korisnost te donijeti odluku da li se isplati toliko napora uložiti u njihovo ostvarivanje.

Projektni menadžer bi trebao izraditi i sporazum o očekivanjima interesno-utjecajnih skupina u pisanom obliku što predstavlja zahtjeve projekta te ga pohraniti kako bi na jasan način informirao projektni tim o ciljevima projekta te kako bi imao dokaz u slučaju da dionici promijene svoja očekivanja tijekom provođenja projekta. U tom dokumentu definiraju se očekivani rezultati koji se trebaju postići projektom te oni moraju biti jasno specificirani kako ne bi došlo do njihove krive interpretacije. Kako bi se zahtjevi odnosno ciljevi projekta što preciznije i jasnije definirali oni trebaju biti izraženi u SMART obliku, odnosno moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni.¹⁰⁵ Na slici 19 prikazan je proces i alati za osiguravanje zadovoljstva interesno-utjecajnih skupina.

¹⁰⁵ O'Regan, S., „Stakeholder Expectations Management“, DTU, http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Stakeholder_Expectations_Management - dostupno 17.05.2020.

Slika 19. Proces i alati za zadovoljavanje očekivanja interesno-utjecajnih skupina



Izvor: „Managing Stakeholder Expectation“, MyMG, <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/managing-stakeholder-expectations/>, dostupno 25.05.2020.

6.2. Upravljanje očekivanjima

Upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina je proces u kojem se kroz komunikaciju s interesno-utjecajnim skupinama dolazi do rješenja i kompromisa koji omogućuju da se što uspješnije zadovolje njihove potrebe i očekivanja te da se potencijalni problemi što ranije riješe.¹⁰⁶ Kroz uspješno upravljanje očekivanjima projektni menadžer može povećati podršku dionika i minimizirati njihov otpor što značajno povećava šanse za postizanje uspjeha projekta.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Managing Stakeholder Expectations, MyMG, <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/managing-stakeholder-expectations/>, dostupno 25.05.2020.

¹⁰⁷ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 404

Uspješno upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina jedna je od ključnih aktivnosti za postizanje uspjeha projekta. Kako bi projektni menadžer uspješno upravljao očekivanjima interesno-utjecajnih skupina on bi trebao provoditi nekoliko aktivnosti koje su navedene u tablici 6. i pojašnjene u nastavku.

Tablica 6. Aktivnosti za uspješno upravljanje očekivanjima

Aktivnosti za uspješno upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina
Uključivanje ključnih interesno-utjecajnih skupina u projekt u fazi planiranja projekta
Upravljanje očekivanjima projektnog tima
Razumijevanje očekivanja interesno-utjecajnih skupina
Definiranje razine uključenosti u projekt pojedinih interesno-utjecajnih skupina
Prihvatanje naknadnih promjena dogovorenih ciljeva i aktivnosti
Upravljanje sukobima
Dokumentiranje problema, promjena i aktivnosti
Upravljanje percepcijama

Izvor: McHAle, B., „How To Manage Expectations During Your Project?“, *Project Central*, 2019., <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/>, dostupno 24.05.2020.

- *Uključivanje ključnih interesno-utjecajnih skupina u projekt već u fazi planiranja projekta*

S obzirom da je dobro planiranje projekta ključno za uspjeh projekta, projektni menadžer bi trebao klijente, članove projektnog tima, vrhovni menadžment i druge ključne interesno-utjecajne skupine uključiti u projekt već u fazi planiranja. Iznimno je važno za uspjeh projekta da projektni menadžer u fazi planiranja komunicira s ključnim interesno-utjecajnim skupinama o očekivanjima, svrsi, opsegu i ciljevima koji se žele postići projektom. Projektni menadžer treba jasno istaknuti koja očekivanja će se moći ispuniti, a koja neće kako ne bi kasnije bilo nesporazuma i nezadovoljstva od strane pojedinih interesno-utjecajnih skupina. Sva definirana očekivanja potrebno je dokumentirati kako se kasnije ne bi javile nejasnoće i kako ne bi došlo do sukoba. ¹⁰⁸

¹⁰⁸ Crump, K., „Project Management Challenge Series: How to Manage Stakeholder Expectations“, *Liquid Planner*, 2015., <https://www.liquidplanner.com/blog/project-management-challenge-series-manage-stakeholder-expectations/>, dostupno 22.05.2020.

- *Upravljanje očekivanjima projektnog tima*

Kako bi se projektni tim mogao što bolje pripremiti za provedbu projekta veoma je važno članove projektnog tima uključiti u fazu planiranja projekta onda kada je to moguće. Ukoliko to nije moguće, projektni menadžer bi trebao što je prije moguće razgovarati s njima o zahtjevima projekta te im ih objasniti što je moguće bolje. Ukoliko zahtjevi projekta i uloge svakog člana projektnog tima nisu unaprijed objašnjene i shvaćene može se dogoditi da kada započne provedba projekta članovi projektnog tima misle da preuzimaju previše posla na sebe. Kako bi se izbjegle takve nejasnoće i nerealna očekivanja članova projektnog tima, projektni menadžer bi trebao ¹⁰⁹:

- u što ranijoj fazi i što jasnije definirati ulogu svakog člana projektnog tima
- definirati raspored i ovisnost između zadataka u timu
- uspostaviti metodu za mjerenje uspješnosti izvršenih zadataka
- uspostaviti plan komunikacije

Ukoliko projektnom timu nije jasno što točno treba raditi i isporučiti klijent će dobiti rezultat projekta koji ne treba ili ne želi te će se izgubiti povjerenje u projektnog menadžera za sve buduće projekte. Članovi projektnog tima će biti razočarani jer iako su uložili mnogo truda nisu isporučili ono što je klijent želio te nisu ispunili njegova očekivanja.

Očekivanja članova projektnog tima su često da im rad na projektu omogući profesionalni razvoj, unaprijeđenje vještina, stjecanje novih znanja te da isporuče projekti rezultat koji će u potpunosti ispuniti očekivanja klijenta. Ako projektni menadžer ne uspije uspješno upravljati očekivanjima projektnog tima on ali i sam projekt mogu pretrpjeti značajnu štetu.

Uspješno upravljanje očekivanjima projektnog tima projektnom menadžeru donosi brojne prednosti. On stječe povjerenje članova projektnog tima, uspostavlja zdravi odnos s njima te će oni htjeti surađivati s njim na svim idućim projektima. Također ako se članovima projektnog tima jasno objasne njihove zadaće i koja su očekivanja klijenta oni će klijentu moći isporučiti kvalitetan projektni rezultat kakvog on i očekuje. ¹¹⁰

¹⁰⁹ *loc.cit*

¹¹⁰ *loc.cit*

- *Razumijevanje očekivanja interesno-utjecajnih skupina*

Kako bi projekt bio uspješno realiziran trebaju se zadovoljiti očekivanja interesno-utjecajnih skupina zbog čega je iznimno važno da projektni menadžer u potpunosti razumije što oni očekuju od projekta. Kako bi projektni menadžer razumio zašto pojedine interesno-utjecajne skupine imaju određena očekivanja on se treba postaviti u njihovu ulogu i pitati sam sebe "zašto oni baš to žele?". Također kada se radi o očekivanjima vrhovnog menadžmenta, projektnog tima ili samog klijenta, projektni menadžer se treba zapitati što oni zapravo očekuju od njega i može li im on to pružiti. Svaka interesno-utjecajna skupina jasno navodi svoje ciljeve ali je veoma važno da projektni menadžer shvati čemu se oni zapravo nadaju da će dobiti realizacijom projekta, npr. članovi projektnog tima se možda nadaju povišici, vrhovni menadžment se možda nada da će poboljšati imidž poduzeća u javnosti i sl. Projektni menadžer bi trebao shvatiti čemu se nadaju interesno-utjecajne skupine te im pristupiti u skladu s tim očekivanjima.¹¹¹

- *Definiranje razine uključenosti u projekt pojedinih interesno-utjecajnih skupina*

Pojedine interesno-utjecajne skupine su logično više uključene u projekt od nekih drugih interesno-utjecajnih skupina (npr. projektni tim). Neke interesno-utjecajne skupine će htjeti biti uključene u projekt više nego što bi prirodno trebale biti dok će druge interesno-utjecajne skupine htjeti biti uključene manje. Veoma je važno da projektni menadžer definira stupanj uključenosti odnosno angažmana svih interesno-utjecajnih skupina te da na temelju toga stvori plan komunikacije za svaku interesno-utjecajnu skupinu. Za uspješnu realizaciju projekta je veoma bitno da projektni menadžer potiče interesno-utjecajne skupine da proaktivno djeluju tijekom provedbe projekta i da mu se obrate ukoliko imaju bilo kakva pitanja. Projektni menadžer bi trebao osigurati dovoljno vremena kako bi mogao komunicirati s interesno-utjecajnim skupinama i razjasniti s njima sve nedoumice koje možda imaju i otkloniti potencijalne zabrinutosti.¹¹²

¹¹¹ *loc. cit*

¹¹² *loc. cit*

- *Prihvatanje naknadnih promjena dogovorenih ciljeva i aktivnosti i rješavanje sukoba koji nastaju zbog toga*

Kako bi se potrebne izmjene mogle provesti bez značajnog utjecaja na provođenje projekta te kako se zbog zahtjeva za promjenama ne bi javili sukobi između interesno-utjecajnih skupina potrebno je da se projektni menadžer pobrine da se opseg projekta definira u ranim fazama projekta kao i politika uvođenja promjena. S obzirom da se tijekom provođenja projekta događaju nepredviđene situacije te se javljaju razlozi za uvođenje promjena potrebno je da te promjene budu jasno definirane i dokumentirane. Upravo zbog toga je veoma važno da se projektna dokumentacija redovito ažurira. Ukoliko se prilikom uvođenja promjena javi neki problem koji je izmaknuo kontroli potrebno je da projektni menadžer zna koga od interesno-utjecajnih skupina treba informirati o tom problemu te se s njim konzultirati oko rješavanja problema kako bi se izbjegli kasniji sukobi i razočarenja zbog neispunjavanja određenih očekivanja. Projektni menadžer bi trebao aktivno sudjelovati u uvođenju promjena te bi trebao osigurati da se sva očekivanja ispune i izbjegnu sukobi.¹¹³

- *Upravljanje sukobima*

Kada se prilikom provođenja projekta javi sukob između pojedinih interesno-utjecajnih skupina projektni menadžer bi trebao taj sukob izgladiti imajući na umu ciljeve svake strane uključene u sukob i njihovu ulogu u projektu kako ne bi pogrešno reagirao i uvrijedio neku od interesno-utjecajnih skupina. Ukoliko se sukob javi između članova projektnog tima, projektni menadžer bi trebao istražiti je li razlog sukoba profesionalne prirode ili privatni problemi tima te na temelju toga donijeti odluku kako da se sukob razriješi.¹¹⁴

¹¹³ *loc.cit*

¹¹⁴ *loc.cit*

- *Dokumentiranje problema, promjena i aktivnosti*

Dokumentiranje problema koji se javljaju na projektu i dokumentiranje promjena i aktivnosti koje se provode prilikom realizacije projekta veoma je važno za uspješno upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina. Kada se dokumentiraju problemi koji se javljaju i promjene i aktivnosti koje se provode, projektnom menadžeru je puno lakše razumijeti motivaciju interesno-utjecajnih skupina ali i procijeniti vlastiti učinak. Takvo dokumentiranje pomaže da se u budućnosti izrađuju bolje strategije kako se ne bi ponovili problemi i kako bi se izbjegle naknadne promjene tijekom realizacije projekta što može negativno utjecati na uspješnost projekta i projektnog menadžmenta.¹¹⁵

- *Upravljanje percepcijama*

Percepcije interesno-utjecajnih skupina o projektu mogu se veoma razlikovati. Adekvatnom komunikacijom s interesno-utjecajnim skupinama projektni menadžer može osigurati da su njihove percepcije realne. Na taj način mogu se izbjeći razočarenja i sukobi između interesno-utjecajnih skupina te se lakše može dobiti njihova suglasnost za određenje aktivnosti.

Uspješno i učinkovito upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina povećava vjerojatnost uspjeha projekta osiguravajući da dionici jasno razumiju svrhu, ciljeve, koristi i rizike projekta i svoju ulogu u projektu.

¹¹⁵ *loc.cit*

7. STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA

Ljudi su po prirodi društvena bića zbog čega i u privatnom i u poslovnom svijetu nastoje graditi odnose s drugim ljudima kako bi bili što učinkovitiji. Prilikom izgradnje odnosa potrebno je voditi računa da od njega korist trebaju imati obje strane u tom odnosu te treba razumjeti da je komunikacija jedini alat za izgradnju i održavanje stabilnih odnosa. Uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa sa interesno-utjecajnim skupinama je od velike važnosti za uspješno provođenje projekta. Projektni menadžer tijekom planiranja i izvođenja projekta treba uspostaviti i održavati dobre odnose s interesno-utjecajnim skupinama jer su one te koje na kraju ocjenjuju je li projekt uspješno proveden ili nije odnosno jesu li ispunjena sva njihova očekivanja.¹¹⁶

Ukoliko projektni menadžer uspostavi dobar odnos s interesno-utjecajnim skupinama u ranoj fazi projekta to će uveliko olakšati izvođenje projekta. Na taj način kroz komunikaciju s interesno-utjecajnim skupinama projektni menadžer može na vrijeme identificirati potencijalne probleme koji brinu određene interesno-utjecajne skupine te ih pravovremeno rješavati čime se mogu izbjeći kašnjenja i dodatni troškovi koje ti problemi mogu izazvati ukoliko se ne otkriju na vrijeme. Također kroz učinkovito upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projektni menadžer doprinosi lakšem prenošenju informacija o napretku projekta te potiče interesno-utjecajne skupine da poštuju dogovore koji su postignuti u fazi iniciranja i planiranja projekta. Kako bi se uspješno upravljalo odnosima s interesno-utjecajnim skupinama potrebno je uložiti mnogo vremena zbog čega projektni menadžer ponekad to ne uspijeva sam kvalitetno odraditi pa tu odgovornost dijeli sa sponzorom projekta ili projektnim timom.¹¹⁷

¹¹⁶ Bourne L.: *Using The Stakeholder Circle Methodology For More Effective Stakeholder Engagement Of Senior Management*, 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil, 2010.

¹¹⁷ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

Loše upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama može dovesti do velikih problema pri izvođenju projekta. Neki od razloga zbog kojih upravljanje odnosima na projektu može biti neuspješno, što najčešće dovodi do neuspješne realizacije projekta su ¹¹⁸:

- Ako se interesno-utjecajne skupine prerano pozovu da se uključe to može dovesti do promjena u obuhvatu projekta i uzrokovati kašnjenja koja uzrokuju velike troškove
- Ako se interesno-utjecajne skupine pozovu da se uključe prekasno njihovi stavovi i mišljenja ne mogu se uvažiti bez da dođe do kašnjenja s realizacijom projekta što može uzrokovati velike troškove
- Ako se pozovu krive interesno-utjecajne skupine da sudjeluju u donošenju kritičnih odluka što može dovesti do nepotrebnih promjena i kritika od strane ključnih interesno-utjecajnih skupina
- Ako ključne interesno-utjecajne skupine izgube interes za projekt
- Ako ključne interesno-utjecajne skupine postanu nestrpljive zbog sporog napredovanja na projektu
- Ako se dopusti ključnim interesno-utjecajnim skupinama da vjeruju da su njihovi doprinosi beznačajni
- Ako se projektom i odnosima s interesno-utjecajnim skupinama upravlja na neetičan način

¹¹⁸ *loc. cit*

Kako bi se izbjegli problemi i stvorili i održali dobri i zdravi odnosi između pojedinih interesno-utjecajnih skupina na projektu projektni menadžer treba slijediti nekoliko koraka ¹¹⁹:

1. *Razumjeti tko su interesno-utjecajne skupine* – mnogo projekata kasni u izvedbi ili projektni rezultat ne zadovoljava očekivanja interesno-utjecajnih skupina zato jer projektni menadžer nije na vrijeme identificirao i uključio pojedine interesno-utjecajne skupine u projekt. Iz tog razloga može doći do toga da se ne zadovolje neki od osnovnih zahtjeva koje je projekt trebao ispuniti
2. *Istaknuti interesno-utjecajne skupine s visokom razinom moći i utjecaja* – projektni menadžer će više vremena potrošiti na dionike s visokom razinom moći i utjecaja. Kako bi uspješno odredio interesno-utjecajne skupine s visokom razinom moći i utjecaja projektni menadžer treba saznati što je moguće više informacija o identificirani-interesno-utjecajnim skupinama te odrediti koje od njih imaju najveći utjecaj na uspješnu realizaciju projekta. Nakon što odredi najutjecajnije interesno-utjecajne skupine projektni menadžer treba s njima održavati odnose na najvišoj mogućoj razini.
3. *Sudjelovati u sastancima lice u lice* – kako bi se održali dobri odnosi između interesno-utjecajnih skupina na projektu veoma je važno da se vrijeme koje projektni menadžer i druge interesno-utjecajne skupine provedu skupa kvalitetno iskorišteno. Temelj za izgradnju dobrih odnosa su međusobni sastanci u kojima se najbolje može upoznati pojedina osoba. Sastanci bi trebali biti što bolje pripremljeni te bi se unaprijed trebala definirati tema sastanka kako se ne bi nepotrebno gubilo vrijeme.
4. *Pokušati razumijeti perspektivu pojedinih interesno-utjecajnih skupina* – Projektni menadžer bi u potpunosti trebao razumjeti što pojedine interesno-utjecajne skupine nastoje postići realizacijom projekta te koja znanja i iskustva posjeduju s kojima bi mogli doprinijeti uspješnoj realizaciji projekta.
5. *Komunicirati jasno i iskreno* - kako bi pojedine interesno-utjecajne skupine stekle povjerenje u projektnog menadžera veoma je važno da on s njima komunicira na njima jasan način i da je u toj komunikaciji u potpunosti iskren. Projektni menadžer ne smije skrivati loše informacije od interesno-utjecajnih skupina jer će se one kad tad saznati što će narušiti odnos između interesno-utjecajnih skupina i projektnog menadžera. Također skrivanje negativnih

informacija može kasnije uzrokovati velika kašnjenja i velike neplanirane troškove u fazi realizacije projekta.

6. *Neprestano demonstrirati svoju sposobnost* – nakon što se uspostave dobri odnosi na početku projekta njih je potrebno održavati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Projektni menadžer, da bi zadržao povjerenje, treba demonstrirati svoju sposobnost te dostavljati interesno-utjecajnim skupinama rezultate koje je obećao. Time će dokazati da je pouzdan i kompetentan projektni menadžer te da mu se može vjerovati.

Dobri odnosi s dionicima najlakše se uspostavljaju putem sastanaka lice u lice gdje projektni menadžer nastoji pokazati interes za svaku interesno-utjecajnu skupinu te dogovara načine kako ispuniti njihova očekivanja.

S obzirom da broj interesno-utjecajnih skupina na projektu može biti veoma veliki ponekad nije moguće sa svima komunicirati licem u lice zbog čega je potrebno izraditi komunikacijski plan kako bi se izbjegli problemi u komunikaciji i kako se ne bi prenosile pogrešne ili djelomične informacije pojedinim interesno-utjecajnim skupinama. Ukoliko je komunikacija na projektu neefektivna to može uzrokovati da pojedine interesno-utjecajne skupine koje su do tada podupirale projekt počnu blokirati izvođenje projekta.

¹¹⁹ Crump, K., „Project Management Challenge Series: „How to Manage Stakeholder Expectations“, <https://www.liquidplanner.com/blog/build-good-relationships-project-stakeholders/>, dostupno 27.05.2020.

8. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJOM NA PROJEKTU

Komunikacija na projektu jedna je od najvažnijih aktivnosti koja utječe na održavanje dobrih odnosa s interesno-utjecajnim skupinama i uspješnu realizaciju projekta te je ona glavni alat u projektnom menadžmentu. Uspješnost projekta uvelike ovisi o učinkovitosti komunikacijske mreže koja je uspostavljena na projektu.¹²⁰

Kako bi se komunikacija provodila uspješno potrebno je dobro razmisliti i isplanirati na koji način će se ona odvijati. Proces planiranja komunikacije na projektu odnosi se na definiranje vrsta informacija koje će se isporučiti, tko će ih primati, u kojem formatu i na koji način će se i u koje vrijeme isporučiti.¹²¹ Projektni menadžeri većinu svog vremena koriste za komunikaciju s članovima projektnog tima i drugim unutarnjim i vanjskim interesno-utjecajnim skupinama. Komunikacija na projektu može se odvijati u različitim oblicima te ovisno o tome može biti¹²²:

- Interna ili eksterna
- Formalna (npr. izvješća) ili neformalna (npr. e-mail)
- Vertikalna i horizontalna
- Službena (npr. godišnja izvješća) ili neslužbena (npr. neslužbeni razgovor)
- Pisana i usmena, verbalna ili neverbalna (npr. govor tijela)

Efektivna komunikacija olakšava upravljanje odnosima s različitim interesno-utjecajnim skupinama koje se razlikuju po kulturološkim obilježjima, profesionalnim iskustvima, očekivanjima i sl.

Kako bi se bilo koji projekt proveo uspješno veoma je važna kvalitetna komunikacija između članova projektnog tima. Velika je razlika ukoliko se članovi projektnog tima nalaze na istom mjestu ili se oni nalaze na različitim lokacijama. Projektni tim čiji se članovi nalaze na različitim lokacijama naziva se još i "virtualni tim" te oni međusobno komuniciraju gotovo isključivo elektronskim putem. Onda kada se članovi projektnog tima nalaze na istoj lokaciji komunikacije se lakše provodi, članovi se stalno viđaju te mogu istovremeno sudjelovati u komunikaciji i razjasniti nejasnoće.

¹²⁰ Prema S. Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

¹²¹ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 290

¹²² A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 287

Ovisno o tome jesu li svi sudionici komunikacije poput članova projektnog tima ili drugih interesno-utjecajnih skupina istovremeno prisutni tijekom razmjene informacija ili nisu razlikujemo dvije vrste komunikacije, a to su sinkrona i asinkrona komunikacija.¹²³

Sinkrona komunikacija je ona komunikacija u kojoj su svi sudionici istovremeno prisutni u razmjeni informacija. Primjeri takve komunikacije su ¹²⁴:

- Sastanci u živo
- Telefonski poziv
- Konferencijski poziv
- Audio konferencija
- Video konferencija i sl.

Pomoću sinkrone komunikacije moguće je brže riješiti probleme i nejasnoće jer su sve strane istovremeno prisutne u razgovoru ali također može doći do poteškoća u razumijevanju između uključenih strana, nerazumijevanje informacija i sl. Uz pomoć suvremene tehnologije moguće je istovremeno okupiti sve sudionike čak i onda kada se oni nalaze na različitim lokacijama. Sinkrona komunikacija može biti otežana onda kada se sudionici nalaze u različitim vremenskim zonama jer se može dogoditi da sudionici zakasne na dogovoreni konferencijski sastanak, da se ne poštuju rokovi i sl.

Asinkrona komunikacija je ona komunikacija u kojoj svi sudionici ne trebaju istovremeno biti prisutni u razmjeni informacija. Neki od primjera ove vrste komunikacije su ¹²⁵:

- Kurirske službe
- Telefaks
- Elektroničke poruke (E-mail)
- Internet stranica projekta i sl.

¹²³ Watt, A., „Project management – Communication Planning“, *BC Campus Open Education*, <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communication-planning-project-management/>, dostupno 11.05.2020.

¹²⁴ *loc. cit.*

¹²⁵ *loc. cit.*

Kurirske službe najčešće se koriste u situacijama kada se ne priznaju potpisani ugovori koji su dostavljeni u elektronskom obliku već se zahtjeva da se dostave originalni potpisani ugovori. S obzirom da pošta regularnim putem može putovati i nekoliko tjedana tvrtke u takvim situacijama najčešće koriste usluge brze dostave kako bi dobili potrebne dokumente što je moguće prije. Telefaks se do prije nekoliko godina intenzivno koristio te je bio neizostavan oblik komunikacije ali u današnje vrijeme ga je gotovo u potpunosti zamijenila elektronička pošta. Elektronička pošta je danas neizostavni dio komunikacije na svim projektima te se dnevno izmjenjuje veliki broj elektroničkih poruka između različitih interesno-utjecajnih skupina. Najznačajnije prednosti elektroničke pošte su te da se mogu slati datoteke, poruke se spremaju te se mogu naknadno pogledati u slučaju nesporazuma ili pogrešne komunikacije, poruka se može poslati određenom skupu ljudi i sl. Kako bi elektroničke poruke ispunile svoju svrhu te kako bi se projekt uspješno odvijao veoma je važno da se definiira koncept sadržaja poruka i način njihove prezentacije kako bi primatelju bile što jasnije.

8.1. Komunikacijski plan

Projektni menadžer većinu svog vremena provodi komunicirajući s interesno-utjecajnim skupinama. Kako bi ta komunikacija imala što pozitivniji učinak na izvođene projekta potrebno je već u najranijim fazama životnog ciklusa projekta definirati komunikacijski plan koji će doprinijeti uspješnoj realizaciji projekta. S obzirom da je svaki projekt različit tako se i potrebe za komuniciranjem razlikuju od projekta do projekta. Prilikom definiranja komunikacijskog plana potrebno je identificirati s kime se treba komunicirati, koje informacije treba distribuirati, kada se trebaju distribuirati informacije, zašto je distribuiranje određenih informacija važno za uspjeh projekta i na koji način će se distribuirati informacije i sl.¹²⁶ Komunikacijski plan kod velikih i složenih projekata treba biti strogo strukturiran dok će kod manjih projekata s manje interesno-utjecajnih skupina biti dovoljan jednostavniji komunikacijski plan s manje informacija. Kvalitetan komunikacijski plan je potreban kako bi se izbjegle pogreške u komunikaciji koje ako se ne otkriju i isprave na vrijeme mogu izazvati velike troškove i kašnjenja pri realizaciji projekta.

¹²⁶ MacKay, J., „The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, *Planio*, 2020, <https://plan.io/blog/communication-plan/>, dostupno 18.05.2020.

Postupak izrade komunikacijskog plana sastoji se od nekoliko koraka ¹²⁷:

1. Odabir formata komunikacijskog plana
2. Postavljanje ciljeva komunikacije
3. Identificiranje informacija koje su važne interesno-utjecajnim skupinama
4. Identificiranje metoda komuniciranja
5. Određivanje učestalosti komunikacije

Za definiranje uspješnog komunikacijskog plana potrebno je otkriti kakvu komunikaciju pojedine interesno-utjecajne skupine na projektu trebaju kako bi mogle donositi dobre i kvalitetne odluke. Taj korak naziva se analiza komunikacijskih zahtjeva. Zadatak projektnog menadžera je da otkrije koje su informacije pojedinim interesno-utjecajnim skupinama važne. Veoma je važno da se interesno-utjecajne skupine ne zatrpaju s previše informacija već da im se dostave samo one informacije koje su za njih bitne i na temelju kojih mogu donijeti odgovarajuće odluke. Nakon što se definiraju informacije koje će se dostavljati pojedinim interesno-utjecajnim skupinama potrebno je definirati na koji način će se one dostaviti. Projektni resursi bi se trebali koristiti samo za komunikaciju koja doprinosi uspješnoj realizaciji projekta i onda kada nedostatak komunikacije može dovesti do propadanja projekta. Komuniciranje se može odvijati u mnogim oblicima kao što su ¹²⁸:

- pisana izvješća,
- razgovori,
- elektronička pošta,
- formalna izvješća o statusu,
- sastanci,
- mrežne baze podataka,
- web stranice projekta i sl.

¹²⁷ Lucidchart Content Team, „How to Create a Project Management Communication Plan“, *Lucidchart*, <https://www.lucidchart.com/blog/project-management-communication-plan>, dostupno 29.05.2020.

¹²⁸ Watt, A., „Project management – Communication Planning“, *BC Campus Open Education*, <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communication-planning-project-management/>, dostupno 11.05.2020.

Postoji nekoliko metoda pomoću kojih se može uspješno komunicirati na projektu te se pri izradi komunikacijskog plana treba definirati jedna ili više metoda koje će se koristiti na određenom projektu. Metode komuniciranja potrebno je usuglasiti s interesno-utjecajnim skupinama na projektu te utvrditi da li odabrana metoda ili metode zadovoljavaju njihove komunikacijske zahtjeve, da li se uklapaju u ograničene troškove i vremenski rok, da li su upoznati s odabranom metodom komunikacije i sl. Neke od mogućih metoda komuniciranja su ¹²⁹:

- *Interaktivna komunikacija* – metoda komuniciranja između dvoje ili više sudionika koji obavljaju višesmjernu razmjenu informacija. Ova metoda uključuje telefonske pozive, sastanke, video konferencije i sl. te se pomoću nje može najučinkovitije osigurati da svi sudionici komunikacije u potpunosti razumiju određenu temu.
- *"Push" komunikacija* – informacije se distribuiraju samo određenim primateljima čime se osigurava raspodjela informacija ali ne i to da su primatelji razumjeli te informacije. Ova metoda može uključivati elektroničku poštu, dopise, glasovne poruke, priopćenja za javnost i sl.
- *"Pull" komunikacija* – koristi se za distribuciju velikog broja informacija velikom broju primatelja te ova metoda uključuje internetske stranice, e-učenje, baze naučenih lekcija, spremišta znanja i sl.

¹²⁹ „Manage and Monitor Communication“, GreyCampus, <https://www.greycampus.com/opencampus/project-management-professional/communication-methods>, dostupno 29.04.2020.

Prilikom odabira metode pomoću koje će se prenositi informacije potrebno je pronaći odgovore na nekoliko pitanja te se ti odgovori trebaju dokumentirati u komunikacijskom planu. Pitanja na koja treba naći odgovore su ¹³⁰:

- U kojim vremenskim razmacima je potrebno dostaviti informacije?
- Da li je potrebno nabaviti novu tehnologiju ili sustave za komuniciranje ili ti sustavi već postoje?
- Da li članovi projektnog tima i interesno-utjecajne skupine imaju iskustva u korištenju određene tehnologije ili ih je potrebno educirati?
- Da li će ta tehnologija trajati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta ili će je trebati nadograđivati?
- Da li su članovi projektnog tima na jednom mjestu ili su raspodijeljeni na više lokacija?

Svaki projekt zahtjeva definiranje komunikacijskog plana, ali neće svi projekti imati iste vrste komunikacije ili iste metode distribuiranja informacija.

Kako bi se uspješno identificirali i definirali komunikacijski zahtjevi za određeni projekt koriste se izvori informacija poput ¹³¹:

- organizacijska kultura
- shema organizacijske strukture
- popis osoba koje će biti uključene u projekt i njihove lokacije,
- informacije o interesno-utjecajnim skupinama
- unutarnje potrebe za komuniciranjem,
- vanjske potrebe za komuniciranjem (npr. s medijima, javnosti i sl.),
- zahtjevi za komuniciranjem od strane interesno-utjecajnih skupina i sl.

¹³⁰ Rajkumar S.: *Art Of Communication In Project Management*, PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010

¹³¹ *loc. cit*

Kod definiranja komunikacijskog plana potrebno je voditi računa o brojnim faktorima koji utječu na odabir načina na koji će se distribuirati informacije. Faktori koji utječu na način distribuiranja informacija su ¹³²:

- hitnost za informacijama
- dostupnost tehnologije
- jednostavnost korištenja tehnologije
- okruženje projekta
- osjetljivost i povjerljivost informacija

Prilikom odabira tehnologije važno je voditi računa o tome da je tehnologija dostupna i pristupačna svim interesno-utjecajnim skupinama te da je ona jednostavna za korištenje. Tehnologija koje se mogu koristiti za komunikaciju ima veoma puno, a neke od njih su elektronička pošta, telefon, društvene mreže, telefaks, skladišta podataka, virtualni oblaci i sl. Kada se radi o distribuiranju povjerljivih informacija potrebno je odrediti najprikladniji način za čuvanje tih informacija prilikom distribucije.¹³³

Kako bi se što uspješnije definirao komunikacijski plan i metode komuniciranja koje će omogućiti kvalitetnu komunikaciju na projektu ponekad je potrebno uz svaku popisanu interesno-utjecajnu skupinu navesti njene preferencije kod komuniciranja. Primjer navedenoga prikazan je u tablici 7.

¹³² *loc. cit.*

¹³³ MacKay, J., „The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, *Planio*, 2020, <https://plan.io/blog/communication-plan/>, dostupno 18.05.2020.

Tablica 7. Popis interesno-utjecajnih skupina i njihovih komunikacijskih preferencija

Ime	Pozicija	Učestalost komunikacije	Format i način komunikacije	Napomena
Petar Horvat	CEO	Prije završetka jednog od glavnih djelova projekta	Pisano izvješće o napretku projekta putem E-maila	Voli dobiti izvještaj o napretku prije nego se dovrši jedna od ključnih aktivnost na projektu
Ivan Perić	Klijent	Svaki ponedjeljak – izvještaj o provedenim aktivnostima u prethodnom tjednu	Sastanak lice u lice i pisana izvješća o napretku projekta putem E-maila	Na sastancima lice u lice želi da ga se ukratko upozna s tjednim izvješćem o napretku projekta i planovima za tekući tjedan
Članovi projektnog tima	Projektni tim	Svaki ponedjeljak - revizija prošlotjednih aktivnosti i popis tjednih zadataka	Sastanak projektnog tima i zaključci sastanka putem E-maila	Prokomentirati prošlotjedne aktivnosti

Izvor: MacKay, J., „The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, *Planio*, 2020, <https://plan.io/blog/communication-plan/> - dostupno 18.05.2020.

U komunikacijskom planu dokumentiraju se sve informacije koje su potrebne interesno-utjecajnim skupinama, kada im te informacije trebaju biti dostavljene te kako će se te informacije distribuirati. Informacije koje se razmjenjuju komunikacijom na projektu obično uključuju podatke kao što su status projekta, izjave o obuhvatu projekta, osnovne informacije o projektu, rizike, aktivnosti, rezultate mjerenja izvedbe, prihvaćanje projekta i sl.¹³⁴ Najčešći izvještaji koji se distribuiraju pojedinim interesno-utjecajnim skupinama su izvještaj o statusu, izvještaj o troškovima i izvještaj o radnom opterećenju.

¹³⁴ Watt, A., „Project management – Communication Planning“, *BC Campus Open Education*, <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communication-planning-project-management/>, dostupno 11.05.2020.

Informacije koje se trebaju nalaziti u detaljno definiranom komunikacijskom planu koji bi trebao značajno doprinijeti uspješnom izvođenju projekta su ¹³⁵:

- komunikacijski zahtjevi interesno-utjecajnih skupina
- informacije koje se prenose uključujući jezik, format, sadržaj i razinu detalja
- razlog zbog kojeg se te informacije distribuiraju
- učestalost distribucije potrebnih informacija i vremenski okvir primanja potvrde ili odgovora
- osoba koja je odgovorna za prenošenje podataka
- osoba koja je odgovorna za odobravanje objavljivanja povjerljivih podataka
- metode i tehnologije koje se koriste za distribuciju informacija kao npr. bilješke, e-mail, priopćenje za javnost i sl.
- resursi koji su dodijeljeni za komunikaciju uključujući vrijeme i budžet
- način ažuriranja i dorade komunikacijskog plana tijekom izvedbe projekta
- rječnik zajedničke terminologije
- dijagram toka informacija u projektu, tokovi rada s redoslijedom autorizacije, popisom izvještaja i planovima sastanka
- komunikacijska ograničenja i sl.

Neprikladan ili nepotpuni komunikacijski plan može uzrokovati velike probleme u komunikaciji na projektu što može dovesti u pitanje uspješnu realizaciju projekta. Zbog loše i nepotpune komunikacije interesno-utjecajne skupine zbog nedostatka informacija ili ne shvaćanja dostavljenih informacija mogu donositi pogrešne odluke koje će imati negativan utjecaj na uspješnu izvedbu projekta. Također zbog nepotpunih informacija interesno-utjecajne skupine mogu stvoriti nerealna očekivanja koja neće biti moguće ispuniti te će oni ostati razočarani što će negativno utjecati na njihovu ocjenu uspješnosti projekta.

¹³⁵ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 296

8.2. Proces upravljanja i tehnike za učinkovito upravljanje komunikacijom

U procesu upravljanja komunikacijom projektne informacije se stvaraju, prikupljaju, distribuiraju, pohranjuju, dohvaćaju i koriste u skladu s komunikacijskim planom. Ovaj proces omogućuje efikasan i efektivan tok informacija između interesno-utjecajnih skupina. Upravljanjem komunikacijom na projektu se nastoji osigurati da su informacije koje su distribuirane interesno-utjecajnim skupinama generirane, pripremljene i shvaćene na odgovarajući način. Ovaj proces omogućuje interesno-utjecajnim skupinama da zatraže dodatne informacije i pojašnjenja te da rasprave o dobivenim informacijama onda kada je to potrebno.

Tehnike za učinkovito upravljanje komunikacijom na projektu mogu uključivati ¹³⁶:

- *modele pošiljatelj-primatelj* – traženje povratnih informacija kako bi se pružila mogućnost interakcije i kako bi se uklonile prepreke u komunikaciji
- *stil pisanja* – odgovarajuća uporaba aktivnog i pasivnog govora, odgovarajuća struktura rečenica i izbor riječi
- *tehnike upravljanja sastancima* – pripreme dnevnog reda i rješavanje sukoba
- *prezentacijske tehnike* – svjesnost utjecaja govora tijela i dizajna vizualnih pomagala
- *tehnike slušanja* – aktivno slušanje i uklanjanje prepreka koje štetno utječu na razumijevanje

Procesom upravljanja komunikacijom nastoji se pomoću komunikacijskih tehnologija, modela i metoda distribuirati prikupljene i kreirane informacije do pojedinih interesno-utjecajnih skupina u skladu s komunikacijskim planom. Također u ovom procesu utvrđuje se da li su distribuirane informacije jasne krajnjem korisniku te da li su one pohranjene na odgovarajući način.

¹³⁶ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 298

8.3. Kontrola komunikacije

Informacije su veoma važne u projektnom menadžmentu jer omogućuju interesno-utjecajnim skupinama da saznaju napreduje li realizacija projekta u dobrom pravcu ili ima poteškoća i kašnjenja u realizaciji. Upravo zbog toga veoma je važno da se komunikacija na projektu redovito kontrolira kako bi se sve informacije distribuirale na vrijeme pojedinim interesno-utjecajnim skupinama. Kontrola komunikacije na projektima je proces kontroliranja i nadziranja komunikacije na projektu kroz cijeli njegov životni ciklus kako bi se zadovoljili komunikacijski zahtjevi svih interesno-utjecajnih skupina. Kontroliranjem komunikacije na projektu mogu se pronaći neki nedostaci u komunikacijskom planu zbog čega će se on morati ažurirati kako bi se ti nedostaci uklonili.

Komunikacija na projektu može se nadzirati i kontrolirati pomoću nekoliko alata i tehnika kao što su sustav upravljanja informacijama, stručna procjena i sastanci. Sustav upravljanja informacijama sadrži skup uobičajenih alata za projektne menadžere koji se koriste za prikupljanje, pohranu i distribuciju informacija o troškovima projekta, planiranom napretku projekta i uspješnosti projekta određenim interesno-utjecajnim skupinama. Informacije se mogu distribuirati u različitim formatima poput tekstualnih izvještaja, tabličnog prikaza, proračunskih tablica, prezentacija i sl.

Stručno mišljenje često se koristi u praksi kada treba procijeniti utjecaj komunikacije na projektu na uspješno provođenje projekta te da li treba uvesti određene promjene i ako da u kojem vremenskom okviru. Stručno mišljenje može dati pojedinac ili skupina koja posjeduje specijalizirano znanje iz promatranog područja poput konzultanata, klijenata, stručnih suradnika, grupa iz industrije, stručnjaka iz određenog područja i sl. Kako bi se kontrola komunikacije provela uspješno i kako bi se predložene promjene i poboljšanja uspješno implementirali potrebno je održati sastanak s članovima projektnog tima ili drugim relevantnim interesno-utjecajnim skupinama. Sastanak se može održati lice u lice ili putem telefonskih i video konferencija te se na njemu trebaju razjasniti sve potencijalne nejasnoće.¹³⁷ Kao rezultat kontrole komunikacije na projektu dobivaju se podaci o uspješnosti komunikacijskog sustava na projektu odnosno o uspješnom informiranju interesno-utjecajnih skupina. Proces kontrole komunikacije na projektu često rezultira potrebom za prilagodbom ili poboljšanjem komunikacijskog plana.

¹³⁷ A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 306

9. ISTRAŽIVANJE

U istraživačkom djelu rada obraditi će se nekoliko projekata izgradnje novih terminala zračnih luka te će se analizirati uspješnost pojedine strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama projekta. Ukratko će se navesti podaci za svaki obrađeni projekt, prikazati strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama te će se analizirati utjecaj tih strategija na uspješnost projekta.

9.1. Projekt izgradnje novog terminala Zračne luke Heathrow, London, UK

9.1.1. Povijest i razvoj Zračne luke Heathrow

Zračna luka Heathrow koja se nalazi u Londonu započela je s radom 01.01.1946. godine. Povijest Zračne luke datira u 30-te godine 20. stoljeća kada je britanski zrakoplovni inženjer i proizvođač zrakoplova Richard Fairey otkupio zemljište u selu Heath Row kako bi mogao izgraditi privatnu zračnu luku u kojoj bi mogao izrađivati i testirati nove zrakoplove. Naziv zračne luke sve do 1944. godine bio je Harmondsworth Aerodrome. Tijekom Drugog svjetskog rata Vlada Velike Britanije odlučila je da će preuzeti sva zemljišta u drevnom poljoprivrednom selu Heathrow i oko njega. Plan je bio izgraditi vojnu bazu za zrakoplove velikog dometa koji se koriste za prijevoz vojnika u daleke misije. 1944. godine započelo je rušenje sela i izgradnja sletno-uzletne piste. Završetkom Drugog svjetskog rata Vlada Velike Britanije je shvatila da joj takva vojna zračna luka više nije potrebna te je ona prenamijenjena u civilnu zračnu luku. U trenutku puštanja u promet Zračna luka Heathrow nije imala izgrađene objekte već se djelatnost obavljala u velikim šatorima koji su tvorili šatorsko naselje. U prvoj godini poslovanja kroz Zračnu luku Heathrow je prošlo 63,000 putnika te se taj broj iz godine u godinu povećavao. Kroz nekoliko godina Zračna luka Heathrow došla je do gotovo 800,000 putnika godišnje te je donesena odluka da se izgradi trajni terminal. Do 1961. godine izgrađena su dva terminala, danas poznata kao Terminal 2 i 3. Iz godine u godinu broj putnika se povećavao te je 1969. godine Zračna luka Heathrow imala promet od 5,000,000 putnika godišnje.¹³⁸ 1969. godine otvoren je Terminal 1. i 1986. godine Terminal 4 koji je bio prvi putnički terminal koji se nalazio izvan centralnog kompleksa terminala.¹³⁹ Odmah nakon otvaranja Terminala 4 započelo se s planovima za izgradnju Terminala 5.

¹³⁸ „Our History“, *heathrow.com*, <https://www.heathrow.com/company/about-heathrow/our-history>, dostupno 24.05.2020.

¹³⁹ London Historians, „A Brief History Of Heathrow Airport“, *Londonist*, 2017, <https://londonist.com/london/history/a-brief-history-of-heathrow-airport>, dostupno 26.05.2020.

9.1.2. Detalji o projektu izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow

- Naziv projekta: Izgradnja Terminala 5 Zračne luke Heathrow
- Glavni investitor projekta: British Airport Authority (BAA plc)
- Troškovi projekta: 4,800,000,000 EUR
- Projektni menadžment: British Airport Authority (BAA plc)
- Izvor financiranja: British Airport Authority (BAA plc) i British Airways
- Vrijeme izvođenja projekta: 1988.-2008. godine
- Kapacitet: 30 000 000 putnika godišnje
- Lokacija: London, Velika Britanija

9.1.3. Opis projekta

Početakom 80-tih godina prošlog stoljeća donesena je odluka o izgradnji Terminala 5 Zračne luke Heathrow u Londonu. Izrada studija, dizajniranja i pripreme projekta započela je 1988. godine, a projekt je 1992. godine službeno predstavljen javnosti.¹⁴⁰ Nekoliko godina nakon toga ekološke inicijative i lokalna zajednica zahtjevale su da se provede javna istraga o utjecaju izgradnje Terminala 5 na onečišćenje okoliša i povećanje buke, što je uzrokovalo velike troškove i velika kašnjenja u realizaciji projekta.¹⁴¹ Rezultat otpora ekoloških inicijativa i lokalne zajednice bilo je značajno smanjenje površine na kojoj se projekt izvodi (sa 2.5 km² na 0.5 km²).¹⁴² Projekt izgradnje Terminala 5 započeo je 2002. godine te je uključivao izgradnju zgrade terminala, dva satelitska terminala, proširenje željezničke pruge za Heathrow Express i londonsku podzemnu željeznicu, parkiralište, pristupne ceste, devet novih tunela i sl. Nakon završetka izvođenja projekta Terminal 5 Zračne luke Heathrow ima površinu od 300,000 m² i kapacitet od 30,000,000 putnika godišnje.¹⁴³

¹⁴⁰ Terminal 5, Heathrow – London, *Rogers, Strik, Hourbour + Partners*, <https://www.rsh-p.com/projects/heathrow-terminal-5/>, dostupno 10.06.2020.

¹⁴¹ "Country Case: Stakeholder Engagement During The Construction Of Heathrow Airport Terminal 5", *Public Procurement Toolbox, OECD*, 2016

¹⁴² Terminal 5, Heathrow – London, *Rogers, Strik, Hourbour + Partners*, <https://www.rsh-p.com/projects/heathrow-terminal-5/>, dostupno 10.06.2020.

¹⁴³ „London Heathrow Airport Expansions (LHA/EGLL)“, *Airport Technology*, <https://www.airport-technology.com/projects/heathrow5/>, dostupno 12.06.2020.

Projekt izgradnje Terminala 5 bio je jedan od najvećih i najkompleksnijih građevinskih projekata u Europi.¹⁴³ Glavni investitor bila je kompanija BAA plc, glavni arhitekti bili su iz kompanije Rogers Stirk Harbour + Partners (RSHP), a glavni izvođači radova bile su kompanije Laing O'Rourke, Mace, Balfour Beatty, AMEC i Severfield-Rowan.¹⁴⁴

Realizacijom ovog projekta i puštanjem u promet Terminala 5 kapacitet Zračne luke Heathrow povećao se sa 50 na 80 milijuna putnika godišnje što bi trebalo zadovoljiti projiciranu potražnju u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju te je postao najprometnija zračna luka u Europi.¹⁴⁵

9.1.4. Ciljevi projekta

London je jedno od najvećih poslovnih središta na svijetu u koji zrakoplovima svakodnevno dolazi veliki broj putnika. S obzirom na ubrzani rast zrakoplovne industrije u svijetu Zračna luka Heathrow donijela je odluku o izgradnji Terminala 5 s ciljem da zadovolji tražene kapacitete i zadrži korak s konkurencijom. Jedan od ciljeva projekta izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow bio je povećati broj putnika koji prolaze kroz zračnu luku.¹⁴⁶ Također cilj je bio i povećati sigurnost i kvalitetu usluga koje se nude putnicima i drugim korisnicima zračne luke te stvoriti uvjete za što ugodniji boravak putnika u zračnoj luci.¹⁴⁷ Kako bi se ostvarili što bolji financijski rezultati projektom su se nastojali centralizirati svi letovi kompanije British Airways i povećati prihodi Zračne luke koji dolaze od drugih zrakoplovnih kompanija.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Basu R, Little C., Millard C.: *Case study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 23

¹⁴⁵ „Heathrow Expansion“, *Heathrow Today*, <https://www.heathrowexpansion.com/uk-growth-opportunities/facts-and-figures/>, dostupno 18.06.2020.

¹⁴⁶ „Heathrow Terminal-5“, *UK Essays*, 2016., <https://www.ukessays.com/essays/project-management/heathrow-terminal.php>, dostupno 18.06.2020.

¹⁴⁷ Basu R, Little C., Millard C.: *Case study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 23

¹⁴⁸ Monjezi, S., „Heathrow Terminal 5“, *DTU*, http://appppm.man.dtu.dk/index.php/Heathrow_Terminal_5

9.1.5. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama projekta i njihov utjecaj na uspjeh projekta

Projekt izgradnje Terminala 5 zračne luke Heathrow bio je veoma kompleksan te je uključivao veoma veliki broj interesno-utjecajnih skupina. Do 2008. godine približno 50 000 ljudi, zaposlenika i ključnih dionika bilo je uključeno u izgradnju Terminala 5, radeći direktno na gradilištu ili izvan njega. Na projektu je sudjelovalo približno 120 zaposlenika kompanije BAA i zaposlenici iz približno 100 različitih izvođačkih i konzultantskih kompanija. Tri glavne izvođačke kompanije bile su Laing O'Rourke, MACE i AMEC. Projekt izgradnje Terminala 5 zračne luke Heathrow obuhvaćao je izgradnju velikog broja različitih složenih objekata poput željeznice, cesta, građevina i sl.¹⁴⁹

Prilikom planiranja projekta nije se uspio postići dogovor s ekološkim inicijativama i lokalnom zajednicom koje su izrazile zabrinutost zbog povećanja buke i onečišćenja okoliša do kojeg će doći tijekom izvođenja projekta i eksploatacije projektnog proizvoda. Neuspješni pregovori s ekološkim inicijativama i lokalnom zajednicom doveli su do najduže javne istrage o utjecaju izgradnje Terminala 5 na onečišćenje okoliša i povećanje buke u povijesti Velike Britanije (od 1995.-1999. godine) zbog čega je početak realizacije projekta odgođen za nekoliko godina.¹⁵⁰

Zbog iznimno velikog broja interesno-utjecajnih skupina koje su bile uključene u projekt i zbog velikog broja različitih kompleksnih objekata koje je bilo potrebno izgraditi u sklopu projekta, kompanija BAA je uložila veoma puno truda u razvoj strategije upravljanja aktivnostima na projektu i razvoj strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. BAA je u fazi planiranja projekta analizirala niz najvećih građevinskih projekata koji su provedeni u Velikoj Britaniji u posljednjih nekoliko godina kako bi se izbjegle pogreške koje su uzrokovale probleme prilikom provođenja tih projekata.¹⁵¹ Tom analizom utvrđeno je da su kulturološke razlike i ustezanje od priznavanja rizika bile dvije stavke koje su imale najveći negativni utjecaj na uspješnu provedbu analiziranih projekata.¹⁵²

¹⁴⁹ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 23

¹⁵⁰ "Country case: Stakeholder Engagement During The Construction Of Heathrow Airport Terminal 5", *Public Procurement Toolbox*, OECD, 2016

¹⁵¹ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 23

¹⁵² Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*, str. 4

Nakon provedene analize došlo se do zaključka da bi korištenje tradicionalnog pristupa upravljanja projektima koji se primjenjivao u provedbi prijašnjih projekata moglo uzrokovati povećanje troškova za minimalno 40 %, produljenje roka dovršetka projekta za dvije godine te bi tijekom izvedbe projekta moglo doći do 8 smrtnih slučajeva na gradilištu.¹⁵³

Kako bi se izbjegle pogreške i osiguralo uspješno izvođenje projekta kompanija BAA se odlučila za jedinstveni pristup upravljanju projektom pri čemu je sastavila vlastiti sporazum pod nazivom „T5 Agreement“ koji su morale poštovati sve ključne interesno-utjecajne skupine uključene u realizaciju projekta (dobavljači, izvođače, konzultanti i sl.).¹⁵⁴ Na temelju tog sporazuma kompanija BAA je preuzela sav rizik koji se odnosi na ostvarivanje svih traženih specifikacija projektnog rezultata u unaprijed dogovorenom roku koristeći unaprijed određeni budžet.¹⁵⁵ BAA je razvila koncept integriranih timova dionika iz različitih kompanija i različitih područja djelatnosti (dizajnera, građevinara, dobavljača i sl.) koji su od samog početka radili zajedno kao partneri. Takav pristup upravljanju projektom omogućio je rano identificiranje potencijalnih rizika i njihovo pravovremeno uklanjanje.¹⁵⁶ Takav način uključivanja ključnih interesno-utjecajnim skupinama u projekt kasnije se pokazao kao jedan od pozitivnih faktora koji su utjecali na uspješnu realizaciju projekta.

Brojne interesno-utjecajne skupine bile su uključene u fazu planiranja projekta što je omogućilo integriranim stručnim timovima da zajedno rade na identificiranju potencijalnih problema kako bi se oni mogli otkloniti prije dovršetna konačnog dizajna terminala i početka izgradnje.¹⁵⁷ Time je izbjegnuto uvođenje značajnih promjena nakon početka izvođenja projekta koje najčešće dovode do kašnjenja u realizaciji projekta i povećanja troškova projekta.

¹⁵³ Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015., str. 2

¹⁵⁴ loc.cit.

¹⁵⁵ „Case Study BAA Terminal 5 Project“, str. 2, <https://www.nao.org.uk/defence/vfm/wp-content/uploads/sites/16/2013/02/BAAPICTerminal5.pdf>, dostupno 20.06.2020.

¹⁵⁶ Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015., str. 2

¹⁵⁷ Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*, str. 4

Kako bi se osiguralo uspješno upravljanje projektnim aktivnostima i interesno-utjecajnim skupinama projekt je podjeljen na 18 glavnih integriranih projekata u rasponu vrijednosti od 10 do 200 milijuna funti. Glavni projekti podjeljeni su na 150 pod-projekata.¹⁵⁸ Neki od primjera glavnih projekata su izgradnja zgrada, toranj za kontrolu zračnog prometa, zemljani radovi, sustav za prtljagu i sl.¹⁵⁹

Kako bi se podržalo upravljanje projektom u skladu sa sporazumom „T5 Agreement“ te osiguralo ostvarivanje svih definiranih ciljeva, na projektu je razvijen sustav upravljanja učinkom temeljen na sustavu uravnoteženih ciljeva (engl. Balanced Scorecard). Pomoću takvog sustava upravljanja učincima omogućilo se da se svi ključni dionici poput glavnih konzultanata, glavnih izvođača, dobavljača i sl. uključe u kulturu praćenja kvalitete projekta (Project Quality Culture).¹⁶⁰

Sustav upravljanja učincima koji je primjenjen na projektu izgradnje Terminala 5 bio je podržan ključnim pokazateljima učinaka i mjerama (Key Performance Indicators and Measures – KPI) te se sastojao od 5 ključnih pokazatelja učinaka, 10 ključnih mjera i 37 podataka o učincima.¹⁶¹ Za podatke o učincima bili su zaduženi članovi timova koji su mjerili postignute učinke za svaki pojedini dio projekta kako bi se pratilo da li su stvarni učinci u skladu s planiranim učincima te su o tome redovito podnosili izvještaje.¹⁶² Takav način izvještavanja omogućio je svim ključnim dionicima da budu informirani o aktivnostima na projektu. Svaki projektni tim je pratio, mjerio i nadzirao svaku ključnu mjeru te je jednom mjesečno podnosio izvještaj o 10 ključnih mjera učinaka u obliku sustava uravnoteženih ciljeva (engl. Balanced Scorecard).¹⁶³

¹⁵⁸ „Case Study BAA Terminal 5 Project“, str. 2, <https://www.nao.org.uk/defence/vfm/wp-content/uploads/sites/16/2013/02/BAAPlcTerminal5.pdf>, dostupno 20.06.2020.

¹⁵⁹ „Case study: BAA The T5 Project Agreement (A)“, *The university of Manchester, Manchester Business School*, Reference no 308-308-1, str. 4, <https://personalpages.manchester.ac.uk/staff/nuno.gil/Teaching%20case%20studies/BAA%20T5%20Agreement%20.pdf>, dostupno 26.06.2020.

¹⁶⁰ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 23

¹⁶¹ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 25

¹⁶² *loc.cit.*

¹⁶³ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 28

Primjer mjerenih podataka za fazu izvedbe i montaže prikazan je na slici 20. Svaki KPI je povezan s relevantnim ključnim mjerama, a svaka ključna mjera podržana je brojem podataka o učinku.¹⁶⁴

Slika 20. Primjer mjerenih podataka za fazu izvedbe i montaže

Ključni pokazatelji učinaka	Ciljevi	Ključne mjere učinaka	Broj mjera
1. Planirana provjera i posao nadziran	Planirati da se napravi ispravno iz prve	1. Dogovoreni plan pregleda i ispitivanja	6
		2. Supervizori RTF obučeni	
2. Dogovorene referentne vrijednosti	Napraviti standarde kvalitete vidljivima i ostvarivima	3. Uzorci/dogovorene referentne vrijednosti	4
3. Pregledan i zaštićen	Raditi bez grešaka i oštećenja	4. Pregledi (inspekcije) udovoljavaju referentnim vrijednostima i standardima kvalitete	2
		5. Provjere koje pokazuju da su rad i imovina zaštićeni	
4. Osigurana sukladnost	Uvjeriti tim da je dostignuta prolaznost	6. Rješavanje nesukladnosti i njihovi troškovi (NCRs)	13
		7. Certifikati o sukladnosti izdani od strane tima	
5. Primopredaja je dogovorena i rad dovršen	Osigurati da je imovina u potpunosti integrirana i održiva	8. Primopredaje prihvaćene	12
		9. Prihvaćeni O&M priručnici	
		10. Prihvaćen plan održavanja	

Izvor: Izrada autora prema Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str 26

Ključni pokazatelji učinaka omogućuju da sve interesno-utjecajne skupine imaju jasnu sliku onoga što je na projektu važno, omogućuju voditeljima timova da imaju dosljedan pregled svih pod-projekata na koje je glavni projekt podijeljen te upotpunjuju mjerenje financijskih učinaka.¹⁶⁵ Kako bi članovi tima razumjeli ključne mjere, za svaku mjeru su dane smjernice i objašnjenja u obliku radne knjižice o ključnim pokazateljima učinaka (engl. Quality KPI Workbook). Radne knjižice su sadržavale opise i definicije za svaki pojedini pokazatelj učinka i svaku pojedinu mjeru zajedno s uputama i pojedinačnim ili timskim odgovornostima.¹⁶⁶ Primjer radne knjižice prikazan je na slici 21.

¹⁶⁴ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 25

¹⁶⁵ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 24

¹⁶⁶ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 25

Slika 21. Radna knjižica o ključnim pokazateljima učinaka (engl. Quality KPI Workbook)

Mjere učinaka	Upute
Raspored planova pregleda i ispitivanja	Unesite ukupni broj potrebnih planova
Planovi pregleda i ispitivanja do određenog datuma	Unesite kumulativni broj planova do određenog datuma
Dogovoreni planovi pregleda i ispitivanja	Unesite kumulativni broj planova koje je dogovorio tim
Nadzornici mobilizirani	Unesite kumulativni broj mobiliziranih nadzornika
Supervizori RTF obučeni	Unesite kumulativni broj supervizora koji su prvi put obučeni
Provjera planiranog i odrađenog nadzora – rag status	R: Obuka > 6 tjedana kasni A: Obuka 0-6 tjedana kasni G: Obuka ispunila cilj za posao u tijeku

Izvor: Izrada autora prema Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Bussiness Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 26

Za svaki pojedini ključni pokazatelj učinka dane su upute za prikupljanje podataka i izvještavanje. Primjer uputa za jedan ključni pokazatelj učinka prikazan je na slici 22.

Slika 22. Primjer uputa za jedan ključni pokazatelj učinka

Kvaliteta ključnih pokazatelja učinaka (KPI)	Opis
Provjera planiranog i odrađenog nadzora	Cilj: Pokušati napraviti ispravno iz prve Mjere: Planovi provjere i ispitivanja dogovoreni su prije početka rada. Nadzornici (Supervizori) su sudjelovali u početnoj obuci

Izvor: Izrada autora prema Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Bussiness Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 26

Na slici 23 prikazan je jedan od mjesečnih izvještaja o ključnim mjerama učinaka projektnih timova.

Slika 23. Primjer mjesečnih izvještaja o ključnim mjerama učinaka projektnih timova

Projektni tim	Uzletište	Kampus	Prtljaga	Vlak	TTS sistem	Ukupno na T5
Dogovoreni planovi pregleda i ispitivanja	100	93	100	100	98	99
Supervizori RTF obučeni	100	74	100	100	100	99
Uzorci/dogovorene referentne vrijednosti	100	86	100	100	100	99
Pregledi (inspekcije) udovoljavaju standardima kvalitete	98	87	76	100	73	87
Provjere koje pokazuju da je rad zaštićen	98	78	100	100	71	86
Rješene nesukladnosti	97	92	83	100	62	92
Certifikati o sukladnosti izdani od strane tima	100	86	67	100	100	99
Primopredaje prihvaćene	100	100	100	100	0	100
Prihvaćeni O&M priručnici	87	29	84	100	0	66
Prihvaćen plan održavanja	100	100	100	100	0	100

Izvor: Izrada autora prema Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 29

Kako bi se jasno dodijelila odgovornost i krajnja odgovornost za svaki ključni pokazatelj učinaka korišten je RACI format (Responsible, Accountable, Consult and Inform). Prikaz RACI formata prikazan je na slici 24.

Slika 24. Prikaz RACI formata

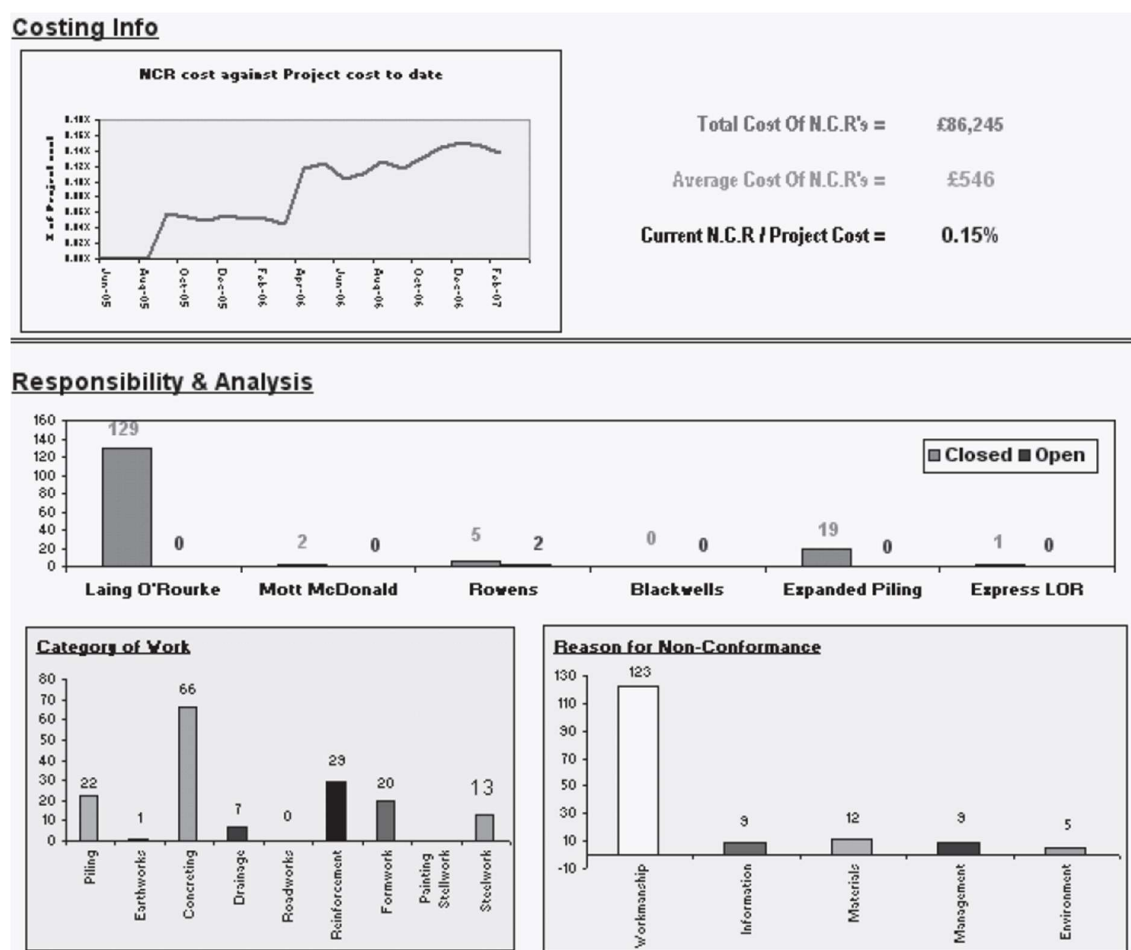
	Planirana provjera i posao nadziran	Dogovorene referentne vrijednosti	Pregledan i zaštićen	Osigurana sukladnost	Primopredaja je dogovorena i rad dovršen
Odgovoran	Voditelj proizvodnje				
Krajnje odgovoran	Voditelj projekta				
Savjetovati se s	Projektant, tehnički direktor, dobavljači, glavne točke projekta				
Informirati	Voditelje timova, odjel za kvalitetu				

Izvor: Izrada autora prema Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 27

¹⁶⁷ Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 26

Kako bi se učinci aktivnosti koje su se provodile pri realizaciji projekta kontinuirano poboljšavali podnosila su se izvješća o nesukladnostima (NCR). Za svaki pojedini ključni pokazatelj učinaka postojalo je devet mjera uspješnosti. Pomoću tih mjera omogućeno je kvantificiranje djela troškova koje uzrokuju nesukladnosti. Takav pristup analiziranju korjena problema po vrsti nesukladnosti omogućila je kontinuirani napredak u provođenju aktivnosti pri realizaciji projekta što je rezultiralo smanjenjem troškova koje uzrokuje pojava nesukladnosti.¹⁶⁸ Jedan od primjer izvješća analize nesukladnosti prikazan je na slici 25.

Slika 25. Primjer izvješća analize nesukladnosti



Izvor: Basu R, Little C., Millard C.: *Case Study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 30

¹⁶⁸ Basu R, Little C., Millard C.: *Case study: A Fresh Approach Of The Balanced Scorecard In The Heathrow Terminal 5 Project*, Measuring Business Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009., str. 28

Na projektu izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow prikupljeno je ukupno 6 000 izvještaja o nesukladnostima, a ukupni troškovi koji su uzrokovani tim nesukladnostima iznosili su 0.6 % od ukupnog budžeta projekta. Kultura međusobne suradnje i partnerskih odnosa između ključnih interesno-utjecajnih skupina koja se provodila na projektu u kojoj se nikog izravno ne krivi za nesukladnosti rezultirala je brzim i učinkovitim rješavanjem svih problema koji su se javljali u aktivnostima pri realizaciji projekta što je pozitivno utjecalo na uspješnu realizaciju projekta.¹⁶⁹

Nakon što je dovršena izgradnja svih ugovorenih objekata i nakon što su obavljene sve pripreme i testiranja preostalo je Terminal 5 pustiti u promet. Prilikom otvaranja Terminala 5 javile su se komplikacije koje su osoblju, putnicima i zrakoplovnoj kompaniji British Airways uzrokovale brojne probleme.¹⁷⁰ Na dan otvaranja zaposlenici Terminala 5 imali su problema s lociranjem parkinga i prolaskom kroz sigurnosne kontrole na ulasku u Zračnu luku zbog čega je prva smjena kasnila na posao. To je uzrokovalo stvaranje dugih redova na šalterima za prijavu putnika i sigurnosnim kontrolama već u prvim minutama poslovanja novog terminala.¹⁷¹ Nakon što su zaposlenici stigli na svoja radna mjesta i započeli s radom javili su se problemi s informatičkim sustavom za zaprimanje i sortiranje putničke prtljage.¹⁷²

Pojava problema sa zaprimanjem i sortiranjem putničke prtljage ukazala je na brojne propuste u pripremi i edukaciji osoblja (koje je trebalo započeti s radom na novom terminalu) kao i na operativne propuste koji su uzrokovali velike probleme već prvog dana kad je Terminal pušten u promet. Menadžment zrakoplovne kompanije British Airways bio je obaviješten u rujnu 2007. godine o mogućem problemu s informatičkim sustavom za zaprimanje i sortiranje putničke prtljage što znači da su imali gotovo 6 mjeseci da otklone kvar.¹⁷³

¹⁶⁹ *loc. cit.*

¹⁷⁰ Corkindale G.: *How Can British Airways Recover from the Terminal 5 Disaster*, Harvard Business Review, 2008., <https://hbr.org/2008/04/how-can-british-airways-recover>, dostupno 26.06.2020.

¹⁷¹ Okosun J.: *Analysing the Cause and Effect of I.S Failures in Complex Projects: Case Study of Heathrow Terminal 5*, ResearchGate, 2011., str. 5

¹⁷² Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015., str. 3

¹⁷³ Bourne L.: *Why Stakeholders Matter*, <https://www.the-chiefexecutive.com/features/feature68469/index.html>, dostupno 01.07.2020.

Menadžment zrakoplovne kompanije British Airways pogrešno je procijenio potencijalni rizik koji donosi pojava kvara te nije ozbiljno shvatio koje su moguće posljedice ukoliko se kvar na vrijeme ne otkloni.¹⁷⁴

Zbog problema na otvaranju Terminala 5 Zračne luke Heathrow kompanija British Airways pretrpjela je značajne financijske gubitke. Kompanija je morala platiti smještaj putnicima čiji su letovi otkazani te je cijena dionica kompanije pala za 3 %, što je smanjilo vrijednost kompanije za gotovo 100 milijuna eura.¹⁷⁵

9.1.6. Uspješnost projekta

Terminal 5 Zračne luke Heathrow otvorila je Kraljica Elizabeta II na svečanoj ceremoniji 14.03.2008. godine, a pušten je u promet 27.03.2008. godine.¹⁷⁶ Otvaranjem Terminala 5 Zračna luka Heathrow je postala jedna od najvećih i najprometnijih zračnih luka u Europi. Karakteristike Terminala 5 Zračne luke Heathrow prikazane su u tablici 8.

Tablica 8. Karakteristike Terminala 5 Zračne luke Heathrow

Kapacitet	Terminal	Trgovački prostor	Parkirna mjesta	Troškovi izgradnje
30 milijuna putnika godišnje	300,000 m ²	18,500 m ²	3,800 parkirnih mjesta	4,800,000,000 EUR

Izvor: London Heathrow Airport Expansions (LHA/EGLL), Airport Technology, <https://www.airport-technology.com/projects/heathrow5/>, dostupno 27.06.2020.

Primjenjena strategija upravljanja projektom i upravljanja interesno-utjecajnim skupinama omogućila je da se projekt realizira u ugovorenom roku koristeći unaprijed dogovoreni budžet pri čemu je projektni rezultat zadovoljio sve ugovorene specifikacije i zahtjeve kvalitete.¹⁷⁷

¹⁷⁴ *loc.cit.*

¹⁷⁵ Corkindale G.: *How Can British Airways Recover from the Terminal 5 Disaster*, Harvard Business Review, 2008., <https://hbr.org/2008/04/how-can-british-airways-recove>. dostupno 26.06.2020.

¹⁷⁶ Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015., str. 3

¹⁷⁷ *loc.cit*

Investitor projekta (kompanija BAA) i glavni izvođač projekta (kompanija Laing O'Rourke) imale su brojne koristi od potpisivanja sporazuma „T5 Agreement“ što je pozitivno utjecalo na uspješnu realizaciju projekta. Neke od koristi koje je sporazum donio kompaniji BAA su stvaranje zajedničke vizije projekta svih ključnih interesno-utjecajnih skupina, uključivanje ključnih interesno-utjecajnih skupina u najranijim fazama životnog ciklusa projekta, otvoreni odnosi i povjerenje, smanjenje troškova, usmjerenost na zdravlje i sigurnost prilikom izvođenja projekta i sl.¹⁷⁸ Neke od koristi koje je primjena sporazuma donijela glavnom izvođaču radova, kompaniji Laing O'Rourke su razumijevanje svrhe i ciljeva projekta već u najranijim fazama životnog ciklusa projekta, usmjerenost na zdravlje i sigurnost tijekom izvođenja projekta, transparentnost troškova i sl.¹⁷⁹

Primjena sporazuma „T5 Agreement“ imala je i neke negativne učinke prilikom realizacije projekta kao što su povremeni sukobi između članova integriranih timova, povremeni problemi u komunikaciji, povremeno odugovlačenje s donošenjem odluka i sl.¹⁸⁰

Kako bi se ocijenio uspjeh projekta potrebno je ocijeniti uspjeh projektnog menadžmenta i uspjeh projektnog rezultata. Da bi projektni menadžment bio uspješan potrebno je da projekt zadovoljava sve ugovorene specifikacije te da je izveden u dogovorenom roku koristeći unaprijed dogovoreni budžet.¹⁸¹ Projektni menadžment izgradnje Terminala 5, kompanija BAA, može se ocijeniti uspješnim ukoliko se uzme u obzir da je projekt izvršen u planiranom roku, koristeći unaprijed dogovoreni budžet te da su zadovoljene sve ugovorene specifikacije.¹⁸² Otvaranje Terminala 5 Zračne luke Heathrow pokazuje kako loša i nedovoljna edukacija zaposlenika, koji su jedna od ključnih interesno-utjecajnih skupina koja prva dolazi u kontakt s putnicima, može negativno utjecati na uspjeh projektnog rezultata.¹⁸³

¹⁷⁸ Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*, str. 6

¹⁷⁹ Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*, str. 7

¹⁸⁰ Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*, str. 8

¹⁸¹ D. Međugorac: *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 36

¹⁸² Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015., str. 3

¹⁸³ Clark D.: *Integrated Management*, str. 2, <https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/P5april2009fmarticle.pdf>, dostupno 23.06.2020.

Ubrzo nakon otvaranja svi operativni problemi na Terminalu 5 su otklonjeni te se zadovoljstvo putnika značajno poboljšalo što je pozitivno utjecalo na uspješnost projekta.¹⁸⁴

Realizacijom projekta izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow Velika Britanija napravila je veliki korak u skladu sa strategijom razvoja industrije zračnog prometa. Novi terminal omogućio je Zračnoj luci Heathrow da postane jedna od najvećih i najprometnijih zračnih luka u Europi što pozitivno pridonosi povećanju investicija u Velikoj Britaniji, jačanju turizma ali i cijelokupne ekonomije Velike Britanije. Na slici 26 prikazan je Terminal 5 Zračne luke Heathrow.

Slika 26. Terminal 5 Zračne luke Heathrow, London



Izvor: Internet stranica - *We Are Pop Out* - <http://wearepopup.com/u/experiential-space-heat/>, dostupno 07.06.2020

¹⁸⁴ Krigsman, M., „IT Faliure At Heathrow T5: What Really Happened“, *Beyond IT Faliure*, <https://www.zdnet.com/article/it-failure-at-heathrow-t5-what-really-happened/>, dostupno 11.06.2020.

9.2. Projekt izgradnje novog terminala Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur

9.2.1. Povijest i razvoj Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur

Međunarodna zračna luka Kuala Lumpur puštena je u promet 27.06.1998. godine, a nalazi se u mjestu Sepang udaljenom 45 km od glavnog grada Malezije, Kuala Lumpura. 1993. godine odlučeno je da je zbog razvoja zrakoplovne industrije i ubrzanog rasta broja putnika potrebno izgraditi novu zračnu luku jer Međunarodna zračna luka Sudang, koja je do tada bila najvažnija zračna luka u Maleziji, neće moći zadovoljiti buduću potražnju. Zanimljivo je da su projekt izgradnje nove zračne luke izvodile uglavnom državne tvrtke. Izgradnja Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur trajala je približno četiri godine i šest mjeseci te je ona jedna od najbrže izgrađenih zračnih luka na svijetu. Velike pohvale dobio je dizajn zračne luke koji je bio kombinacija moderne tehnologije, malezijske kulture i prirodnih resursa.¹⁸⁵

Međunarodna zračna luka Kuala Lumpur jedna je od prvih uvela sveobuhvatni sustav upravljanja zračnom lukom (Total Airport Management System – TAMS) koji se sastoji od više sustava i funkcija uključujući upravljanje zračnim prometom, upravljanje prtljagom, zaslone s informacijama o letovima i sl. 2005. godine Međunarodna zračna luka Kuala Lumpur lansirala je svoju vlastitu radio stanicu pod nazivom fly.fm te je postala prva zračna luka u svijetu s vlastitom radio stanicom. Osim korisnika zračne luke radio stanicu su mogli slušati i drugi stanovnici Malezije.¹⁸⁶

S obzirom da se broj putnika iz godine u godinu povećavao te se sve brže razvijala industrija niskobudžetnih putovanja javila se potreba za izgradnjom novog terminala Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur. Novi terminal jedan je od najvećih terminala namjenjenih samo niskobudžetnim kompanijama na svijetu te je pušten u promet 02.05.2014. godine. Međunarodna zračna luka Kuala Lumpur je 23. najprometnija zračna luka na svijetu te zadnjih nekoliko godina ima promet od više od 60 milijuna putnika godišnje i više od 700 tisuća tona tereta te se te brojke iz godine u godinu povećavaju.¹⁸⁷

¹⁸⁵ „Kuala Lumpur International Airport (KUL/WMCK)“, *Airport Technology*, <https://www.airport-technology.com/projects/kuala-lumpur-international-airport/>, dostupno 15.06.2020.

¹⁸⁶ Bashir A., „KL International Airport“, *International Airport Review*, <https://www.internationalairportreview.com/article/1447/kl-international-airport/> - dostupno 23.05.2020.

¹⁸⁷ Loh C.: *Kuala Lumpur Airport Had To List Flights On A Whiteboard Following A Systems Failure*, Simple Flying, 2019., <https://simpleflying.com/kuala-lumpur-systems-failure/>, dostupno 25.05.2020.

9.2.2 Detalji o projektu izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur

- Naziv projekta: Izgradnja novog terminala Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur
- Glavni investitor projekta: Malaysia Airport Holdings Berhad (MAHB)
- Troškovi projekta: 830,000,000 EUR (4,000,000,000 RM)
- Projektni menadžment: KLIA Consultancy Services (KLICS) i Malaysia Airport Holdings Berhad (MAHB)
- Izvor financiranja: Malaysia Airport Holdings Berhad (MAHB)
- Vrijeme izvođenja projekta: 2010.-2014.
- Kapacitet: 45,000,000 putnika godišnje
- Lokacija: Kuala Lumpur, Malezija

9.2.3. Opis projekta

Međunarodna zračna Luka Kuala Lumpur najveća je i najznačajnija zračna luka u Maleziji zbog čega je projekt izgradnje novog terminala bio proglašen projektom od nacionalnog interesa. Projekt je uključivao projektiranje i izgradnju novog terminala Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur, tornja za zračnu kontrolu, uzletno-sletne piste, parkirališta i drugih popratnih objekata. Postojeći terminal radio je preko projektiranog kapaciteta te nije mogao zadovoljiti potrebe industrije niskobudžetnih letova koja je bila u ekspanzivnom rastu.¹⁸⁹

Projekt je financiran od strane Malaysia Airport Holdings Berhad (MAHB), glavni izvođači radova bili su UEM Construction i Bina Puri JV, a glavne arhitektonske tvrtke na projektu su A.Hanapiah Architect i Arkitek ICB Sdn. Bhd.¹⁹⁰

Izgradnjom novog terminala povećali su se kapaciteti Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur sa 35 na 80 milijuna putnika godišnje što bi trebalo zadovoljiti projiciranu potražnju u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju.

¹⁸⁹ „Kuala Lumpur International Airport 2“, *Airport Technology*, <https://www.airport-technology.com/projects/kuala-lumpur-international-airport-2/>, dostupno 23.05.2020.

¹⁹⁰ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1128

9.2.4. Ciljevi projekta

Cilj projekta bio je stvoriti međunarodnu zračnu luku nove generacije koristeći unaprijed dogovoreni budžet u unaprijed dogovorenom vremenu. Zračna luka nove generacije bi trebala omogućiti besprijekornu povezanost za lokalne i međunarodne niskobudžetne avio-prijevoznike. Projektom se htio izgraditi novi terminal koji je trebao biti najveći namjenski terminal namjenjen niskobudžetnom prijevozu te je sa kapacitetom od 45,000,000 putnika godišnje trebao zadovoljiti zahtjeve industrije niskobudžetnih putovanja koja je bila u ekspanzivnom rastu. Terminal 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur trebao je olakšati protok putnika, povećati kvalitetu boravka putnika u zračnoj luci, povećati sigurnost te omogućiti putnicima besprijekorno putovanje.¹⁹¹

9.2.5. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama projekta i njihov utjecaj na uspjeh projekta

Projekt izgradnje novog terminala zračne luke ima veoma puno različitih interesno-utjecajnih skupina. Različite interesno-utjecajne skupine imaju različita očekivanja i poglede na projekt zbog čega je gotovo nemoguće uključiti sve interesno-utjecajne skupine u projektu i ispuniti sva njihova očekivanja.¹⁹² Kod projekta izgradnje novog terminala zračne luke, prilikom planiranja i izvođenja projekta, trebalo bi se uzeti u obzir i mišljenje korisnika zračne luke odnosno putnika, što je veoma rijetko slučaj.¹⁹³

Pripreme za realizaciju projekta započele su u listopadu 2009. godine. U fazu pripreme projekta bile su uključene sve ključne interesno-utjecajne skupine te se kroz intenzivne sastanke raspravljalo o opsegu i zahtjevima projekta.¹⁹⁴

¹⁹¹ „About Klia2“, klia2.com, http://klia2.com.my/about_klia2.htm, dostupno 24.05.2020

¹⁹² Nor Azlina Mohd Isa, Norlinda Abdul Hamid, Peck-Leong Tan, *A Stakeholder Analysis of the klia2 Airport Terminal Project*, Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi MARA, 2016, Malaysia, str. 287

¹⁹³ *loc. cit.*

¹⁹⁴ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1127

Kako bi se uspješno uključilo sve ključne interesno-utjecajne skupine u fazu pripreme projekta proveden je postupak identifikacije interesno-utjecajnih skupina. To je bilo veoma važno kako bi se osiguralo da proces realizacije projekta i sam projektni rezultat ispune potrebe i očekivanja ključnih interesno-utjecajnih skupina. Identificirane interesno-utjecajne skupine razvrstane su na unutarnje i vanjske interesno-utjecajne skupine ¹⁹⁵:

- Unutarnje interesno-utjecajne skupine:
 - Zaposlenici
 - Relevantni odjeli kompanije Malaysia Airport Holdings Berhad
 - Uprava kompanije Malaysia Airport Holdings Berhad
 - Glavni dioničari
 - Mali dioničari
- Vanjske interesno-utjecajne skupine:
 - Koncesionari (trgovine, hotel i sl.)
 - Konzultantni
 - Komunalna poduzeća
 - Lokalna zajednica, Lokalne vlasti
 - Putnici
 - Dobavljači goriva
 - Zrakoplovne kompanije, Autobusni prijevoznici, taksi usluge i sl.
 - Ministarstvo prometa, Ministarstvo financija, Ministarstvo unutarnjih poslova
 - Odjel za civilno zrakoplovstvo,
 - Carina, Imigracijski odjel, Policija, Medicinska služba i sl.

¹⁹⁵ Nor Azlina Mohd Isa, Norlinda Abdul Hamid, Peck-Leong Tan, *A Stakeholder Analysis of the klia2 Airport Terminal Project*, Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi MARA, 2016, Malaysia, str.285

Nakon održanih intenzivnih sastanaka s ključnim interesno-utjecajnim skupinama definirano je da će izgradnja Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur započeti na jesen 2010. godine te da će izgradnja trajati do travnja 2012. godine. Prema dogovorima koji su postignuti u fazi pripreme projekta trošak izgradnje novog terminala trebao je biti 415 milijuna eura (2 milijarde RM), a terminal je trebao imati kapacitet od 30 milijuna putnika godišnje. Projekt je trebao uključivati izgradnju zgrade terminala na dva kata na površini od 150 000 m², 6 000 parkirnih mjesta, 50 polukontantnih zrakoplovnih stanica, 2.5 km uzletno-sletne piste, 77 m visoki toranj za zračnu kontrolu i 8 km javne infrastrukture. S obzirom da je projekt bio veoma kompleksan, kako bi se uspješno upravljalo aktivnostima na projektu on je bio podjeljen na 37 pod-projektata. Najveći pod-projekti na koje je projekt bio podjeljen bili su glavna zgrada terminala i satelitski terminal za čiju je izgradnju planirano 207 milijuna eura (1 milijarda RM).¹⁹⁶

U fazi planiranja projekta, 2009. godine, kompanija Malaysia Airport Holdings Berhad koja je bila investitor projekta angažirala je kompaniju KLIA Consultancy Services (KLICS) da bude konzultant u području upravljanja projektom, da nadgleda proces projektiranja i izgradnje terminala te provedbu natječaja za odabir izvođača radova. Kompanija KLIA Consultancy Services (KLICS) bila je zadužena za koordinaciju aktivnosti različitih interesno-utjecajnih skupina na projektu. Kako bi se projekt realizirao u planiranom roku, investitor projekta se odlučio za provedbu otvorenih natječaja na koje su se mogli javljati svi kvalificirani izvođači koji su trebali dati svoje ponude za realizaciju nekih od pod-projekata na koje je projekt bio podjeljen. Na otvorenom natječaju posao je dobilo ukupno 42 izvođača radova za realizaciju podprojekata kao što su priprema terena, zemljani radovi, glavna odvodnja, prateća infrastruktura, kontrolni toranj, izgradnja putničkih prolaza, izgradnja uzletno-sletne piste, izgradnja pristupnih cesta kojima se prilazi uzletno-sletnim pistama i sl.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1128

¹⁹⁷ *loc. cit.*

Za izgradnju glavnih pod-projektata na koje je projekt bio podjeljen, izgradnja glavne zgrade terminala i izgradnja satelitskog terminala nije se provodio otvoreni natječaj već su za izvođenje tih poslova bili odabrani ugledni izvođači koji su imali iskustva u izvođenju kompleksnih projekata kako bi se osiguralo da se projekt izvede u planiranom roku. Za izgradnju glavne zgrade terminala i satelitskog terminala, 2010. godine odabrane su kompanije UEM Construction Sdn Bhd and Bina Puri Sdn Bhd (UEMC Binapuri JV) koje su zajedno bile nositelji posla, dok su glavne arhitektonske kompanije bile LKMD Architecture Sdn. Bhd, A.Hanapiah Architect i Arkitek ICB Sdn. Bhd koje su radile u suradnji s konzultantskim kompanijama KLIA Consultancy Services i Netherland Airport Consultants B.V. (NACO).¹⁹⁸

S obzirom da je bilo veoma malo vremena za realizaciju projekta, projektni nacrti trebali su biti dovršeni i odobreni u roku od 6 mjeseci što je iznimno kratko vrijeme za tako kompleksan projekt. Nacrti su odobreni iako nisu bili u potpunosti dovršeni te su se naknadno dorađivali nakon što je izgradnja terminala započela. To se kasnije pokazalo kao jedan od glavnih čimbenika koji su negativno utjecali na uspjeh projekta. Kako bi se osiguralo da dizajn projekta u potpunosti zadovoljava ugovorene zahtjeve i regulatorne standarde, investitor je osnovao tim konzultanata (Concept Design Consultants – CDC) koji je trebao biti zadužen za kontrolu i reviziju inženjerskih i arhitektonskih nacрта koji su bili dostavljeni od strane arhitektonskih kompanija angažiranih na projektu. CDC je prekoračio svoje ovlasti te je preuzeo vodeću ulogu u redizajnu novog terminala, koji je prvotno bio namjenjen za niskobudžetne aviokompanije, u visokobudžetni terminal. Takav redizajn rezultirao je nizom promjena koje je trebalo provesti pri realizaciji projekta. Zbog toga su arhitektonske kompanije koje su bile angažirane na projektu trebale ponovno dostaviti nacрте koje je bilo potrebno ponovno odobriti. Uvođenje tako velikih i značajnih promjena na projektu uzrokovalo je prva kašnjenja u realizaciji projekta te je završetak projekta pomaknut na listopad 2012. godine pri čemu su se troškovi projekta povećali sa 2 milijarde RM (415 milijuna eura) na 2.5 milijarde RM (520 milijuna eura).¹⁹⁹

¹⁹⁸ *loc. cit*

¹⁹⁹ *loc. cit*

Kako bi se tako veliki i kompleksni projekti uspješno realizirali potrebno je uspostaviti odgovarajuću strukturu upravljanja projektom. Uspostavljanjem odgovarajuće strukture upravljanja projektom definiraju se osobe koje su odgovorne za upravljanje projektom i kontrolu aktivnosti koje se provode tijekom realizacije projekta. To je jedan od nužnih uvijeta kako bi se osiguralo da se realizacijom projekta ispune svi definirani ciljevi te da se projekt uspješno realizira. U slučaju izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur nije uspostavljena odgovarajuća struktura za upravljanje projektom što je uzrokovalo velike probleme tijekom izvođenja projekta.²⁰⁰

Zbog loše definirane strukture upravljanja projektom dogodilo se da je tim konzultanata imenovan od strane investitora (CDC), koji je trebao biti zadužen za kontrolu i reviziju inženjerskih i arhitektonskih nacrti, preuzeo vodeću ulogu u vođenju projektnih aktivnosti umjesto da je tu funkciju obavljala kompanija KLIA Consultancy Services koja je bila upravo zbog toga angažirana. Problem loše definirane upravljačke strukture projekta kasnije je doveo do nekontroliranog uvođenja izmjena u projektu na zahtjev nekih od ključnih interesno-utjecajnih skupina bez da se analizira koje će posljedice te izmjene imati na troškove i vrijeme izvođenja projekta.²⁰¹ Loše definiran sustav upravljanja projektom omogućio je osobama koje nisu dovoljno stručne da sudjeluju u donošenju važnih odluka što je imalo negativan utjecaj na izvođenje projekta.²⁰²

U prvim mjesecima izvođenja projekta radovi su se odvijali u skladu s terminskim planovima te je do kraja ožujka 2011. godine bilo dovršeno više od 40 % pod-projekata. Na jesen 2011. godine zrakoplovna kompanija Air Asia koja je jedna od ključnih interesno-utjecajnih skupina projekta transformirala je svoj poslovni model te je zahtjevala uvođenje velikog broja značajnih promjena u projektu. Neke od promjena koje je zahtjevala kompanija Air Asia bile su promjena polu-automatiziranog sustava za rukovanje prtljagom na potpuno automatizirani sustav, produženje uzletno-sletne piste s 2.5 km na 4 km, proširenje uzletno-sletne na 2.2 km, povećanje kapaciteta terminala s 30 milijuna na 45 milijuna putnika godišne, izgradnju 68 potpuno automatiziranih zrakoplovnih stanica umjesto planiranih 50 polu-kontaktiranih.²⁰³

²⁰⁰ *loc. cit*

²⁰¹ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1130

²⁰² Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1131

²⁰³ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1128

Osim kompanije Air Asia uvođenje dodatnih promjena na projektu zahtjevalo je i Ministarstvo unutarnjih poslova Malezije. S obzirom da je Vlada donijela nove sigurnosne mjere u vezi s imigracijskom kontrolom bilo je potrebno u potpunosti razdvojiti područja s domaćim i međunarodnim dolascima i odlascima putnika. Ti zahtjevi rezultirali su promjenom u dizajnu zgrade terminala s planiranih dva kata na tri kata pri čemu se površina zgrade terminala povećala s 150 000 m² na 255 000 m².²⁰⁴ U ožujku 2012. godine Uprava Civilnog Zrakoplovstva Malezije (Civil Aviation Authority of Malesya) zahtjevala je da se toranj za kontrolu zračnog prometa premjesti na drugu lokaciju zbog mogućnosti da će novi kontrolni toranj ometati rad starog kontrolnog tornja.²⁰⁵ Uvođenje tako značajnih promjena nakon početka izvođenja projekta povećalo je troškove projekta na 4 milijarde RM te se dovršetak projekta odgodio za ožujak 2013. godine.²⁰⁶ S obzirom da je završetak realizacije projekta značajno kasnio, kompanija Malaysia Airport Holdings Berhad je početkom 2012. godine odlučila da neće produžiti ugovor s konzultantskom kompanijom KLIA Consultancy Services (KLICS) i da će sama preuzeti funkciju upravljanja projektom.²⁰⁷

Kod provođenja velikih i kompleksnih projektata potrebno je puno pozornosti posvetiti upravljanju promjenama na projektu. Na projektu izgradnje Terminala 2 nije postojao sustav za upravljanje promjenama. Prilikom planiranja projekta nije se uzelo u obzir da će tijekom izvođenja projekta možda biti potrebno uvesti promjene u projektu što će kasnije uzrokovati velike probleme, kašnjenja s realizacijom i povećanje troškova projekta. Ukoliko se uvedu promjene u projekt koje zahtjevaju povećanje opsega posla to zahtjeva da se poveća brzina obavljanja posla i ponekad da se poveća i broj radnika što automatski povećava troškove projekta. Upravo zbog toga je potrebno u fazi planiranja projekta uzeti u obzir mogućnost uvođenja promjena pri realizaciji projekta i osmisliti način kako raspodjeliti troškove koje će te promjene uzrokovati. Zbog nedostatka tima za upravljanje promjenama bilo je gotovo nemoguće nadzirati i kontrolirati troškove koje je uzrokovalo uvođenje promjena nakon početka izvođenja projekta što je izazvalo negativne posljedice na uspješnost realizacije projekta.

²⁰⁴ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1129

²⁰⁵ *loc. cit*

²⁰⁶ *loc. cit*

²⁰⁷ Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *FRONT-END PLANNING – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia, str. 1130

²⁰⁸ Naidu K.S.: *Project Management Assignment*, IPE Management school, Paris, 2014., str. 8, https://www.academia.edu/8635137/Project_Management_Assignment_on_KLIA2, dostupno 01.07.2020

9.2.6. Uspješnost projekta

Novi terminal Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur pušten je u promet 02.05.2014. godine. Tehnički pregled prošao je bez teškoća što je potvrdilo uspješnu operativnu spremnost zračne luke i njezinih interesno-utjecajnih skupina. Događa se da se pri otvaranju novih terminala u zračnim lukama dogodi neka pogreška koja može negativno utjecati na uspješnost projekta kao što je to bio slučaj kod otvaranja Terminala 5 Zračne luke Heathrow ali prilikom otvaranja Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur sve je proteklo u najboljem redu.²⁰⁹ Karakteristike Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur prikazane su u tablici 9.

Tablica 9. Karakteristike Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur

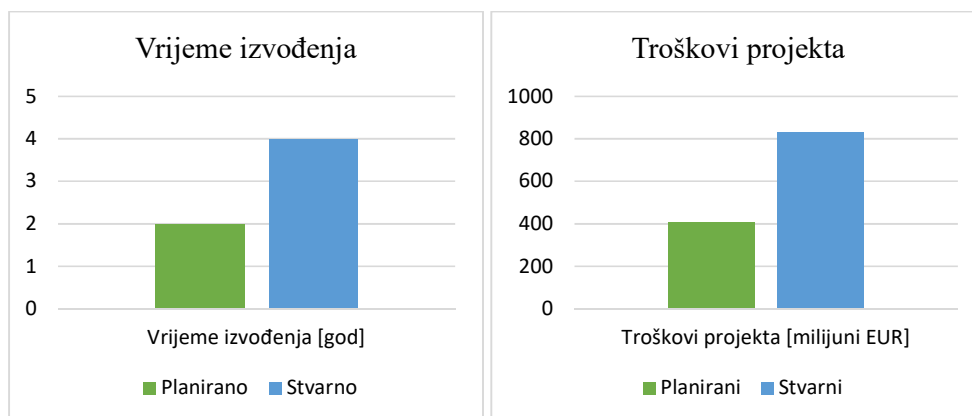
Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur					
Kapacitet	Terminal	Trgovački prostor	Sletno-uzletne piste	Parkirna mjesta	Troškovi izgradnje
45 milijuna putnika godišnje	257,000 m ²	32,000 m ²	3.96 km	6,000 parkirnih mjesta	830,000,000 EUR (4 milijarde RM)

Izvor: „Bigger and Better KLIA2“, *klia2.info*, <https://www.klia2.info/klia2/facilities/bigger-and-better-klia2/>, dostupno 23.06.2020.

Iako je otvaranje Terminala 2 prošlo uspješno, tijekom izvođenja projekata bilo je mnogo problema koji su uzrokovali kašnjenje u realizaciji i značajno povećanje troškova projekta. Naknadni zahtjevi za uvođenjem izmjena projekta od strane ključnih interesno-utjecajnih skupina uzrokovali su velika kašnjenja u izvođenju projekta i značajno povećanje troškova projekta.

²⁰⁹ Nor Azlina Mohd Isa, Norlinda Abdul Hamid, Peck-Leong Tan: *A Stakeholder Analysis Of The KLIA2 Airport Terminal Project*, Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi MARA, 2016, Malaysia, str. 286

Usporedba planiranih i stvarnih troškova i rokova izvođenja projekta prikazana je na slici 27.



Slika 27. Usporedba planiranih i stvarnih troškova i trajanja izvođenja

Izvor: Izrada autora

Da bi projektni menadžment bio uspješno ocijenjen potrebno je da je projekt proveden unutar planiranog roka koristeći unaprijed ugovoreni budžet te da projektni rezultat zadovoljava sve ugovorene specifikacije.²¹⁰ S obzirom da projekt izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur ne zadovoljava dva od tri navedena kriterija projekt se može ocijeniti neuspješnim u pogledu projektnog menadžmenta.

Realizacijom projekta izgradnje Terminala 2, Međunarodna zračna luka Kuala Lumpur je postala zračna luka koja ima najveći terminal na svijetu namjenjen niskobudžetnim zrakoplovnim kompanijama. Puštanje u promet novog terminala Međunarode zračne luke Kuala Lumpur pozitivno je utjecalo na povećanje broja letova i jačanje turizma u Maleziji. Na slici 28 prikazan je Terminal 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur u Maleziji.

²¹⁰ D. Međugorac: *Životni ciklus projekta*, Veleučilište u Karlovcu, 2016., str. 36

Slika 28. Terminal 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur



Izvor: Internet stranica – *Traveller*, <https://www.traveller.com.au/airport-review-klia2-kuala-lumpur-international-airport-2-malaysia-h1ahwd>, dostupno 30.05.2020.

10. ANALIZA UTJECAJA INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA NA OSTVARIVANJE USPJEŠNOSTI ANALIZIRANIH PROJEKATA

Projekti izgradnje novog terminala zračne luke imaju iznimno veliki broj interesno utjecajnih skupina koje mogu pozitivno ili negativno utjecati na uspješnu realizaciju projekta. Upravo je zbog toga na tako kompleksnim projektima potrebno veoma puno pažnje posvetiti upravljanju interesno-utjecajnim skupinama projekta i njihovom pravovremenom uključivanju u projektne aktivnosti.

Iz istraživačkog djela rada može se vidjeti da je kod oba projekta identifikacija interesno-utjecajnih skupina projekta provedena u najranijim fazama životnog ciklusa projekta što je u skladu s preporukama navedenim u literaturi koja je navedena u teorijskom dijelu rada. Rano identificiranje ključnih interesno-utjecajnih skupina projekata omogućuje da se već u fazi planiranja projekta identificiraju njihova očekivanja te da se na temelju toga definiraju ciljevi projekta koji se trebaju ostvariti. Ukoliko se realizacijom projekta ne ispune očekivanja ključnih interesno-utjecajnih skupina projekt se ne može smatrati uspješnim.

U teorijskom dijelu rada navedeno je kako je razvoj odgovarajuće strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama jedan od ključnih preduvjeta uspješno ispunjavanje njihovih očekivanja, a u skladu s time i za uspješnu realizaciju projekta.

Projektne menadžment koji je upravljao aktivnostima na projektu izgradnje Terminala 5 Zračne luke Heathrow uložio je veoma puno truda u razvoj strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama te se kasnije pokazalo da je to bio jedan od ključnih čimbenika za uspješnu realizaciju projekta. Inovativnim pristupom upravljanju projektom, kompanija BAA je uspjela provedbu projektne aktivnosti organizirati na način da dionici projekta koji dolaze iz različitih kompanija i iz različitih zanimanja, već od najranijih faza životnog ciklusa projekta, rade u integriranim timovima te da među njima vlada partnerski odnos. Takav pristup pravovremenog uključivanja interesno-utjecajnih skupina u realizaciju projekta rezultirao je ranim otkrivanjem potencijalnih problema zbog čega su se oni mogli pravovremeno riješiti bez većih posljedica na uspješno izvođenje projekta.

U teorijskom dijelu rada je navedeno kako su aktivni angažman i podrška interesno-utjecajnih skupina na projektu iznimno važni za uspješnu realizaciju projekta te da je

veoma važno da ih projektni menadžment na njima razumljiv način informira i educira o tome koje su njihove odgovornosti i zadaće pri provedbi projekta.

Projekt je imao jasno definiranu strukturu upravljanja projektom te je svaki član pojedinih timova točno znao koje su njegove zadaće i odgovornosti te tko je zadužen za donošenje pojedinih ključnih odluka. To je omogućilo učinkovito i pravovremeno informiranje odgovornih osoba o potencijalnim i postojećim problemima te njihovo rješavanje prije nego su uzrokovali negativne posljedice na uspješnu realizaciju projekta.

Sustav praćenja kvalitete provedbe projekta koji je primjenjen pri realizaciji projekta izgradnje Terminala 5 zahtijevao je aktivni angažman svih članova integriranih timova jer su oni morali mjeriti postignute učinke za svaki pojedini dio projekta i o tome redovito podnositi izvještaje. Na taj način se omogućilo svim ključnim interesno-utjecajnim skupinama da imaju jasnu sliku što se treba ostvariti provedbom pojedinih aktivnosti te da voditelji timova imaju dosljedan pregled svih aktivnosti koje su se provodile na pojedinim pod-projektima na koje je glavni projekt bio podjeljen. Kako bi svim članovima integriranih timova sustav praćenja kvalitete bio u potpunosti jasan, projektni menadžment je izradio radne knjižice koje su sadržavale opise i definicije za svaki pojedini pokazatelj učinaka i svaku pojedinu mjeru zajedno s uputama i pojedinačnim timskim odgovornostima. Sustav praćenja nesukladnosti na projektu u koji su bili aktivno uključeni svi članovi integriranih timova omogućio je da se sve nesukladnosti na vrijeme identificiraju i otklone te da se kvaliteta izvedbe projekta kontinuirano poboljšava. To je rezultiralo iznimno malim troškovima koji su uzrokovani pojavom nesukladnosti (0.6 % od ukupnog budžeta projekta) što nije utjecalo na povećanje troškova projekta. Takav pristup praćenja kvalitete izvedbe projekta pokazao se kao veoma koristan te je omogućio da se realizacija projekta provede u planiranom roku koristeću unaprijed dogovoreni budžet te da projektni proizvod zadovoljava sve ugovorene specifikacije.

Problemi koji su se javili na otvaranju Terminala 5 Zračne luke Heathrow ukazali su na problem neadekvatne edukacije osoblja i na lošu procjenu kompanije British Airlines vezanu za posljedice koje mogu izazvati problemi sa sustavom za razvrstavanje prtljage. Problemi koje su putnicima uzrokovali nedovoljna spremnost zaposlenika zračne luke za adekvatno obavljanje posla, izgubljena prtljaga, kašnjenja i odgode letova negativno su utjecali na uspjeh projekta iz perspektive putnika i korisnika zračne

luke. Ovaj propust pokazuje kako loša pripremljenost jedne od ključnih interesno-utjecajnih skupina (zaposlenika terminala) koja prva dolazi u kontakt s korisnicima terminala može veoma negativno utjecati na sliku koju javnost dobiva o projektu, a samim time i na uspjeh projekta.

Prilikom izvođenja projekta izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur investitor projekta, kompanija Malaysia Airport Holdings Berhad, odlučio je da će za upravljanje projektom angažirati kompaniju KLIA Consultancy Services (KLICS) koja je imala iskustva u vođenju kompleksnih projekata.

Aktivnosti u najranijim fazama životnog ciklusa projekta odvijale su se u skladu s preporukama koje su navedene u literaturi. Provedena je identifikacija interesno-utjecajnih skupina te su se putem intenzivnih sastanaka definirali svi ključni ciljevi koji su se trebali ostvariti realizacijom projekta. Izabrani su glavni arhitekti i glavni izvođači radova koji su imali iskustva u izvođenju kompleksnih projekata te izvođači radova koji su bili zaduženi za izvođenje sporednih pod-projekata.

Prve naznake za pojavu budućih problema mogle su se vidjeti u trenutku kada je odlučeno da se krene s izvođenjem projekta prije nego što su kompletno dovršeni svi arhitektonski i građevinski nacrti. U teorijskom dijelu rada se jasno navodi kako prije početka izvođenja projekta trebaju biti definirani svi detalji vezani uz izvođenje projekta i ciljeve koje se namjerava postići realizacijom projekta. Kako bi to bilo moguće potrebno imati u potpunosti definirane nacрте po kojima će se projekt izvoditi što u slučaju projekta izgradnje Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur nije bio slučaj.

U teorijskom dijelu rada se također navodi kako uvođenje značajnih promjena u projektu nakon što se započelo s njegovom realizacijom najčešće uzrokuje velika kašnjenja s realizacijom projekta i značajno povećanje troškova izvođenja projekta. Prilikom izvođenja projekta izgradnje Terminala 2 neke od ključnih interesno utjecajnih skupina su u nekoliko navrata zahtjevale uvođenje značajnih promjena koje su uključivale povećanje kapaciteta terminala, proširenje uzletno-sletne piste, potpuno razdvajanje područja s domaćim i međunarodnim letovima, premještanje tornja za kontrolu zračnog prometa na drugu lokaciju i sl. Na taj način interesno-utjecajne skupine veoma su negativno utjecale na uspješnu realizaciju projekta (povećanje troškova i produljenje roka izvedbe projekta).

U literaturi koja je navedena u teorijskom dijelu rada navodi se kako je razvoj odgovarajuće strategije upravljanja aktivnostima na projektu i upravljanja interesno utjecajnim skupinama iznimno važan za uspješno izvođenje projekta. Zbog loše definirane strategije i strukture upravljanja aktivnostima na projektu te zbog nepostojanja sustava za upravljanje promjenama na projektu nije se moglo na odgovarajući način nadzirati uvođenje značajnih promjena koje su zahtjevale pojedine interesno-utjecajne skupine te se nisu analizirale posljedice koje će te promjene imati na povećanje troškova i produljenje vremena izvedbe projekta.

Investitor projekta i projektni menadžment projekta nisu dovoljno vremena i pažnje posvetili razvoju strategije upravljanja projektom što je kasnije imalo veoma negativne posljedice na uspješno izvođenje projekta. Na projektu nije bila definirana odgovarajuća upravljačka struktura zbog čega nisu bila jasno definirana ni pravila i procedure koje pojedine interesno-utjecajne skupine trebaju poštovati te se nije točno znalo tko su odgovorne osobe za pojedine aktivnosti i donošenje odluka. Kao posljedica loše definirane upravljačke strukture dogodilo se da kompanija KLIA Consultancy Services (KLICS) koja je bila angažirana za upravljanje projektnim aktivnostima uopće ne obavlja tu funkciju već je tu funkciju preuzeo tim konzultanata imenovan od strane investitora (CDC), koji je trebao biti zadužen za kontrolu i reviziju inženjerskih i arhitektonskih nacrti. Takav pristup upravljanju projektom i upravljanju promjenama dovelo je do toga da se rok završetka izvođenja projekta produži za 2 godine te da se troškovi projekta povećaju za gotovo 100 % u odnosu na planirane troškove zbog čega je izvedba projekta prikazana kao neuspjeh.

10.1. Komentar analize

Provedena analiza utjecaja interesno-utjecajnih skupina na ostvarivanje uspjeha analiziranih projekata ukazala je na neke pozitivne i negativne strane primjenjenih strategija upravljanja aktivnostima na projektu i upravljanja interesno-utjecajnim skupinama. Kako bi se osiguralo da interesno-utjecajne skupine projekta imaju što pozitivniji utjecaj na uspješnost projekta u nastavku je navedeno nekoliko preporuka koje su trebale biti uzete u obzir prilikom izvođenja analiziranih projekata:

- razviti odgovarajuću strategiju upravljanja projektnim aktivnostima i pridržavati se uspostavljene upravljačke strukture tijekom cijelog životnog ciklusa projekta
- poticati partnerske odnose između ključnih interesno-utjecajnih skupina i rad u integriranim timovima
- prije početka izvođenja projekta definirati sve detalje oko ciljeva koji se trebaju ispuniti realizacijom projekta
- aktivno uključiti članove projektnih timova u kontrolu izvedbe projektnih aktivnosti i poticati njihov angažman u ranom otkrivanju problema i načina za njihovo rješavanje
- podnositi izvješća o napretku projekta i dostavljati ih svim ključnim interesno-utjecajnim skupinama (u dogovorenom opsegu i u dogovorenim vremenskim razmacima)
- informirati i educirati sve ključne interesno-utjecajne skupine o njihovim zadaćama i odgovornostima na projektu
- educirati interesno-utjecajne skupine o načinu provođenja pojedinih aktivnosti
- minimizirati uvođenje značajnih promjena nakon početka izvođenja projekta
- definirati na koji način će se upravljati uvođenjem promjenama ukoliko se javi potreba za njihovim uvođenjem nakon početka izvođenja projekta
- obaviti detalja testiranja svih sustava te otkloniti nedostatke prije njihovog puštanja u uporabu
- dovoljno vremena uložiti u pripremu i edukaciju budućih zaposlenika koji će raditi u novim objektima s novom opremom

11. ZAKLJUČAK

Uspješan projekt je onaj projekt koji je izvršen u ugovorenom roku koristeći unaprijed definirani budžet pri čemu su postignute sve ugovorene specifikacije te su zadovoljena sva očekivanja ključnih interesno-utjecajnih skupina.

Kako bi se projekt uspješno realizirao te projektni rezultat u eksploataciji ocijenio uspješnim iznimno je važan proces upravljanja ključnim interesno-utjecajnim skupinama. Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama na projektu sastoji se od aktivnosti kao što su identificiranje interesno-utjecajnih skupina, uspostavljanje odnosa s interesno-utjecajnim skupinama, identificiranje i upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina te uspostava i održavanje komunikacije s interesno-utjecajnih skupina. Da bi se projekt uspješno realizirao potrebno je u ranim fazama planiranja projekta identificirati interesno-utjecajne skupine i njihov utjecaj na projekt, uspostaviti zdrave odnose sa interesno-utjecajnim skupinama, identificirati i na učinkovit način upravljati njihovim očekivanjima te osigurati efektivnu i jasnu komunikaciju na projektu.

Iz primjera projekata izgradnje novog terminala zračne luke koji su analizirani u ovom radu može se zaključiti da je proces upravljanja interesno-utjecajnim skupinama iznimno važan u svim fazama životnog ciklusa projekta te da značajno utječe na uspjeh projekta. Analizirani projekt pri čijoj se realizaciji upravljanje interesno-utjecajnim skupinama odvijalo u skladu sa smjernicama i strategijama navedenim u literaturi, realiziran ju u ugovorenom vremenu koristeći unaprijed određeni budžet te je projektni rezultat ispunio očekivanja svih ključnih interesno-utjecajnih skupina. Projekt pri čijem se planiranju i realizaciji nije dovoljno vremena posvetilo upravljanju interesno-utjecajnim skupinama imao je probleme prilikom izvođenja projekta ili na početku eksploatacije projektnog proizvoda. Loše upravljanje interesno-utjecajnim skupinama uglavnom dovodi do velikih kašnjenja i značajnih povećanja troškova izvođenja projekta ali i do neispunjavanja očekivanja nekih od ključnih interesno-utjecajnih skupina projekta.

Na temelju teorijskog i istraživačkog djela rada može se zaključiti da interesno-utjecajne skupine imaju ključnu ulogu u ostvarivanju uspješnosti projekta. Kako bi se osigurao uspjeh projekta projektni menadžer bi se bez iznimki trebao držati preporučenih smjernica i strategija za upravljanje interesno-utjecajnim skupinama tijekom cijelog životnog ciklusa projekta.

12. LITERATURA

Knjige:

- [1] *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, Project management institute, 5. Izdanje, 2013.
- [2] Bandić M.: Orešković M.: *Projektni menadžment u graditeljstvu*, Hrvatska sveučilišna naklada d.o.o., Zagreb, 2015
- [3] NoeR. A.: HollenbeckJ.R. , GerhartB., WrightP.M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
- [4] Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.): *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
- [5] Tadin H.: *Projektni menadžment-vrednovanje rada i nagrađivanje učinka*, Hita, Zagreb, 2007.
- [6] Tonnquist B.: *Project Management*, Academica, 2009.

Stručni radovi:

- [1] Basu R, Little C., Millard C.: *Case study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project*, Measuring Bussiness Excellence, VOL. 13, NO.4, 2009.
- [2] Bourne L.: *Series on Effective Stakeholder Engagement*, PM World Journal, Bol. IV, Issue IV, 2015.
- [3] Bourne L.: *Using the Stakeholder Circle methodology for more effective stakeholder engagement of senior management*, 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil, 2010.
- [4] Bourne L.: *Why Stakeholders Matter*, <https://www.the-chiefexecutive.com/features/feature68469/index.html>, (pristupljeno 01.07.2020.)
- [4] „Case Study BAA Terminal 5 Project“, <https://www.nao.org.uk/defence/vfm/wp-content/uploads/sites/16/2013/02/BAAPICTerminal5.pdf>, (pristupljeno 20.06.2020.)

- [5] „Case study: BAA The T5 Project Agreement (A)“, *The university of Manchester, Manchester Business School*, Reference no 308-308-1, str. 4, <https://personalpages.manchester.ac.uk/staff/nuno.gil/Teaching%20case%20studies/BAA%20T5%20Agreement%20.pdf>, (pristupljeno 26.06.2020.)
- [6] Carter K., Makhtar A.: *Partnering Heathrow Terminal 5*
- [7] Ivančić L.: *Razvoj i obrazovanje projektnih menadžera u organizaciji*, Diplomski rad, Fakultet ekonomije i turizma “Dr Mijo Mirković” u Puli, 2017.
- [8] Forman J. B., Discenza R.: *Got stake?: (Holder) management in your project*, PMI® Global Congress 2012 - North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012.
- [9] Fundek S.: *Uvođenje održivog marketinga u poslovanje poduzeća*, Završni rad, Fakultet ekonomije i turizma “Dr Mijo Mirković” u Puli, 2018.
- [10] Lan Luo; Qinghua He; Jianxun Xie; Delei Yang; and Guangdong Wu: *Investigating the relationship between Project complexity and success in complex construction projects*, Journal of Management in Engineering, July 2016.
- [11] Međugorac D.: *Životni ciklus projekta*, Završni rad, Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje, Veleučilište u Karlovcu, 2016.
- [12] Naidu K.S.: *Project Management Assignment*, IPE Management school, Paris, 2014.,
https://www.academia.edu/8635137/Project_Management_Assignment_on_KLIA2 - dostupno 01.07.2020
- [13] Nor Azlina Mohd Isa, Norlinda Abdul Hamid, Peck-Leong Tan: *A Stakeholder Analysis of the klia2 Airport Terminal Project*, Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi MARA, 2016, Malaysia
- [14] Okosun J.: *Analysing the Cause and Effect of I.S Failures in Complex Projects: Case Study of Heathrow Terminal 5*, ResearchGate, 2011
- [15] Ömer Berkay Dağlı: *Stakeholder Management in Project Success: Is it an Object or Subject*, Southampton Business School, UK, PM World Journal, May 2018.

- [16] Petković I.: *Utjecaj produženog vremena građenja na ukupne troškove u građevinskim projektima zgradarstva*, Završni rad, Stručni studij Održivi razvoj, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2018.
- [17] Rajkumar S.: *Art of communication in project management*, PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010
- [18] Ramel E.: *How external stakeholder impact project management success*, ESC Rennes School Of Business
- [19] Rosato M.: *Go Small for Project Success*, St. Joseph's College, Patchogue, NY, USA, PM World Journal, 2018.
- [20] Sedak D.: *Upravljanje složenim projektima*, Diplomski rad, Fakultet Strojarsstva i Brodogradnje u Zagrebu, 2008.
- [21] Smith, L. W.: *Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects*, Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, 2000.
- [22] Srock B., Ki-Young Jeong: *Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement*, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016.
- [23] Too E., Tiendung L., Wei Yee Y.: *Front-End Planning – The Role Of Project Governance And Its Impact On Scope Change Management*, 1RMIT University, Melbourne, Australia
- [24] Vuković A.: *Faze upravljanja projektom na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakučac*, Završni rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2016.
- [25] Zohar Z.: *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, Diplomski rad, Fakultet ekonomije i turizma "Dr Mijo Mirković" u Puli, 2016.

Predavanja:

[1] Lacmanović S.: *Projekti i projektno poslovanje*, Predavanje 1, Projektni menadžment, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", 2018.

[2] Lacmanović S.: *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, Predavanje 4, Projektni menadžment, Fakultet ekonomije i turizma u Puli "Dr Mijo Mirković", 2018.

[3] Tensu, S., *Project management in Software Process*, Tampare University of Technology, 21.09.2016., <https://www.cs.tut.fi/~projekti/Project%20mgmt.pdf> (pristupljeno 25.04.2020.)

Online članci:

[1] „About klia2“, http://klia2.com.my/about_klia2.htm, (pristupljeno 24.05.2020.)

[2] Bashir, A., „KL International Airport“, 2007, <https://www.internationalairportreview.com/article/1447/kl-international-airport/>, (pristupljeno 23.05.2020.)

[3] Benčić, L., „Pobuna građana“, 2015, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pula-protiv-islamskog-centra-%E2%80%98nismo-protiv-dzamiye-ne-bi-uzeli-ni-crkvu.-dajte-nam-vrtic%E2%80%99/486256/>, (pristupljeno 08.05.2020.)

[4] Clark D.: *Integrated Management*, <https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/P5april2009fmarticle.pdf>, (pristupljeno 23.06.2020.)

[5] Corkindale G.: *How Can British Airways Recover from the Terminal 5 Disaster*, Harvard Business Review, 2008., <https://hbr.org/2008/04/how-can-british-airways-recover>, (pristupljeno 26.06.2020.)

[6] Crump, K., „Project Management Challenge Series: How to Manage Stakeholder Expectations“, <https://www.liquidplanner.com/blog/project-management-challenge-series-manage-stakeholder-expectations/>, (pristupljeno 22.05.2020.)

[7] Foye, B., *How Aussie ISV Local Measure became Cisco's poster child for customer experience*, 2018, <https://www.crn.com.au/news/how-aussie-isv-local-measure->

became-ciscos-poster-child-for-customer-experience-516332 , (pristupljeno 14.03.2020.)

[8] Grgić, Ž., Debakl na novoj zagrebačkoj pozornici, 2019, <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/debakl-na-novoj-zagrebackoj-pozornici-uz-obalu-save-tek-desetak-ljudi-na-koncertu-foto-20190712/slika-d4bfc20c5aa91a4982d6852ce61c03e9>, (pristupljeno 23.03.2020.)

[9] „Heathrow Terminal-5“, *UK Essays*, 2016., <https://www.ukessays.com/essays/project-management/heathrow-terminal.php>, (pristupljeno 18.06.2020.)

[10] „Heathrow Today“, *Heathrow Expansion*, <https://www.heathrowexpansion.com/uk-growth-opportunities/facts-and-figures/>, (pristupljeno 18.06.2020.)

[11] Holiday, N., „Sydney Opera House Failed Project - What Can You Learn?“, 2017, <https://blog.beyondsoftware.com/learning-from-failed-projects-sydney-opera-house>, (pristupljeno 15.03.2020.)

[12] „Identifying project stakeholders“, <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/identifying-project-stakeholders/>, (pristupljeno 10.05.2020.)

[13] Knowledgehut, 2013, „8 Tips for Managing Stakeholder Expectations“, <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/8-tips-for-managing-stakeholder-expectations>, (pristupljeno 26.05.2020.)

[14] Krigsman, M., „IT failure at Heathrow T5: What really happened“, 2008, <https://www.zdnet.com/article/it-failure-at-heathrow-t5-what-really-happened/>, (pristupljeno 11.06.2020.)

[15] „Kuala Lumpur International Airport 2“, <https://www.airport-technology.com/projects/kuala-lumpur-international-airport-2/>, (pristupljeno 23.05.2020.)

[16] „Kuala Lumpur International Airport (KUL/WMKK)“, *Airport Technology*, <https://www.airport-technology.com/projects/kuala-lumpur-international-airport/>, (pristupljeno 15.06.2020.)

- [17] Laws, B., 2019, „Tired of bad meetings?“, <https://www.xeniumhr.com/blog/leadership/tired-of-bad-meetings-master-these-14-things-and-people-will-love-attending-your-meetings/>, (pristupljeno 12.05.2020.)
- [18] Loh C.: *Kuala Lumpur Airport Had To List Flights On A Whiteboard Following A Systems Failure*, Simple Flying, 2019., <https://simpleflying.com/kuala-lumpur-systems-failure/>, (pristupljeno 25.05.2020.)
- [19] „London Heathrow Airport Expansions (LHA/EGLL)“, Airport Technology, <https://www.airport-technology.com/projects/heathrow5/>, (pristupljeno 12.06.2020.)
- [20] London Historians, 2017, „A Brief History Of Heathrow Airport“, <https://londonist.com/london/history/a-brief-history-of-heathrow-airport>, (pristupljeno 26.05.2020.)
- [21] Lucidchart Content Team, „How to Create a Project Management Communication Plan“ <https://www.lucidchart.com/blog/project-management-communication-plan>, (pristupljeno 29.05.2020.)
- [22] MacKay, J., „The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One“, <https://plan.io/blog/communication-plan/> (pristupljeno 18.05.2020.)
- [23] „Managing Stakeholder Expectations“, <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/managing-stakeholder-expectations/>, (pristupljeno 25.05.2020.)
- [24] McHale, B., 2019, „How to Manage Expectations During Your Project?“, <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/>, (pristupljeno 24.05.2020.)
- [25] Mind Tools Content Team, „Stakeholder Analysis - Winning Support for Your Projects“, MindToold, https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm, (pristupljeno 23.05.2020.)
- [26] Monjezi, S., „Heathrow Terminal 5“, DTU, http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Heathrow_Terminal_5, (pristupljeno 06.06.2020.)
- [27] „Muslimani u Sisku“, <http://www.medzlis-sisak.net/wordpress/idejni-projekt/>, (pristupljeno 08.05.2020.)

- [28] O`Regan, S., „Stakeholder expectations Management“, http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Stakeholder_Expectations_Management, (pristupljeno 17.05.2020.)
- [29] „Odustanite od TE Plomin C“, 2014, https://zelena-akcija.hr/hr/programi/zastita_prirodnih_resursa/etnar/odustanite_od_te_plomin_c, (pristupljeno 05.05.2020.)
- [30] „Our history“, Heathrow, <https://www.heathrow.com/company/about-heathrow/our-history>, (pristupljeno 24.05.2020.)
- [31] Prerad, D., „Prva ekodžamija u ovom dijelu Europe gradi se u Sisku“, 2018, <https://lokalni.vecernji.hr/zupanije/prva-ekodzamija-u-ovom-dijelu-europe-gradi-se-u-sisku-11756>, (pristupljeno 08.05.2020.)
- [32] „Stakeholder Analysis“, *Product Management*, <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>, (pristupljeno 23.05.2020)
- [33] „Stakeholder management strategy“, <https://www.projectmanagementdocs.com/template/project-initiation/stakeholder-management-strategy/#axzz6Lmhe6mq>, (pristupljeno 15.05.2020.)
- [34] „Stakeholder management“, <https://www.workfront.com/project-management/knowledge-areas/stakeholder-management>, (pristupljeno 17.05.2020.)
- [35] Snider, J., 2018, „Communicate, communicate, communicate, part2“, <http://chchurches.org/communicate-communicate-communicate-part-2/>, (pristupljeno 09.05.2020.)
- [36] Šoštarić, T., „Džamije u Hrvatskoj“, 2019, <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/dzamije-u-hrvatskoj-u-tri-se-klanja-cetiri-se-jos-grade>, (pristupljeno 08.05.2020.)
- [37] Terminal 5, Heathrow – London, Rogers, Strik, Hourbour + Partners, <https://www.rsh-p.com/projects/heathrow-terminal-5/>, (pristupljeno 10.06.2020.)
- [38] „Time and Materials vs Fixed Price: Which Model is Better for Your Project?“, 2017, <https://lvivity.com/time-materials-vs-fixed-price-model>, (pristupljeno 14.03.2020.)

- [39] Usmani, F., 2019. „Stakeholder Register in Project Management“, <https://pmstudycircle.com/2012/06/stakeholder-register-project-management/>, (pristupljeno 27.05.2020.)
- [40] Wild, C., „Building the Sidney Opera house“, <https://mashable.com/2015/07/11/building-sydney-opera-house/?europa=true>, (pristupljeno 15.03.2020.)
- [41] Watt, A., *Project management*, BC campus Open Education, <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>, (pristupljeno 07.03.2020.)
- [42] Watt, A., „Project management – Communication Planning“, BC campus Open Education“, <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communication-planning-project-management/>, (pristupljeno 11.05.2020.)
- [43] „Who are project management stakeholders?“, 2017, <https://www.clarizen.com/project-management-stakeholders/>, (pristupljeno 15.04.2020.)
- [44] „Zaustavili smo štetan projekt Plomin C“, 2016, https://zelena-akcija.hr/hr/programi/energetika/zaustavili_smo_stetan_projekt_plomin_c, (pristupljeno 03.05.2020.)

POPIS SLIKA

Slika 1. SMART cilj	9
Slika 2. Vjerojatnost postizanja očekivanih performansi uz fiksni trošak i fiksni rok isporuke	11
Slika 3. Grafički prikaz očekivanih i stvarnih troškova i očekivanog i stvarnog vremena izvođenja projekta	14
Slika 4. Zgrada Opere u Sydneyu	14
Slika 5. Neuspješni projekt "Ljeto na Savi"	16
Slika 6. Kriteriji za uspješnost projekta i projektnog menadžmenta	18
Slika 7. Grafički prikaz utjecaja veličine projekta na kompleksnost projekta	19
Slika 8. Grafički prikaz udjela uspješnih, djelomično uspješnih i neuspješnih projekata u IT industriji u SAD-u 2012. godine	19
Slika 9. Shematski prikaz uobičajenih interesno-utjecajnih skupina na projektu.....	21
Slika 10. Uobičajene unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta	23
Slika 11. Uobičajene vanjske interesno-utjecajne skupine projekta.....	27
Slika 12. Prosvjed protiv izgradnje termoelektrane Plomin C	29
Slika 13. Jedan od transparenata sa prosvjeda stanovnika naselja Valmade protiv izgradnje Islamskog centra	30
Slika 14. Projekt izgradnje Islamskog centra u Sisku	32
Slika 15. Matrica utjecaj-interes	37
Slika 16. Različita očekivanja interesno-utjecajnih skupina	47
Slika 17. Shematski prikaz koraka obrnutog brainstorminga	48
Slika 18. Matrica važnost-kompleksnost.....	49
Slika 19. Proces i alati za zadovoljavanje očekivanja interesno-utjecajnih skupina..	51
Slika 20. Primjer mjerenih podataka za fazu izvedbe i montaže	78
Slika 21. Radna knjižica o ključnim pokazateljima učinaka (engl. Quality KPI Workbook)	79
Slika 22. Primjer uputa za jedan ključni pokazatelj učinka	79
Slika 23. Primjer mjesečnih izvještaja o ključnim mjerama učinaka projektnih timova	80
Slika 24. Prikaz RACI formata	80
Slika 25. Primjer izvješća analize nesukladnosti.....	81
Slika 26. Terminal 5 Zračne luke Heathrow, London	85
Slika 27. Usporedba planiranih i stvarnih troškova i trajanja izvođenja	95
Slika 28. Terminal 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur	96

POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija projektata.....	6
Tablica 2. Čimbenici ključni za uspjeh projekta	17
Tablica 3. Ulazi, alati i tehnike i izlazi procesa identificiranja interesno-utjecajnih skupina	33
Tablica 4. Ulazi, alati i tehnike i izlazi iz procesa određivanja strategije upravljanja dionicima	41
Tablica 5. Matrica angažiranosti interesno-utjecajnih skupina	44
Tablica 6. Aktivnosti za uspješno upravljanje očekivanjima.....	52
Tablica 7. Popis interesno-utjecajnih skupina i njihovih komunikacijskih preferencija	68
Tablica 8. Karakteristike Terminala 5 Zračne luke Heathrow.....	83
Tablica 9. Karakteristike Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur	94

SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada bio je analizirati uloge interesno-utjecajnih skupina u ostvarivanju uspjeha projekta. U okviru ovog rada predstavljene su smjernice za uspješno upravljanje interesno-utjecajnim skupinama te je provedena analiza utjecaja različitih strategija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na uspješnost realizacije projekata.

U teorijskom dijelu rada ukratko je definiran pojam projekt i pojam interesno utjecajne-skupine nakon čega je detaljno opisan proces upravljanja interesno-utjecajnim skupinama na projektu. Kroz poglavlja opisane su pojedine aktivnosti koje se provode pri upravljanju interesno-utjecajnim skupinama na projektu. Aktivnosti koje su opisane su: identificiranja interesno-utjecajnih skupina, izrada i primjena strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama, upravljanje očekivanjima interesno-utjecajnih skupina, izrada i primjena strategije upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama te definiranje i provođenje komunikacijskog plana.

U istraživačkom dijelu rada ukratko su predstavljeni projekti izgradnje novog Terminala 5 Zračne luke Heathrow i Terminala 2 Međunarodne zračne luke Kuala Lumpur te su analizirane primjenjene strategije upravljanja interesno-utjecajnim skupinama i njihov utjecaj na uspjeh pojedinog projekta.

Istraživanje je pokazalo da interesno-utjecajne skupine imaju značajnu ulogu u ostvarivanju uspjehnosti projekta. Kako bi se osigurao uspjeh projekta iznimno je važno da se u najranijim fazama životnog ciklusa projekta identificiraju sve ključne interesno-utjecajne skupine te da se one uključe u proces planiranja projekta. To je ključno kako bi se na vrijeme identificirala očekivanja svih ključnih interesno-utjecajnih skupina koja se moraju ispuniti realizacijom projekta. Istraživanje je pokazalo kako uvođenje značajnih promjena u projektu nakon što je započela njegova realizacija dovode do velikih kašnjenja u izvođenju projekta te uzrokuju značajno povećanje troškova projekta. Istraživanje je također pokazalo kako je prije puštanja projektnog proizvoda u eksploataciju veoma važno provesti detaljna testiranja svih ugrađenih sustava te educirati zaposlenike koji će raditi s novom opremom.

Ključne riječi: *interesno-utjecajne skupine, uspjeh projekta, upravljanje interesno-utjecajnim skupinama*

SUMMARY

The aim of this thesis was to analyze the role of stakeholders in achieving project success. Within this paper, the results for successful management of stakeholders are presented and an analysis are conducted on how different management strategies of stakeholders have influenced the success of project implementation.

The theoretical part of the paper briefly defines the term project and term stakeholders, after which the process of managing interest-influence groups on the project is described in detail. The chapters describe the individual activities carried out in the management of stakeholders in the project. The activities described are: identification of stakeholders, development and implementation of a stakeholder management strategy, management of stakeholder expectations, development and implementation of a stakeholder relations management strategy, and definition and implementation of a communication plan.

The research part of the paper briefly presents the projects of building a Terminal 5 of Heathrow Airport and Terminal 2 of Kuala Lumpur International Airport and analyzes the applied stakeholder management strategies and their impact on the success of each project.

The research has shown that project stakeholders have important role in achieving project success. In order to ensure the success of the project, it is extremely important that all key stakeholders are identified at the earliest stages of the project life cycle and that they are involved in the project planning process. This is crucial in order to identify the expectations of all key stakeholders that must be met through project implementation on time. Research has shown that the implementation of significant changes in the project after its execution has begun lead to large delays in project execution and cause a significant increase in project costs. The research also showed that before putting the project product into operation, it is very important to conduct detailed testing of all installed systems and to educate employees who will work with the new equipment.

Keywords: *stakeholders, project success, stakeholder management*