

# Mjerenje uspješnosti projekta

---

**Juričić, Roberta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:137:614684>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ROBERTA JURIČIĆ

MJERENJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA  
Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ROBERTA JURIČIĆ

MJERENJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA  
Diplomski rad

JMBAG: 0303029336, izvanredni student  
Studijski smjer: Management i poduzetništvo  
Predmet: Projektni menadžment  
Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Menadžment  
Mentor: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, srpanj 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore 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 s 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. PROJEKTNI MENADŽMENT .....	4
2.1. OSNOVNE DEFINICIJE .....	4
2.2. ZNAČAJ I FUNKCIJE PROJEKTOG MENADŽMENTA.....	8
2.3. IZAZOVI PROJEKTOG MENADŽMENTA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA .....	10
3. USPJEŠNI I NEUSPJEŠNI PROJEKTI .....	14
3.1. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH PROJEKATA .....	14
3.2. KRITERIJI USPJEŠNOSTI PROJEKATA .....	19
3.3. BALANCED SCORECARD .....	24
3.4. ZRELOST PROJEKTOG MENADŽMENTA I USPJEŠNOST PROJEKTA ..	26
3.5. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PROJEKTA .....	30
3.6. POKAZATELJI I MJERE USPJEŠNOSTI PROJEKTA.....	31
4. PROJEKTNI MENADŽER I PROJEKTNI TIMOVI .....	34
4.1. USPJEŠNI PROJEKTNI MENADŽER.....	34
4.2. PROJEKTNI TIMOVI.....	40
4.3. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOVIMA .....	43
5. PREPORUKE MAKSIMIZACIJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA .....	49
5.1. KULTURA RADA.....	49
5.2. UPRAVLJANJE VREMENOM IZVEDBE .....	53
5.3. SUVREMENE ODREDNICE MAKISMIZACIJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA	55
6. INOZEMNI I DOMAĆI PRIMJERI MJERENJA USPJEŠNOSTI PROJEKATA .....	58
6.1. SYDNEY WATER PROJECT .....	58
6.2. HEP BILLING I SAP PROJEKT .....	60
7. ZAKLJUČAK.....	66
LITERATURA .....	68
POPIS SLIKA .....	72
POPIS TABLICA.....	73
POPIS GRAFIKONA.....	74
SAŽETAK .....	75
SUMMARY .....	76

# 1. UVOD

Tema ovoga rada je mjerenje uspješnosti projekata. Riječ je o aktualnoj problematici u području ekonomske misli i prakse, ali i šire, koja plijeni interes sve većeg broja dionika u suvremeno doba. Razlog tome očituje se u sve intenzivnijem provođenju projekata različite prirode i namjene, kao i sve istaknutijim potrebama za ocjenom nekog projekta kao uspješnog ili neuspješnog.

Suvremeno doba predstavlja najdinamičnije i najizazovnije, ali također i najperspektivnije razdoblje u međunarodnoj ekonomiji, ali i globalnom društvu. Pored brojnih promjena koje ono donosi ističu se sve kompleksnije potrebe i želje dionika na tržištu, intenzivan napredak tehnologije i znanosti, imperativni značaj inovacija i investicijskih procesa u svim segmentima poslovanja, sve izraženija konkurencija, ali i razvoj projektnog menadžmenta te intenziviranje njegova značaja. Projektni menadžment u suvremeno doba predstavlja osnovu uspješnog poslovanja, s obzirom da doprinosi spremnom odgovaranju na izazove suvremenoga doba i poslovanja.

U praksi svaki izvedeni projekt ne mora nužno biti i uspješan. Često se ističe kako je neki projekt uspješan ukoliko on zadovoljava postavljene ciljeve, odnosno osigurava njihovu realizaciju u praksi. Međutim, uslijed kompleksnosti same problematike smatra se kako je u kontekstu mjerenja i procjene uspješnosti projekta nužno u obzir uzeti čitavi niz segmenata, odnosno resornih područja u okviru središnje tematike rada. Pri tome se pažnja posvećuje raznim kriterijima i čimbenicima koji određuju uspješnost istoga, a samu problematiku čine kompleksnijom, kako u teoriji, tako i u praksi.

Projektni menadžment jedan je od temelja suvremenog poslovanja, pri čemu projekti predstavljaju instrumente optimalnog odgovaranja na izazove i pritiske s kojima se organizacije danas suočavaju.

U okviru projektnog menadžmenta provode se brojne aktivnosti, čime on poprima multidimenzionalno značenje, a jedna od osnovnih funkcija mu je učinkovito i efikasno upravljanje projektima.

Na uspješnost izvedbe samoga projekta, kao i ocjenu njegove uspješnosti, utječe čitav niz čimbenika. Jedan od temeljnih kriterija je realizacija postavljenih ciljeva, no njemu treba pridodati i ostale kriterije, koji se u suvremeno doba proširuju i nadopunjuju.

Izniman utjecaj na uspješnost samoga projekta imaju menadžeri koji vode projektne timove, kao i sami timovi koji na optimalni način alociraju potrebite resurse, te koriste svoja znanja i vještine u svrhu što kvalitetnije izvedbe projekta. U budućnosti se očekuje intenziviranje njihove uloge u okviru navedenoga, kao i sve veći značaj kulture rada te poštivanje rokova izvedbe.

Cilj rada je istražiti osnovne definicije, značajke i specifičnosti temeljnih pojmova koji se prožimaju u okviru problematike važnosti mjerenja i uspješnosti projekata. Pri tome je cilj ukazati na suvremenu ulogu istoga, kao i na izazove s kojima se projektni menadžment susreće u suvremenim uvjetima poslovanja.

Svrha rada je detaljnije istražiti proces mjerenja uspješnosti projekta, uz isticanje temeljnih kriterija i čimbenika koji determiniraju navedeno. Pored toga, svrha je pojasniti zaključke na konkretnim primjerima iz prakse.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja slijedi dio koji pobliže analizira projektni menadžment. U okviru ovoga poglavlja daju se neke od osnovnih definicija projektnog menadžmenta, te se obrađuju njegove funkcije, kao i vodeći izazovi s kojima se suočava u suvremeno doba. U trećem poglavlju pristupa se klasificiranju projekata na uspješne i neuspješne. Razmatraju se karakteristike uspješnih, kao i neuspješnih projekata, te se ističu čimbenici koji utječu na njihovu uspješnost. U četvrtom poglavlju istražuju se projektni menadžeri i projektni timovi kao nositelji uspješnosti projekata. Posebna pažnja posvećena je sustavu upravljanja projektnim timovima. U petom poglavlju daju se preporuke i smjernice za unapređenje uspješnosti projekta, te se pažnja posvećuje kulturi rada, upravljanju vremenom izvedbe i izvorima. U predzaključnom poglavlju obrađuju se primjeri uspješnih i neuspješnih projekata iz prakse.



Za potrebe istraživanja korištene su metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i metoda komparacije. Također, istraživanju su poslužile i metoda studije slučaja te metoda deskripcije.

## **2. PROJEKTI MENADŽMENT**

Domaća i inozemna znanstvena literatura obiluju definicijama projektnog menadžmenta. Poseban doprinos istraživanju projektnog menadžmenta zamijećen je u suvremeno doba, kada dolazi do užurbane dinamike poslovanja, sve jače konkurencije, ali i ostalih promjena.

Smatra se optimalnim tvrditi kako projektni menadžment predstavlja interdisciplinarno znanstveno područje koje je usmjereno na proces upravljanja projektima. Sagleda li se ovaj pojam s aspekta menadžmenta generalno, riječ je o spletu znanja, vještina i umijeća koja se koriste u svrhu optimizacije provedbe i rezultata nekog projekta, što u konačnici donosi koristi na strani inicijatora, projektnog menadžera i timova, ali i korisnika projekta te ostalih dionika.

Projektni menadžment ističe se brojnim funkcijama. Smatra se kako se one dodatno intenziviraju u suvremeno doba, koje je ujedno označilo i najnaprednije razdoblje njegova razvoja. Sukladno navedenom, vjeruje se kako projektni menadžment danas poprima jednu sasvim novu dimenziju i nadilazi nekadašnje granice.

### **2.1. OSNOVNE DEFINICIJE**

Prema definiciji, menadžment predstavlja zasebnu znanstvenu granu unutar ekonomije, no u suvremeno doba sve se češće prezentira kao interdisciplinarno znanstveno područje. Pri tome se osim njegova ekonomskog karaktera, ukazuje i na integraciju ostalih znanosti, koje izravno utječu na samu izvedbu menadžmenta, njegove funkcije i učinke. Jednako je i po pitanju pojedinih vrsta ili oblika menadžmenta, među kojima je i projektni menadžment.

Projektni menadžment predstavlja skup načela, obavljanja i metoda primjene, prilagođenih za vođenje timova i kontrolu projektnih ograničenja, troškova rizičnosti, a u svrhu zadovoljenja kupaca (Ekonomski fakultet u Osijeku, 2013). U tom smislu moguće ga je pojmovno odrediti kao vrstu ili oblik menadžmenta koji objedinjuje

znanja, vještine i resurse u procesu upravljanja projektima i optimizacije učinaka na zadovoljstvo svih integriranih dionika.

Danas postoje brojne definicije projektnog menadžmenta, a jedna od opće prihvaćenih je ona koja ga percipira kao područje unutar organizacijske teorije i prakse koja se konstantno razvija. Točnije, riječ je o „konceptu koji načelno predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu preko optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta (Project Management Institute, 2000: 6).“ Jednostavnije rečeno, misli se na privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga.

Projektni menadžment kao takav u ekonomskoj misli i praksi postoji već duže vrijeme. Unatoč relativno dugoj povijesti njegova razvoja, konkretniji napredak, kako u izučavanju i shvaćanju istoga, tako i u praktičnoj primjeni, započinje nakon 1950ih godina, kada dolazi do dinamičnijeg razvoja teorije, prakse i stručne literature iz tog područja. Od tada do danas njegov je razvoj sve intenzivniji, a posebice u proteklih 2-3 dekade (Vlahov, 2013).

Na međunarodnoj razini, točnije u okviru međunarodnog poslovanja i poslovnih praksi suvremenih organizacija, projektni menadžment kao znanstvena disciplina dobiva zamah od kraja prošloga stoljeća. Na to su utjecale suvremene promjene koje su obilježile tekuće razdoblje, a prvenstveno se misli na sveopći pokret globalizacije i pripadajućih procesa (liberalizacija, integracije i slično). Od tada do danas, radikalni ciljevi i projekti u svakoj međunarodnoj korporaciji postali su svakodnevna tema, što intenzivira i ulogu projektnog menadžmenta u njihovom poslovanju.

Može se istaknuti kako danas postoji dostatna količina znanja i praktičnog iskustva u tom području. Disciplina projektnog menadžmenta zauzima važno mjesto u menadžmentu općenito, ali i u praksi modernih organizacija te međunarodno dominantnih gospodarstava.

Projektni menadžment, kao koncept primjenjenog znanja, vještina, alata i tehnika na projektnim aktivnostima u svrhu realizacije ciljeva dionika, obuhvaća niz faza. Iako

brojni autori diferencirano pristupaju identificiranju istih, načelno je riječ o unificiranom tijeku ovoga procesa (Slika 1.).

### Slika 1. Proces projektnog menadžmenta



Izvor: *Ekonomski fakultet u Osijeku (2013.) Projektni menadžment. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf> (20.03.2019.).Str. 58.*

Na temelju danog prikaza evidentno je kako je riječ o faznom procesu, a tijekom njegove izvedbe korespondentan je standardiziranim menadžerskim procesima. Točnije, upravljanje projektima, u okviru projektnog menadžmenta, razlikuje se tek po tome što se središte interesa usmjerava na projekt, odnosno mjerenje njegove uspješnosti putem implementacije specifičnih kriterija i metoda mjerenja. Također, treba istaknuti da na uspješnost istoga uvelike utječu sposobnosti menadžera i projektnih timova, kao i njihov angažman u predmetnom procesu.

Projektni menadžment moguće je raščlaniti i na drugačije načine. S obzirom na njegovu kompleksnost, osobit značaj ima vremenska razrada projekta, a primjenom iste ukazuje se na temeljne tri faze. Misli se na pripremu, provedbu i završavanje ili okončanje (Tudor, 2019).

Ono što je važno navesti jest to da se svaka od ovih faza sastoji od nekoliko podfaza, aktivnosti, standarda, alata ili tehnika. Takva podjela oslanja se na opću logiku upravljačkog procesa i potvrđuje ispravnost identificiranja faza njegove provedbe. Misli se na planiranje, organizaciju ili pripremu, provođenje, u koje spadaju rad timova, motivacija, vođenje ljudi, koordinacija i slične aktivnosti, te praćenje i kontrola, odnosno evaluacija ostvarenih rezultata, korekcija akcije (rjeđe cilja) ako je to potrebno i učenje na doživljenom iskustvu.

Pri razradi značenja i obilježja projektnog menadžmenta kao kompleksnog sustava, potrebno je osvrnuti se na one elemente koji čine ovaj sustav. Pri tome svaki od njih ima podjednaki značaj za kvalitetu izvedbe projektnog menadžmenta u praksi, a proporcionalno i na samu uspješnost nekog projekta. Njihov pregled slijedi u nastavku (Tablica 1.).

**Tablica 1. Elementi projektnog menadžmenta – 7S**

ELEMENT	OPIS
Strategija – engl. <i>Strategy</i>	✓ Visoko postavljeni zahtjevi pred projekt i sredstva za realizaciju
Struktura – engl. <i>Structure</i>	✓ Organizacijska predanost provedbi projekta
Sustavi – engl. <i>Systems</i>	✓ Metode dizajniranja posla, izvođenja, nadzora i kontrole
Zaposlenici – engl. <i>Staff</i>	✓ Selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji na projektu rade
Vještine – engl. <i>Skills</i>	✓ Menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i projektnom timu
Stil, kultura – engl. <i>Style, culture</i>	✓ Jedinstven način rada i među odnosa unutar projektnog tima i same organizacije
Dionici (interesno-utjecajne skupine) – engl. <i>Stakeholders</i>	✓ Pojedinci i grupe koji imaju interes u projektnom procesu i dostignutim rezultatima

Izvor: Vukelić, C., Buntak, K. (2011.) *Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom*. Dostupno na: [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c\\_buntak-k-rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c_buntak-k-rad) (20.03.2019.). Str. 4.

Predloženi elementi služe kao okvir kontinuiranog unapređenja provedbe projekata u praksi. Osim toga, u okviru središnje problematike rada ovi se elementi uzimaju kao činitelji uspješnosti projekta.

## 2.2. ZNAČAJ I FUNKCIJE PROJEKTOG MENADŽMENTA

Osnovni značaj projektnog menadžmenta, s gledišta suvremenih zahtjeva i izazova u suvremeno doba, očituje se u plasmanu i provedbi razvojnih i ostalih projekata koji će

osigurati stabilnost, uspješnost i održivi razvoj organizacije, kao i koristi ostalim dionicima. U tom smislu njegov značaj je strateškog karaktera, što se nastoji potvrditi i funkcijama projektnog menadžmenta.

Projektni menadžment osigurava optimizaciju poslovanja, tržišnog nastupa i razvoja organizacija u suvremenim uvjetima poslovanja i pritiscima brojnih promjena u okolini. To se potvrđuje činjenicom da projekti podrazumijevaju nešto novo, inovativno ili bolje.

Neki od osnovnih ciljeva projektnog menadžera, koji se ističu u funkciji potvrde njegova suvremenog značaja, jesu (Tudor, 2019):

- Smanjiti nesigurnost i rizike kod kretanja u novosti;
- Povećati vjerojatnost postizanja željenih rezultata;
- Poštivati vremenske i troškovne okvire koji su postavljeni kod planiranja projekta.

Nastavno na središnju problematiku rada, treba zaključiti kako uspješan projekt doprinosi kvalitetnoj realizaciji predmetnih ciljeva. Shodno tome, mjerenje uspješnosti nekog projekta, odnosno njegove izvedbe i postignutih rezultata, između ostaloga, u obzir će uzimati uspješnost u reduciranju i otklanjanju nesigurnosti te rizika u poslovanju, maksimizaciju pozitivnih učinaka i kvalitete izvedbe ciljeva te uvažavanje vremenske i troškovne granice procesa.

Unutar ekonomske misli i prakse, funkcije menadžmenta zapravo predstavljaju pristup klasifikacije njegovih zadaća. Njegove funkcije uglavnom su korespondentne onima koje se identificiraju na razini menadžmenta organizacije generalno. Zasebna funkcija projektnog menadžmenta očituje se u mogućnosti integracije projekta s okruženjem. U tom smislu ispravno je tvrditi kako se javlja kao podrška svim poslovnim procesima, kao instrument maksimizacije kvalitete poslovanja, efikasnosti i učinkovitosti, kao i dugoročne stabilnosti.

Generalizacija njegovih funkcija ukazuje na sljedeće (Vukelić, Buntak, 2011: 3):

- Odlučivanje – bit projektnog menadžmenta i funkcija koja objedinjuje sve ostale;

- Planiranje;
- Organiziranje;
- Upravljanje ljudskim potencijalima;
- Vođenje;
- Kontroliranje;
- Upravljanje promjenama.

U skladu s navedenim, mjerenje uspješnosti projekta treba se usmjeriti i na uspješnost realizacije ovih funkcija na primjeru neke organizacije. Projektni menadžment, a u okviru istoga i sam projekt, uz uvjet da je riječ o uspješnom projektu, osigurava kontinuirano prilagođavanje tržištu, sukladno misiji i viziji organizacije.

Uspješni projekti osiguravaju minimizaciju troškova, a jednako tako i optimiziraju reakciju organizacije na trendove i izazove suvremenoga tržišta. Pri njihovu zatvaranju oni zadovoljavaju osnovne kriterije uspješnosti, a misli se prvenstveno na realizaciju ciljeva, kvalitetu, vrijeme izvedbe i planirani budžet.

### **2.3. IZAZOVI PROJEKTOG MENADŽMENTA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA**

O suvremenim uvjetima poslovanja i dinamičnim te sve brojnijim promjenama i izazovima koje ovo razdoblje donosi već je dijelom bilo riječi. Jedan od vodećih izazova koji je globalizacija uzrokovala u ovome razdoblju jesu povezivanje različitih kultura kroz umrežavanje pojedinaca, jačanje suradnje i slično. Ukoliko se ovim izazovima pridodaju kompleksnost okoline, važnost inoviranja, pritisci konkurencije te sve veći zahtjevi potrošača i ostalih dionika, moguće je dočarati rizičnost suvremenog poslovanja, kao i nepredvidivost budućih događaja.

Ulaskom na globalno tržište, organizacije diljem svijeta suočavaju se s potrebom brzih i kontinuiranih prilagodbi makro okolini. Neovisno o tome nastoje li zadržati osvojene pozicije na tržištu ili im je primarni imperativ rast, organizacije nailaze na konstantne probleme u upravljanju poslovanjem.



Uspješnost poslovanja ujedno biva narušena uslijed nepredvidivosti poslovanja, neizvjesnih poslovnih rezultata, centralizacije odlučivanja, kao i dominacije klasičnih organizacijskih oblika. U razdoblju kada dinamička stabilnost diktira kontinuirane promjene, organizacije postaju integritet stabilnosti i turbulencije. Upravo u tim uvjetima projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije (Vlahov, 2013).

Primarni ciljevi projektnog menadžmenta u suvremeno doba odnose se na postizanje, odnosno realizaciju postavljenih ciljeva, uz unaprijed postavljena ograničenja. Ona podrazumijevaju (Radujković, 2017: 112):

- Vrijeme;
- Budžet;
- Kvalitetu.

Treba naglasiti da ravnoteža među ovim čimbenicima utječe na uspješnost samog projekta. U tom kontekstu riječ je o primarnim činiteljima njegove uspješnosti.

Sekundarni izazovi odnose se na optimizaciju raspodjele (alokacije) potrebnih resursa, kao i na kvalitetnu integraciju istih u svrhu ostvarenja unaprijed definiranih ciljeva projekta i projektnog menadžmenta (Radujković, 2017: 112). Navedeno se može predočiti na sljedeći način (Slika 2.).

## Slika 2. Primarni i sekundarni izazovi projektnog menadžmenta u suvremeno doba



Izvor: PM tips (2011.) *Primary and Secondary Project Success Factors*. Dostupno na: <https://pmtips.net/article/primary-secondary-project-success-factors> (29.05.2019.)

U kontekstu specifičnih izazova s kojima se projektni menadžment susreće u suvremeno doba moguće je ukazati na njihovu kompleksnost i nepredvidivost. Treba naglasiti kako je doktrina projektnog menadžmenta u suvremeno doba u mnogočemu rezultanta prakse, a ne kvalitetnih teorijskih postavki. Na umu treba imati kako teorija i iskustvo podjednako definiraju smjernice za buduće aktivnosti, a također treba krenuti od globalne orijentacije, koja je usmjerena na služenje zajednici, a ne pojedincu kao individui (PM tips, 2011).

Nadalje, održavanje moralno-etičkih i tehničkih standarda je također bitna smjernica razvoja projektnog menadžmenta, a ujedno je i jedan od brojnih činitelja uspješnosti projekta. Riječ je o preduvjetu za stjecanje lojalnosti kranjih korisnika.

Suočavanje sa suvremenim izazovima koji se nameću projektnom menadžmentu današnjice uvelike utječe na klasificiranje projekata na uspješne i neuspješne. Detaljnije o projektima, kao i razvrstavanju ili klasifikaciji istih na ove dvije skupine slijedi u narednom poglavlju.

### **3. USPJEŠNI I NEUSPJEŠNI PROJEKTI**

Jedan od osnovnih problema u suvremenom projektnom menadžmentu jest pristup predviđanja i određenja uspješnosti projekta koji se planira i izvodi. Iako se većina menadžera orijentira isključivo na troškove i ostvarene rezultate, problematika je daleko kompleksnija. To se potvrđuje činjenicom da se projekti planiraju i izvode u nepredvidivoj okolini, a pored vanjskih utjecaja na njih utječu i oni unutarnji.

Smatra se kako troškovni aspekt i aspekt uspješnosti realizacije ciljeva bivaju adekvatni čimbenici u slučaju kada se razmatra generiranje profitabilnosti, no oni nisu dostatni za potrebe određenja uspješnosti upravljanja samim projektom. Znanstvena literatura i praksa potvrđuju kako se uspješnost projekta uglavnom određuje akcijama u okviru tri esencijalne skupine. Misli se na projektnog menadžera i pripadajući tim, matičnu organizaciju i strukturu te obilježja korisnika.

Osnovni kriterij prema kojem se projekti razvrstavaju na uspješne i neuspješne jest kvaliteta i uspjeh u realizaciji postavljenih ciljeva, koji su definirani u okviru planiranja nekog projekta, odnosno u inicijalnoj fazi projektnog menadžmenta. Međutim, kao što je u prethodnom tekstu i istaknuto, u suvremeno doba postoje brojni kriteriji i čimbenici koji se koriste u predmetnu svrhu. Kako bi se na optimalni način izvršila klasifikacija projekata, u obzir je potrebno uzeti više kriterija i čimbenika.

#### **3.1. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH PROJEKATA**

U suvremeno doba projekti se definiraju na razne načine i s diferenciranih aspekata. U današnjici su sve organizacije usmjerene prema obavljanju nekog posla, a pri tome posao, odnosno njihovo poslovanje, uključuje niz operacija i projekata. Oni dijele karakteristike kao što su ograničenost resursa, značaj ljudskog rada te kontrolirano planiranje i izvršenje (Project Management Institute, 2000).

Projekti se definiraju kao sredstvo za postizanje strategije organizacije. Operacije i projekti razlikuju se prvenstveno u tome što su operacije ponavljajuće, dok su projekti privremeni i jedinstveni. Projekt se može definirati u smislu njegovih karakterističnih

značajki. U tom kontekstu on predstavlja privremeni posao koji se poduzima kako bi se stvorili jedinstveni proizvod ili usluga (Project Management Institute, 2000). Privremeno znači da svaki projekt ima definitivan početak i definitivan kraj, a jedinstvenost ukazuje da su proizvod ili usluga drugačiji u odnosu na sve ostale proizvode ili usluge.

Projekti se poduzimaju na svim razinama organizacije. Mogu uključivati manji ili veći broj ljudi, a njihovo trajanje varira od nekoliko tjedana do više od pet godina. Projekti mogu uključivati jednu jedinicu organizacije ili mogu poprimati međuorganizacijske granice, kao u zajedničkim pothvatima i partnerstvima.

Projekti su presudni za realizaciju poslovne strategije poslovnog subjekta, jer predstavljaju sredstvo kojim se strategija implementira. Neki od primjera projekata uključuju (Project Management Institute, 2000):

- Razvoj novog proizvoda ili usluge;
- Osnaživanje promjene strukture, osoblja ili stila organizacije;
- Razvijanje ili stjecanje novog ili izmijenjenog informacijskog sustava;
- Izgradnja zgrade ili objekta;
- Izgradnja vodnog sustava za zajednicu u zemlji u razvoju;
- Izvođenje kampanje za političke dužnosti;
- Provedba nove poslovne procedure ili procesa te slično.

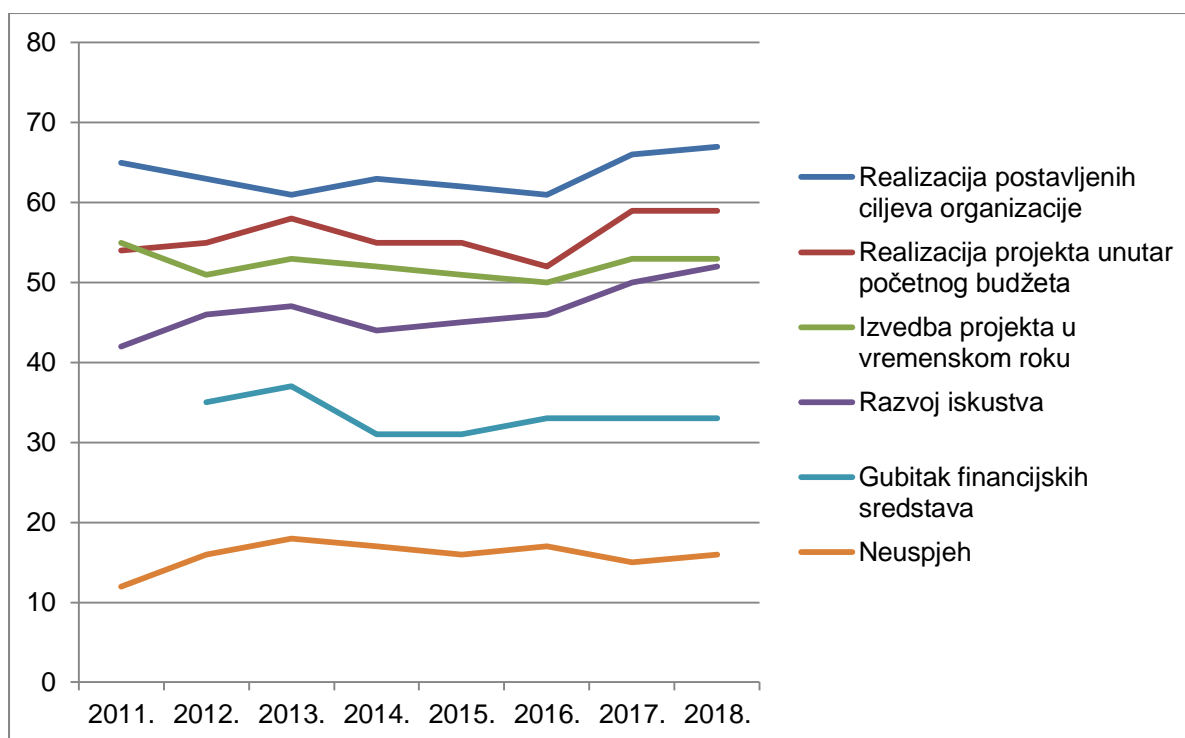
Realizacija aktivnosti u okviru nekog projekta, a time i samog projekta, izravno je povezana s visokim rizikom i determinirana korištenjem resursa, pa zahtijeva suradnju stručnjaka i specifično organiziranje. Moguće je konkretizirati kako projekt predstavlja organizirani, uređen i kontroliran način rada.

Jedna od temeljnih klasifikacija ili podjela projekata jest ona koja razlikuje uspješne i neuspješne projekte. U proteklih nekoliko godina sve se intenzivnije razmatraju i projekti koji su okarakterizirani kao projekti koji su se tijekom izvedbe susreli s određenim rizicima ili poteškoćama. Na taj način se predmetna klasifikacija proširuje s dodatnom skupinom.

Međunarodna istraživanja specijaliziranih organizacija, kao što su Svjetska banka, KPMG, Standish Group, Pricewater Cuppers (PWC), Independent Project Analysts (IPA), Institut projektnog menadžmenta i ostali, ukazuju na konkretne statističke podatke u svezi predmetne problematike. Njihova istraživanja daju osobit doprinos unapređenju i razvoju znanja u svezi navedenoga.

Prema istraživanju Instituta za projektni menadžment (engl. *Project Management Institute* – PMI) iz 2019. godine, koje je objavljeno pod naslovom *Pulse of the Profession 2019*, utvrđen je pozitivan trend na međunarodnoj razini u svezi uspješnosti izvedbe projekata na razini organizacija. Osnovni rezultati ovoga istraživanja daju se u nastavku (Grafikon 1.).

**Grafikon 1. Metrika uspješnosti projekata na međunarodnoj razini 2011.-2018. (%)**



Izvor: *Project Management Institute (2019.) Pulse of the Profession 2019. Dostupno na: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?sc\\_lang=temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?sc_lang=temp=en) (29.05.2019.).Str. 7.*

Prema danim podacima zaključuje se kako u proteklih nekoliko godina broj uspješnih projekata na međunarodnoj razini ima tendenciju rasta, dok udio onih neuspješnih

opada. Rezultat je to primjene novih znanja, vještina, tehnoloških dostignuća i okvira provedbe projekata u praksi.

Prema rezultatima predmetnog istraživanja, ključni faktori uspješnosti izvedbe projekata u suvremeno doba su znatiželja i sklonost riziku (nove ideje, nove perspektive, nove tehnologije), te potpuno ili sveobuhvatno vodstvo koje zahtijeva opsežna znanja o tome kako upravljati ljudskim potencijalima, kako koristiti naprednu tehnologiju, te voditi projektni tim. Ovim čimbenicima dodaje se i razvoj znanja i vještina digitalnog doba (Project Management Institute, 2019).

Razgraničenje uspješnih i neuspješnih projekata, između ostaloga, temelji se na njihovim osnovnim obilježjima. Iako u suvremeno doba još uvijek ne postoji jedinstvena suglasnost oko toga što striktno određuje uspješnost nekog projekta, postoje određene smjernice ili preporuke vodećih dionika.

Vrlo je česta praksa da neka organizacija ocijeni projekt uspješnim čak iako on nije u potpunosti udovoljio temeljne teorijske pretpostavke pa se ukazuje na određenu razinu kontradiktornosti teorije i prakse. Takvi projekti ne zadovoljavaju neke od temeljnih kriterija, no doprinose realizaciji postavljene strateške poslovne svrhe i definiranih ciljeva (Radujković, Sjekavica, 2017).

Iako se ponekad ističe kako je uspješan projekt produkt uspješnog projektnog menadžmenta, također ni to ne mora biti nužno ispravno. U određenim slučajevima neki eksterni čimbenici utječu na neuspjeh projekta kojim je upravljano na kvalitetan način. Osnovna obilježja i razlike između uspješnih i rizičnih projekata daju se u nastavku (Tablica 2.).

**Tablica 2. Obilježja uspješnih i neuspješnih projekata**

<b>USPJEŠAN PROJEKT</b>	<b>NEUSPJEŠAN PROJEKT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ostvario je obećane rezultate i ciljeve;</li><li>– Okončan je na vrijeme;</li><li>– Realizirao se u okviru definiranog budžeta;</li><li>– Postigao je očekivanu kvalitetu;</li><li>– Postigao je izvorno postavljenu svrhu;</li><li>– Ispunio je očekivanja svih sudionika;</li><li>– Očuvao je odnose dobitne za sve (“win-win”); Sudionici rada na projektu iznimno su zadovoljni projektom i rezultatom.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Oprečan je nekim ili svim obilježjima uspješnog projekta;</li><li>– Suočava se često s nekoliko problema koji egzistiraju na razini poduzeća, projekta ili nekim drugim razinama.</li></ul>

*Izvor: Bannerman, P. L. (2008). Defining Project Success: a Multilevel Framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Str. 3.-6.*

Na uspješnost projekta utječu brojni čimbenici. To se potvrđuje činjenicom da su projekti multidimenzionalni, odnosno integriraju čitav niz dionika, te se provode u nepredvidivoj okolini.

Pored navedenoga, karakteristike uspješnog projekta odnose se i na sljedeće značajke (Kerzner, 2009):

- Ispunjavanje svih očekivanja dionika;
- Kontinuitet upravljanja očekivanjima dionika tijekom izvedbe projekta i konačno ispunjavanje istih;
- Ispravno investiranje;
- Jasno definirane sve stavke projekta;
- Jasno određene i implementirane ovlasti i dogovornosti unutar projekta;
- Specificirani prioriteti;



- Usuglašen raspored radova na projektu;
- Usredotočenost projektnog tima na ishod projekta i korisnike;
- Učinkovita i razumljiva komunikacija;
- Agresivnost u rješavanju svih problema;
- Timski rad;
- Pomno upravljanje svim promjenama;
- Dobra procjena troškova;
- Uspješno savladavanje prepreka.

U kontekstu neuspješnih projekata treba istaknuti kako nisu zadovoljeni ovi uvjeti. Pri tome se najčešće misli na većinu njih. Kako bi navedene karakteristike bile dostignute iznimno je značajna uloga menadžera i projektnog tima. O istima se detaljnije raspravlja u narednom poglavlju rada.

### **3.2. KRITERIJI USPJEŠNOSTI PROJEKATA**

Uspješnost projekta predmet je interesa velikog broja znanstvenika i praktičara. Općenito, moguće je govoriti o tri temeljne grupe istraživanja. Prva među njima definira čimbenike za koje praksa sugerira da će najvjerojatnije utjecati na uspješnost projekta. Pri tome se preskriptivno popisuju kritični faktori uspjeha, koje menadžeri i upravljačka tijela trebaju uzeti u obzir kako bi osigurali pozitivan ishod projekta. Vrijednost ove grupe istraživanja je u tome što identificira važne preduvjete i pokretače uspjeha projekta, ali ne daje izričitu definiciju samog uspjeha projekta.

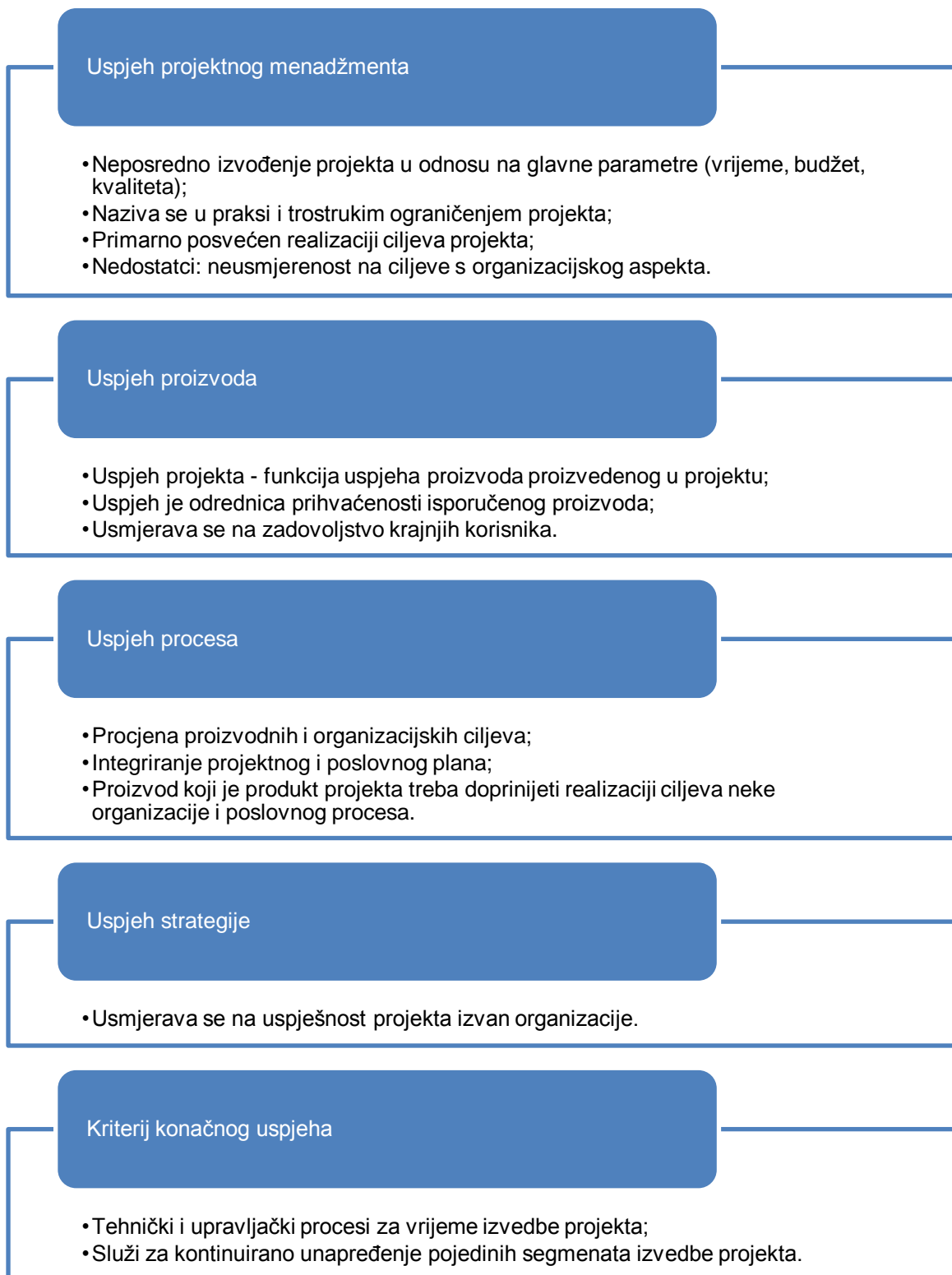
Druga grupa istraživanja usredotočena je na identificiranje varijabli nepredviđenih događaja koji bi mogli utjecati na ishod projekta ili zahtijevati posebnu intervenciju u upravljanju kako bi se ublažili potencijalni negativni učinci. Neki istraživači ove varijable nazivaju "dimenzijama" uspjeha projekta. Oni uključuju veličinu projekta, vrstu projekta, fazu životnog ciklusa, složenost upravljanja projektima i strateško razmišljanje naspram onog operativnog.

Vrijednost istraživanja je da identificira dodatne projektne varijable koje mogu imati kritičan utjecaj na uspjeh projekta, ovisno o kontekstu projekta i načinu upravljanja varijablama. Međutim, to ne definira mjere uspjeha projekta na izričit način.

Prve dvije grupe istraživanja često se razmatraju integrirano s trećom, čiji je glavni interes definirati kriterije po kojima se projekt procjenjuje kao uspješan ili neuspješan, a zadire u središnju problematiku ovoga rada. Tri grupe istraživanja međusobno su povezane jer se prve dvije bave načinom postizanja uspjeha projekta, dok se treća tiče mjera na osnovu kojih se ocjenjuje uspjeh projekta. U okviru navedenoga važno je unificirano odrediti njegovu uspješnost. Utvrđivanje zajedničke definicije uspjeha projekta olakšava postizanje dogovora o tome je li, usprkos različitim interesima i perspektivama, postignut uspjeh.

Smatra se iznimno korisnim u suvremeno doba integrirati nekoliko ključnih područja, kako bi se na cjelovit način spoznala i odredila uspješnost samog projekta. U tom smislu, integriraju se uspjeh projektnog menadžmenta, uspjeh proizvoda, uspjeh poslovanja, uspjeh strategije i uspjeh samog procesa (Bennerman, 2008). Pregled ovog multirazinskog modela daje se u nastavku (Slika 3.).

### Slika 3. Multirazinski okvir mjerenja uspješnosti projekta



Izvor: Bannerman, P.L.(2008). *Defining Project Success: a Multilevel Framework*. Paper presented at PMI® Research Conference: *Defining the Future of Project Management*, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Str. 7.

Prva razina, koja je prikazana na prethodnom okviru, koji određuje uspješnost projekta, odnosi se na uspjeh projektnog menadžmenta. Ova razina naziva se i razinom trostrukih ograničenja projekta, a u središte zanimanja postavlja vrijeme, budžet i kvalitetu. Kao takva, primarno je posvećena realizaciji ciljeva projekta općenito. Osnovni nedostaci ove razine su neusmjerenost na ciljeve s organizacijskog aspekta

Druga razina je uspjeh proizvoda. Ona uzima u obzir uspjeh glavnog rezultata projekta. Uključuje indikatore koji se odnose na samu isporuku (kao što su usklađenost sa specifikacijom, zahtjevi i očekivanja u pogledu kvalitete) i zadovoljstvo korisnika (kao što su prihvaćanje proizvoda i učinkovitost). U središte interesa postavlja zadovoljstvo krajnjih korisnika.

Uspjeh procesa je treća razina. Ona se temelji na uvjerenju kako svaka projektna disciplina ima najbolje generičke i projektne prakse, koje su od ključne važnosti, kako bi se uspješno izveo projekt. Indikatori uspješnosti procesa su prikladnost korištenih procesa, njihovo usklađivanje sa svrhom projekta i njihova integracija i učinkovitost u doprinosu ishoda projekta.

Četvrta razina je strateški uspjeh. Na ovoj razini, organizacijske koristi procjenjuju vanjski dionici kao što su investitori, konkurenti, analitičari industrije ili regulatori, a ne insajderi poduzeća. Točnije, ova razina usmjerena je na uspješnost projekta izvan organizacije. Uspjeh na toj razini proizlazi iz neto poboljšanja pozicije industrije, rasta i razvoja poslovanja, konkurentske prednosti i drugih strateških koristi.

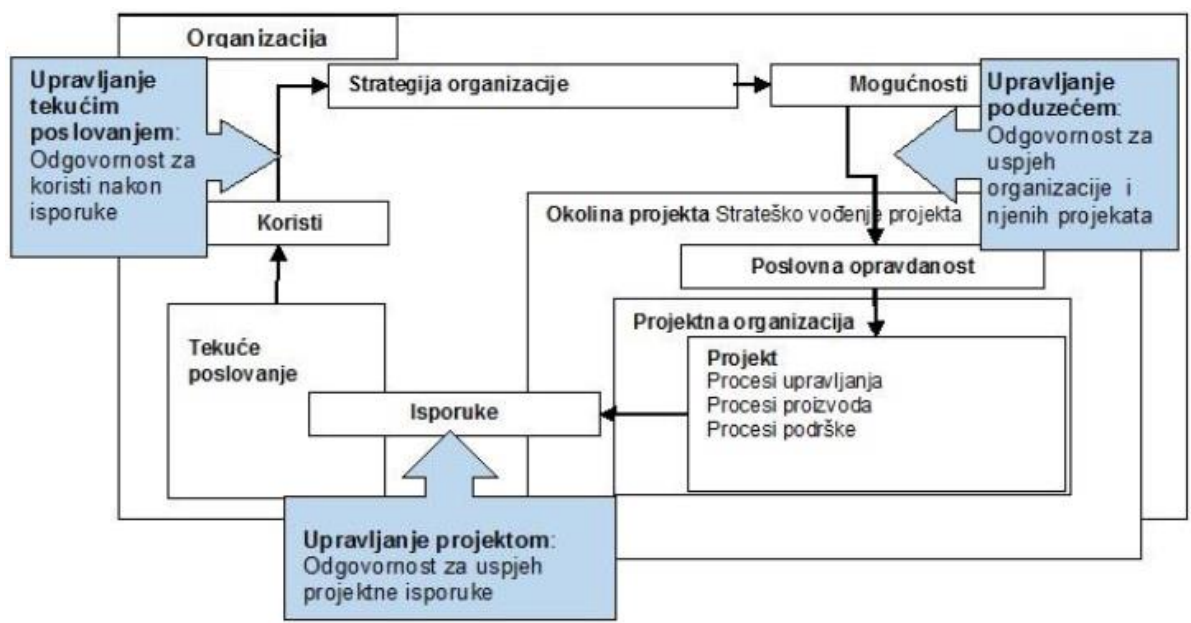
Peta razina odnosi se na konačni uspjeh. Uspjeh na toj razini uzima se kao pripisivanje pozitivnih neto koristi iz projekta u organizaciji i na primjeru dionika izvan nje. Indikatori obično uključuju stupanj u kojem je projekt ispunio ciljeve i očekivane koristi. Na ovoj razini razmatraju se tehnički i upravljački procesi za vrijeme izvedbe projekta, a stečena znanja služe za kontinuirano unapređenje pojedinih segmenata izvedbe projekta. Također, indikatori mogu uključivati razmatranje učinkovitosti i doprinosa poduzeća upravljanju projektom.

Sukladno tome, vjeruje se da je uspješan projekt onaj koji zadovoljava osnovne uvjete koji su specificirani u projektnom planu. Misli se na vrijeme, sredstva i kvalitetu.

Međutim, jednako tako, projekt je uspješan ukoliko zadovoljava ciljeve organizacije, kao i samih potrošača, odnosno korisnika. U tom kontekstu on je uspješan ukoliko rezultira kvalitetnim, korisnim i uspješnim proizvodom koji će zadovoljiti potrebe korisnika, ali i ciljeve organizacije, te će koristiti i budućim potrebama povezanih dionika.

Na temelju navedenoga moguće je slikovno predočiti kompleksnost projektnog menadžmenta. Multirazinski prikaz mjerenja uspješnosti projekta uključuje razne aspekte, a pored samog zadovoljenja interesa organizacije i povezanih poslovnih subjekata, posebice je važno zadovoljenje potrošača, odnosno krajnjih korisnika (Slika 4.).

**Slika 4. Multirazinski prikaz utjecaja na uspjeh projekta**



Izvor: Radujković, M. (2017.) Vođenje projekata iz područja energetike i energetske učinkovitosti. Dostupno na:

<http://www.hkis.hr/Upload/Documents/Kongresi/5Kongres/021%20Mladen%20Radujkovic.pdf> (21.03.2019.). Str. 3.

Ovaj alternativni i multirazinski pristup problemu definiranja uspjeha projekta je okvir koji omogućuje da se uspjeh odredi na ključnim mjestima u različito vrijeme nakon zatvaranja projekta i iz različitih perspektiva dionika. Ključni segmenti odnose se na sam projekt (korišteni procesi i njihova učinkovitost u isporuci projekta unutar glavnih projektnih ograničenja), proizvod ili glavni proizvod koji je proizveo projekt (odgovara specifikacijama i namjeni, kao i prihvaćanje i korištenje) i organizacijske koristi koje se vraćaju iz ulaganja (postizanje poslovnih ciljeva i stvaranje strateške vrijednosti). Ti čimbenici predstavljaju razine na kojima se projektni učinak može formalno ili neformalno ocijeniti.

### 3.3. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard predstavlja sustav koji se razvio 90-ih godina u Americi. Danas se koristi kao uravnotežen sustav mjerenja rezultata projekta, a daje informacije iz 4 temeljna izvora (Slika 5). Sukladno tome, predstavlja instrument kojim se može oblikovati proces projektnog planiranja, upravljanja i kontrole (Z.Zekić, 2010:131).

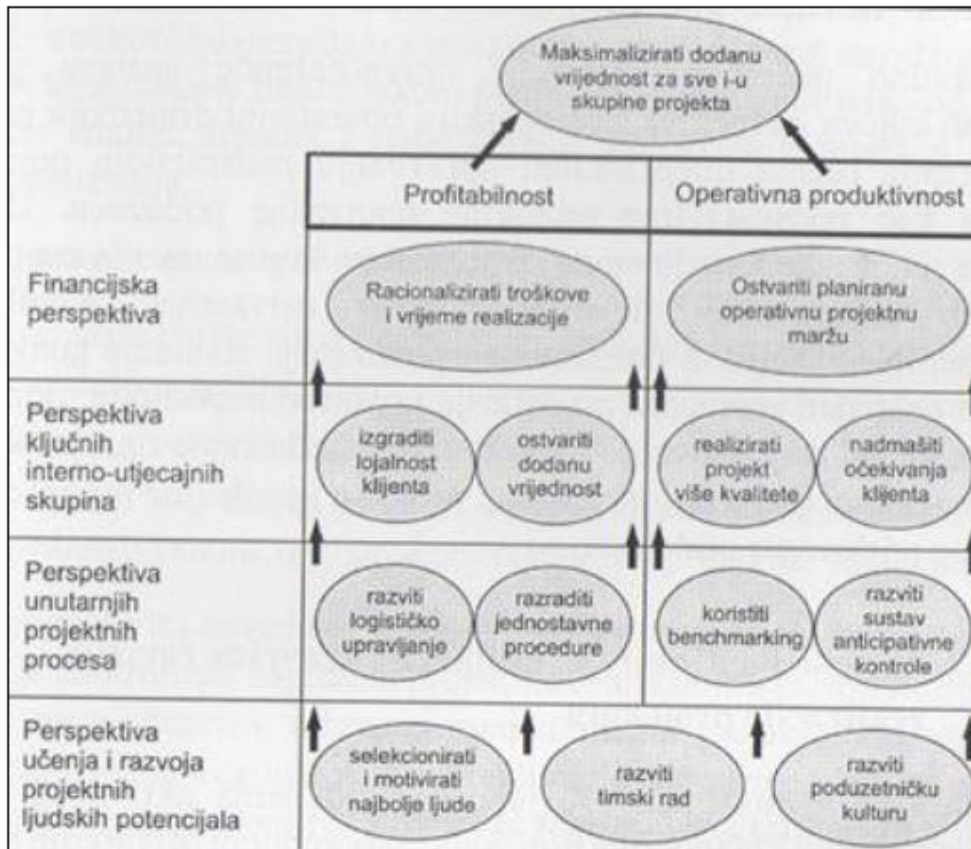
**Slika 5. Balance Scorecard BSC**



Izvor: D.Gulin (2011.), *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str.601

Vidljivo je kako mjere moraju biti povezane u uzročno-posljedičnom nizu pokretača učinaka u perspektivi projektnog učenja i razvoja ljudskih potencijala, učinaka unutrašnjih projektnih procesa i učinaka ključnih interesno-utjecajnih skupina projekta sve do poboljšanja financijskog učinka. (Zekić, 2010:132).

**Slika 6: Prikaz strateške mape projekta**



Izvor: Z.Zekić, Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str.133

Balanced Scorecard model zapravo predstavlja komunikacijski alat koji je zaslužan za usklađivanje operativnih projektnih aktivnosti sa strategijom realizacije projekta. Ciljevi projekta nalaze se unutar strateških mapa, a one služe kako bi se čitava realizacija projekta provodila u kontroliranom tijeku.

Ovaj model vrlo je fleksibilan što ukazuje na mogućnost njegove prilagodbe svakom pojedinom projektu. Njegovim se korištenjem uključuju svi sudionici projektne

realizacije u upravljanje, pri čemu oni provode svoje primarne ciljeve sa svrhom maksimizacije efikasnosti i realizacije projekta (Gulin, 2011: 602).

BSC omogućuje članovima projektnog tima obavljanje unakrsne funkcionalne analize i razmatranje problema iz više perspektiva. Obuka i mjerenje zadovoljstva kupaca često pomažu u objašnjavanju zašto se projekti ispostavljaju onako kako to rade. Otvoreni pristup upravljanju projektima je ključan za uspjeh.

Ovaj dobro zaokruženi alat za izradu strategija i poboljšanje organizacijske učinkovitosti dokazana je metoda za postizanje pozitivnih rezultata i povećanje profitabilnosti organizacija.

### **3.4. ZRELOST PROJEKTOG MENADŽMENTA I USPJEŠNOST PROJEKTA**

Faze zrelosti projektnog menadžmenta, u okviru uspješnosti projekta, posebice dolaze do izražaja u suvremenim tržišnim uvjetima. Razlog tome očituje se u činjenici da se organizacija projektnog menadžmenta mora stalno prilagođavati promjenama i zahtjevima na tržištu. Najviša razina zrelosti se pri tome doseže putem implementacije standardiziranih metoda upravljanja realizacijom projekata i sustavnog učenja iz iskustava na proteklim projektima. Ovim se načinom doprinosi maksimizaciji izvrsnosti.

Organizacije na nižim razinama zrelosti imaju realnu mogućnost i sposobnost provođenja manjih projekata i obrnuto. Rezultat je to posjedovanja kompetencija i znanja. Faze zrelosti projektnog menadžmenta su (Kerzner, 2003: 5):

- Niska razina – odnosi se na organizacije u kojima se tek manji dio aktivnosti realizira putem projekata i u kojima moć pripada linijskim menadžerima zbog tradicionalne hijerarhijske organizacije;
- Srednja razina – misli se na organizacije koje mogu provoditi relativno velike projekte. One imaju dokumentirane i standardizirane procese, no nedovoljno fleksibilne. Organizacija ima manji broj menadžera s odličnim kompetencijama oni su preiskorišteni dok drugi, koji su željni napredovanja, ne dobivaju šanse;
- Visoka razina – organizacije u kojima se većina aktivnosti provodi kroz projekte i koje imaju mogućnost i sposobnost provedbe velikih i kompleksnih



projekata. One imaju dobro razvijen projektni model koji se može prilagoditi raznim zahtjevima projekta. Kontinuirano se ulaže u obrazovanje i trening vještina jer prepoznaju značaj ljudskih potencijala.

Povećanje razine zrelosti implicira višu osviještenost o značaju ulaganja u ljudske resurse. Također, više razine zrelosti zahtijevaju i veće odgovornosti i ovlasti projekata.

U literaturi se identificira nekoliko kritičnih točaka koje se odnose na zrelost projektnog menadžmenta. Misli se na (Kerzner, 2003: 5):

- Usvoji metodologiju projektnog menadžmenta koju ćeš koristiti kontinuirano;
- Implementiraj filozofiju koja će te voditi kroz faze zrelosti projektnog menadžmenta i upoznaj sve s time;
- Obveži se stvarati efektivne planove na početku svakog projekta;
- Obveži se na realne ciljeve i smanji promjene u provođenju projekta;
- Prepoznaj da su budžet i vremenski raspored neodvojivi faktori;
- Odaberi pravu osobu za projektnog menadžera;
- Osiguraj da izvođači dobiju informacije projektnog sponzora;
- O snaži uključivanje i podršku linijskog menadžmenta
- Fokusiraj se više na isporuku nego na resurse;
- Njegovuj efektivnu komunikaciju, kooperaciju i povjerenje kako bi se što brže postigla zrelost projektnog menadžmenta;
- Podijeli priznanje za projektnu uspješnost s cijelim timom i linijskim menadžerom;
- Eliminiraj neproduktivne sastanke;
- Fokusiraj se na identificiranje i rješavanje problema brže, ranije i troškovno efikasnije;
- Progres mjeri periodično;
- Koristi softver projektnog menadžmenta kao alat, a ne kao zamjenu za efektivno planiranje ili interpersonalne vještine;
- Uspostavi program treninga za sve zaposlenike koje ćeš unaprjeđivati sukladno naučenim lekcijama s provedenih projekata.

Project Management Institute razvio je OPM3 metodu, koja služi za mjerenje zrelosti projektnog menadžmenta, a predstavlja smjernice koje organizacije trebaju pratiti s ciljem razvoja svojega poslovanja. Ona omogućuje identificiranje snaga i slabosti u pojedinim područjima što doprinosi razvoju njihove sposobnosti u dostizanju veće zrelosti projektnog menadžmenta (OPM3, 2017: 3).

OPM3 metoda obuhvaća tri elementa i to (OPM3. 2017: 5):

- Znanje – najbolje relevantne prakse i metode kako koristiti model;
- Procjene – metode za definiranje područja snaga i slabosti na temelju najboljih praksi. Doprinosi spoznaji o sposobnostima organizacije kojima raspolažu, kao i o onima kojima oskudijevaju;
- Poboljšanja – definirani su načini kako poboljšati sposobnosti kako bi se približili najboljim praksama.

Ova metoda bazira se na tri osnovna područja. To su projekti, programi i portfelji. Svi oni opisuju se kroz četiri faze, odnosno standardizaciju, mjerenje, kontrolu i stalno unapređenje. Također, metoda prepoznaje pet razina zrelosti, a to su (OPM3, 2017: 5):

- Razina 1 (Inicijalni proces) – teško je ostvariti pozitivne rezultate jer nema uspostavljenih procesa, pravila i standarda za projekt. Projektni menadžeri rade intuitivno i ne postoje uspostavljene metode dokumentiranja i izvještavanja;
- Razina 2 (Strukturirani procesi i standardi) – postoji nekoliko projektnih procesa i standarda, ali nije moguće koristiti ih na razini cijele organizacije. Menadžment podržava implementaciju standarda, ali postoji nedostatak razumijevanja i prihvaćanja;
- Razina 3 (Organizacijski standardi i institucionalni procesi) – projektni proces prihvaćen je kao integralni dio za organizaciju, uspostavljen je projektni ured i projektni sponzor predstavlja člana tima u organizaciji. Izvještaji uključuju i rizik, kvalitetu te devijaciju, a također postoje metode upravljanja izmjenama;
- Razina 4 (Upravljeni procesi) – projektni proces je integriran u druge procese organizacije i svi projekti bez iznimaka, koriste uspostavljene projektne

procesu i standarde. Svi projekti su dio portfelja projekata i promjene se provode u skladu s originalnim planom i budžetom;

- Razina 5 (Optimiziran proces) – projektni proces je u stalnom unapređenju putem iskustava s prijašnjih projekata. Metode koje se koriste u projektnim procesima koriste se i za donošenje korporacijskih taktičkih i strategijskih odluka.

Organizacije koje ulažu u stalno obrazovanje projektnih menadžera imaju znatno više pozitivno realiziranih projekata. Točnije, ovaj čimbenik utječe na uspješnost projekata, a ona se može pratiti i proporcionalno sa zrelosti projektnog menadžmenta.

Organizacije koje se nalaze na višim razinama zrelosti projektnog menadžmenta imaju razvijene i kvalitetno ustrojene organizacijske jedinice kojoj su dodijeljene odgovornosti vezane za centralizirano i koordinirano upravljanje projektima iz njezinog djelokruga. One se nazivaju PMO ili *Project management office*, a osnovne odgovornosti kreću se od pružanja podrške u upravljanju projektima do stvarne odgovornosti za izravno upravljanje nekim projektom.

Organizacije na nižim razinama zrelosti projektnog menadžmenta često probijaju vrijeme njegove izvedbe i budžet te se suočavaju s lošom izvedbom, niskom kvalitetom i neuspjehom u realizaciji ciljeva. Rezultat je to nepostojanja PMO-a, kao i njegove niske razine razvijenosti. Ova organizacijska jedinica ključna je za napredak organizacija u razinama zrelosti projektnog menadžmenta.

PM metodologija i standardi odnose se na (PMO Insights, 2019):

- Izradu metodologije vođenja projekata;
- Određivanje standardnih procedura i formi vezanih za vođenje projekata;
- Uspostavljanje i održavanje centralnog repozitorija cjelokupne projektne dokumentacije;
- Izbor, implementaciju i održavanje programske podrške (SW alati) za upravljanje projektima.

Osim navedenoga, organizacije na nižim razinama zrelosti projektnog menadžmenta ne raspolažu adekvatnom edukacijom i treninzima, a misli se na izradu edukacijskih materijala i seminara, održavanje i organiziranje seminara, nadzor i izvještavanje o statusu projekata, izvještavanje o statusu projekata (rok, trošak, opseg), te praćenje projektne međuzavisnosti. Sva ova područja obuhvaćaju opseg odgovornosti organizacijske jedinice projektnog menadžmenta. Pri tome ona za vođenje projekata, određuje koju edukaciju prolaze budući projektni menadžeri i redovito prikuplja status svakog projekta te isti objavljuje. Daje se zaključiti da organizacije koje ne raspolažu ovim organizacijskim jedinicama ili su one nedovoljno razvijene, često bivaju suočene s neuspješnim projektima.

### **3.5. ČIMBENICI USPJEŠNOSTI PROJEKTA**

U razradi metrike i projektnog plana, čimbenici uspješnosti imaju presudan značaj i plijene sve veći interes istraživača i menadžera u suvremeno doba. Oni predstavljaju objektivno provjerene pokazatelje uspjeha koji pružaju osnovu za ocjenu uspješnosti projekta.

Kao što je već i potvrđeno, na samu uspješnost projekta utječu brojni čimbenici čijem se identificiranju pristupa na vrlo diferencirane načine. Pojam uspješnog projekta odnosi se na ukupno ostvarenje ciljeva koji su istim definirani, dok se sama uspješnost projekta odnosi na postizanje ravnoteže između podsustava troškova, vremena i kvalitete. Na taj način se tradicionalno klasificiraju utjecajni čimbenici, a u suvremeno doba, oni se proširuju nekim drugim, kao što je prethodno konstatirano.

Esencijalni elementi projekta su dobar vođa (menadžer), dobar tim, dobra organizacija rada i kvalitetna komunikacija. Nastavno na navedeno, temeljni čimbenici njegova uspjeha su (Šimović et al., 2011):

- Jasna vizija i aktivna podrška top menadžmenta;
- Jasni i dobro obrazloženi ciljevi;
- Kvalitetno planiranje i priprema projekta;
- Dobra definicija očekivanog standarda kvalitete;
- Implementacija;

- Jasni, konzistentni, precizni i potpuni tehnički zahtjevi;
- Realistične procjene i vremenski planovi;
- Procjena rizika i upravljanje nastalim rizicima;
- Upravljanje promjenama koje projekt nosi;
- Proaktivno ponašanje prema problemima;
- Uključenost svih stakeholdera;
- Uspješno upravljanje opsegom projekta;
- Vješti projektni menadžer koji poznaje 'struku';
- Formalna metodologija upravljanja;
- Standardna softverska infrastruktura;
- Kompetentni tim;
- Motiviranost i želja za uspjehom.

Brojnost ovih čimbenika rezultat je opsežnih istraživanja teorije i prakse u okviru ove problematike, a posebice se misli na razdoblje od kraja prošloga stoljeća do danas. Danas postoje razni pristupi i teorije koje identificiraju različite čimbenike koji determiniraju uspjeh projekta, a ujedno im daju različite preferencije.

### **3.6. POKAZATELJI I MJERE USPJEŠNOSTI PROJEKTA**

Prilikom mjerenja uspješnosti projekta važno je provjeriti koliko dobro čitav sustav projektnog menadžmenta funkcionira. Važno je pri tome da se projektna metrika temelji na točno određenim smjernicama kako bi se uspješnost mjerenja projekta bolje izvela.

Metrika projekta predstavlja objektivno mjerljive parametre koji se odnose na projekt. Oni imaju važnu ulogu u kontroli projekta. Tradicionalno je metrika projekta bila usredotočena samo na mjerenje uspješnosti projekta, no u današnjici se ona odnosi i na mjerenje prihvaćanja projekta od strane korisničke zajednice ostalih dionika. Metrika projekta trebala bi biti u mogućnosti izmjeriti prednosti projekta u odnosu na osnovne poslovne jedinice, a također bi trebala obuhvatiti kada i što se mjeri u kontekstu uspjeha projekta.

Metriku projekta potrebno je definirati u početnoj fazi projekta. Mjerni podaci koji se pri tome mjere mogu predstavljati sljedeće (Chittoor, 2012):

- Projektni menadžment – vrijeme, trošak, mogućnost specifikacije projekta, zahtjevi za promjenom, standardi kvalitete;
- Uspjeh projekta – koristi za organizaciju, zadovoljstvo dionika, zadovoljstvo korisnika, rješenje problema i zadovoljenje potrebe, stanje procesa, unapređenje, komplikacije;
- Uspjeh posla – reduciranje troškova i ušteda uslijed izvedbe projekta, povrat, konkurentske prednosti koje su dostignute, identificirane mogućnosti, unapređenje efikasnosti, fleksibilnost.

Metriku je potrebno mjeriti tijekom i nakon izvršenja projekta. Pregled nakon njegove provedbe je nužan za utvrđivanje ukupnog uspjeha ili neuspjeha projekta. Osim toga, različite metrike uspjeha moraju se pratiti tijekom određenog vremenskog razdoblja kako bi se dobila cjelovita slika projekta.

Detaljnije, metriku ili mjerenje uspješnosti projekta moguće je prikazati na sljedeći način (Center for Business Practices, 2019):

- Utvrđivanje vrijednosti projektnog menadžmenta;
  - financijski aspekt – povrat investicija, dodana ekonomska vrijednost, rast prodaje, produktivnost, ušteda troškova, zarada o udjelu, priljev financijskih sredstava;
  - aspekt korisnika – zadovoljstvo, zadržavanje, kupnja, profitabilnost, tržišni udio;
  - uspjeh procesa – izvedba projektnog proračuna, plan projekta, izvedba, zahtjevi izvedbe, pogreške procesa, nedostatci, prerada, iskoristivost resursa, vrijeme do tržišta, završetak, poslovna strategija;
  - učenje i rast – zadovoljstvo zaposlenika, vrijeme obuke, produktivnost, motivacija, osnaživanje zaposlenika, dostupnost informacijskog sustava.
- Utvrđivanje vrijednosti projektnog menadžmenta u organizaciji;
  - povrat ulaganja, vrijeme do plasmana na tržište, zadovoljstvo korisnika, usklađivanje sa strateškim poslovnim ciljevima, vrijeme i proračun,

kvaliteta, izvedba rasporeda, učinak troškova, stopa grešaka, veličina komponente, defekt po recenziji, produktivnost osoblja, prosječno vrijeme za popravak kvara, procjena rasporeda, procjena troškova, procjena količine grešaka, procjena veličine komponente , procjena kvalitete.

Metrika projekta pomaže mjerenju i shvaćanju zrelosti organizacije, odnosno njezina projektnog menadžmenta. Osim toga, ona doprinosi učinkovitijem upravljanju projektima i resursima, a također ukazuje i na poboljšanje performansi u nekom vremenskom razdoblju. Pri tome, svi mjerni podaci moraju biti (Sham, 2013):

- Jednostavni i smisleni;
- Mjerljivi s jasnoćom, pravednošću prema svima i bez dvosmislenosti;
- Podržani i praćeni.

Ključni zahtjevi pri tome se odnose na postojanje konkretnih smjernica implementacije i dosljednog mjerenja podataka o upravljanju projektima. Oni se odnose na ponovljive i održive procese upravljanja projektima, praćenje usklađenosti procesa, prikupljanje podataka pomoću alata za upravljanje projektima, pravovremenu i jasnu komunikaciju mjerenih podataka. U praksi se savjetuje da se istovremeno ne pristupa mjerenju prevelikog broja podataka, posebice ako su oni slični. Osim toga, preporučeno je ne provoditi previše iznimki o tome kako se prikupljaju podaci i kako se izračunavaju mjerni podaci.

## **4. PROJEKTI MENADŽER I PROJEKTI TIMOVI**

Projektni menadžer okarakteriziran je uspješnim kada u osobnom profilu, radu i napretku dostiže određene značajke, odnosno kriterije koji ga kao takvog određuju. Često se ističe kako se uspješan menadžer rađa, a ne postaje, što implicira kako je za navedeno potrebno raspolagati određenim talentom, ali i ostalim obilježjima ličnosti.

Pored menadžera, poseban značaj u okviru ove problematike imaju i projektni timovi. Riječ je o skupini dionika kojima su povjerene aktivnosti izvođenja samog projekta, a po smjernicama i pod kontrolom odgovornog menadžera. O kvaliteti samog tima koji izvodi neki projekt izravno ovisi uspjeh istoga, kao i o kvaliteti same suradnje projektnih timova i menadžera.

U okviru suradnje menadžera i projektnih timova misli se na proces upravljanja samim timom. Riječ je o svojevrsnom procesu koji se ističe kompleksnošću, ali i konkretnim izazovima, koji se dodatno intenziviraju u suvremeno doba. Detaljnije o navedenom slijedi u nastavku poglavlja.

### **4.1. USPJEŠNI PROJEKTI MENADŽER**

O odlikama uspješnih projektnih menadžera danas se intenzivno raspravlja na međunarodnoj razini. Samom problematikom bave se podjednako ekonomisti i ostali stručnjaci iz različitih znanosti. Sukladno tome, može se istaknuti kako je riječ o interdisciplinarnom području istraživanja.

Projektni menadžer je osoba čiji je osnovni zadatak planiranje i ostavljanje zadataka projekta. Njegova odgovornost očituje se u realizaciji postavljenih ciljeva projekta alociranjem zadanih resursa i budžeta u predviđenom vremenskom roku. Projektni menadžer ima vodeću ulogu u svim fazama životnog ciklusa projekta. Njegove osnovne odgovornosti su (Omazić, Blaljkas, 2005: 107):

- Integracija članova tima koji raspolažu potrebitim znanjima, vještinama i sposobnostima za postizanje ciljeva projekta;



- Realizacija ciljeva projekta koji su usklađeni s onima na razini organizacije;
- Planiranje i dodjela ovlasti te odgovornosti na projektu;
- Komunikacija s višom razinom menadžmenta i ostalim sudionicima projekta;
- Upravljanje svim aktivnostima;
- Isporuka projektnog proizvoda naručitelju.

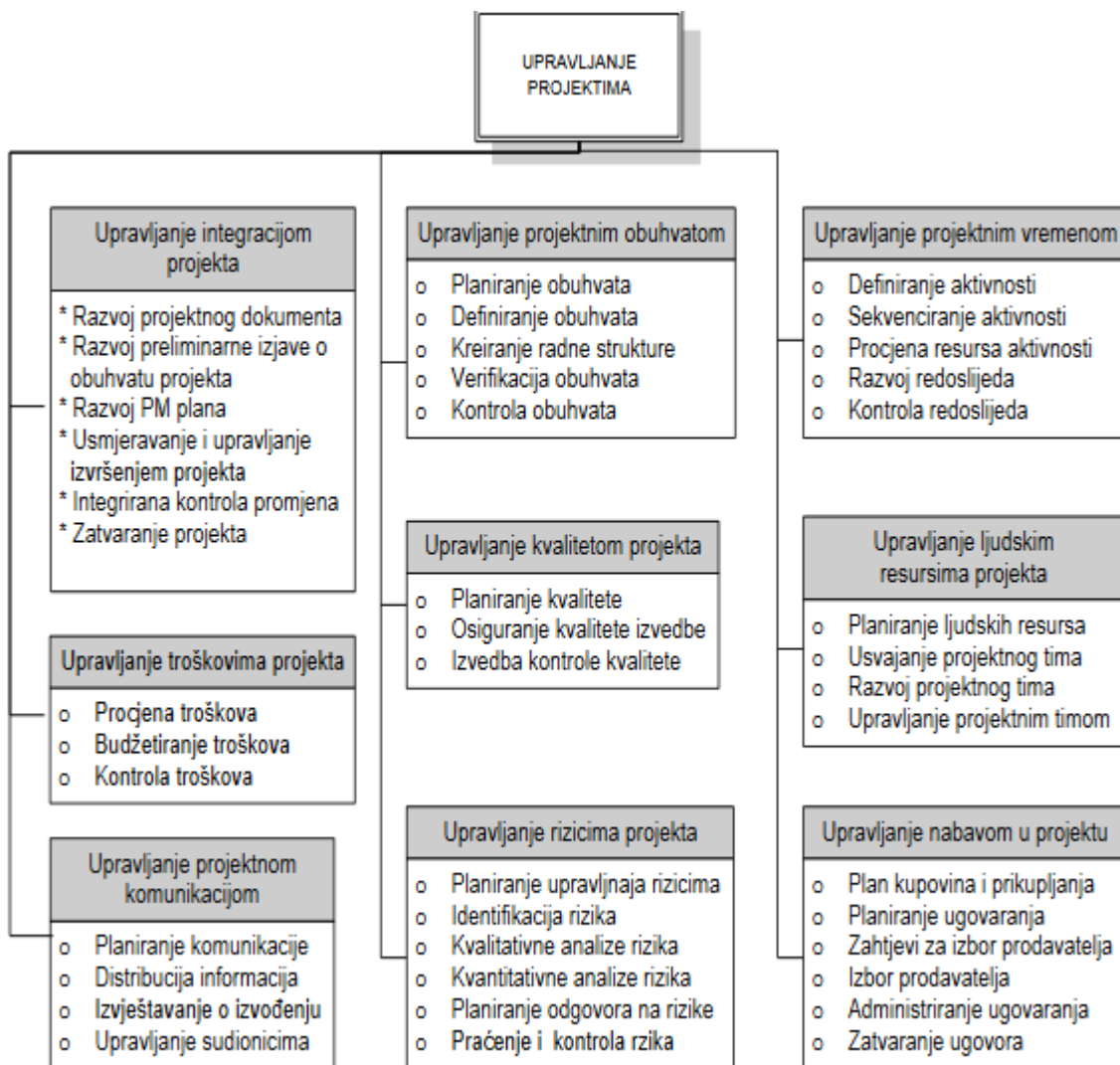
Kako bi u ovome procesu projektni menadžer bio uspješan, on mora zauzeti mjesto vođe. Ovi se subjekti često definiraju kao osobe koje imaju jasnu viziju i ideje. S druge strane, projektni menadžer je ona osoba koja te ideje provodi u djelo, putem provedbe uspješnih projekata. Pristupi li se problematici s ovog aspekta, proizlazi da vođa na osnovu vlastite vizije određuje pravac djelovanja i okuplja ljude u svrhu implementacije ideja i ciljeva. Na taj način vođenje se može pojmiti kao umijeće utjecanja na druge da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva (Rupčić, 2006).

Projektni menadžer orijentiran je na sintezu i učinkovitost, a ima ulogu mentora i vođe. On raspolaže specijaliziranim tehničkim znanjima iz projektnog menadžmenta, ali također mora raspolagati i znanjima o osnovnim principima funkcioniranja organizacije te raspoloživim resursima (Omazić, Baljkas, 2005: 109).

Američka udruga menadžera ističe da se upravo ove karakteristike uzimaju kao esencijalne u procesu uspješnog rukovođenja i ostvarivanja rezultata, a suvremena istraživanja smatraju da su upravo vještine rada i komunikacije s ljudima važnije za uspjeh od inteligencije i stručnih znanja (Pureta, 2010). Navedeno se uzima i kao odrednica uspješnog projektnog menadžmenta, koji je odgovoran za uspjeh samog projekta.

Specifikacija znanja koja su presudna za uspješnog projektnog menadžera daju se u nastavku (Slika 7.).

## Slika 7. Područja znanja projektnog menadžera



Izvor: Zoher, Z. (2016.) *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*. Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1229/preview> (08.06.2019.). Str. 14.

Na temelju ovih područja znanja moguće je ukazati i na osnovne funkcije projektnog menadžera. Integracijsko upravljanje projektom odnosi se na učinkovito upravljanje svim dijelovima projektima, a misli se na njegovo planiranje, izvođenje i kontrolu.

Ispravno definiranje projektnog obuhvata ili opsega te briga o sigurnosti obuhvata odnose se na definiranje i razvoj projektnog zadatka, preraspodjelu poslova na način da se njima može upravljati, utvrđivanje realizacije planiranih rezultata i ciljeva i implementaciju kontrolnog procesa prilagodbe obuhvata projekta nastalim događajima i situacijama.

Upravljanje projektnim vremenom zahtijeva optimalnu raspodjelu vremena na pojedine faze projekta. Dobro i efikasno upravljanje projektom rezultira njegovim izvođenjem u planiranom vremenu. Ova funkcija odnosi se na definiranje aktivnosti, definiranje njihova redosljeda i trajanja, izradu i kontrolu terminskog plana projekta.

Funkcija upravljanja troškovima podrazumijeva procjenu troškova projektnih resursa. Osnovna obveza je redovna kontrola troškova i briga da oni ne premaše planirani budžet projekta.

Nadalje, upravljanje projektnom kvalitetom odnosi se na izradu plana kvalitete, osiguranje i kontrolu kvalitete. Kvalitetu je potrebno pratiti i nadzirati na razini svih zadataka i životnih faza projekta.

Projektni menadžer također je zadužen za identifikaciju ljudi koji rade na projektu. On specificira njihove uloge, odgovornosti i ovlasti, a provodi i sustav motiviranja te vođenje timom.

Upravljanje projektnom komunikacijom vrlo je značajno za uspješnost projekta. Ono se odnosi na prepoznavanje bitnih informacija u svezi projekta, ali i na identificiranje interesno-utjecajnih skupina koje su zainteresirane za komunikaciju.

Upravljanje projektnim rizikom podrazumijeva identificiranje, analiziranje i utvrđivanje reakcije na projektni rizik. Osim toga, treba istaknuti i upravljanje projektnom nabavom, čime se utvrđuju resursi koji se moraju nabaviti, ali i definiraju pravila natjecanja dobavljača te ugovorne obveze.

Uspješnog projektnog menadžera definiraju znanja, vještine i umijeća koje posjeduje. Integriranje ovih elemenata presudno je za njegov uspjeh. On mora raspolagati stručnim znanjima, specijaliziranim znanjima o projektnom menadžmentu, skupom temeljnih interdisciplinarnih znanja iz organizacije i ekonomije, kao i općim znanjima iz ostalih znanosti te administrativnim znanjima (Omazić, Baljkas, 2005: 120). Evidentno je kako uspješnog projektnog menadžera karakteriziraju brojna obilježja, no u praksi nije nužno da on zadovoljava sve elemente. Upravo se u tome i

diferenciraju pojedini menadžeri. Najjednostavnije rečeno dobar menadžer je stručna i kompetentna osoba koja je usmjerena pojedincima, timu i zadatku.

Znanstvena i stručna literatura uvelike se razlikuju od stručne prakse, kada je riječ o ovoj problematici. Dok literatura pristupa teorijskom razgraničenju odlika uspješnog menadžera, praksa ukazuje na konkretno iskustvo u poslovnom svijetu i daje neke aktualne smjernice koje čine dobrog, odnosno uspješnog menadžera.

U kontekstu suvremene menadžerske prakse i suvremenog poslovanja, uspješnog projektnog menadžera obilježavaju slijedeće karakteristike: (Pureta, 2010):

- Usmjerenost prema ljudima – pored orijentacije prema financijskim izvješćima, organizaciji poslovnih procesa, analizi tržišta i uspješnom tržišnom nastupu, uspješan menadžer u suvremeno doba treba biti usmjeren na ljude. Pri tome se podjednako misli na zaposlenike, potrošače i ostale dionike. Ovaj aspekt sukladan je temeljnim odrednicama uspješnog projekta, o čemu je prethodno bilo riječi, odnosno jednom od aspekata koji isti definira kao uspješan, a razmatra zadovoljstvo i lojalnost potrošača;
- Napuštanje autoritativnog pristupa – imperativ se sve više postavlja na savjesnost, komunikativnost, motivaciju i miroljubivo rješavanje konflikata i problema, što pogoduje kvalitetnijoj radnoj klimi, većem zadovoljstvu i angažmanu dionika, kao i uspješnijim procesima. Poseban značaj pridaje se razumijevanju i komunikaciji. Jedna od temeljnih zadaća uspješnih menadžera je definirati zaposlenicima točan opis njihovog posla i standarde rada kojih se trebaju pridržavati. Potrebno je kontinuirano davati povratne informacije o kvaliteti rada i mogućnostima poboljšanja, a jednako tako djelovati s ciljem maksimizacije kompetentnosti zaposlenika. U slučaju problema trebali bi ih učiti kako da ih sami riješe, jer tako povećavaju njihovu kompetentnost;
- Povećanje i izgradnja vlastitog strpljenja – važno je svjesno i odgovorno odabrati pravi pristup za postizanje uspjeha, a to je kvalitetan rad s ljudima. Prvi korak je analiza postojećih znanja i vještina rada s ljudima, a nakon toga slijedi usvajanje vještina koje su razvijene u manjoj mjeri, kao i njihova stalna praktična primjena.

U kontekstu specifičnih obilježja ovih subjekata, a koja će izravno utjecati na kvalitetu upravljanja projektnim timovima i projektom, a naposljetku djelomice i na samu uspješnost projekta, moguće je istaknuti kako projektni menadžer da bi bio uspješan mora izvrsno vladati barem dvjema skupinama vještina iz ove domene. Misli se na (Pureta, 2010):

- Osnove upravljanja projektom;
- Vještine upravljanja poslovanjem;
- Tehnička znanja;
- Vještine komuniciranja;
- Vještine predvođenja.

Jasno je kako ove vještine nadopunjuju prethodna obilježja projektnih menadžera. S obzirom na samosvjesnost menadžera o znanju, vještinama i talentima kojima raspolaže, smatra se kako je značajno da on pomnim odabirom projektnog tima nastoji minimizirati nedostatke u okviru svoje stručnosti, kompetentnosti i talentiranosti. Pri tome je njegova uloga da integrira znanja, vještine, iskustvo i ostale elemente s projektnim timom, kako bi na optimalan način zadovoljio sve kriterije uspješnosti u ovome području.

Pored toga, specifične osobine uspješnih projektnih menadžera jesu (Kordoš, 2017):

- Raspolaže s visokom razinom tolerancije za nejasnoće – razuman je i strpljiv;
- Snažno je orijentiran uslužnosti prema kupcima, ali i prema ostalim dionicim;
- Usredotočen je na svrhu i ciljeve samog projekta;
- Ima visoki nadzor nad izvođenjem;
- Sklon je riziku, ali raspolaže i s pozitivnim strahom;
- Razumije sve aspekte i pozadinu projekta;
- Kontinuirano nastoji identificirati i propituje rizike i probleme;
- Inicijativan je, inteligentan, kreativan i inovativan;
- Interpersonalno je osjetljiv;
- Siguran je i pouzdan;
- Dobar je organizator, ali i motivator;
- Uspješno rješava i izbjegava konflikte;
- Dominantan je, ali i otvoren;

- Sposoban je odustati onda kada je to najbolje;
- Raspolože stručnim znanjima i vještinama, ali je i spreman na usvajanje novih;
- Dobro komunicira s imom i uspješno se integrira u isti;
- Fleksibilan je i prilagodljiv, ali i autoritativan.

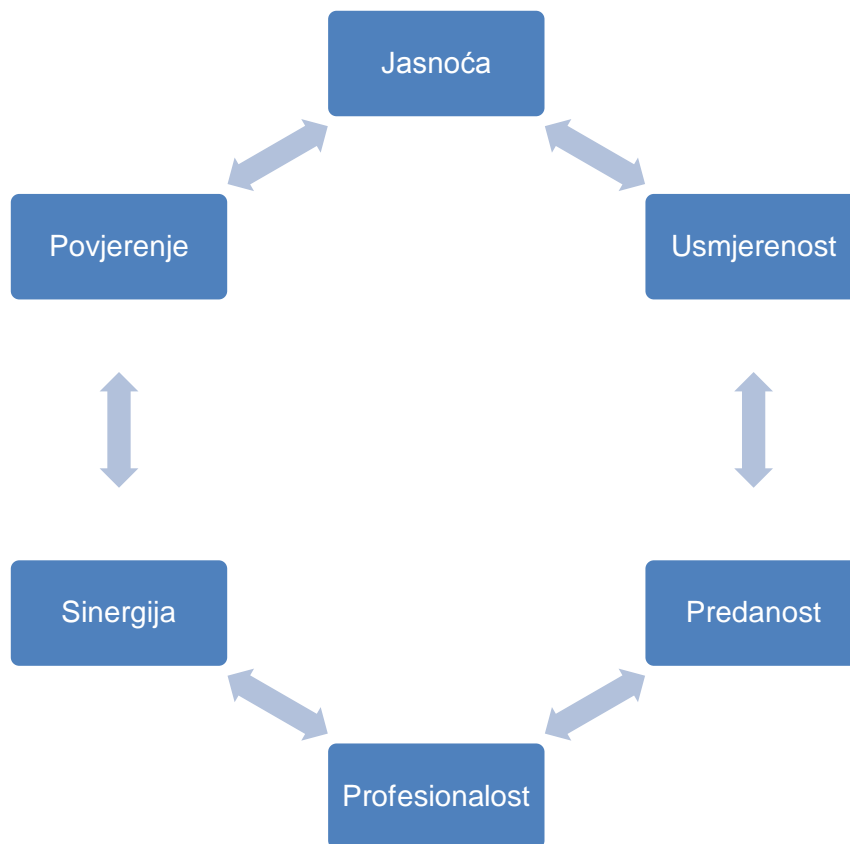
Onda kada projektni menadžer djeluje u suprotnosti s ovim smjernicama i odrednicama uspješnosti moguće je govoriti o pogreškama koje on čini. Učestalost i dinamičnost projektnog menadžera u implementaciji i načinu korištenja ovih smjernica određuje njegov neuspjeh, ali utječe i na uspjeh samog projekta. Upravo zbog toga, kompetencija menadžera, ali i projektnih timova također biva jednom od značajnih odrednica i generičkih snaga uspješnosti samog projekta.

#### **4.2. PROJEKTNI TIMOVI**

Najjednostavnije rečeno, projektni tim je skupina stručnih i kompetentnih ljudi koji integrirano, u suradnji i pod vodstvom te upravljanjem menadžera, djeluju u smjeru izvedbe nekog projekta i u svrhu realizacije planiranih ciljeva. Riječ je o skupini ljudi koji međusobno nadopunjuju menadžera. Nekadašnja isključiva podređenost timova menadžeru danas je sve slabije prisutna u praksi, pa se opravdano daje tvrditi da je neki menadžer uspješan onoliko koliko mu je uspješan tim koji vodi.

Jednako kao i projektni menadžeri, projektni timovi dijele se na uspješne i neuspješne. U okviru navedenoga moguće je istaknuti neke od značajki najboljih projektnih timova (Slika 7.).

**Slika 8. Karakteristike najboljih projektnih timova**



*Izvor: Vodič za upravljanje projektima. Zagreb: DVA I DVA. Str. 256.*

Pod pojmom jasnoće misli se na jasnoću zadataka, odgovornosti, ovlasti, procesa i čitave izvedbe projekta. Posvećenost i usmjerenost ukazuju na orijentaciju projektnog tima prema uspjehu projekta, ali i prema realizaciji ciljeva. Profesionalnost se odnosi na preuzimanje osobne odgovornosti za učinjeno ili neučinjeno, ali i na stručnost te suradnju s čitavim timom. Naposljetku isto nadopunjuje pojam sinergije, koji predstavlja integritet vještina i iskustava. Povjerenje je pojam koji dodatno povezuje sudionike time, ali i doprinosi učincima istoga.

Pored ovih karakteristika, u suvremeno doba na uspješnost tima utječu i mnogi drugi čimbenici. Sloboda, samostalnost i kontrolirana autoritativnost maksimiziraju zadovoljstvo članova i doprinose većem angažmanu.

Na kvalitetu njihova rada, kao što je istaknuti, utjecati će i dostupnost te kvaliteta informacija, kao i kvaliteta komunikacije. Samostalnost u postizanju konsenzusa uvelike će maksmizirati njihovo samozadovoljstvo, a tome će doprinijeti i sustav motivacije te nagrađivanja.

Uspješne timove određuju sljedeće značajke (Omazić, Baljkas, 2005: 130):

- Uspješan tim ima potpunu slobodu, samostalnost i autoritet. Iz toga proizlazi njegova odgovornost za rezultate vlastitih odluka;
- Uspješnost tima ovisi i o slobodnom protoku informacija. Za razliku od autoritativne i autokratske sredine čiji vođe blokiraju informacije i stvaraju monopol na znanje, članovi suvremenog projektnog tima jedan drugog dobrovoljno obogaćuju svojim spoznajama, stvarajući inventivnu i inovativnu atmosferu;
- Uspješan tim ostvaruje i stvarni sinergijski efekt. Umjesto da rasipaju snagu na suparništvo, svađe i neproduktivan rad, članovi tima svoju energiju usmjeravaju na zajednički cilj;
- U radu uspješnih timova cilj ne opravdava sredstvo. Za uspješan projektni tim podjednako je važno obaviti posao, kao i učiniti to u skladu s opće prihvaćenim vrijednostima, normama i pravilima;
- Uspješni timovi donose odluke i razrješavaju sukobe s konsenzusom, a ne nametanjem volje većine ili nadglasavanjem;
- Uspješni timovi dijele dobro i zlo, uspone i padove, slavu i kaznu. Iako dobar tim ističe individualne doprinose zajedničkom cilju, u timu se nikad ne traži krivac ako nešto pođe loše.

Na osnovu navedenoga, uspješan projektni tim može se shvatiti kao skup pojedinaca koji se međusobno nadopunjuju i integrirano rade na učinkovitim projektima. Zajedničke vrijednosti koje ih određuju su povjerenje i poštivanje, zajednička vizija, kvalitetna komunikacija, poštivanje uloge, funkcija i ovlasti menadžera.

Treba istaknuti kako je temelj svakog uspješnog projekta uspješan projektni tim. Tim je sačinjen od menadžera i ostalih članova, a formiranje istoga nije u domeni



slučajnosti, kao ni rutine. Riječ je o privremenoj i formalnoj povezanosti, odnosno produktu procesa formiranja projektnog tima.

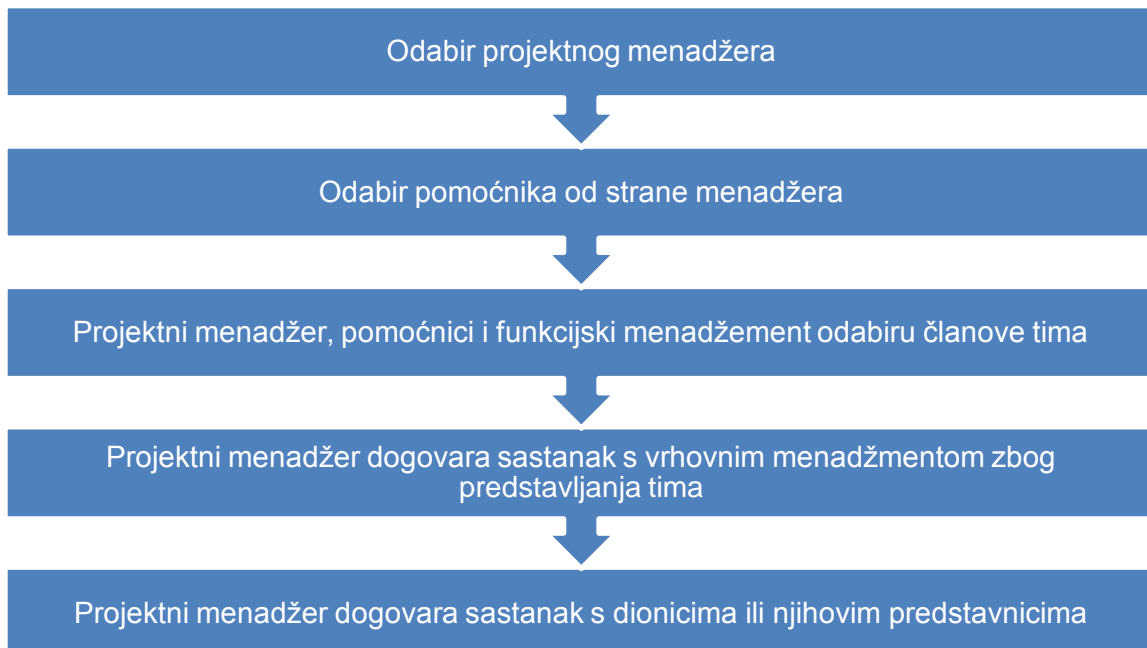
Formiranje projektnog tima je vrlo kompleksan i izazovan proces u okviru ovog područja. Kvaliteta njegove izvedbe djelom će utjecati i na samu uspješnost projekta, što dodatno intenzivira značaj procesa u okviru ove problematike.

#### 4.3. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM TIMOVIMA

Formiranje projektnih timova je proces potvrđivanja raspoloživosti ljudskih resursa i integriranja istih za provedbu nekog projektnog zadatka (Omazić, Baljkas, 2005: 128). Prije samog formiranja projektnog tima važno je dati odgovore na pitanja u svezi veličine, formalnosti, načina odlučivanja, projektnih ciljeva, znanja, motivacije i komunikacije. Sve su to činitelji nekog projektnog tima, odnosno elementi koji određuju njegovu veličinu, sastav i specifičnosti.

Fazni prikaz ovoga procesa može se prikazati na sljedeći način (Slika 8.).

#### Slika 9. Proces formiranja projektnog tima



Izvor: Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo. Str. 123.

Kako bi se u praksi formirao kompetentan projektni tim, vrlo je važno izvršiti kvalitetnu selekciju ljudskih resursa. Cilj je odabrati jedinstveni projektni tim sukladno obilježjima nekog projekta koji se izvodi. Članovi tima biraju se prema njihovim osobinama i vještinama.

U suvremeno doba posebno se valoriziraju stavke poput odgovornosti, komunikativnosti, spremnosti na suradnju i sličnoga. Formiranje projektnog tima početna je faza njegova upravljanja. On nužno ne podrazumijeva da projektni menadžer treba biti upravitelj. Prije svega on je vođa, o čemu je već bilo riječi, a jednako tako je i dio tima.

Upravljanje projektnim timovima načelno je proces koji se uglavnom slaže s osnovnim tijekom, načelima i obilježjima upravljačkih procesa u području menadžmenta generalno. Upravljanje projektnim timom može se predložiti na sljedeći način (Horine, 2009):

- Dodjela članova projektu – rezultira dokumentacijom o popisu članova projektnog tima;
- Definiranje plana upravljanja projektom – poželjno je da bude sažet ili detaljan, a sadrži plan ljudskih resursa, koji specificira uloge i odgovornosti svih članova projektnog tima;
- Ocjena radne učinkovitosti – vodstvo provodi kontinuirana formalna i neformalna ocjenjivanja radne učinkovitosti, a na taj način se rješavaju otvorena pitanja, unapređuju komunikacija i suradnja, te reduciraju sukobi i problemi;
- Izvješća o učinkovitosti – predstavljaju dokumentaciju o statusu projekta u odnosu na prognoze. Područja učinkovitosti uređuju stalne kontrole vremenskog rasporeda, kontrole troškova, kontrolu kvalitete i potvrde opsega projekta;
- Organizacijska procesna sredstva – utječu na uspješno upravljanje projektnim timom.

Navedene stavke razmatraju se kao ulazne u predmetnom procesu. One su ujedno i odrednice početka ovog procesa, kao i njegove izvedbe do formiranja ili dostizanja

izlaznih stavki. Nakon formiranja projektnog tima, određuje se plan upravljanja projektom, koji se pojašnjava svim članovima tima.

Tijekom izvedbe projekta kontinuirano se provodi ocjena radne učinkovitosti svih članova, koja utječe na učinkovitost tima, a naposljetku i samog projekta. O navedenome se sastavljaju redovna izvješća na osnovu kojih je moguće dati buduće prognoze o uspjehu projekta.

Rezultati procesa upravljanja projektnim timom odnose se na (Horine, 2009):

- Ažurirani faktori okruženja – uključuju ulaz za ocjenjivanje radne uspješnosti organizacije i ažuriranje vještina osoblja;
- Ažurirana organizacijska procesna sredstva – povijesne informacije i dokumentacija o stečenom znanju, predlošci i organizacijski standardni procesi;
- Zahtjevi za izmjene, koje u formiranju tima mogu utjecati na ostatak plana upravljanja projektom. Misli se na premještaj ljudi na druge zadatke, djelomično ugovaranje rada izvan organizacije i zamjenu članova tima koji odlaze;
- Ažuriranje plana upravljanja projektom – elementi ovog plana uključuju plan upravljanja formiranjem tima.

Osim navedenih stavki procesa, koji ukazuju na evolucijsku suštinu istoga, važno je ukazati na temeljna načela, tehnike, ali i prijetnje u procesu upravljanja projektnim timom. (Tablica 3.).

**Tablica 3. Načela, tehnike i prijetnje u procesu upravljanja projektnim timovima**

NAČELA	TEHNIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prilagodba stila upravljanja – ovisi o fazi projekta, potrebama i okolini;</li> <li>✓ Okupljanje pravih ljudi – priznanja i uspjesi;</li> <li>✓ Planiranje na razini tima;</li> <li>✓ Usredotočenost tima;</li> <li>✓ Jasna očekivanja – zadaci, kriteriji, odgovornosti;</li> <li>✓ Dostizanje produktivnosti;</li> <li>✓ Poštivati želje tima;</li> <li>✓ Maksimiziranje snaga tima;</li> <li>✓ Nagrađivanje i sankcioniranje;</li> <li>✓ Izgradnja strategije – međuljudski odnosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sastanci – zasebni kratki sastanci u svakoj fazi projekta;</li> <li>✓ Smještaj – sinergija tima na jednom mjestu;</li> <li>✓ Iskorištavanje vremena nastanku – status projekta;</li> <li>✓ Razvoj karte tima – smjernice, postupci i načela;</li> <li>✓ Standardi izvedbe i kvalitete;</li> <li>✓ Promicanje stručnosti i rješavanja sukoba (win-win);</li> <li>✓ Izrada baze podataka;</li> <li>✓ Razvoj rituala tima;</li> <li>✓ Učinkovito izvođenje zadataka;</li> <li>✓ Orijehtacija tima – radna okolina;</li> <li>✓ Povezanost unutar tima, ali i poštivanje rukovodstva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Loši izvođači – povratne informacije, planovi, minimiziranje gubitaka;</li> <li>✓ Osebjuni kadar – otežana suradnja;</li> <li>✓ Nasljeđeni raspored – identificiranje rizika;</li> <li>✓ Komunikacija, motiviranje, upravljanje sukobima, odlučivanje, delegiranje poslova, otpor prema promjenama.</li> </ul>

*Izvor: Horine, G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb: DVA I DVA. Str. 263.*

Treba istaknuti kako učinkovito i uspješno upravljanje projektnim timovima ne implicira izravno i uspješnost samog projekta. To ovisi o nizu ostali izravni učinaka, o

čemu je već bilo riječi. Međutim, uspješnost upravljanja projektnim timovima daje osnovu za predviđanje tijeka izvedbe projekta, kao i uspješnosti samog procesa, dok će konačni rezultati biti determinirani nizom ostalih čimbenika.

U upravljanju projektnim timom, voditelj projekta mora posjedovati izvrsne analitičke i organizacijske sposobnosti. Tehnička stručnost u stručnom području njihovog projekta također je posebna prednost. Projekti postižu svoje rezultate kroz ljude i to različite ljude koji rade na koordiniran način kako bi proizveli željene rezultate (Horine, 2009).

Za što uspješnije upravljanje projektnim timovima, kao i bilo kojim drugim timovima, važno je posvetiti pozornost na opće vodstvo i vještine upravljanja menadžera. Neke od tih područja vještina su (Horine, 2009):

- Razjašnjavanje uloga članovima projektnog tima;
- Postavljanje timskih i individualnih ciljeva;
- Praćenje i mjerenje tima;
- Analiza individualnih performansi;
- Konstruktivno rješavanje sukoba između članova tima;
- Delegiranje odgovornosti i zadataka;
- Motiviranje pomoću kombinacije unutarnjih i vanjskih nagrada;
- Sankcioniranje;
- Razvijanje vještina članova tima.

Učinkoviti timovi su mnogo produktivniji od skupina koje rade na istom zadatku, jer su sposobni iskoristiti jakost međusobnih snaga i nadoknaditi slabosti svake druge osobe. Temeljne smjernice unapređenja efikasnosti i učinkovitosti upravljanja projektnim timom su suradnja i timsko odlučivanje.

Rasprava o temeljnim pravilima uspješnog upravljanja projektnim timovima otkrit će dosad neizgovorene pretpostavke. Svaki će član tima vidjeti jasnije odakle dolaze drugi članovi tima i što im je potrebno od tima kako bi obavili svoj posao. Obavezno je postaviti dogovorena osnovna pravila na vidljivo mjesto gdje se tim redovito sastaje.

Treba istaknuti kako se danas u praksi koriste razne metode i tehnike koje unapređuju sustav upravljanja i vođenja projektnih timova. U praksi se one kontinuirano nadograđuju i modificiraju, sukladno potrebama poslovanja, promjenama u okolini i izazovima s kojima se projektni menadžment susreće.

Na samu uspješnost projekta uvelike će utjecati sposobnost na odgovaranje i suočavanje s izazovima s kojima se projektni menadžer susreće u ovome procesu. Tome služe neki standardni alati i tehnike.

Među osnovnim instrumentima ove prirode treba istaknuti promatranje i razgovore, kao jednu od tradicionalnih tehnika. Sljedeća tehnika je ocjena učinkovitosti koja može uključivati ciljeve kao što su razjašnjavanje uloga i odgovornosti, konstruktivni povrat informacije članovima tima, otkrivanje nepoznatih i nerazriješenih otvorenih pitanja, razvoj pojedinačnih planova obuke i ustanovljavanje specifičnih ciljeva za buduća razdoblja.

Osim ove tehnike, smatra se kako je osobito značajna tehnika upravljanja sukobima. Naime, sukobi su neizbježni izazovi u ovome procesu, a uzročnici uključuju, između ostaloga, neke od osnovnih uzroka neuspješnosti projekta. Misli se na nedostatne resurse, prioritete vremenskog rasporeda i osobne radne stilove.

Osim ovih tehnika danas se vrlo intenzivno koriste i dnevnik otvorenih pitanja kao i rješavanje međuljudskih odnosa. Za vrijeme upravljanja projektom nastaju otvorena pitanja, a pisani dnevnik dokumentira iste i nastoji ih nadzirati. Pomoću njega se daje uvid u odgovornosti pojedinih članova tima za sva pitanja i zadatke prema ciljnom datumu (Zohar, 2016: 69).

Rješavanje otvorenih pitanja bavi se preprekama koje mogu onemogućiti postizanje ciljeva tima, a ujedno i negativno utjecati na konačnu uspješnost samog projekta. U konačnici, korištenje odgovarajućih međuljudskih vještina pomaže iskorištavanju prednosti članova tima, kao i reduciranju slabosti.

## **5. PREPORUKE MAKSIMIZACIJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA**

Teorijske činjenice u okviru ekonomske misli i prakse daju osnovu za razumijevanje predmetne problematike, kao i neke temeljne okvire u svezi upravljanja projektnim timovima i samim projektima. Ona se uzima kao polazište u okviru izvođenja ovih procesa, a kako bi u praksi sve rezultiralo daleko uspješnijim rezultatima, samu teoriju važno je integrirati s praksom, odnosno dosadašnjim iskustvima struke, uvaženim preporukama i smjernicama.

Menadžeri, poduzeća i ostali dionici na međunarodnoj razini kontinuirano raspravljaju o preporukama za maksimiziranje uspješnosti projekta. One su uglavnom rezultat stečenih iskustava i uspješnih praksi. Preporuke nastaju u skladu s tekućim razdobljima u kojima se definiraju i u kojima se sami projekti planiraju te izvode. To je i opravdano uzme li se u obzir potreba da se što uspješnije odgovara na postojeće izazove u okolini, ali i promjene u upravljačkim strukturama i procesima.

Kada se govori o suvremenim preporukama za potrebe navedenoga, u obzir se ne uzimaju specifičnosti projekata. One se univerzalno određene i opće primjenjive. U okviru ovog poglavlja analiziraju se neke od njih, te se prethodno istraživanje o istima nadopunjuje, a predmetna problematika obrađuje na cjelovit način.

### **5.1. KULTURA RADA**

Ljudski faktor jedan je od vitalnih elemenata svakog projektnog tima i samog projekta. Ljudima se pridodaju brojne funkcije poput planiranja, organiziranja, izvođenja, koordinacije i sličnih aktivnosti koje determiniraju samu uspješnost projekta u konačnici. S druge strane, upravo su ljudi generatori nekih osnovnih problema i konfliktata u ovome procesu, pa je kontrola predmetnog faktora od iznimnog značaja za samu uspješnost projekta.

Među ključnim čimbenicima koji narušavaju produktivnost projektnog tima mogu se istaknuti nejasne odgovornosti i linije zapovijedanja, nejednaki radni zahtjevi, nejasni ciljevi i zadaci, loša komunikacija, nepovjerenje i odsustvo suradnje te slično.

Izbjegavanju, reduciranju i otklanjanju ovih problema pogoduje kvalitetna kultura rada, odnosno projektna kultura.

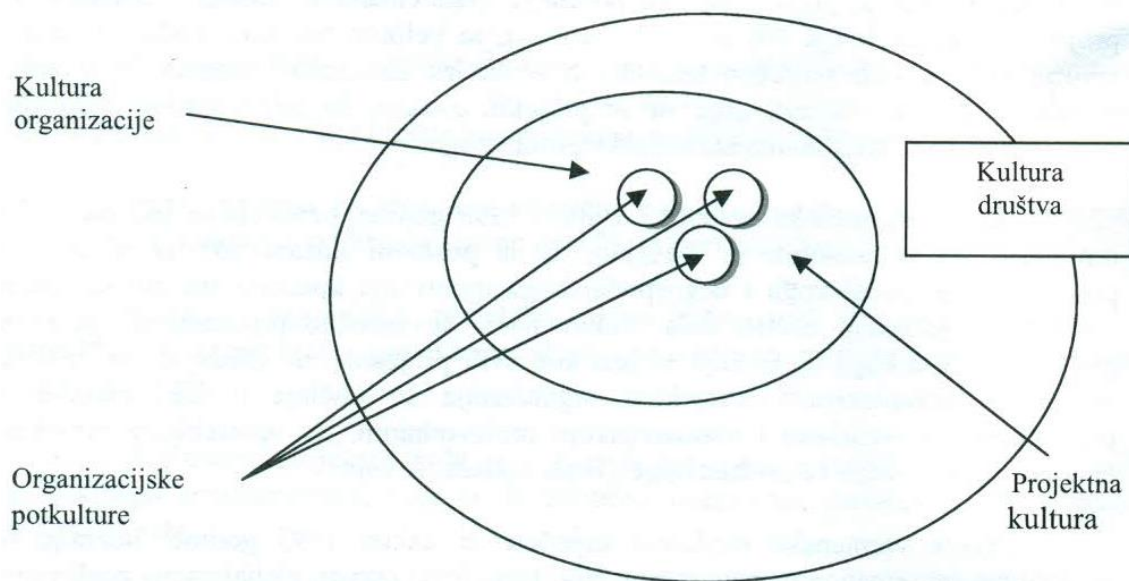
Kultura rada u projektnom menadžmentu dolazi do izražaja u suvremeno doba, a danas se uzima kao jedna od osnovnih preporuka za unapređenje uspješnosti ovog procesa i projekta. U okviru suvremenog menadžmenta u kojem se ona razvija, dolazi do intenzivnog tehnološkog razvoja, globalizacije poslovanja i ostalih promjena o kojima je već bilo riječi.

Sve one utjecale su na stvaranje i jačanje potrebe brzog savladavanja razvoja, a s vremenom postavljaju zahtijev za novim i efikasnim oblicima organiziranja poslovanja. U devedesetim godinama prošloga stoljeća struka se počela baviti pitanjima povezivanja poslovnih strategija i projekata, a ujedno i ostalim čimbenicima koji se smatraju relevantnima u okviru ove problematike.

Projektna kultura danas predstavlja jedan od važnijih faktora uspješnoga izvođenja projekata u poduzećima i dio je organizacijske kulture. Prema definiciji ona predstavlja „podkulturu organizacijske kulture poslovnoga sustava i kulture društva u cjelini (Bistričić, 2004: 34).“ Značaj iste očituje se u činjenici da upravo o njoj u velikoj mjeri ovisni rast i razvoj, odnosno izvršenje strategije poslovnog sustava s realizacijom programa projekata s projektnim managementom. Ista se može predočiti na sljedeći način (Slika 9.).



## Slika 10. Projektna kultura



Izvor: Bistričić, A. (2004.) *Projektna kultura. Tourism hospitality management. God 10. Br. 3-4. Str. 31.-40.*

Vidljivo je kako projektna kultura, ne samo da utječe na uvjete i situaciju u kojoj neki projektni menadžer upravlja projektnim timom, a projektni tim sinergijski djeluje u smjeru realizacije nekog projekta, već ona integrira čitav niz elemenata, koji izravno utječu na konačni uspjeh samog projekta. Upravo zbog toga istoj je potrebno posvetiti poseban značaj u suvremeno doba.

Može se zaključiti kako ona predstavlja inovacijsko, stvaralačko, istraživačko projektno ozračje u poslovnom sustavu ili društvu. Postizanje pozitivne projektne kulture jedan je od suvremenih izazova, ali i čimbenika koji determiniraju uspješnost projekta u konačnici. Ona se postiže provedbom nekih temeljnih zadataka i procesa, o kojima je već bilo riječi, a koji također imaju utjecaj na navedeno. Misli se primjerice na kontinuiranu izobrazbu projektnog tima, maksimiziranje povjerenja, suradnju, osjećaj pripadnosti timu i slično.

Na projektnu kulturu najčešće utječu sljedeći elementi (Bistričić, 2004: 35):

- Organizacijska struktura – u njoj ne nastupaju samo standardne funkcijske jedinice nego također projekti sa različitim strukturama;
- Vodstvo poduzeća – projekti su odgovornost vodstva, koji brine za strategiju poduzeća. Projekti su oruđe za realizaciju strateških odluka;
- Funkcijski menadžeri – odgovaraju za redovne operativne procese i potporu projektima. U poduzeću sa razvijenom projektnom kulturom, linijski menadžeri su svjesni, da je projekt dopuna njihovom redovnom radu;
- Neformalne komunikacije – ponekad funkcijski menadžeri ne dozvoljavaju komuniciranje mimo hijerarhijske strukture što koči projekt. Ukoliko cjelokupni management nije svjestan značaja projekata za opstanak poslovnog sustava i ako projektna kultura, radi bilo kojeg od navedenih činilaca, nije na zavidnom nivou, to znači otežano izvođenje projekata, a u konačnici i upitnu uspješnost njegove izvedbe.

Projektna kultura razvija se usporedno s razvojem one organizacijske. Međutim, ona je usko povezana i s napretkom projektnog menadžmenta. Upravo zbog toga, u namjeri njezina razvoja i optimizacije treba promišljati o čimbenicima koji unapređuju sam sustav projektnog menadžmenta.

U suvremeno doba i u budućnosti jedan od čimbenika uspješnosti projekata biti će sposobnost upravljanja multinacionalnim timovima i donošenje rješenja koja uzimaju u obzir rase, tradicije, činioce tekuće politike i slično (Bistričić, 2004). Pri tome, dionici koji sudjeluju u suvremenim projektima morati će biti informatički pismeni te sposobni surađivati u dinamičnim okruženjima.

„Sve češće će se događati, da će se planiranje odnosno priprema projekata izvoditi na jednom kraju svijeta, međutim izvedba pojedinih segmenata izvoditi će se na različitim krajevima svijeta. Sve više se povećava spoznaja, da projekt nije problem samo projektnog menadžera, nego također naručioca i ostalih ključnih osoba izvedbe projekta (Bistričić, 2004: 36).“

Tradicionalne metode mjerenja uspjeha projekta, koje se odnose uglavnom na mjerenje vremena, troškova i kvalitete, sve više se zamjenjuju praćenjem očekivanja

kupaca i ostalih dionika. Praksa ukazuje kako se paralelno s kvalitativnim mjerilima, mjerenje uspješnosti projekata sve više se provodi implementacijom kvantitativnih mjerila.

U budućnosti se može očekivati intenzivan utjecaj interpersonalne dinamike na uspješnost projekata. Time će rasti značaj izobrazbe i usavršavanja s područja međuljudskih odnosa, motivacije i međuljudskih komunikacija te ostalih elemenata. Posebnu pažnju treba usmjeriti prema podjeli rizika, povjerenju i komunikaciji.

## **5.2. UPRAVLJANJE VREMENOM IZVEDBE**

Pri izvođenju nekog projekta preklapaju se brojne upravljačke funkcije projektnog menadžmenta. On je zadužen za provedbu upravljanja ljudskim resursima, troškovima, komunikacijom, rizicima, kvalitetom, ali i vremenom.

Upravljanje troškovima, vremenom, opsegom i kvalitetom, pored toga što su funkcije, također su ciljevi koje treba postići u okviru projekta, odnosno za osiguranje njegove konačne uspješnosti. S druge strane, ljudski resursi i komunikacije povezani su s provedbom samog projekta, odnosno predstavljaju sredstvo postizanja ciljeva. Dakle, upravljanje ljudskim resursima i komunikacijama su isključivo funkcije za upravljanje projektom, dok troškovi, vrijeme, opseg i kvaliteta imaju dvojnost karaktera u tome što su obje funkcije i ciljevi (MacDonald, 1983).

Važnost upravljanja vremenom izvedbe, kao funkcija upravljanja vremenom, danas je prepoznata od strane onih vodećih dionika. Postoji argumentirano mišljenje da gotovo svaki projekt koji ne zadovoljava vremensku dimenziju rezultira dodatnim troškovima, a time narušava vlastitu uspješnost. Također, općenito je prihvaćeno da se za većinu projekata, ako se projekt završi na prihvatljivoj razini kvalitete, u prihvatljivim troškovima i u prihvatljivom vremenu, očekuje konačni uspjeh. Stoga je važnost kontrole vremenskog aspekta projekta jedna od najvažnijih funkcija predanosti upravljanja projektom.

Pokušaj definiranja funkcije upravljanja vremenom postao je iznimno težak zadatak bez korištenja, kao temeljnog stupnja definicije, razvoja konsenzusa o sadržaju i

karakteru upravljanja vremenom. Međutim, postoji opći konsenzus o tome kako se funkcija upravljanja vremenom može podijeliti na četiri odvojene podfunkcije. Ove četiri podfunkcije definirane su kao njezin sadržaj, a odnose se na planiranje, raspored, praćenje i kontrolu (MacDonald, 1983).

Planiranje uključuje prikazivanje onoga što projektni tim namjerava učiniti, kako će se to raditi i što će se koristiti za to. Raspored je podfunkcija za prepoznavanje realnih ograničenja vremena i resursa koji će na neki način utjecati na izvršenje projektnog plana i uspješnost projekta. Moglo bi se reći da projektni plan predstavlja način na koji se namjerava izvršiti projekt bez obzira na to kada će biti izvršen, dok raspored primjenjuje priznavanje vremenskih i resursnih ograničenja planu.

Praćenje ili nadzor može postojati samo kada je plan i raspored u pokretu, a sastoji se uglavnom od mjerenja onoga što se zapravo događa nasuprot onoga što se očekivalo. Nadzor svakako mora sadržavati analizu prošlih događaja, prepoznavanje trendova i njihov utjecaj na buduće planove, te određena sredstva za prenošenje zaključaka drugim članovima projektnog tima. Upravljanje projektima je timski rad, a za učinkovito funkcioniranje tim mora imati učinkovitu komunikaciju. Stoga se zaključuje da funkcija praćenja mora uključivati i priopćavanje svojih nalaza.

U konačnici, kontrola kao podfunkcija, predstavlja osnovni element upravljanja. Ona sadrži, kao svoje komponente, prepoznavanje onoga što se događalo, koji će biti rezultati ili učinak i, ako je negativan, provedbu koraka za sprečavanje neželjenih učinaka, odnosno ako je pozitivno, provedbu koraka kako bi se osigurao njihov nastavak.

Istaknutim činjenicama potvrđuje se kako su sve podfunkcije ili elementi upravljanja vremenskom dimenzijom projekta međusobno povezani i nadopunjuju se. Sama funkcija ima poseban značaj za konačni uspjeh projekta, što se potvrđuje već iz osnovnih teorijskih nalaza, ali i suvremene prakse. Razlog tome očituje se u činjenici da ušteda vremena znači veću učinkovitost rada i efikasnost izvedbe, niže troškove, dostatnost resursa, a time i samu uspješnost projekta.

### 5.3. SUVREMENE ODREDNICE MAKSMIZACIJE USPJEŠNOSTI PROJEKTA

Kao što je i provedenim istraživanjem potvrđeno, upravljanje projektima multidimenzionalni je proces. U suvremeno doba on uključuje niz upravljačkih funkcija. Projektni menadžer pri tome mora upravljati s više članova tima, ciljevima, vremenskim rokovima i proračunom, ali i ostalim objektima.

Iako se mnogi projekti danas čine kao nemogući, već u inicijalnim fazama njihove provedbe, a jednako tako se i mnogi tijekom izvedbe znatno zakompliciraju, danas postoje suvremeni savjeti i smjernice za unapređenje ovog procesa i za doprinos osiguranju konačne uspješnosti projekta. Menadžeri i ostali stručnjaci na međunarodnoj razini pri tome prepoznaju sljedeće (Project Management Institute, 2019):

- Odabir pravih resursa, alata i instrumenata;
- Komunikacija s timom i unutar tima;
- Korištenje SWOT matrice;
- Boriti se protiv ometanja;
- Suzbiti strah od učenja;
- Biti realističan;
- Postaviti prioritete.

Kao voditelj tima i voditelj projekta, važno je započeti posao sa svim potrebnim alatima za uspjeh. O njima je već bilo rasprave u ovome radu, a u suvremeno doba sve veći značaj dobivaju softveri, aplikacije za pametne telefone, kao i ostali resursi. Važno je istaknuti kako se svi alati trebaju koristiti na optimalan način, a u okviru postavljenog budžeta.

Nakon toga, slijedi održavanje i jačanje kvalitetne komunikacije s timom i unutar tima. Važno je pri tome uspostaviti dvosmjernu komunikaciju između svih članova tima. Potrebno je osluškiivati druge i iznositi vlastita mišljenja. Posebno treba brinuti o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, kao i o jačanju suradnje unutar tima putem ovog alata. Često neformalni razgovori donose niz koristi. Ponekad mogu doprinijeti boljem razumijevanju procesa, ali i stvoriti nove ideje. Upravo zbog toga, komunikaciju treba

provoditi kontinuirano tijekom izvedbe projekta, a jednaki značaj posvetiti onoj formalnoj i neformalnoj. Čak i povremeni razgovori mogu dovesti do velikih ideja i doprinijeti prijateljskom radnom mjestu, odnosno unapređenju radne klime.

Jedan od korisnih alata koji doprinosi učinkovitom i efikasnom upravljanju projektima, a naposljetku i uspješnosti istoga je korištenje SWOT matrice. Ovaj vizualni alat predstavlja koncept koji je prilično jednostavan i omogućuje timu razmišljanje o projektu. SWOT analizira prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Promišljajući o praksi, moguće je zaključiti kako gotovo da i ne postoji projekt koji ne polazi od ove analize. Primjerice, čak i neki razvojni nacionalni dokumenti predstavljaju svojevrsne projekte, a svi oni iznose SWOT analizu stanja, ideje i sličnoga.

Pri provedbi nekog projekta vrlo je važno boriti se protiv ometanja. Ponekad je potrebno osigurati si takvo okruženje koje u potpunosti izolira sve utjecaje i eventualne izvore ometanja. Svim članovima tima potrebno je vrijeme u potpunom miru za promišljanje, propitivanje odluka i aktivnosti koje su učinjene ili se planiraju.

Strah od usvajanja novih znanja veliko je ograničenje u ovome procesu. On se često ističe kao strah od spoznaje onoga što neki član tima zapravo ne zna ili nije dobar u nekom području. Međutim, treba imati na umu da je ova spoznaja zapravo pola puta do razvoja osobnosti, intelektualnog kapitala, te iskustva. Usvajanjem novih znanja osoba gradi samoga sebe, a ona joj koriste u nekim budućim razdobljima i za nove izazove.

Tvoj tim postoji s razlogom. Svaki član tima ima različite vještine i talente. Tim je u cjelini resurs koji se nikada ne smije previdjeti. On je vrlo dinamičan i treba težiti cjeloživotnom obrazovanju i razvoju vještina.

U upravljanju projektima, kao što je već i istaknuto, treba biti vrlo realan. Djelovati realno znači razumijeti svoje granice i rad unutar granica. Realnost treba biti postavljena u svim segmentima ovog procesa. Misli se pri tome na ciljeve, mogućnost realizacije istih, realnost u zadovoljenju određenih ograničenja i kriterija, kao i realnost u svezi same uspješnosti projekta.

U projektnom menadžmentu također je presudno postaviti i poštivati prioritete. To je ključno za samu izvednu projekta, ali i za njegovu uspješnost. Jedan od najjednostavnijih načina za određivanje prioriteta zadataka na rasporedu je korištenje raznih softvera, koji prikazuju veliku sliku onoga na čemu svi rade u timu. Kada se razvije percepcija o tome kako članovi tima koriste svoje vrijeme, moguće je uspješnije upravljati projektom.

## 6. INOZEMNI I DOMAĆI PRIMJERI MJERENJA USPJEŠNOSTI PROJEKATA

U ovome poglavlju konkretiziraju se prethodno stečena teorijska saznanja u svezi mjerenja uspješnosti projekata na konkretnim primjerima inozemne i domaće (hrvatske) prakse. Pristupa se predstavljanju konkretnih projektnih pothvata, koji su u konačnici rezultirali uspjehom ili neuspjehom. Pri tome se ujedno i identificiraju kriteriji koji su doprinijeli ocjeni konačnog ishoda, kao i uzročnici ostvarenih rezultata.

### 6.1. SYDNEY WATER PROJECT

Sydney Water je javno komunalno poduzeće, koje se javlja kao vodeći pružatelj ovih usluga na području Australije. Ono je odgovorno za distribuciju pitke vode, ali i za komunalne usluge na ovome području. U svom poslovanju ima tri esencijalna cilja, a to su zaštita ljudi i zdravlja, zaštita okoliša i društveno odgovorno poslovanje (Wu, 2008).

Ovo poduzeće iznimno je naklonjeno praćenju međunarodnih trendova i izazova, kao i inoviranju u svakodnevnom poslovanju. To potvrđuje i brojnost projekata koje je provelo od početka 21. stoljeća do danas.

Neki od njih su (Sydney Water, 2019):

- Projekt vrijedan 900 milijuna dolara – modernizacija postojenja za pročišćavanje otpadnih voda;
- Projekt izgradnje tunela za skladištenje vrijedan 460 milijuna dolara;
- Informatizacija poslovanja CIBS – projekt vrijedan 60 milijuna dolara te ostali.

Treba istaknuti kako nisu svi projekti okončani uspjehom, odnosno nisu polučili zadovoljavajuće rezultate. Jedan među njima je i posljednji na popisu, odnosno CIBS projekt (engl. *Customer Information and Billing System*), kao najizdašniji IT projekt na primjeru ovog poduzeća.



Ovaj projekt imao je za cilj unaprijediti usluge korisnicima, kao i popuniti nedostatke i praznine u informacijskim sustavima te unaprijediti poslovnu učinkovitost. Osnovna svrha bilo mu je integriranje 12 postojećih internih poslovnih sustava i 60 vanjskih sučelja, a započeo je 2000. godine (Wu, 2008).

Pri inicijaciji projekta bilo je očekivano da će sustav biti operativan do veljače 2002., po cijeni od 38,2 milijuna dolara. Zbog zabrinutosti odbora uslijed nepoštivanja vremenskog ograničenja i prekomjernih troškova koji su dosegli čak 135,1 milijuna dolara, te uslijed neuspjeha u dostizanju prihvatljivih standarda, projekt je okončan 30. listopada 2002. godine s gubitkom od 61 milijun dolara (Wu, 2008).

Vladina revizija projekta utvrdila je sljedeće nedostatke, odnosno uzroke neuspjeha projekta (Wu, 2008):

- Upravljanje projektom od strane uprave i odbora – uprava nije izvijestila o važnim projektnim pitanjima i upravni odbor nije nadgledao projekt dovoljno učinkovito, s obzirom na njegov značaj i složenost. Primjerice, projekt je odobren prije definiranja IT arhitekture. Nakon postavljanja arhitekture, utvrđeno je da projekt ne uspijeva zadovoljiti čak 19 od 20 građevinskih zahtjeva;
- Specifikacija projekta, upravljanje projektima i sučelje s korisnicima – planiranje projekta i specifikacije bili su neadekvatni, što je rezultiralo nizom zahtjeva za promjenama, a komunikacija s korisnicima bila je loša. Integrirani projektni plan nije održavan tijekom cijelog projekta. Također, testiranje je slabo vođeno;
- Ugovorni aranžmani – administracija ugovora bila je manjkava. Na primjer, ugovor je bio slabiji od zahtjeva za dokumentaciju za nadmetanje. Nadalje, jedna varijacija ugovora prenijela je značajne odgovornosti i rizik od izvođača natrag na Sydney Water;
- Upravljanje rizicima – upravljanje rizicima bilo je neučinkovito unutar projekta i na organizacijskoj razini.

Iako je ovaj projekt očigledno bio neuspješan na razini okončanja, revizorsko izvješće pokazuje da je došlo do značajnih propusta na razini osnovnih procesa, koji su doprinijeli kašnjenjima i prekoračenjima troškova, što je rezultiralo gubitkom

povjerenja u projekt i njegovim eventualnim raskidom. Za buduće projekte napravljen je niz preporuka za poboljšanje.

Projekt je donio ozbiljne troškove poduzeću, te unazadio samo poslovanje. Vidljivo je kako su na ovome primjeru u svrhu mjerenja uspješnosti projekta u prvi plan postavljeni troškovi, vrijeme i standardi izvedbe. Povezujući teoriju i praksu na ovome primjeru neuspješnog projekta, daje se zaključiti kako su osnovni nedostaci očitovani u problematici neučinkovitog upravljanja projektnim timom i lošoj izvedbi projektnog plana.

Tijekom same izvedbe projekta nije se poštivao projektni plan na osnovnu kojega je započela inicijacija projekta. Pored toga, nisu na adekvatan način procijenjeni resursi potrebni za njegovu uspješnu izvedbu, a misli se na ekonomske, organizacijske, tehničke i ljudske. Sljedeće značajno ograničenje očitovalo se u lošem sustavu upravljanja projektnim timom. Pri tome se misli na problem suradnje i loše komunikacije unutra tima. Nadalje, evidentno je nedostatno poznavanje resursa, posebice IT infrastrukture potrebne za izvedbu projekta. Sukladno tome, može se tvrditi kako je riječ o neispunjavanju osnovnih uvjeta projektnog menadžmenta.

## **6.2. HEP BILLING I SAP PROJEKT**

Hrvatska elektroprivreda jedno je od vodećih javnih poduzeća u Hrvatskoj. Nekada je na nacionalnom teritoriju Hrvatske imala monopolsku moć, no u proteklim godinama, s pojavom inozemnih konkurenata, istu gubi. Pritisci konkurenata, ali i suvremeni izazovi, te sve kompleksnija potražnja nametnuli su potrebu za kontinuiranim inovacijama i razvojnim projektima.

Hrvatska elektroprivreda ističe se dugom tradicijom poslovanja, tijekom koje je mijenjala organizacijske oblike, nastojeći se što uspješnije prilagoditi razdobljima tijekom razvojnog procesa. Posljednja i najznačajnija promjena u kontekstu restrukturiranja organizacije dogodila se sredinom 2002. godine. U to vrijeme započeo je proces restrukturiranja organizacije, a poslovni sustav Hrvatske elektroprivrede preoblikovao se u HEP grupu. Danas ovu grupaciju čini nekoliko

povezanih društava, među kojima je i HEP operativno distribucijski sustav (HEP ODS).

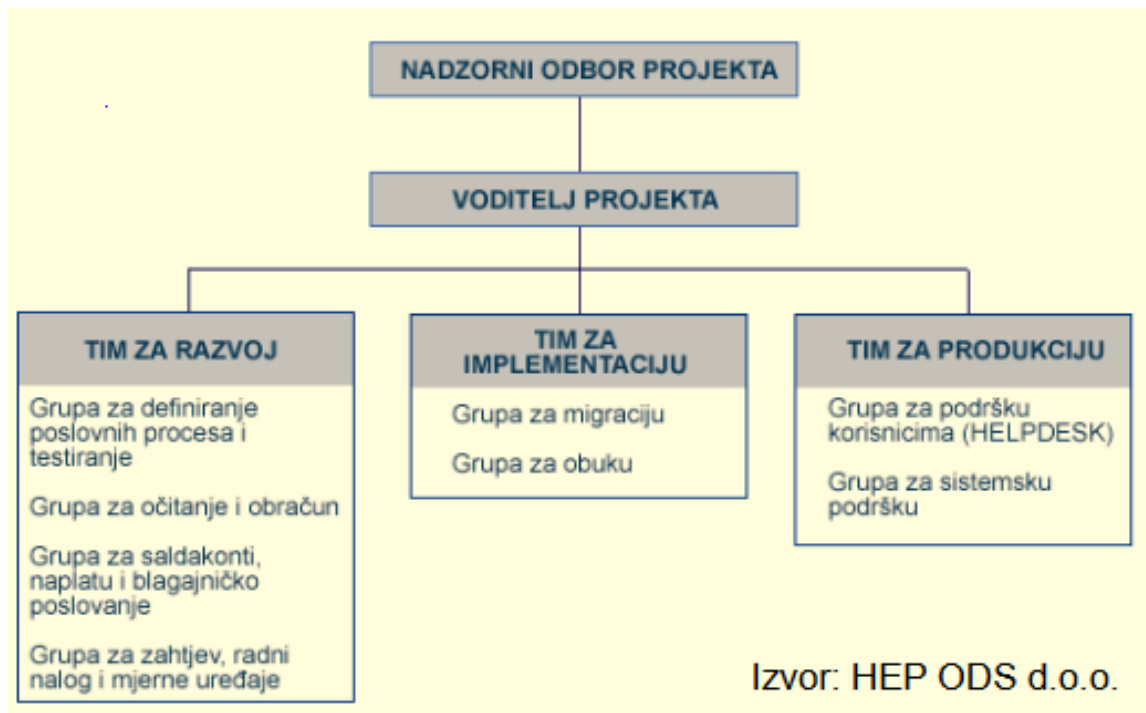
Uslijed pritisaka suvremenoga doba, HEP ODS, po uzoru na pripadajuću grupaciju, sustavno prati i nadzire kvalitetu poslovanja i zadovoljstvo krajnjih korisnika. HEP ODS objedinjuje 21 distribucijsko područje. Prepoznavanjem potrebe za ujednačavanjem poslovne prakse u svim područjima rezultiralo je odlukom Uprave o pokretanju projekta HEP-Billing (HEP, 2019).

Riječ je o vrlo opsežnom projektu promjene poslovanja u pojedinim segmentima kao što su (HEP, 2019):

- Obračun potrošnje;
- Fakturiranje;
- Naplata.

Projekt je bio namijenjen internoj upotrebi, a odnosio se na module zahtjeva, radnih naloga, mjernih uređaja, očitavanja i obračuna, salda kontija, naplate, te blagajne i izvještavanja (HEP, 2019). U ovome projektu sudjelovalo je oko 80 zaposlenika diljem Hrvatske, a koji su činili nekoliko timova (Slika 10.).

**Slika 11. Organizacijska struktura HEP Billing projekta**



Izvor: HEP (2019.) Projekti. Dostupno na: <http://www.hep.hr/projekti/26> (23.03.2019.).

Vidljivo je kako je projekt vođen od strane imenovanog voditelja (menadžera) te njegovih pomoćnika. Za provedeni projekt postojao je razrađeni projektni plan koji je definirao nositelje aktivnosti, odgovornosti i ovlasti, obilježja organizacije posla, nadzora i slično. Također, definirani su i izlazni rezultati.

Zanimljivo je istaknuti kako je ovaj projekt zapravo integrirao nekoliko pojedinačnih projekata, odnosno projekte u svakom od distribucijskih područja. Stoga je na uspješnost predmetnog projekta izravno utjecala uspješnost izvedbe svih pojedinačnih.

Svako distribucijsko područje imalo je svoju testnu bazu s lokalnim specifičnim podacima. To je osiguralo mogućnost testiranja svakog poslovnog procesa, kao i edukaciju zaposlenika, a pozitivno je utjecalo i na konačni ishod projekta.

Unatoč nizu prednosti koje se odražavaju na primjeru ovog projekta, treba istaknuti kako se on tijekom svoje izvedbe susreo s određenim problemima i poteškoćama, koje su utjecale i na konačni rezultat, odnosno uspješnost.

Pri definiranju opsega, ciljeva i pristupa projektu krenulo se od pretpostavke da postoji podrška Uprave za samu provedbu i razumijevanje rizika. Neki od temeljnih rizika u ovome slučaju bili su otpor spram implementacije poslovnih procesa i promjena, slaba komunikacija svih članova tima, upitna suradnja i kompleksnost promjena na razini svih organizacijskih dijelova. Misli se konkretno na otpornost pojedinih integriranih dionika spram opsežnih promjena koje su predviđene na razini čitave organizacije, kao i neslaganje s predviđenim troškovima. Projekt je zahtijevao predanost svih zaposlenika, spremnost na dodatnu edukaciju i potpunu suradnju. S obzirom na opsežnost promjena, kao i visoku zahtjevnost prema zaposlenicima te relativno veliki broj sudionika projekta nastupile su poteškoće u ovim činiteljima uspješnosti projekta.

Ova aplikacija dovršena je 2008. godine, a rezultirala je novim proizvodima i uslugama poduzeća. Točnije, izmijenila je pristup izvođenja određenih poslovnih procesa, a ujedno je rezultirala i novim izgledom računa, te uspostavom jedinstvenog kontaktnog centra za čitavu Hrvatsku. Uslijed pozitivno ostvarenih rezultata, ali i krajnjeg zadovoljstva korisnika ovaj projekt ocijenjen je uspješnim, a sve do danas vrlo učinkovito funkcionira.

Ovim projektom HEP ODS modernizirao je poslovanje, pojednostavio poslovne procese, maksimizirao zadovoljstvo klijenata, a ujedno i unaprijedio sustav upravljanja kvalitetom. Posebno pohvalo pokazalo se unapređenje komunikacije s postojećim korisnicima mreže, kao i onim potencijalnim.

Treba istaknuti kako se HEP-Billing sustav kontinuirano svake godine nadograđuje sukladno potrebama korisnika. Konačni cilj je objedinjavanje podataka o kupcima i mjernoj opremi, a kao potpora i nadopuna ovog projekta ističe se novi projekt EDM SAP.

U samom začetku projekta SAP, kao jednog od suvremenih industrijskih rješenja, očekivao se njegov konačni uspjeh, po uzoru na prethodni projekt. Unatoč tome, konačni rezultat bio je drugačiji od očekivanog, na što su uvelike utjecali čimbenici poput tromosti samog poduzeća, promjene zakonske regulative i sličnoga.

HEP grupacija, a time i pripadajuća društva 2008. godine, u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi, sklopila su ugovor za provođenje EDM/ECM projekta (eng. *Energy Data Management/Eligible Customer Management*) u vrijednosti od 45,3 milijuna kuna (Tomić, 2014). Tijekom izvođenja projekta dva puta je došlo do promjene zakonske regulative, što je dovelo do promjene njegova opsega. Sve to rezultiralo je prekoračenjem vremenskog roka izvedbe projekta i planiranog budžeta.

Koristi koje je ovaj projekt trebao donijeti, a koje nisu dostignute u planiranom roku razmatraju se kroz njegove temeljne ciljeve. Misli se na (Tomić, 2014):

- Zadovoljenje zahtjeva dereguliranog tržišta energentima;
- Zadovoljavanje zahtjeva paketa mjera EU direktiva za deregulaciju tržišta električnom energijom;
- Primjenu najbolje poslovne prakse tržišnih lidera;
- Pouzdanost podataka;
- Informatičku izvrsnost;
- Proaktivan pristup razvoju rješenja i podršci poslovnih procesa;
- Primjenu zakonskih regulativa isporučenih kroz nadogradnju i nove verzije sustava.

Moguće je konkretizirati kako se ovaj projekt, tijekom izvedbe suočio s nizom internih i eksternih ograničenja te izazova, o kojima je prethodno bilo riječi. Oni su rezultirali prekoračenjem planiranog roka izvedbe i budžeta projekta, no konačni rezultati i ciljevi, po zatvaranju projekta, su dostignuti.

Implementacija aplikacije HEP Billing donijela je niz koristi samoj organizaciji, ali i korisnicima njezinih usluga. Osim jedinstvenog izgleda računa za usluge, treba spomenuti uspostavu jedinstvenog kontaktnog centra na razini čitave Hrvatske. On korisnicima pruža podršku i informacije 24 sata na dan, tijekom čitavog tjedna, a

organizaciji predstavlja segment sustava upravljanja kvalitetom i odnosima s potrošačima.

Izgradnja informatičkog sustava HEP billinga od zatvaranja projekta do danas pozitivno utječe na njezine korisnike, kao i samu organizaciju, koja na ovaj način potvrđuje inovativnost u svojem poslovanju. Pored toga, riječ je o instrumentu koji je osigurao jednostavniju tranziciju iz nekadašnjeg monopolnog okruženja u organizaciju koja je sposobna odgovoriti tržišnim uvjetima i očekivanjima konkurentske okoline, kakva postoji danas.

## 7. ZAKLJUČAK

Projekti postoje još od najranijih razdoblja civilizacija i razvoja ekonomske misli i prakse, no u to vrijeme moguće je govoriti tek o pretečama projekata kakve poznajemo danas. Oni se provode gotovo kontinuirano na međunarodnoj razini, a predstavljaju jedno od temeljnih obilježja današnjeg društva, poslovnog svijeta i međunarodne ekonomije.

Značaj projekata posebice se intenzivira tijekom druge polovice prošloga stoljeća, a u suvremeno doba oni predstavljaju jednu od žarišnih tema u međunarodnoj ekonomiji, menadžmentu, ali i šire. Uslijed kompleksnosti i multidimenzionalnosti učinaka projekata, moguće je zaključiti kako je riječ o interdisciplinarnoj tematici.

Projektini menadžment, kao sustav upravljanja projektima intenzivnije započinje razvoj paralelno s evolucijom projekata. Riječ je o terminima koji se usporedno razvijaju, što je sasvim i opravdano. U posljednjih nekoliko dekada prisutan je dinamičan razvoj profesije upravljanja projektima putem razvoja ključnih elemenata, koji se često identificiraju kao suvremeni instrumenti mjerenja uspješnosti projekata s jedne strane, te maksimizacije pozitivnih učinaka s druge strane.

Osim osnovnih čimbenika uspješnosti i procjene uspjeha projekata, a misli se na kvalitetu, vrijeme izvedbe i budžet, treba istaknuti i neke druge. Misli se na razvoj kompetencija, standarde, metodologije, specijalizirane primjene, dobre prakse i mnoge alate i tehnike, koji u konačnici značajno pridonose povećanju uspješnosti projektnog menadžmenta i samog projekta.

Analizom odabranih primjera projekata iz prakse utvrđeno je kako na njihov uspjeh, kao konačni rezultat, djeluje čitavi niz čimbenika. Na primjeru Sydney Watera istaknuto je kako nisu poštivani temeljni preduvjeti i načela projektnog menadžmenta. Misli se pri tome na nepostojanje i nedosljednost projektnog plana, loš sustav upravljanja projektom, posebice projektnim timom, slabu komunikaciju unutar tima i nepostojanje suradnje, kao i lošu podršku resursa potrebnih za izvedbu projekta.



HEP Billing, unatoč izazovima i problemima koji su se javili tijekom njegove izvedbe, predstavlja primjer uspješnog projekta. Unatoč prekoračenom vremenu izvedbe i budžetu, projekt je polučio konkretne koristi i planirane rezultate, kako za organizaciju, tako i za same korisnike. Argument je to koji potvrđuje da uspjeh projekta ne mora striktno biti određen vremenom i budžetom, već na konačni rezultat i ocjenu uspješnosti uvelike ukazuju i sami rezultati, odnosno kvaliteta i koristi koje projekt donosi.

Danas se može pouzdano tvrditi da postoje profesija, međunarodna praksa i standardi upravljanja projektima. Sveukupnost navedenoga ukazuje na činjenicu da uspješnost projekta ovisi o nekim tradicionalnim segmentima ili aspektima, a to su vrijeme, novac i rezultati (kvaliteta), no u suvremeno doba isti se višestruko proširuju nekim drugim elementima.

Tradicionalna orijentacija projekata i projektnog menadžmenta na realizaciju organizacijskih ciljeva u suvremeno doba pomiče granice. Sve intenzivnije se u mjerenju uspješnosti projekata primijenjuje multirazinski pristup ili konceptualni okvir koji razmatra zadovoljstvo i interese svih dionika, a poseban naglasak postavlja na potrošače i buduću uporabnost projekata te proizvedenih proizvoda i usluga.

Ovakav pristup smatra se opravdanim uslijed intenziviranja pritiska suvremenoga doba, međunarodnih trendova i izazova, kao i uslijed pojave sasvim novih praksi i strategija poslovanja te održivog razvoja generalno. U iščekivanju narednih promjena i mega trendova, moguće je očekivati daljnje modifikacije i nadopune ovih pristupa, koji usporedno razmatraju uspješnost menadžera i projektnih timova, učinkovitost projektnog menadžmenta i uspješnost samog projekta.

Kako bi se na što realniji način neki projekt okarakterizirao kao uspješan ili neuspješan, osim analize inicijalnih ograničenja (vrijeme, budžet i kvaliteta), u obzir je potrebno uzeti kvalitete menadžera, uspjeh na razini pojedinih faza projekta, obilježja i dostignuća projektnih timova, kao i niz specifičnih segmenata koje danas promoviraju poslovna i menadžerska praksa na međunarodnoj razini.

## LITERATURA

### Knjige:

- ✓ D. Gulin (2011.) Upravljačko računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
- ✓ Horine, G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb: DVA I DVA
- ✓ Kerzner, H. (2009.) Project Management – A System Approach to Planning, Scheduling and Contrling. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.) Projektni menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo
- ✓ Project Management Institute (2000.) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute
- ✓ Šimović, V. et al. (2011.) Projektni menadžment i informacijska potpora. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
- ✓ Z.Zekić, (2010.) Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci

### Znanstveni članci:

- ✓ Bannerman, P. L. (2008). Defining Project Success: a Multilevel Framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- ✓ Bistričić, A. (2004.) Projektna kultura. Tourism hospitality management. God 10. Br. 3-4. Str. 31.-40.
- ✓ MacDonald, D. H. (1983.). PMI/ESA Project Time Management Function. Project Management Quarterly. 14(1). Pg. 20–26.
- ✓ Radujković, M. (2014.) Upravljanje rizikom i promjenama u projektno usmjerenom građevinskom poduzeću. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

- ✓ Radujković, M., Sjekavica, M. (2017.) Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja. Građevinar. 2/2017. Str. 105.-120.
- ✓ Vlahov, R. D. (2013.) Projektni menadžment na hrvatski način. Ekscentar. No. 16. Str. 116.-117.

#### Internet izvori:

- ✓ Acosta, C. (2019.) The Sydney Opera House construction: A case of project management failure. Dostupno na: [https://www.academia.edu/37854314/The\\_Sidney\\_Opera\\_House\\_construction\\_A\\_case\\_of\\_project\\_management\\_failure](https://www.academia.edu/37854314/The_Sidney_Opera_House_construction_A_case_of_project_management_failure) (29.05.2019.)
- ✓ BSC in PM (2019.) Welcome to the BSC toolkit for Project Management. Dostupno na: <https://www.bscinpm.com/> (03.07.2019.).
- ✓ Buklijaš, I. (2007.) Vođenje projekata. Dostupno na: [http://spvp.zesoi.fer.hr/seminari/2007/seminari/Buklijaslvana\\_VodjenjeProjekata.pdf](http://spvp.zesoi.fer.hr/seminari/2007/seminari/Buklijaslvana_VodjenjeProjekata.pdf) (21.03.2019.)
- ✓ Center for Business Practices (2019.) Measures of Project Management Performance and Value. Dostupno na: [https://www.pmsolutions.com/audio/PM\\_Performance\\_and\\_Value\\_List\\_of\\_Measures.pdf](https://www.pmsolutions.com/audio/PM_Performance_and_Value_List_of_Measures.pdf) (03.07.2019.)
- ✓ Chittoor, R. (2012.) Metrics for Project Success. Dostupno na: <https://project-management.com/metrics-for-project-success/> (03.07.2019.)
- ✓ Ekonomski fakultet u Osijeku (2013.) Projektni menadžment. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%20MENT.pdf> (20.03.2019.).
- ✓ Garcia, C. (2019.) The Sidney opera House construction: A case of project management failure. Dostupno na: <https://www.eoi.es/blogs/cristinagarcia-ochoa/2012/01/14/the-sidney-opera-house-construction-a-case-of-project-management-failure/> (23.03.2019.)
- ✓ HEP (2019.) Projekti. Dostupno na: <http://www.hep.hr/projekti/26> (23.03.2019.).

- ✓ Kardoš, V. (2017.) Kompetencije menadžera. Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1420/preview> (22.03.2019.)
- ✓ OPM3 (2017.) OPM Assessments overview. Dostupno na: <http://www.projectstrategy.com/wp-content/uploads/2013/11/OPM3-Assessments-Overview-Web-20131101.pdf> (08.06.2019.)
- ✓ Project Management Institute (2019.) Pulse of the Profession 2019. Dostupno na: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?sc\\_lang=temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?sc_lang=temp=en) (29.05.2019.).
- ✓ Pureta, T. (2010.) 3 formule za uspjeh suvremenih menadžera. Dostupno na: <http://www.poslovnih.hr/after5/3-formule-za-uspjeh-suvremenih-menadzera-150507> (22.03.2019.)
- ✓ Radujković, M. (2017.) Vođenje projekata iz područja energetike i energetske učinkovitosti. Dostupno na: <http://www.hkis.hr/Upload/Documents/Kongresi/5Kongres/021%20Mladen%20Radujkovic.pdf> (21.03.2019.).
- ✓ Rupčić, M. (2006.) Uspješan menadžer nije nužno dobar vođa. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/263006.Uspjesan\\_menadzer\\_nije\\_nuzno\\_i\\_dobar\\_vodja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/263006.Uspjesan_menadzer_nije_nuzno_i_dobar_vodja.pdf) (22.03.2019.)
- ✓ Sham, K. (2013.) Practical Approach to Project Management Metrics. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/practical-approach-project-management-metrics-5882> (03.07.2019.)
- ✓ Tomić, D. (2014.) Milijunski projekt u HEP-u na čekanju. Nema naznaka završetka. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/poslovna-rijesenja/milijunski-projekt-u-hep-u-na-cekanju-nema-naznaka-zavrsetka> (24.03.2019.)
- ✓ Tudor, G. (2019.) Projektni menadžment stigao do Hrvata. Dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/projektni-menedzment-stigao-do-hrvata-goran-tudor> (20.03.2019.)
- ✓ Vukelić, C., Buntak, K. (2011.) Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom. Dostupno na: [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c\\_buntak-k-rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c_buntak-k-rad) (20.03.2019.).

- ✓ Wu, M. (2008.) IT project failure Sydney Water. Dostupno na: [https://www.academia.edu/14779119/IT\\_project\\_failure\\_Sydney\\_water](https://www.academia.edu/14779119/IT_project_failure_Sydney_water) (23.03.2019.)
- ✓ Zach, D. (2019.) 7 Hacks to Improve Your Project Management Success. Dostupno na: <https://blog.teamweek.com/2018/04/7-hacks-to-improve-your-project-management-process/> (23.03.2019.)
- ✓ Zoher, Z. (2016.) Upravljanje ljudskim potencijalima projekta. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1229/preview> (08.06.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Proces projektnog menadžmenta .....	6
Slika 2. Primarni i sekundarni izazovi projektnog menadžmenta u suvremeno doba	12
Slika 3. Multirazinski okvir mjerenja uspješnosti projekta .....	21
Slika 4. Multirazinski prikaz utjecaja na uspjeh projekta .....	23
Slika 5. Balance Scorecard BSC .....	24
Slika 6: Prikaz strateške mape projekta .....	25
Slika 7. Područja znanja projektnog menadžera .....	36
Slika 8. Karakteristike najboljih projektnih timova .....	41
Slika 9. Proces formiranja projektnog tima .....	43
Slika 10. Projektna kultura .....	51
Slika 11. Organizacijska struktura HEP Billing projekta .....	62

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Elementi projektnog menadžmenta – 7S .....	8
Tablica 2. Obilježja uspješnih i neuspješnih projekata.....	18
Tablica 3. Načela, tehnike i prijetnje u procesu upravljanja projektnim timovima .....	46

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Metrika uspješnosti projekata na međunarodnoj razini 2011.-2018. (%) 16



## SAŽETAK

Projektni menadžment u suvremeno doba predstavlja jedan od temeljnih strateških procesa na razini organizacija, gospodarstava i samih društava. On je usmjeren na upravljanje projektima različite prirode i namjene, a danas zadire u gotovo sve segmente poslovanja i svakodnevnog života.

Uspješnost projekta izravno je determinirana čimbenicima kao što su vrijeme, novac i kvaliteta. Pored ovih glavnih čimbenika, uspješnost projekta određuje i niz ostalih čimbenika, a posebno treba istaknuti stručnost projektnog menadžera i uspješnost projektnog tima. Riječ je o subjektima koji su nositelji njegove izvedbe, a svojim znanjima, vještinama, umijećem i predanošću određuju konačni rezultat projekta, odnosno njegovu uspješnost.

Često se projekti ocjenjuju uspješnima ukoliko dostignu planirane rezultate, iako premašuju vrijeme i budžet pa se mjerenje uspješnosti projekta u praksi treba provoditi na osnovu multirazinskog koncepta. Za optimalnu izvedbu važno je sinergijski implementirati tradicionalne kriterije i čimbenike uspješnosti projekata, s onim suvremenim, koji se javljaju kao produkt suvremenih praksi i poslovnih modela.

*Ključne riječi: projektni menadžment, projekt, uspješnost projekta.*

## **SUMMARY**

Project management in the contemporary time is one of the fundamental strategic processes at the level of organizations, economies and societies. It focuses on project management of different nature and purpose. Today it affects almost every segment of business and everyday life.

The success of the project is directly determined by factors such as time, money and quality. In addition to these key factors, the success of the project is determined by numerous other factors, especially project manager's expertise and the project team's success. It is mentioned on their knowledge, skills and commitment to the final outcome of the project and its success.

Often, projects are rated as successful if they achieve the planned results, even they exceed the time and budget, so the measurement of the project performance in practice should be carried out with the multidimensional concept. For optimal performance it is important to synergetically implement the traditional criteria of the project success, with those contemporary, which appear as a product of modern practices and business models.

*Key words: project management, project, project success.*