

Upravljanje završetkom na projektu

Trošt, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:925256>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



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

MARTINA TROŠT

**UPRAVLJANJE FAZOM ZATVARANJA NA
PROJEKTU**

Diplomski rad

Pula, 2020.

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

MARTINA TROŠT

**UPRAVLJANJE FAZOM ZATVARANJA NA
PROJEKTU**

Diplomski rad

JMBAG: 0113137073

Studijski smjer: Menagement i poduzetništvo

Predmet: Projektni menagement

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Opća ekonomija

Mentor: Izv. Prof. Dr. Sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2020.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Martina Trošt, kandidatkinja za magistru _____ 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, Martina Trošt, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Upravljanje fazom zatvaranja na projektu“ 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. PROJEKTI I PROJEKTNO ORJENTIRANO POSLOVANJE	4
2.1. Pojam i bitna obilježja projekta	4
2.2. Definiranje projektnog menagementa	6
3. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA.....	7
3.1. Početna faza	8
3.2. Implementacijska faza	10
3.3. Faza zaključavanja projekta	11
4. REVIZIJA PROJEKTA.....	12
4.1. Provedba revizije.....	12
4.2. Životni ciklus revizije.....	13
4.3. Uvjeti za uspješnu reviziju	16
5. ZAVRŠETAK PROJEKTA	19
5.1. Razlozi za završetak projekta	25
5.2. Metode završetka projekta	27
5.3. Završni izvještaj.....	35
5.4. Raspuštanje tima	39
5.5. Postimplementacijska provjera i naučene lekcije.....	41
6. FAZA ZAVRŠETKA PROJEKTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BISTRO PUNKT“	43
ZAKLJUČAK	52
LITERATURA:.....	55
POPIS SLIKA	57
POPIS TABLICA	57
POPIS GRAFIKONA	58
PRILOG INTERVJU S PODUZETNICOM	59

1. UVOD

Današnji su projekti vrlo kompleksni pothvati poduzeća putem kojih ona kreiraju inovativne proizvode i usluge na suvremenom turbulentnom tržištu, odnosno putem njih se postiže moderna inovacija koja do sada nije bila tržišno značajna. Projekti su kao takvi temeljni nositelji organizacijskih promjena poduzeća i njegovih zaposlenika jer ne samo što poduzeću donose novo značajno poslovno iskustvo, već mu i donose korisnost i produktivnost koju poduzeće stječe cjelokupnom implementacijom projekta, a isto se vidi nakon završetka projekta. Da bi se to postiglo, potrebno je projektom, nakon njegova odobrenja, u fazi implementacije kvalitetno upravljati. U fazi završetka projekta isti koriste sve dostupne instrumente i alate, kao i metode projektnog menadžmenta koji su im na raspolaganju kako bi pomoću projekta ostvarili strateški zadane ciljeve poduzeća koji će poslovnom uspjehu poduzeća, kako s financijske strane u obliku progresivne profitabilnosti, tako i s tržišne, u okviru snažnije konkurentnosti i bolje tržišne pozicije.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je upravljanje fazom završetka projekta. Problem istraživanja usmjeren je na istraživanje provedbe konačne faze završetka projekta.

Cilj diplomskog rada je analitičkim prikazom životnog ciklusa projekta, kao i kompleksnim komponentama faze završetka projekta te putem aplikativnog primjera iz prakse o fazi završetka projekta istražiti kako projekt i njegove završne faze funkcioniraju u teoriji i praksi.

Osim ovog općeg cilja definirano je i nekoliko specifičnih ciljeva koji se mogu okarakterizirati kao sljedeći:

- teorijski spoznati koncepte i tehnike upravljanja i fazom završetka projekta,
- prikazati životni ciklus projekta da bi se stekao uvid u provedbu njegove završne faze, a sve to pomoću detaljne analize životnog ciklusa i same završne faze,

- naglasiti važnost završne faze projekta i odraz na financijski i tržišni uspjeh poduzeća,
- prikazati aplikativnim primjerima kako faza završetka projekta izgleda u realnosti te kako se isti odražavaju na uspjeh projekta,
- prikazati doprinos projekta u fazi završetka za poduzeće

Svrha diplomskog rada je ukazati na veliku važnost završne faze projekta te koliko je bitan način i metode kojima se ta faza završava.

Rad je tematski podijeljen u sedam zasebnih cjelina koje su međusobno povezane.

U uvodnom dijelu rada je uvodna riječ o opisanoj problematici rada, prikazan je predmet i problem istraživanja, svrha i cilj rada, struktura rada te znanstveno – istraživačke metode.

U drugom dijelu obrađena je teorijski problematika projekta i projektnog poslovanja, gdje su determinirani pojam i obilježja projekta te definiranje projektnog menadžmenta.

Treći dio rada opisuje životni ciklus projekta po fazama koje obuhvaćaju početnu, implementacijsku i završnu fazu projekta.

U četvrtom dijelu opisana je revizija projekta te način njezine provedbe, odnosno njezina svrha, životni ciklus, sama implementacija te uvjeti za istu.

Peti dio orijentiran je na ciljanu problematiku samog rada koji opisuje završnu fazu projekta, a počinje sa razlozima za završetak projekta, potom se opisuju metode završetka projekta, a onda slijedi uvid u raspuštaje tima te provedbu postimplementacijske provjere i spoznaju naučene lekcije iz provedbe projekta.

U šestom dijelu prikazana je faza zatvaranja projekta u praksi koji se odnosi na pripremu/pokretanje novog poduzeća i to na primjeru poduzeća *Bistro Punkt*. Prikazati će se kako faza završetka projekta djeluje u praksi i koje korisnosti donosi za poduzeće.

Zaključni dio iznosi završne misli autorice o istraženju problematiki koje predstavljaju znanstveni doprinos ovoj temi.

U radu su u različitim kombinacijama, primjenjene sljedeće znanstveno – istraživačke metode: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, komparativna metoda, metoda kompilacije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, metode analize i sinteze te induktivna i deduktivna metoda.

2. PROJEKTI I PROJEKTNO ORJENTIRANO POSLOVANJE

Povijest ljudskih postignuća obilježena je projektima. Projekti su jedinstveni, jednokratni, vremenski ograničeni i ciljno usmjereni procesi. Poduzeće se osniva, razvija i nestaje pomoću projekta, a poslovanje poduzeća odvija se kao kontinuirana eksploatacija projektiranih procesa realiziranja projektnih proizvoda i usluga.

2.1. Pojam i bitna obilježja projekta

Termin projekt potječe od latinske riječi projektum, koja je izvedenica izraza projicere od prefiksa pro koji označava nešto što prethodi i osnovice jacere što znači baciti. Doslovno izraz projekt mogao bi se prevesti kao prebaciti, kao nešto privremeno što prethodi nekoj trajnijoj radnji.¹ Projekti po svojoj definiciji su ciljno usmjereni i vremeno ograničeni procesi koji nakon završetka na neodređeno vrijeme eksploatiraju projektno razvijene proizvode ili usluge.

Značajke nekog projekta su:

- jedinstvenog njihovog cilja,
- vremenska ograničenost,
- kompleksnost transformacijskih procesa,
- determiniranost,
- inovativnost,
- rizičnost,
- strateški pomak.

Projekt bi se, polazeći od njihovih opće prihvaćenih temeljnih značajki, mogao definirati kao kompleksno rizično nastojanje da se s determiniranim materijalnim, financijskim i informacijskim resursima te inovativno organiziranim aktivnostima i ljudskim potencijalima unutar određenog vremena realizira jedinstveni pothvat kojim

¹ Zekić, Z., *Projektne menadžment, upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Udžbenici Sveučilišta u Rijeci, 2010., str. 8.

se neko postojeće strateško stanje transformira u ciljno.² Jedno od temeljnih obilježja projekta je njegova vremenska ograničenost što ne znači kratkotrajnost zbog toga što neki projekti mogu trajati i do nekoliko godina ili desetljeća. Projektni proizvod se neograničeno vrijeme može eksploatirati kroz kontinuirane procese. Rokovi realizacije projekta mogu se odrediti na dva načina. Jedan način je progresivnom metodom kojom se izračuna trajanje pojedinih aktivnosti te se izračunati rok uskladi sa određenim zahtjevima. Druga metoda je regresivna s kojom se najprije odredi rok završetka a onda se projektne aktivnosti planiraju u zadatim vremenskim okvirima.

Projektni proizvod je jedinstven što znači da je različit od svih sličnih proizvoda ili usluga. Svojstveno je da se njime realizira nešto što do sad nije. Inovativnost i jedinstvost bitna su obilježja projektne realizacije čime poduzeća jačaju svoju konkurentsku prednost.

Projekt treba gledati kao na konverziju iz jednog oblika inputa u neki output s krajnjim ciljem da se pridjeli dodana vrijednost rezultatu.

² Ibidem, str. 10.

2.2. Definiranje projektnog menagementa

Projektni menagement označuje primjenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se postigli zadani ciljevi vezani uz projekt. Projektni menagement obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametra.³

U posljednjih desetak godina dogodio se nagli razvoj projektnog menadžmenta, a to je zbog nekoliko trendova:⁴

1. dostupnost tehnologije,
2. utjecaj multinacionalnih korporacija,
3. porast utjecaja strategije,
4. dostupnost šireg obuhvata alata i tehnika,
5. prepoznavanje od strane vrhovnog menagementa,
6. sve veći utjecaj kupaca, te
7. smanjenje životnog vijeka proizvoda.

³ Omazić, M., A., Baljkas, S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 52.

⁴ Harold, Kerzner (2006): project management; Project management Best practices; Achieving Global Excellence

3. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Iz same definicije projekta ukazuje se kako je projekt vremenski ograničen, što bi značilo da se rađa, živi i umire. Faze životnog ciklusa su početna faza u kojoj se formulira vizija i strategija projekta, definiraju se ciljevi, planiranje, evaluacija troškova i koristi, analiziraju se ključni resursi i budžet potreban za razviti projekt. Druga faza je provedbe u kojoj se prikulja tim, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka, rješavanje problema, ugovaranje, provedba i predaja projekta. Treća faza je i završna faza u kojoj se procjenjuje proces i učinkovitost, evaluacija, implementacija znanja u sustav i promjene za budućnost. Učinkovitost projekta ovisi o svakoj fazi.

Tablica 1. prikazuje tipične faze životnog ciklusa kroz koje organizacija prolazi u provedbi upravljanja projektima. U prvoj fazi, embrionalnoj fazi, organizacija prepoznaje očitu potrebu za upravljanjem projektima. To se prepoznavanje obično događa na nižim i srednjim razinama uprave.

Postoji šest pokretačkih snaga koje vode rukovoditelje da prepoznaju potrebu za projektnim upravljanjem.⁵

- kapitalni projekti,
- očekivanja kupaca,
- konkurentnost,
- izvršno razumijevanje,
- novi razvoj projekata,
- učinkovitost i djelotvornost.

Tablica 1.: Faze životnog ciklusa projekta

⁵ Harold, Kerzner (2006): project management; Project management Best practices; Achieving Global Excellence; str. 45.

Embrionalna faza	Faza prihvatanja izvršnog menadžmenta	Faza prihvatanja linijskog upravljanja	Faza rasta	Faza zrelosti
Prepoznavanje potreba	Vidljiva izvršna podrška	Podrška linijskog menadžmenta	Korištenje faza životnog ciklusa projekta	Razvoj sustava menadžmenta kontrole troškova i kontrole rasporeda sustava
Prepoznavanje koristi	Izvršno razumijevanje projektnog menadžmenta	Predanost linijskog menadžmenta	Razvoj metodologije projektnog menadžmenta te predanost planiranju	Integracija kontrole troškova i rasporeda
Prepoznavanje zahtjeva	Sponzorstvo projekta	Edukacija linijskog menadžmenta	Minimizacija „opsega puzanja“	Razvoj edukacijskog programa u svrhu unapređenja vještina projektnog menadžmenta
Prepoznavanje onoga što mora biti učinjeno	Želja za promjenom načina kako se obavlja posao	Želja za puštanjem zaposlenicima da se sami educiraju o projektnom menadžmentu	Selekcija projektnog praćenja sustava	

Izvor: Harold, Kerzner (2006): project management; Project management Best practices; Achieving Global Excellence str. 46.

3.1. Početna faza

Svaki projekt prolazi kroz iniciranje projekta u kojem se formalnim metodama odobrava pokretanje projekta od najvišeg menadžmenta. U ovoj se fazi prepoznaje potreba za izvođenjem projekta. Postavljaju se ciljevi, izabiru se projektni menadžer i sponzor, utvrđuje se rizik projekta te se donosi odluka da li nastaviti planiranje projekta. Faza iniciranja započinje artikuliranjem želja inicijatora za stavljanje nekog proizvoda ili usluge, dok je inicijator taj koji je često budući korisnik nekog projektnog rezultata.

Faza iniciranja završava usvajanjem dokumenta pod nazivom preliminarni projektni plan, a svi dokumenti koji se rezultat faze iniciranja daju odgovore na pitanja.⁶

- Što je projektni rezultat?
- Koji su poslovni razlozi i ciljevi pokretanja projekta?
- Koji su ključni projektni međuproizvodi, miljokazi i glavne aktivnosti?
- Što je okvirni projektni obuhvat?
- Koje su osnovne pretpostavke i ograničenja?
- Koji je okvirni budžet?
- Kad je predviđen završetak projekta?
- Kako mjerimo uspješnost projekta?

Nakon faze iniciranja slijedi selekcija projekta koja se također provodi unutar početne faze, te je to proces u kojem se evaluiraju individualni projekti te se obavlja izbor. Za selekciju projekata mogu se upotrebljavati numerički ili nenumerički bazni sustav, a većina organizacija upotrebljava oba.

Od nenumeričkih metoda koriste se sveta krava, operativna nužnost, konkurentska nužnost, proširenje proizvodne linije, model komparativne prednosti i metoda usporedbe, a od numeričkih metoda: period povrata, prosječna stopa povrata, neto sadašnja vrijednost projekta, interna stopa povrata, indeks profitabilnosti itd. Završna faza u početnoj fazi je planiranje projekta.⁷

Planiranje je jaz između onoga gdje smo sada i gdje želimo biti. Proces planiranja se razlikuje ovisno o veličini projekta, tipu industrije kao i nizu drugih parametra.

Faze u planiranju su:⁸

- analiza proizvoda procesa iniciranja,
- određivanje projektnog obuhvata,
- izrada strukture raščlanjenih poslova,

⁶ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 188.

⁷ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 200

⁸ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 201.

- izrada agantograma i mrežnih dijagrama,
- identificiranje uloga i odgovornosti,
- procjena ključnih parametra projekta,
- budžetiranje i procjena troškova,
- niveliranje i optimiziranje resursa,
- identificiranje i procjena rizika.

3.2. Implementacijska faza

Implementacijska faza je središnja faza projekta, a trajanje joj je duže nego u ostalim fazama. Implementacijska faza započinje kick - off ili prvim inicijalnim sastankom kada se svi članovi tima prvi put okupljaju zajedno s projektnim sponzorom, projektnim menadžerom te vlasnicima ključnih resursa za uspjeh projekta. Bit sastanka je razjasniti misiju projekta i ciljeve, prepoznati individualne uloge, odgovornosti i ovlasti članova tima, prepoznati vrste i procedure komunikacije unutar tima te upoznati se s ključnim projektnim sudionicima.⁹

Implementacijska faza definira se kao koordiniranje projektnim resursima u svrhu ispunjenja projektnog plana i zadanih ciljeva te se može podijeliti u slijedeće podfaze:¹⁰

1. verifikacija projektnog zadatka,
2. izbor dobavljača i proces nadmetanja,
3. ugovaranje,
4. upravljanje ljudskim potencijalima,
5. distribucija informacija - izvještavanje,
6. osiguranje kvalitete,
7. provedba plana.

⁹ Lacmanović, S., Bilješke s predavanja, PowerPoint dijapozitivi

¹⁰ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 235.

Završetak ove faze definira se isporukom projektnog proizvoda ili usluge, a način prihvaćanja projektnog proizvoda treba biti jasno definiran u fazi planiranja protokolom o testiranju. Smatra se da je implementacijska faza završila onda kad se isporuči projektni proizvod ili usluga.¹¹

3.3. Faza zaključavanja projekta

Faza zaključavanja projekta jednako je važna kao i sve ostale faze. Fazu zaključavanja možemo podijeliti na reviziju projekta i završetak projekta o kojima ćemo detaljnije u nastavku rada. Sa ovom fazom se često krivo upravlja, pogotovo kad se odugovlači i to obično zbog članova projektnog tima koji radi vlastite zaštite, odnosno neizvjesnosti oko vlastite budućnosti nakon završetka projekta, žele produžiti životni vijek projekta. Općenito govoreći, ne postoji standardizirana shema po kojoj bi se odredilo treba li neki projekt završiti ili ne. Stoga su mnogi teoretičari razradili niz pitanja čiji nam odgovori mogu pomoći u odluci dali projekt privesti završetku.¹²

¹¹ Ibidem, str. 239.

¹² Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 279.

4. REVIZIJA PROJEKTA

Revizija je proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim pojavama i poslovanju poduzeća.¹³ Svrha revizije je ispitati i ocjeniti pozitivne i negativne strane nekog projekta s krajnjim ciljem bolje provedbe budućih projekata. Ona se može usredotočiti na bilo koje područje relevantno interesno-utjecajnim skupinama na projektu, a ne samo na financijske parametre. Evaluacijom se daju obavijesti o napretku i izvedbi projekta u odnosu na zadane ciljeve.

U teoriji postoje tri vrste revizije, revizija isplativosti projekta, interna revizija i završna revizija projekta, a moguće ih je obavljati na tri razine: opća revizija, detaljna revizija ili tehnička revizija. Čimbenici koji su ključni za uspjeh projekata i na koje revizija mora obratiti pozornost su: efikasnost projekta, zadovoljstvo klijenata, poslovni uspjeh, kvaliteta, budući potencijal.¹⁴

4.1. Provedba revizije

Revizija se može provoditi u cjelosti ili samo na nekom dijelu, a provodi se svaka tri mjeseca.

Postoje tri vrste revizije projekta:¹⁵

- Revizija isplativosti projekta- provjerava ulazne i izlazne podatke po kojima se radila ekonomska isplativost u fazi planiranja i uspoređuje ih sa stanjem na kraju projekta.

¹³ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 280.

¹⁴ Loc. cit., str. 280.

¹⁵ Loc. cit., str. 281.

- Interna revizija - čini kontrolnu provjeru stanja projekta od strane menadžmenta. Interna revizija služi kao dodatna provjera menadžmentu koja pokazuje hoće li ispuniti planirani rok završetka projekta, budžeta i izvedba.
- Završna revizija projekta - analizira stvarnu uspješnost projekta te je vrlo sličan internoj reviziji. Stvara objektivnu sliku o rezultatima cjelokupnog projekta.

Nekoliko je čimbenika koji mogu ograničiti temeljitost revizije, a to su vrijeme i novac.

4.2. Životni ciklus revizije

Mnogi autori poistovjećuju pojmove revizije i evaluacije projekta kao identične radnje, što iste najčešće i jesu u samoj analizi projekta i njegovih faza. Međutim, postoji znatna razlika između ova dva pojma u okviru projektne problematike jer sama revizija u projektu zahtijeva od onoga tko projekt implementira evaluaciju projektnih parametara. Sukladno navedenom, svaka revizija projekta ima svoj životni ciklus koji obuhvaća određene postupke i djelovanje u okviru upravljanja projektom i njegovom provedbom.

Autori Omazić i Baljkas navode i identificiraju šest faza životnog ciklusa revizije projekta koji su sljedeći:¹⁶

1. Inicijacija revizije – u ovoj fazi se definiraju svrha i ciljevi revizije, sakupljaju se potrebni podaci i informacije te se započinje sam proces revizije.

¹⁶ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 188.

2. Kreiranje baze za reviziju – ovdje se identificiraju područja djelovanja koja treba evaluirati, postavljaju se norme za svako područje, očekivanja od zainteresiranih strana po područjima, te se razvija program za sakupljanje i mjerenje potrebnih podataka.
3. Kreiranje baze podataka – baza podataka revizije je specifična za svaki projekt ovisno o njegovoj kapitalnoj i radnoj intenzivnosti, vremenu i mjestu gdje se projekt izvodi i slično. Ona mora sadržavati samo relevantne informacije, a ne sve one koje mogu u budućnosti biti od koristi.
4. Preliminarna analiza projekta – ako materija revizijskog izvješća sama po sebi nije razumljiva ključnim sudionicima na projektu, gdje se na primjer javlja previše tehničkih podataka i statistike, dužnost je revizora analizirati podatke i prezentirati ih na njima razumljiv način.
5. Priprema revizijskog izvješća – izvješće treba sadržavati preporuke i način njihova implementiranja: ako preporuke zahtijevaju znatne modifikacije projekta prije objavljivanja, tada ih treba odobriti sponzor.
6. Završetak revizije – nakon što je sastavljeno i predano revizijsko izvješće, nužno ga je još jednom revidirati, kako bi se završio sam revizijski proces.

Revizijom se procesira cjelokupni plan provedbe i njegova realna implementacija. Sama revizija se događa paralelno s implementacijom s ciljem ukupnog dovršetka projekta i održavanja istoga u pravom pravcu kretanja do završetka i održivosti.

Revizija uključuje provedbu nadzora koji se sastoji od informacijskih sustava i postupaka koji sudionicima projekta dopuštaju pronalaženje odgovora na sljedeća pitanja:¹⁷

1. Radi li se ispravno?
2. Radi li se u skladu s budžetom i rasporedom?
3. Ostvaruje li se ono što se reklo da hoće?
4. Udovoljava li se postavljenim standardima kakvoće i izvedbe te očekivanjima sudionika?
5. Što se dosad postiglo te hoće li biti ostvareni ciljevi projekta?
6. Kakva odstupanja/neslaganja postoje te kakve korektivne mjere je potrebno poduzeti?
7. Što izaziva pojavu neslaganja?
8. Koji rizici se prate i koje probleme treba riješiti?
9. Koje lekcije se mogu naučiti?

U životnom ciklusu projekta poželjno je primjenjivati sljedeća načela:¹⁸

1. **Prevenција, odnosno sprječavanje** – najbolji način da se implementacija projekta i njegovo upravljanje održi u željenom pravcu razvijanja, ili umanjiti što je više moguće, pojavu bilo kakvih odstupanja. Za to je potreban čitav niz vještina upravljanja projektom, među kojima je nekoliko ključnih djelatnosti poput investiranja u planiranje, učinkovito komuniciranje, neprestano praćenje čimbenika rasta, agresivnog rješavanja problema na koje se nailazi te jasno delegiranje svih ovlasti.
2. **Otkrivanje** – ovdje se razmišlja o „radarskom sustavu“, gdje putem nadziranja treba osigurati rano otkrivanje bilo kakvih odstupanja. Što prije se može djelovati da bi se ta odstupanja otklonila, to je vjerojatije da će se projekt vratiti na pravi kolosjek. Ključ za rano otkrivanje odstupanja je postojanje dobrih sustava praćenja te rješavanje takvih postupaka na licu mjesta, koji će

¹⁷ Horine, G. M., *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Denona d.o.o., Zagreb., 2009., str, 126.

¹⁸ Horine, G. M., *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Denona d.o.o., Zagreb., 2009., str., 126. – 127.

omogućiti mjerenje rezultata projekta na vrijeme. Uobičajeni primjeri za metode otkrivanja su izvještavanje o izvedbi te redoviti sastanci.

3. **Akcija** – Aspekt prevencije je orijentiran na samu akciju pa je ovo načelo najbolje usklađeno s ranim otkrivanjem problema. Da bi nadzor nad projektom bio djelotvoran, otkrivanje svih postupaka mora izazvati pravovremeni i odgovovarajući odgovor.

Primjenom životog ciklusa revizije omogućuje cijeli proces dokazivaja da se namjenska sredstva projekta namjenski troše jer bi bez njih rezultati projekta bili neostvarivi.

4.3. Uvjeti za uspješnu reviziju

Uspješna revizija znači da se provedbom nadzora nad upravljanjem projektom dokaže da su sredstva projekta namjenski utrošena, na vrijeme, te u okviru prihvatljivih izdataka i proračuna projekta.

Uspjeh revizije projekta znači da je projekt stekao kredibilitet, preciznost u implementaciji te opću prihvaćenost revizije. U tu svrhu članovi revizorskog tima moraju biti pažljivo odabrani, svi podaci i datoteke moraju biti dostupni, a slobodna komunikacija s članovima tima osigurana.¹⁹ Iako je logično da se članovi revizorskog tima biraju sukladno stručnim kvalifikacijama, često je u praski da se isti biraju prema stupnju raspoloživosti, što može predstavljati određeni problem u provedbi revizije jer možda neki članovi za to neće biti stručni pa ni sam tijekom revizije neće biti dovoljno kvalitetan kao što bi trebao biti. Kod manjih projekata revizorski tim može činiti samo jedan čovjek jer taj rad ne zahtijeva multidisciplinarnan pristup, dok veći projekti zahtijevaju primjenu multidisciplinarnosti članova tima jer su obuhvatniji, kako

¹⁹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 286.

poslom, tako i opsegom. Tako projektnu reviziju u tom smislu često zna provoditi projektni menadžment ili menadžment treće neovisne strane.²⁰

Kada se formira revizorski tim, tada isti treba odabrati sve relevantne podatke koje će koristiti u revizorskoj analizi, kao i preporuke koje će biti relevantne za vrhovni menadžment. Da bi osigurali relevantnost revizorskog izvještaja, poduzeće koje provodi projekt mora revizorskom timu omogućiti dostupnost i slobodan pristup svim podacima projekta. Tada je obveza revizorskog tima prikupiti sve podatke koji se nalaze u zapisima projektnog tima, dok se određeni podaci o samom poduzeću, njegovoj organizaciji i upravljanju mogu prikupljati i iz drugih izvora. Po prikupljanju podataka, članovi revizorskog tima moraju izvršiti sistematizaciju istih da bi mogli odvojiti korisne podatke od nekorisnih koje će koristiti u svojoj analizi izvještaja i revizije. Nakon toga tim definira prioritete da bi se mogla osigurati analiza ključnih područja te s ciljem više standardizacije cjelokupnog procesa.

Između članova revizorskog tima mora postojati otvorena komunikacija te sloboda govora i suradnje, koja je nužna da bi revizorski proces se mogao kontinuirano i uspješno odvijati. Postoji stupanj ograničenja u komunikaciji s klijentom, bez obzira na to tko on bio, i za nju je potrebno specijalno odobrenje od strane vrhovnog menadžmenta. Da bi se izbjegla pogrešna komunikacija, te da bi se ista održavala dvosmjernom, u smislu pogrešnog komunikacijskog tumačenja na liniji dvaju timova, svi članovi projektnog tima moraju biti svjesni da se revizija provodi. Ovdje u suradnji treba u svakom slučaju, pod svaku cijenu, izbjegavati kritične i negativne komentare s obje strane koje surađuju, te mora biti poštivan kodeks povjerenja od strane članova revizorskog tima. Da bi mogao doći do podataka, revizorski tim provodi intervjue sa članovima projektnog tima, koji su pažljivo i ciljano osmišljeni, a rezultati intervjua moraju biti korisni – za provedbu takvih kvalitetnih intervjua, revizorima se mora omogućiti ulazak u sam projekt, koji se popularno zove „dozvola za ulazak“.²¹ Ovdje pojam dozvole podrazumijeva prihvaćanje samih

²⁰ Ibidem, str. 287.

²¹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 287.

revizora od strane cijelog projektnog tima koji mora steći povjerenje u revizora, ali to podrazumijeva i da revizoru projektni tim mora dati potpune i točne podatke. Projektni tim također mora steći povjerenje u revizora, a povjerenje se teško stječe, kako u svakodnevnom, tako i u poslovnom životu te se nevjerojatno brzo ruši. Stoga se s povjerenjem u revizora provesti kvalitetna revizija.

Menadžeri često izbjegavaju investicije u reviziju i evaluaciju projekta, a ne shvaćaju koliko im ona može donijeti koristi, jer na taj način izvlače greške u svom poslovanju, što im može predstavljati izvrsnu podlogu za buduće poslovne odluke.

Revizorski pogledi su usmjereni na završetak projekta te na kriterije koje primjenjuju u ocjeni uspješnosti projekta. Takvi pogledi moraju proizlaziti iz potpisanog suradničkog ugovora za pružanje revizije na projektu ,te uvjeta plaćanja koji su dogovoreni, zatim na ukazivanje značaja projekta za cjelokupnu poslovnu organizaciju. Uspjeh revizije projekta je kvalitetno odrađena revizija koja stvara kredibilitet prema svim korisnicima revizorskog izvješća, a gdje revizorski tim provodi kvalitetno i odgovorno poslovanje u primjeni revizije projekta.

5. ZAVRŠETAK PROJEKTA

Završetak predstavlja posljednju fazu projekta kojom se provedbom i analizom svih do tada implementiranih aktivnosti završava cjelokupna projektna aktivnost te se evaluira završna realizacija projekta. Završetak projekta stoga predstavlja formalno prihvaćanje i verificiranje projektnog proizvoda i prestanak projektnih aktivnosti. Faza projektnog završetka ne počinje samo završetkom svih aktivnosti u fazi implementacije, već ona započinje puno ranije, dok traje sama implementacija na način da se već tada izrađuje plan preraspodjele resursa koji će s izvršiti na samom završetku projekta. Primjer ove faze je izrada ugovora o održavanju projektnog proizvoda ili plan teriodičnog testiranja, kao i dorade sustava.²² Stoga, završetak projekta predstavlja završnu evaluaciju svih projektnih aktivnosti, odnosno, to je vrijeme kad se pod projektom podvlači crta te se pokušava nadopuniti postojeća baza znanja temeljem prikupljenih iskustava.

U samoj fazi završetka projekta evaluacija predstavlja postupak provjeravanja odvijanja aktivnosti projektne realizacije u skladu s planovima projekta, usporedbom ostvarenih projektnih rezultata u svim fazama životnog ciklusa realizacije projekta s planiranim rezultatima, odnosno ciljevima. u fazi završetka ta evaluacija pruža kompletne informacije o napretku realizacije projekta i o njegovoj komparaciji s planiranim rezultatima i ciljevima. Na taj način evaluacija pruža potpune informacije o toku razvoja i napretka projekta, njegovo suočavanje s problemima i izazovima u svim fazama provedbe, te predstavlja ispitivanje stupnja usklađenosti stvarne realizacije projekta s planiranim projektnim obuhvatima, troškovima, kvalitetom i vremenskim napretkom projektne realizacije. U do sada primjenjenoj praksi projektnog upravljanja u projektima za ocjenu završetka projekta se koristi projektna metoda praćenja koja se zove EVA, a znači na engleskom Earned Value Analysis. EVA predstavlja metodu mjerenja i kontrolu napretka projekta analizom troškova, vremena i tehnologije realizacije planirang projektnog obuhvata.²³ Kvantitativno

²² Ibidem, str. 288.

²³ Zekić, Z., op.cit., str. 134.

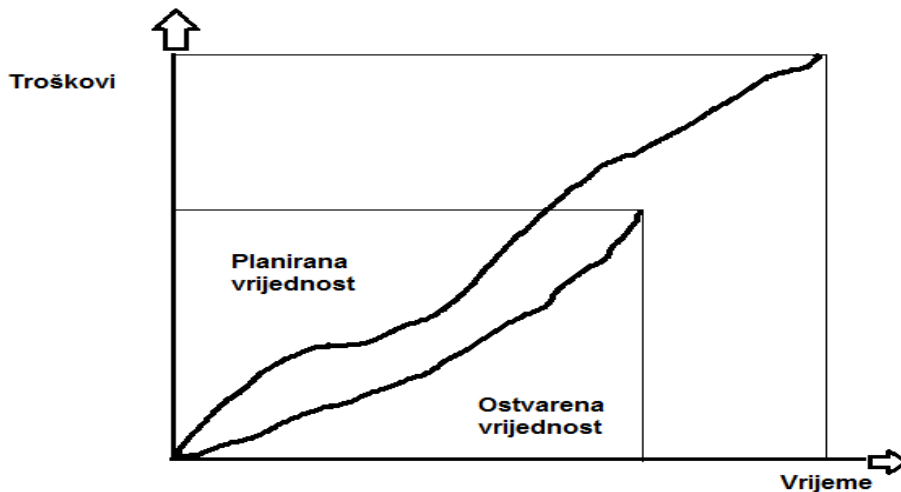
evaluiranje projektne realizacije EVA metodom se temelji na praćenju financijskih aspekata realizacije projektne aktivnosti sadržanih u financijskom planu projekta. Tu se raščlanjuju poslovi na svaku pojedinu projektne aktivnost kojom se utvrđuju pripadajući troškovi koji se uspoređuju s troškovima koji su predviđeni za pripadajuću aktivnost koja je sadržana u terminskom financijskom planu poduzeća. Mogu se javiti eventualna odstupanja od tog financijskog plana, a ista predstavljaju input za analizu postojećeg projekta i poduzimanje korektivnih mjera u upravljanu projektne realizacijom.

EVA metoda se zasniva na tri varijable (Zekić, 2010: 135):

- planiranim troškovima i vrijednosti projekta u vremenu realizacije, odnosno budžetu projekta,
- stvarnim troškovima završene projektne realizacije,
- ostvarenoj vrijednosti projekta dobivenoj sumiranjem ostvarenih vrijednosti prema vremenskom rasporedu projektne realizacije.

Evaluiranjem tri gore navedene varijable, u smislu projektnog planiranja, potrošnje i realnog ostvarenja, moguće je kontrolirati napredak projektne realizacije s aspekta strateškog projektnog menadžmenta, odnosno menadžmenta projekta. Temeljem tri osnovne varijable moguće je izračunati niz koeficijenata koji ukazuju na efikasnost i vremenski raspored projekte realizacije koja je prikzana na Grafikonu 1.

Grafikon 1.: EVA – metoda praćenja projektne realizacije



Izvor: Zekić, Z., *Projektni menadžment*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 135.

Grafikon 1. prikazuje metodu praćenja projektne realizacije prilikom provedbe revizije projekta. Iz Grafikona 1. je vidljivo kako dolazi do značajnog realnog odstupanja ostvarene od planirane vrijednosti projekta, a to se događa iz razloga što se planovi kreiraju prije same implementacije, a u toku realne implementacije na projekt djeluju čimbenici iz eksterne okoline na koje poduzeće ne može utjecati te je stoga u pravilu ostvarena vrijednost projekta u pravilu značajno niža u odnosu na planiranu.

U metodi EVA se koristi nekoliko ključnih pokazatelja kojima se prati i valorizira realizacija projekta u završnoj fazi projekta.²⁴

1. Troškovna varijanca (Tv) predstavlja razliku između ostvarene vrijednosti i stvarnih troškova projekta, a u slučaju da je ona negativna, pokazuje da je

²⁴ Ibidem, str. 136.

projekt prekoračio budžet u promatranom trenutku, a dok je pozitivna, tada je potrošeno manje od planiranog projekta. Formula za troškovnu varijancu je sljedeća: $Tv = Vs - Ts$.

2. **Koeficijent ostvarene vrijednosti projekta $Kos = Vs/Ts$** pokazuje omjer ostvarene vrijednosti i nastalih troškova projekta.
3. **Vremenska varijanca (Pv)** pokazuje razliku između ostvarene i planirane vrijednosti projekta $Pv = Vs - Tp$, a **koeficijent ostvarenog terminskog plana $Ktp = Vs/Tp$** odnos ostvarene i planirane vrijednosti projekta.
4. **Kritični koeficijent (Kk)**, koji upućuje na stanje sve tri variable, predstavlja umnožak koeficijenta ostvarene vrijednosti projekta i **koeficijenta ostvarenog terminskog plana projekta $Kk = Kos \times Ktp$** , pa se često tretira i kao koeficijent efikasnosti projektne realizacije.

Temeljem tri pokazane osnovne varijable i navedenih koeficijenata moguće je tako izračunati i izvedene navedene koeficijente pomoću kojih se računa realizacija projekta i rok njegova završetka. Problem EVA metode je što osnovna postavka polazi od subjektivne procjene postotaka ostvarenosti pojedine projektne aktivnosti, odnosno ostvarene vrijednosti projekta, i zahtijeva značajno administriranje pri izradi učestalih analiza.

Uspjesi završne revizije prilikom zaključivanja i završetka projekta gdje se uz to koristi i evaluacija projektnih ciljeva, uključujući projekt, rok i kvalitetu projektne realizacije, evaluira uz to i zadovoljstvo klijenta projektnim proizvodom. Definirajući i ostvarujući takav cilj, s njim započinje i završava svaki projekt i evaluacija uspješnosti njegove realizacije.

Za takvu valorizaciju uspješnosti projekta koristi se **ključni indikator izvedbe – KPI**, a njime se određuje.²⁵

1. stupanj prihvaćenosti projektnog proizvoda od strane projektnih sudionika i
2. vrijeme završetka projekta, potrošen budžet i kvaliteta, koji su određeni prema unaprijed definiranoj skali.

²⁵ Loc. cit., str. 136.

Kontinuirana evaluacija realizacije projekta, od početka do kraja njegove realizacije i tokom cijelog životnog ciklusa projekta, odnosno do njegova zaključivanja, kroz razvid financijske perspektive podrazumijeva i evaluaciju realizacije projekta s perspektive ciljeva interesno – utjecajih skupina projekta, unutarnjih procesa realizacije projekta te učenja i razvoja zaposlenika u projektu, odnosno projektnih ljudskih potencijala. Danas je projektno upravljanje prilikom završetka projekta potpomognuto sustavnom mjerenju i upravljanju svim komponentama uspješnosti, a u tome pomažu računalni programi za projektni menadžment koji su toliko razvijeni da mogu predvidjeti uspješnost projektne realizacije u fazi završetka projekta te prilikom revizije projekta.

Završetak projekta je faza koja je ponekad brzo i lako izvediva, pogotovo ako se radi o malim projektima koji su lako izvedivi, kontrolirani i revizirani, gdje nije velik projektni tim i gdje je implementacija i upravljanje projektom jednostavno. Međutim, postoje situacije gdje upravljanje projektom zahtijeva multidisciplinarnost, pa se javljaju situacije kada završetak projekta prerasta u dugotrajan i iscrpan proces.

Kada se radi o konstrukcijskim projektima, tada projektni tim čest zna ostati na okupu i nakon završetka projekta i kreće zajedno dalje u nove projektne izazove, a navedeno ukazuje na izvrsnu profesionalnu suradnju članova projektnog tima, što se povoljno odražava i na završetak projekta.

Najveći problemi se javljaju kod projekata koji su jedinstveni i po čijem završetku se projektni tim raspušta jer je on formiran isključivo za tu prigodu i po završetku projekta ne postoji potreba za njihovom daljnjom suradnjom. Nakon dovršetka takvog projekta svi članovi projektnog tima nastavljaju dalje sa svojim samostalnim radom ili radom na nekom drugom projektu, ili u nekim novim grupama.

Ovaj problem treba sagledati sa dva aspekta:²⁶

- Prvi aspekt je psihološki jer indicira naučenu zajedničku suradnju članova projektnog tima i članovi su se jedan drugom međusobno prilagodili, pa im je napuštanje projekta izrazito stresno iskustvo.

²⁶ Ibidem, str. 289.

- Drugi aspekt je administrativne prirode jer je potrebno dovesti u red i sistematizirati svu dokumentaciju za završetak projekta.

Još je jedan problem u fazi završetka, a to je pojava završenosti projekta u postotku od 99%, što znači da je projekt veoma blizu kraju, a nikad ne završava. Razlozi tome leže u lošem načinu izvještavanja tako da sponzor i menadžment organizacije nikada nemaju pravu sliku o završenosti projekta. Sam proces završetka projekta nije nimalo jednostavan i jednostran, već zahtijeva iscrpan trud svih članova tima, te je kao takav neizbježan, jer svaki započeti projekt se mora završiti, a neki članovi projektnog tima se često trude izbjeći ga.

Sukladno autorima J. R. Meredithu i S. J. Mantelu, a o njima govore Omazić i Baljkas proces završavanja projekta rezultira sljedećim vrijednostima za organizaciju koja provodi projekt:²⁷

- Poboljšanje razumijevanja na koje sve načine projekti u organizaciji mogu biti od koristi.
- Poboljšanje procesa rukovođenja i organiziranja projekta.
- Kreiranje radno poticajne okoline u kojoj se članovima projektnog tima omogućuje maksimizacija vlastitih sposobnosti.
- Identifikacija organizacijskih snaga i slabosti koje su u relaciji s projektnim menadžmentom.
- Identifikacija čimbenika rizika koji se pojavljuju pri provedbi projekta.
- Poboljšanje sposobnosti članova projektnog tima i njihova doprinosa organizacijskim ciljevima.
- Identifikacija ključnih ljudi koji su stvarni ljudski potencijali za organizaciju.

²⁷ Ibidem, str. 289.

5.1. Razlozi za završetak projekta

Buble navodi sljedeće temeljne aktivnosti koje su najviše implementirane u završnoj fazi projekta:²⁸

1. donošenje odluke o završetku projekta,
2. izrada završnog izvještaja o projektu,
3. raspuštanje projektnog tima.

Prilikom faze završavanja projekta nužno je učiniti plan aktivnosti i svih potrebnih promjena koje se događaju u ovoj fazi. Kada se izrađuje plan mogu se otkloniti sva pomanjkanja završne faze gdje pojedinci gube interes da konačno finaliziraju projekt, a to se često događa u završnim fazama.

Projekt se završava jer je ispunio svoje ciljeve ili jer pokazuje da ciljevi neće moći biti ispunjeni. Razlozi mjerodavni za završetak projekta u kojima nisu ispunjeni svi strateški ciljevi su sljedeći:²⁹

1. Razlozi vezani uz poslovnu strategiju:

- projekt više nije konzistentan s ciljevima organizacije,
- nova dostignuća učinila su projekt nepotrebnim ili nekonkurentnim,
- ugrožava sadašnje poslovanje organizacije.

2. Razlozi menadžmenta:

- izostanak potpore za implementaciju projekta,
- nekonzistentnot s financijskim mogućnostima organizacije,
- može ga se realizirati izvan organizacije,
- predviđeni fondovi i resursi ne mogu se bolje iskoristiti.

²⁸ Buble, M., *Projektni management*, Minerva – visoka poslovna škola, Dugopolje, 2010., str. 192.

²⁹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 290.

3. Razlozi klijenta:

- klijent više ne želi projekt,
- klijentove želje zahtijevaju preveliku implementaciju,
- klijent ne misli kako će projekt doživjeti komercijalni uspjeh.

4. Tehnički razlozi:

- promjene u okolini učinile su projekt neizvedivim,
- eksperimenti koji su provedeni nisu uspjeli,
- ne može se izvesti bez velikih modifikacija u postojećoj tehnologiji.

5. Razlozi rukovođenja projektom:

- troškovi su izvan okvira predviđenog budžeta,
- izvedivost je izvan planiranih rokova,
- zahtjevi za modifikacijama su preveliki,
- upravljanje projektom je loše,
- izostala je potpora od strane modifikacije u kojoj se projekt izvodi.

Glavni cilj menadžera je zadržati najbolje ljude iz tima kako bi se i ova faza privela kraju. Da bi ostvario taj cilj, glavni projektni menadžer treba voditi brigu i posvetiti posebnu pažnju sljedećim čimbenicima:³⁰

- budućnosti zaposlenih na projektu,
- rukovanju i održavanju,
- dokumentaciji,
- ispunjenju ugovora,
- financijskom održavanju,
- pregledu projekta.

U šest navedenih čimbenika najbitnija je budućnost zaposlenika jer ona po završetku ugovora postaje neizvjesna. Članovima projektnog tima je u interesu da zadrže posao ili da po završetku projekta nađu novi, a budući da je projektni tim formiran privremeno za ,implementaciju i upravljanje projektom, te se po završetku projekta isti raspušta, buduće zaposlenje tih članova je zaista neizvjestan problem.

³⁰ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 191.

Stoga isti nastoje odužiti fazu završetka projekta jer time si prolongiraju trajanje zaposlenja.

U završnoj fazi projekta, kada se izvršava proces evaluacije učinkovitosti projekta i kada se postavljaju snažni temelji za budućnost poduzeća koje je projekt implementiralo, postavljaju se pitanja:³¹

- Kakvi su rezultati ostvareni projektom?
- Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati?
- Projektni menadžment?
- Je li korisnik zadovoljan rezultatom?

5.2. Metode završetka projekta

Projekt je spreman za svoju završnu fazu i njezinu implementaciju onda kada je ispunio svoje ciljeve ili kad su prisutni razlozi za njegov neuspješan završetak u slučaju neispunjenja ciljeva.

Mnogi su razlozi neuspješnosti projekta, poput sljedećih:³²

- projekt se može toliko usporiti u završnoj fazi da njegov kontinuirani napredak do kraja više nije moguć,
- moguće je da se dogodi identifikacija kašnjenja projekta koje se ne može tolerirati,
- ključni resursi su alocirani na drugim projektima,
- projektni tim je prestao funkcionirati kao homogena skupina specijaliziranih stručnjaka upravo za taj projekt.

Četiri su osnovne metode završavanja projekta koje obuhvaćaju sljedeće:³³

³¹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 52.

³² Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 294.

- završavanje gašenjem,
- nastavljanjem,
- integracijom,
- izgladnjivanjem.

U slučaju gašenja projekt se gasi iz dva moguća razloga: uspješan projekt koji je ostvario svoje ciljeve i neuspješan projekt koji nije ostvario svoje ciljeve. Osim ovih razloga, postoji i specifičan slučaj, slučaj gašenja, kada na projekt djeluju promjene čimbenika iz okoline. Još je jedna podgrupa završavanja projekta gašenjem, a događa se prilikom fuzija, odnosno spajanja dvaju poslovnih organizacija. Kod ovakovog gašenja javljaju se dva temeljna obilježja: prvo je obilježje nenadani prekid projekta ili se isti još naziva “smrt projekta”, a drugi predstavlja očite znakove neizbježnosti završetka projekta. Kada se jednom donese odluka o završetku projekta gašenjem, tada se sve aktivnosti djelovanja na projektu promptno gase, a članovi projektnog tima se tada moraju preraspodijeliti, a osim njih i svi neiskorišteni resursi preostali od projekta. Primjer navedenog je, do kraja projekta neiskorišteni proračun koji još uvijek službeno stoji na raspolaganju, pa ga se gasi, iako proračunski resursi još postoje, pa se isti u svrhu daljnjeg iskorištavanja samo dalje preraspodijeljuju. Glavni projektni menadžer mora prepoznati kada njegov projekt ide u krivom smjeru da bi se mogao završiti jednom od četiri navedene metode.

Stoga je potrebno prepoznati znakove “bježanja projekta”, a oni su sljedeći:³⁴

- neadekvatno planiranje projekta,
- pogrešno zadavanje zadataka,
- slabo izvješćivanje i komuniciranje,
- neredoviti izvještaji o statusu projekta,

³³ Ibidem, str. 295.

³⁴ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 296.

- učestali sastanci projektnog tima bez konkretnih rješenja,
- nedovoljna dokumentacija za izvođenje projekta,
- iznenadne promjene terminskog plana,
- disorganiziranost projekta,
- ekstremna kompliciranost projekta,
- povećanje troškova.

Iako je najčešća situacija da se većina projekata uspješno realizira unutar nekog poduzeća, očita je činjenica da poduzeća nastavljaju svoje redovno poslovanje i nakon završetka projekta, ali se događa tada modificirani oblik u sklopu određene funkcijske jedinice – tada se govori o završavanju projekta njegovim nastavljanjem. To znači da uspješan projekt postaje određena funkcijska jedinica neke organizacije, odnosno javlja se kao odjel ili kao sektor - u slučaju snažnih projekata, ili se može raditi o izdvojenom dijelu poslovne organizacije.

Na samom početku nastanka, takva organizacijska jedinica treba imati zaseban tretman, dok se njezina integracije ne dovrši u potpunosti. U takav odjel se potom preraspodijeljuju članovi tim, cijela imovina projekta, oprema i slično. Takvo završavanje projekta se doima vrlo učinkovitim, ali nije privlačno interesnim skupinama projekta s obzirom da je i ta novonastala poslovna jedinica veoma podložna razičitim utjecajima s tržišta konkurencija.

To znači da joj se ukida povlaštene i zaštitni tretman koji je do tada imala kao projekt. Tada velika sloboda projektnog tima koji su do tada imali njezini članovi postaje ograničena te mnogi projektni članovi se odluče na prestanak svoga radnog djelovanja u novim poslovnim jedinicama. Veliki pritisak ostaje na vrhovnog menadžera jer je svjestan svega navedenog i on mora donijeti konačne odluke što će biti s projektom i novom organizacijskom jedinicom.

Metoda završavanja projekta integracijom je najprihvatljivija i vrlo je popularna, međutim karakterizira je izrazita složenost jer su problemi njezine implementacije

vezani za stupanj iskustva koje poduzeće ima u svezi sa tehnologijom, koja se treba integrirati, kao i s integracijom drugih projekata. Tada se prilikom primjene ove metode treba znati poslovno postaviti i dati učinkovite odgovore na više pitanja koja su vezana za ključne čimbenike projekta.³⁵

Ta pitanja uključuju sljedeće komponente sa uključenim pitanjima:³⁶

- Zaposlenici: Gdje će se rasporediti članovi projektnog tima? Je li nazočnost članova na novom projektu moguća ili moraju ostati u ulozi savjetnika?
- Proizvodnja: Je li trening za integraciju dovršen? Jesu li dostupni svi proizvodni resursi? Jesu li promjene uzrokovale neke nove probleme u proizvodnji i jesu li nužne neke prilagodbe?
- Financije: Kako su računi projekta zatvoreni i evaluirani? Uključuje li budžet novog odjela izvorne radove koji su bili potrebni za izvođenje projekta? Jesu li svi resursi distribuirani kako je dogovoreno?
- Inženjering: Jesu li svi nacrti dovršeni i sistematizirani? Jesu li sve operacije i postupci jasni, izvedivi, razumljivi?
- Softver: Je li novi sustav pravilno testiran? Je li novi sustav kompatibilan s već postojećim? Jesu li radnici obučeni služiti se njime?
- Distribucija, nabava i slično: Je li zamišljena integracija u skladu sa standardiziranim postupcima i procedurama u organizaciji?

Posljednja metoda je metoda izgladnjivanja, koja ne predstavlja samo završavanje projekta u punom smislu, već njegovo “izgladnjivanje”, gdje se radi na tome da projekt nestaje postupno na način da se ograničava njegov proračun. Inače je rezanje proračuna projekta vrlo česta pojava, a u ovom slučaju to služi kao

³⁵ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 296.

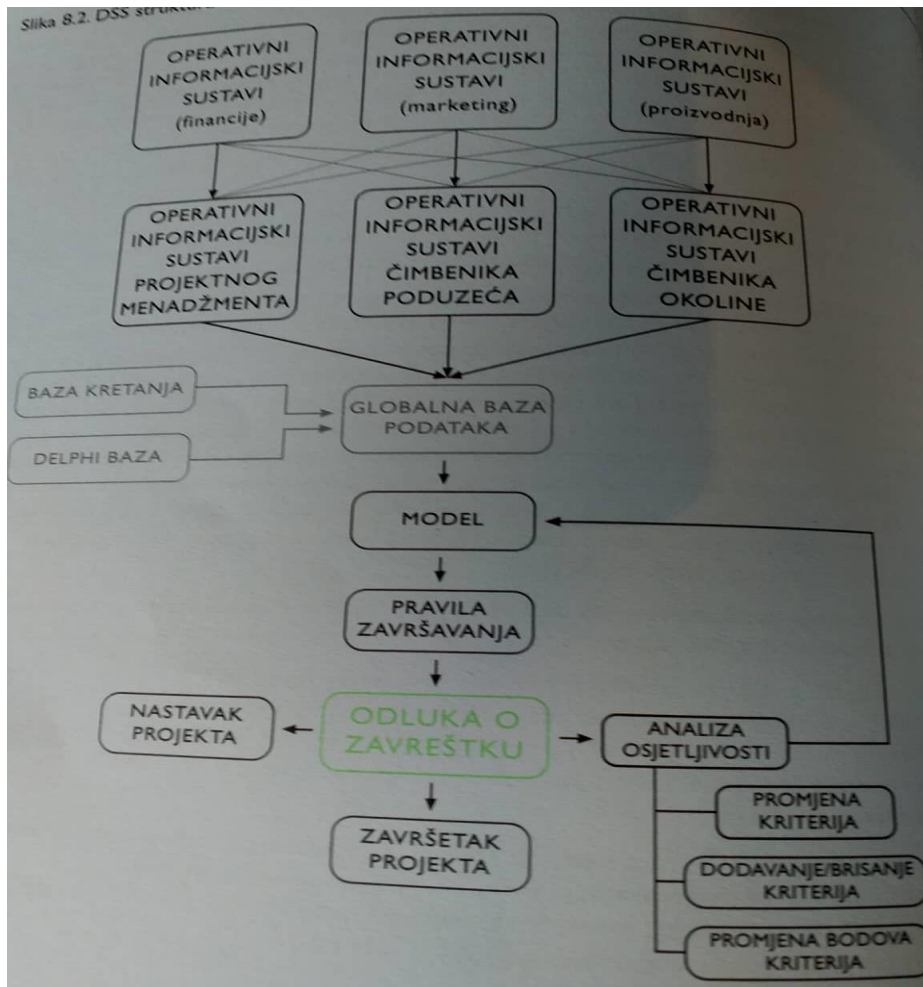
³⁶ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 296.

maskirani razlog za završetak projekta, a mnogi su razlozi za korištenje takvog maskiranja u svrhu završavanja. Očit je primjer kako je kod nekih poduzeća politički osjetljivo objaviti kako je neki projekt postao neuspješan, pa se u tom slučaju rezanjem proračuna i maskiranjem projekt završava na solidan način. Prvo se započinje s malim odbicima u proračunu te se kreće prema većima, a koji moraju biti dovoljno izdašni da uzrokuju svijesnot o nemogućnost daljnje provedbe projekta te to uzrokuje postepeni odljev članova projektnog tima, što se može uzeti kao razlog završetka projekta. Tada se zaposlenicima na projektu ostavlja poslovna tajnica koja piše izvještaj o stagnaciji i nenapretku projekta.

Proces završavanja projekta obuhvaća dva odvojena dijela, gdje prvi predstavlja odluku treba li projekt završiti, a drugi je u slučaju donesene odluke, sama odlučnost da se ona i provede. Modeli potpore donošenju takvih odluka se dijele na dvije osnovne kategorije, gdje prva obuhvaća modele temeljene na stupnju ispunjenja čimbenika koji su općeprihvaćeni kao čimbenici uspjeha, a druga predstavlja modele temeljene na stupnju ispunjenja projektu zadanih općih i posebnih ciljeva.

Primarno kriterij o odluci da li projekt završiti ili ga nastaviti predstavlja odgovor na pitanje da li je poduzeće spremno uložiti potrebno vrijeme i novac da se projekt nastavi, s obzirom na sadašnji status i očekivanu vrijednost od određenog projekta.

Drugi dio završetka projekta predstavlja trenutak gdje je već donesena odluka o završetku projekta koju je tada potrebno implementirati. Takav proces implementacije mora biti pažljivo isplaniran gdje je potrebno da mu se odrede proračun, rokovi i raspored, kao da se radi o još jednoj fazi u životnom ciklusu projekta. Na Slici 1. prikazana je struktura za donošenje odluke o završavanju projekta.

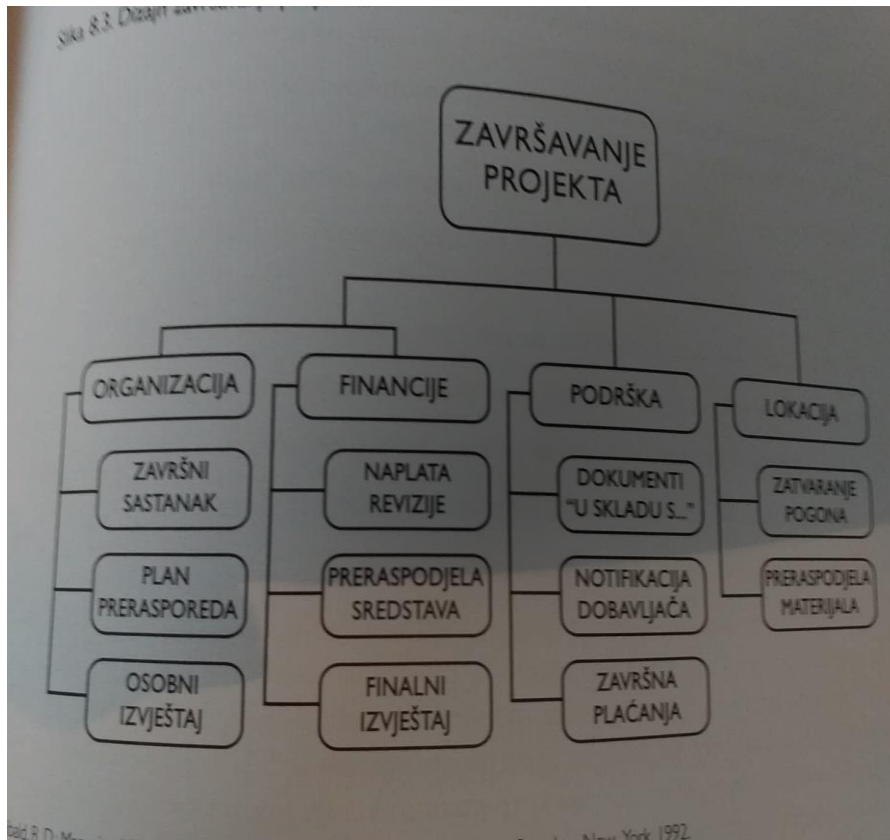


Slika 1 DSS struktura za donošenje odluke o završavanju projekta

Izvor: Omazić, M. A, Baljkas, S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 298.

Slika 2. prikazuje dizajn završetka projekta, od organizacije, financija, podrške do lokacije.

Slika 2 Dizajn završavanja projekta



Izvor: Omazić, M. A, Baljkas, S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 298.

Poduzeća uglavnom primjenjuju metodu završetka projekta pod glavnim nadzorom projektnog menadžera. Menadžeri su usko vezani za svoje projekte, a njihov završetak predstavlja za menadžere neizvjesnost, što kod njih izaziva negativan stav prema završetku projekta. Tada nastaje problem u stopiranju završavanja ili da se provedba završavanja provede površno, što kasnije generira mnoge probleme jer po završetku projekta potrebno je ispuniti opsežnu dokumentaciju i odraditi veliki administrativni posao, što je projektnim menadžerima izrazito naporan zadatak pa ga natoje ubrzati, ako ga već ne mogu spriječiti.

Administrarcija oko završetka projekta prilično je iscrpan i dosadan posao za projektne menadžere, ali se kao takav mora odraditi. U tom procesu nužno je sudjelovanja svih članova projektnog tima koji mogu prikazivati bolje projektne rezultate nego što oni jesu uistinu, a to vodi tendenciji ka površnosti jer isti u takvim situacijama već traže novi posao.³⁷

Zbog svih navedenih razloga, da bi se faza završetka projekta uspješno privela kraju, brojna poduzeća pribjegavaju angažmanu novog i neovisnog menadžera na razini organizacije koji bi bio zadužen isključivo za provedbu faze završavanja. Isti bi tada dao neovisnu i objektivnu sliku o realnom stanju projekta na završetku, dok bi se tadašnji projektni menadžer bio prebačen na rad u neku drugu organizacijsku jedinicu.

U svakom, slučaju, rad završnog menagera u provedbi faze završetka projekta uključuje sljedeće zadatke:³⁸

1. Osigurati završetak svih radova, pri čemu sve radove mora obaviti projektni tim i projektni menadžer koji su do trenutka postavljanja završnog menadžera morali obaviti sve aktivnosti.
2. Obavijestiti klijenta o završetku i dobiti njegovu suglasnost, te isporučiti izvedene dijelove klijentu, pri čemu završni menadžer nadzire primopredaju projektnog rezultata.
3. Osigurati isporuku i svu potrebnu dokumentaciju, uključujući i završno izvješće.
4. Provjeriti završni obračun zajedno s projektnim menadžerom te ako nije zatvoren, ispostaviti i naplatiti preostale račune.
5. Osigurati preraspodjelu osoblja, materijala, opreme i svih drugih preostalih resursa.

³⁷ Lacmanović, S., Bilješke s predavanja, PowerPoint dijapozitivi

³⁸ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 300.

6. Formalno ugasiti projekt uz nadzor pravnog savjetnika te prijaviti patente, ako ih je bilo.
7. Izdvojiti dokumente koji su bitni te ih dati na pohranu u arhivu organizacije.
8. Utvrditi sve preostale obveze te, ako ih ima, odrediti provoditelje i rokove provedbe.
9. Provesti reviziju završnih knjiga – knjiga zatvaranja.

Svaki završni menadžer mora u završnoj fazi projekta dati sve od sebe i iskoristiti maksimum svojih vještina, koje uključuju leaderske, pregovaračke, političke i druge vještine s ciljem uspješnog ispunjavanja svoje zadaće, odnosno konačnog završetka projekta.

5.3. Završni izvještaj

Svaki dobar organizacijski sustav projektnog menadžmenta ima svoju memoriju, odnosno bazu pohrane podataka. Budući da je jasna činjenica da se organizacijsko znanje ne pohranjuje samo u glavama projektnog tima, za svaki projekt je poduzeću potrebo kreirati sustav stečenog znanja na projektima koji će se pohraniti u korporativni mozak, odnosno u projektnu memoriju. Kostur te memorije je ustvari završno izvješće projekta koje ustvari ukratko opisuje povijest projekta. Točnije, u konačnom izvještaju su zapisani svi projektni detalji, poput svega krivoga i dobro obavljenoga na projektu, zatim o situacijama tko je i koliko pomogao, te u kojoj mjeri u ostvarenju projekta, zatim što je sve poduzeto kako bi se obradila materija i problematika projekta i na koji način se tim aktivnostima upravljalo, koji rizici i otvorena pitanja su se pojavljivali i slično.

Tri su ključna razloga zašto je nekom potreban konačni izvještaj projekta, a oni su sljedeći:³⁹

- Koristi projektnom menadžeru kako bi poboljšao svoje vještine.
- Koristi organizaciji kako bi se povećao njezin intelektualni kapital – stečeno znanje.
- Koristi projektnom menadžmentu općenito kako bi se unaprijedila uspješnost upravljanja i vođenja budućih projekata.

Izvor podataka koji je potreban da bi se sastavilo završno izvješće je glavni plan projekta. Osim njega, dodatni izvori su revizorska izvješća iz svih faza projekta, a najobuhvatniji izvor podataka su opažanja i bilješke projektnog menadžera koji on mora voditi u svom projektnom dnevniku. Sama službena forma izvješća nije toliko bitna, osim ako nije propisana administrativnim zahtjevima projekta, već je važan sadržaj tog izvješća u kojem je potrebno sažeto, ali precizno objasniti cijelo upravljanje projektom i njegovu implementaciju. Neki menadžeri pišu svoje završne izvještaje metodom kronologije, drugi ga prikazuju u obliku tehničkog i administrativnog dijela, treći pišu narativnim dijelom, dok konačno četvrti prilažu kopije dokuemnatu u završnom izvještaju koje smatraju važnima.

Završni izvještaj mora sadržajno imati u svojoj strukturi pet osnovnih točaka:⁴⁰

1. Izvedba projekta – usporedba dostignutih s planiranim rezultatima, prikaz projektnih troškova, analiza inicijalno postavljene analize troškova i koristi, sve promjenom projektnog obuhvata, a posebno svako odstupanje terminskog plana i budžeta koje mora biti naglašeno i precizno pojašnjeno.
2. Administracija – ta komponenta često je ignorirana dok se ne pojave problemi. Loša administracija može spriječiti implementaciju tehnologije, stoga administraciju treba pregledati i treba utvrditi zašto su neki procesi efikasni, a drugi to nisu.

³⁹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 301.

⁴⁰ Ibidem, str. 302.

3. Organizacijska struktura – potrebno je komentirati kako je organizacijska struktura potpomogla ili odmogla razvitku projekta uz preporuke s objašnjenjima za buduće projekte.

4. Projektni i administrativni tim – ponekad su pojedini koji su izrazito sposobni u provedbi pojedinačnih zadataka vrlo loši članovi projektnog tima, stoga je potrebno izdvojiti one koji razumiju, žive i vlastitim djelom utječu na timski duh i kulturu te ih preporučiti za druge projekte, ako oni to ne mogu sami.

5. Tehnike projektnog menadžmenta – kako output projekta ovisi o vještinama predviđanja, planiranja, budžetiranja, raspoređivanja i slično, treba utvrditi koliko su vještine projektnog menadžmenta pridonijele ostvarenju projekta te ih, ako su uspješne, preporučiti i za buduće projekte. Osim navedenih obveznih točaka koje mora sadržavati konačni projektni izvještaj, u njemu se nerijetko izbjegava ili zaboravlja zabilježiti najvažnije projektne dokumente te, ono što je vrlo bitno za budućnost projekta, a to su komentari aktivnosti i postupaka koji su se izvrsno implementirali u projektu te mogu biti korisni za iskorištavanje na drugim projektima.

Po završetku projekta potrebno je obavijestiti sve članove i zaposlenike poduzeća da je projekt okončan, a to se čini iz dva osnovna razloga:⁴¹

- kako bi se upozorili svi ljudi u organizaciji da su sada rezultati projekta dostupni svima, te
- kako bi se obavijestili svi ljudi koji su sudjelovali u projektu kako je projekt završen, i to sa zadovoljavajućim rezultatima.

⁴¹ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 301.

Ukoliko se u provedbi i upravljanju radi o malenom projektu, može se javiti mogućnost kako svi zaposlenici matične organizacije neće znati da je projekt gotov, posebice ako se radi o velikoj kompaniji. Isto postoji mogućnost da se projekt implementira kroz duži vremenski period te da se u njega uključe neki dijelovi organizacije na samom početku projekta te će istima biti drago znati kako je njihov trud urodio plodom. Završni izvještaj, po njegovoj finalizaciji konačno potpisuju i sponzor i korisnik. Svojim potpisom oni daju suglasnost da je projekt isporučio točno onakav projektni proizvod kakav je bio tražen, a sukladan s inicijalno definiranim specifikacijama projektnog proizvoda. Potom završni izvještaj usvaja odbor za upravljanje projektima ili vrhovni menadžment. Tada projekt i službeno prestaje postojati, a sve buduće obveze nastale iz projekta prebacuju se na korisnika koji dalje vodi brigu o budućem razvoju projektnog proizvoda. Konačno, osnovni je cilj postojanja i izrade završnog izvještaja poboljšanje izvedbe budućih projekata, jer predstavlja osnovu na kojoj se gradi buduće projektno iskustvo.⁴²

⁴² Ibidem.

5.4. Raspuštanje tima

Do raspuštanja projektnog tima dolazi nakon potpunog završetka svih aktivnosti na projektu i nakon donošenja i usvajanja završnog izvještaja. U toj završnoj fazi projektni tim odlazi s projekta i završava svoj rad sa finalizacijom svih komponenti projekta. Konačno se postojeći članovi tima raspoređuju u druge organizacijske jedinice ili se raspoređuju na poslove koje su ranije obavljali. Povratkom u svoje matične organizacijske jedinice događa se njihova integracija natrag u poslovno okruženje. Povratkom u matične organizacijske jedinice članovi projektnog tima počinju obavljati svoje tekuće poslove koje su obavljali ranije, a projektni menadžer se vraća u projekti ured, ako ured kao takav postoji, gdje čeka na imenovanje na nekom drugom projektu.⁴³ Projektni tim se može raspustiti i bez dodjele novih poslovnih zaduženja unutar organizacije, što se naziva ekstincija.

Postupak raspuštanja projektnog tima ne ide jednokratno, već je to kontinuiran postupak i proces koji se odvija na način kako se projekt približava kraju. U toj fazi projektnog zadatka ostaje samo uži projektni tim zajedno s menadžerom da bi se mogli odraditi završni poslovi, sastanci, administrativna i birokratska problematika te sve potrebne radnje koje se zahtijevaju da bi se projekt konačno finalizirao. Kako bi se raspuštanje projektnog moglo izvesti na najbolji način, potrebno ga je planirati te za sve članove te za sve članove projektnog tima treba osigurati mjesta u njihovim matičnim organizacijama, osim u slučajevima kada to nije bilo drukčije dogovoreno. Kada se raspušta projektni tim potrebno je voditi brigu o članovima projektnog tima, ali i o korisniku. Stoga je potrebno po samom završetku projekta odrediti definicijom novu osobu ili odjel za podršku korisnicima nakon projekta.

Tako se pruža potpora od osoba koje su radile na projektu, zbog samog načina ostvarenja optimalne postimplementacijske suradnje s korisnikom. Ovakvo održanje komunikacije je od izrazite važnosti, posebice u slučajevima kada glavni projektni menadžer prelazi na nove projekte, a korisnici i dalje kontaktiraju s njim i pitaju ga o njegovim iskustvima jer je on bio glavni voditelj i koordinator cijelog projekta. Tako korisnici doprinose umanjenju njegove radne uspješnosti ili mogu postati

⁴³ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 302.

nezadovoljni zbog nemogućnosti dobivanja brzih odgovora, kao što su to navikli tijekom cijele implementacijske faze projekta i njegova upravljanja. Na kraju projekta, uobičajeno se događa da se formalni završeta projekta obilježi proslavom gdje će se sastati svi članovi projektnog tima zajedno s menadžerom i glavnim sponzorima, kao i korisnicima i klijentima, da bi se mogao prikazati završni osvrt na tijek cijelog događanja u projektu tijekom njegove implementacije, a na kraju se događa zahvala svim sudionicima projekta.

5.5. Postimplementacijska provjera i naučene lekcije

Postimplementacijska provjera je proces u završnoj fazi projekta koja se obavlja nakon što se projektni proizvod dovoljno dugo upotrebljava da bi se mogla provjeriti uspješnost projekta navedena u završnom izvještaju.⁴⁴ Ova provjera, koja se naziva postimplementacijskom, vrši se nakon završetka te se uobičajeno provodi šest mjeseci nakon potpunog završetka projekta i potpisivaju zapisnika o prihvaćanju projektnog proizvoda. Tokom provedbe ove faze provjerava se ukupna učinkovitost projektnog proizvoda, gdje se ispituje zadovoljstvo korisnika, kao i samo ispunjenje povrata na uložene investicije iz studije izvedivosti koja ga je prognozirala, i slični kvantitativni i kvalitativni pokazatelji. U projektnoj teoriji, na žalost, jedan dio autora ne poznaje problematiku postimplementacijske faze u provedbenom smislu već se isti referiraju na završni izvještaj kao konačnu fazu završetka projekta.

Najvažnije pitanje koje se postavlja u postimplementacijskoj fazi jest koje su ostvarene koristi te da li su te koristi bile predočene u analizi troškova i koristi u tijeku početne faze projekta. Troškovna je strana projekta poznata odmah po njegovu završetku, ali same koristi od projekta se utvrđuju tek na kraju njegova životnog ciklusa i kada je projekt završen, tek se tada može uvidjeti njegova učinkovitost, koliko je ona realna i koliko su se rezultati projekta uistinu ostvarili. Karakteristika postimplementacijskih faza je da se iste ponekad provode u periodičnim ciklusima dok god traje životni tijek proizvoda koji je proizašao iz projekta.

U fazi završetka projekta treba pohraniti naučene lekcije u organizacijsku bazu znanja koja predstavlja vrijedan izvor informacija za uspjeh budućih projekata. Pri tome je poželjno pridržavati se sljedećih pravila:⁴⁵

- korištenje projektnog ureda i administratora koji će selektirati informacije sukladno definiranim procedurama;
- korištenje standardnih predložaka za upisivanje stečenog znanja u bazu znanja projekata;

⁴⁴ Omazić, M., A., Baljkas, S., op.cit., str. 303.

⁴⁵ Ibidem, str. 304.

- pisanje stečenog znanja po principu koji dolazi od engleske riječi KISS (Keep It Simple Stupid, u prijevodu održavaj to glupo i jednostavno), te se po tom načelu omogućuje svim kasnijim korisnicima baze znanja jednostavno pretraživanje i jednostavna interpretacija onoga što piše;
- dijeljenje baze projektnog znanja na nekoliko ključnih grupa, kao što su na primjer: resursi, oprema, planiranje, procjene i analize.

6. FAZA ZAVRŠETKA PROJEKTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „BISTRO PUNKT“

Fokus istraživanja bila je faza završetka projekta čiji je definirani rok bio 31.12.2016. Zatvaranje projekta značilo je završavanje svih projektnih aktivnosti kako bi se projekt zaključio. Kraj projekta označilo je ishođenje uporabne dozvole i dozvole za rad ugostiteljskog objekta. Sve aktivnosti u završnoj fazi projekta vodila je direktorica poduzeća.

O projektu

Kao primjer iz prakse analizira se projekt pripreme/pokretanja novog poduzeća „Bistro Punkt“ iz Pule. Za potrebe ovoga istraživanja koristit ćemo se dostupnim podacima iz medija, intervjuom s poduzetnicom s kojom smo stupili u kontakt putem društvenih mreža te teorijskim spoznajama.

Danijela Kasumović-Maruzin je inicijator opisnog projekta, po struci defektolog - edukacijski rehabilitator s radnim mjestom u Školi za odgoj i obrazovanje, zadužena za predmet tehnologije poljoprivrede i ugostiteljstva. Na ideju o otvaranju ovog poduzeća i upuštanje u socijalno poduzetništvo, došlo je kroz dugogodišnje iskustvo i rad s djecom s posebnim potrebama. Prilikom intervjuja poduzetnica nam je sebe i ideju o projektu predstavila sljedećim riječima: „ Dugi niz godina radim s osobama s invaliditetom. Edukacijski sam rehabilitator, najdulje zaposlena pri Školi za odgoj i obrazovanja-Pula. 7 godina radila kao nastavnica u srednjoj školi, osposobljavajući učenike s intelektualnim teškoćama za pomoćna zanimanja i uključivanje na otvoreno tržište rada. Nažalost, po završetku njihovog školovanja taj moment izostaje. Unatoč obrazovanju kroz teorijski i praktični dio nastave kao i stručne prakse, moji učenici ne dobiju priliku za rad. Osnovni je cilj ovog projekta povećati zapošljavanja osoba s invaliditetom koje mogu biti konkurentne na tržištu rada čime bi se istovremeno doprinijelo integraciji i dostojanstvu tih osoba te njihovom poboljšanju uvjeta života.

Jedna od glavnih zapreka u zapošljavanju osoba s invaliditetom pa čak i prihvatom istih na stručnu praksu su predrasude. Tako, većina poslodavca povezuje invaliditet sa smanjenom produktivnošću ili potpunom nemogućnošću za rad ili dugotrajnim izbjivanjem s posla, te gotovo 85% poslodavaca smatra da je zapošljavanje osoba s invaliditetom vezano uz rad u zaštitnim radionicama. Navedene predrasude su toliko snažne da usprkos zakonskim rješenjima u pogledu davanja novčanih poticaja za zapošljavanje i rad osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada iste još uvijek ne daju očekivani učinak te su poslodavci za njih u pravilu nezainteresirani. Najčešći razlozi odbijanja osoba s invaliditetom, kako na stručnoj praksi tako i na otvorenom tržištu rada su manjak iskustva i predrasude o njihovim sposobnostima. Rješenje koje se nameće kao neophodno je omogućiti osobama s invaliditetom uključivanje na tržište rada, podizanje razina profesionalnih kompetencija, poštujući specifičnosti rada s osobama s invaliditetom i uklanjajući prepreke koje su dovele do ovog problema. Negativni stavovi društva tendiraju ponašanju koje stvara, pojačava i utemeljuje društvene prepreke prema osobama s invaliditetom sprječavajući njihovo uključivanje u mnoge životne aktivnosti, među kojima su zapošljavanje i rad. Rad ima ekonomsku, socijalnu i psihološku vrijednost za pojedinca te predstavlja potrebu, doprinoseći razvoju samostalnosti i osjećaju društvene vrijednosti. Zapošljavanjem se stvaraju uvjeti za egzistencijalnom neovisnošću što je važan cilj obrazovanja svake osobe. Za osobe s invaliditetom to ima i dodatnu dimenziju: socijalnu integraciju u društvo, premošćivanje prepreka koje izviru iz stereotipa i predrasuda društva prema osobama s invaliditetom, jačanje osjećaja radno-socijalne kompetencije, koju smanjuje čest osjećaj inferiornosti, dodatno potenciran za vrijeme nezaposlenosti, i istinsko, a ne samo deklarativno, izjednačavanje s ostalim članovima društva. Time se ostvaruje ključna pretpostavka kvalitetnog življenja osoba s intelektualnim teškoćama. Težnja ovog projekta je pokretanje društvenih promjena, odnosno sagledavanje osoba s intelektualnim teškoćama kroz prizmu mogućnosti, a ne ograničenja.⁴⁶ Sama direktorica poduzeća „Bistro Punkt“ kaže: "Godinama radim s učenicima s intelektualnim teškoćama, srednjoškolcima koje osposobljavam za otvoreno tržište rada. Oni se pripremaju za pomoćna zanimanja i to pomoćnog kuhara i slastičara, pomoćne vrtlare, cvjećare, voćare, vinogradare, vinare, autolimare i ostala zanimanja koja nudi škola. Ono što mi je svake godine teško

⁴⁶ Intervju s poduzetnicom, Pula 20.12.2019.god, prilog u nastavku

gledati je, da kada završe školu, nitko od naše djece ne dobije posao. Istina, teška su vremena, ali je i činjenica da su poslodavci puni predrasuda, pogotovo prema osobama s intelektualnim teškoćama. Jedno je istraživanje tako pokazalo da bi od svih ponuđenih osoba, 95 posto poslodavaca osobu s intelektualnim teškoćama birali zadnju“, rekla je Kasumović-Marušin za Glas Istre te dodala kako je upravo zbog takvog stanja na tržištu rada odlučila ona biti njihov poslodavac.“⁴⁷

Ovaj projekt je, kao takav, od velike važnosti za sve osobe s invaliditetom i trebao bi utjecati na cjelokupno društvo. Sama osnivačica projekta istaknula je o osoba s invaliditetom: "Ja ću ih zaposliti prvenstveno da potaknem društvene promjene, ali i da im pomognem da ih se sagleda kroz prizmu mogućnosti, a ne njihovog hendikepa. Ovo nije poduzetnički, već prvenstveno edukativno-rehabilitacijski projekt“.⁴⁸

PODUZEĆE PUNKT

Poduzeće *Punkt d.o.o.* je zalogajnica i catering s dostavom. Osim toga, poduzeće nudi održavanje okućnica kuća i višestambenih zgrada, za privatne i poslovne korisnike, usluge ispomoći u sezonskim poljoprivrednim radovima, u maslinicima i vinogradima i svugdje gdje je to potrebno. O samoj ideji osnivanja poduzeća poduzetnica nam je u intervjuu kazala kako je ideja proizašla upravo iz njenog profesionalnog rada. " Kao nastavnica u mojoj sam školi pokrenula učeničku zadругu Šparoga gdje sam kroz ugostiteljsku i poljoprivrednu sekciju promovirala radne sposobnosti naših učenika. Nudili smo usluge cateringa lokalnoj zajednici i realizirali vrt od 6 hektara u kojem imamo voćnjak, povrtnjak, maslinik. Nažalost, pružanja takvih usluga unutar sustava nisu moguće. PUNKT je konstruktivan nastavak te priče i tih nastojanja. PUNKT d.o.o. je jedinstveno poduzeće u Republici Hrvatskoj, odnosno prvo privatno poduzeće u kojem većinu zaposlenih čine osobe s invaliditetom i ostale teško zapošljive osobe (osobe starije od 55 godina, branitelji i

⁴⁷ Otvoren Punkt, dostupno na: <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/in-mreza/12664/pula-otvoren-punkt-poduzece-za-zaposljavanje-osoba-s-invaliditetom>, pogledano 20. travnja 2020.

⁴⁸ Otvoren Punkt; dostupno na: <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/in-mreza/12664/pula-otvoren-punkt-poduzece-za-zaposljavanje-osoba-s-invaliditetom>, pogledano; 15.travnja 2020.

sl.),⁴⁹ U intervjuu je poduzetnica istaknula kako se radi o privatnom projektu koji je financiran vlastitim sredstvima. Sve vezano za projekt (poslovni planovi, uređenje interijera, strategije rada i sl.) bili su isključivo ideje i realizacija poduzetnice te služili njoj samoj.

ZAVRŠNA FAZA PRIPREME/POKRETANJA NOVOG PODUZEĆA

Jedna od ključnih aktivnosti u završnoj fazi projekta bila je ugovaranje najma prostora u kojem će se realizirati djelatnost novog poduzeća Punkt d.o.o. (poslovni prostor u prizemlju Gradskog stadiona „Aldo Drosina“ u Puli) te opremanje istog. Faza završetka pokretanja poduzeća uključivala je i aktivnosti regrutiranja budućih zaposlenika poduzeća (poduzeće je otvoreno s 2 zaposlenih, dok danas broji 11 zaposlenih).



Slika 3 Bistro Punkt

Izvor: https://restaumatic.imgix.net/uploads/accounts/26581/media_library/778e27bf-95f3-4552-9165-8067abe1f7cf.jpg?auto=compress&crop=focalpoint&fit=crop&h=256&w=341

⁴⁹ Intervju s poduzetnicom, Pula 20.12.2019.god, prilog u nastavku



Slika 4 Unutrašnjost Punkta

Izvor: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/10/34/e9/fe/interior.jpg>

Projekt pokretanja poduzeća poduzetnica je vodila i realizirala samostalno, što znači da je i za upravljanje i realizaciju faze završetka projekta odgovornost snosila samostalno.

Vlasnica je tijekom razgovora istaknula kako su joj odslušana edukacija o poduzetništvu i savjeti iskusnijih kolega pomogli da uvidi različite metode kojima se analizira i ocjenjuje financijska učinkovitost projekta kojom se također bavila i u samoj fazi pokretanja poduzeća.

Projekt pripreme novog poduzeća trebao je dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Zaposlenici: Kakvu će ulogu obavljati sama osnivačica poduzeća? Koliko će biti zaposlenika potrebno nakon otvaranja poduzeća?
- Proizvodnja: Jesu li dostupni svi proizvodni resursi? Jesu li promjene uzrokovale neke nove probleme u proizvodnji i jesu li nužne neke prilagodbe?
- Financije: Jesu li osigurana sredstva za pokretanje djelatnosti novog poduzeća?
- Inženjering: Jesu li svi nacrti dovršeni i sistematizirani? Jesu li sve operacije i postupci jasni, izvedivi, razumljivi?
- Softver: Je li novi sustav pravilno testiran? Jesu li radnici obučeni služiti se njime?
- Distribucija, nabava i slično: Jesu li postupci nabave i distribucije realno isplanirani?

U pokretanju posla poduzetnicu je podržala **Zagrebačka banka** koja je prepoznala pozitivan društveni utjecaj projekta.

Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojeg se iz čistih primitaka ekonomskog tijeka povrati uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Kriterij ocjene poduzetničkog pothvata prema ovome pokazatelju je zapravo duljina razdoblja povrata. Što je to razdoblje kraće, projekt je prihvatljiviji i obrnuto. Poduzetnica je istaknula kako je s obzirom na aspekt ocjene razdoblja povrata uloženih sredstava utvrdila da je projekt prihvatljiv te da će se nepokrivene investicije s vremenskim odmakom smanjivati.

Analiza likvidnosti

Za poduzetnicu je isto tako bitna projekta bila analiza likvidnosti, pomoću koje je došla do zaključka kako će projekt tijekom pet godina eksploatacije moći uredno vraćati bankarski kredit, podmiriti sve obveze prema zaposlenicima, redovito uplaćivati porez na dobit te pored podmirenja svih obveza ostvariti čisti financijski primitak.

Na uređenju i opremanju iznajmljenog prostora bilo je potrebno proučiti projektnu dokumentaciju i o svim eventualnim primjedbama i uočenim nedostacima obavijestiti nadzornog inženjera. U protivnom direktor poduzeća preuzima potpunu odgovornost za izbor i usklađenost svojih rješenja s odgovarajućim zakonima, propisima i normama. Ukoliko se tijekom uređanja ugostiteljskog objekta, ukaže opravdana potreba za manjim odstupanjima od projekta ili njegovim izmjenama, odgovorna osoba je dužan prethodno pribaviti dozvolu nadzorne inspekcije. Izvođač radova je dužan prije početka svakog od radova projekt provjeriti na licumjesta, a o eventualnim odstupanjima od projekta upoznati odgovornu osobu, koja je u ovom slučaju bila sama poduzetnica. Sav materijal koji se upotrijebi mora odgovarati hrvatskim standardima.

Tijekom završnih radova posebna je pozornost posvećena zaštiti na radu, pri čemu su svi ugrađeni materijali i strojevi u ugostiteljstvu bili ispravni i odgovarali su važećim normama. Osim toga, posebna pozornost posvećivala i otpadnom materijalu te problemu zagađenja okoliša. U ugostiteljskom prostoru nije došlo do stvaranja štetnog otpada (npr. otrovne tvari, kiseline, ulja, plinovi i sl.) već se pojavio uobičajeni otpad (papir, karton, najlon isl.). Privremeno zbrinjavanje otpada predviđeno je unutar objekta i parcele, a rješavanje otpada organiziranim odvozom.

Završetak projekta, kao finalna faza životnog ciklusa projekta pokretanja novog poduzeća je planirana za kraj 2016. godine, što je i ostvareno prema vremenskom gantogramu projekta. Zatvaranje projekta je značilo završavanje svih projektnih aktivnosti te pohranjivanje dokumentacije projekta.

Kraj projekta značio je i ishođenje uporabne dozvole. Objekt se tada privremeno preuzeo na određeno garantirano vrijeme kako bi se definirale sve radnje i aktivnosti koje su se trebale provesti tom periodu. Sve radnje između naručitelja i izvođača su

bile vođene i kontrolirane od strane određene odgovorne kontakt osobe. Slijedilo je preuzimanje projekta (elaborata) izvedenog stanja sa svim izmjenama, predaja tehničke dokumentacije, upute za uporabu i obuka osoblja

Poduzetnica nije pisala posebno završno izvješće projekta, vjerojatno ne uviđajući potrebu za istim. Projekt je ugašen zbog ispunjenja ciljeva: sve aktivnosti pripreme/pokretanja novog poduzeća bile su dovršene što je stvorilo temelje za osnivanje poduzće i pokretanje djelatnosti poduzeća.

Poduzetnica je, u funkciji projektnog menadžera upravljala projektom od početka do kraja, što podrazumijeva da se njen utjecaj i odgovornost očitovao u svim fazama životnog ciklusa projekta. Osim što je realizirala ulogu projektnog menadžera ona je bila i izvršitelj specifičnih zadataka unutar svake pojedine faze životnog ciklusa projekta. Iako ne postoji definiran konsenzus oko toga što čini projektni uspjeh, mnogi autori se slažu kako on može biti postignut upravljanjem projektnog menadžera. Veliki broj stručnjaka slaže se s činjenicom da dobar projektni menadžment u tvrtkama može biti presudan za uspješnost upravljanja, djelovanja i razvoj. O kvalitetnom projektnom menadžmentu ovisi uspjeh tvrtki, te njihov opstanak u dinamici i konkurentnosti tržišta.

Projektni menadžer je u završnoj fazi projekta imao niz aktivnosti koje je trebalo pažljivo planirati i izvoditi prije samog otvaranja poduzeća. Poduzetnica je za potrebe otvaranja bistrea angažirala vanjske suradnike koje su joj pomogli u realizaciji minimalnih tehničkih uvjeta, ali poduzetnica je sam projekt pokretanja novog poduzeća odradila sama, bez projektnog tima

Nakon što su završile sve aktivnosti na poduzetnica je krenula u organizaciju male proslava kojom se obilježio formalni završetak projekta pokretanja novog poduzeća, ali i proslava otvaranja samog *Bistrea Punkt*. Poduzetnica je istaknulu prilikom intervjua kako se :“ PUNKT d.o.o. se otvorio javno, uz proslavu. Njoj su nazočili prijatelji i obitelj.“⁵⁰

⁵⁰ Intervju s poduzetnicom, Pula 20.12.2019.god, prilog u nastavku

Smatram kako je jedna od najvrjednijih i najslabije korištenih tehnika upravljanja projektima pregled naučenih lekcija. Da se poduzetnica posvetila reviziji, pripremi završnog izvješća i pohranjivanju naučenih lekcija stvorila bi bazu vrijednog znanja za sebe i buduće članove projektnog tima/projektne menadžere. Međutim, riječ je o prvom značajnijem projektu poduzetnice, koja vjerojatno ne poznaje temeljna područja znanja iz projektnog menadžmenta, a evaluaciju i pohranjivanje naučenih lekcija propuštaju napraviti i mnogo iskusnije organizacije/projektni menadžeri.

ZAKLJUČAK

Projekt je kompleksni proces koji zahtijeva veliki ulog truda da bi isti uspio. Pri realizaciji projekta formira se projektni tim na čelu sa projektnim menadžerom koji koordinira sve projektne aktivnosti i upravlja projektom, a projektni tim izvršava projektne zadatke.

Neki projekti su više uspješni, a neki manje, a uspjeh projekta se ogleda tokom cijelog vremena njegova trajanja.

Završna faza projekta je ključna za samu njegovu finalizaciju. Mnogi smatraju da se završnom fazom smatra sam čin završetka projekta, gdje se kompletiranjem i prezentacijom završnog izvješća projekt završava. Međutim, završna faza projekta je mnogo više od toga. Ona uključuje i reviziju, raspuštanje projektnog tima, pohranjivanje naučenih lekcija ... Razlozi za završetak projekta mogu biti različiti, ali uglavnom su vezni ili uz ispunjenje ciljeva projekta ili uz nemogućnost ispunjenja ciljeva projekta. Nakon same faze završetka slijedi postimplementacijska faza projekta, gdje se nadzor i kontrola primjene projektnog proizvoda provodi periodično, a najčešće se to događa unutar šest mjeseci od završetka projekta.

U radu se daje primjer upravljanja fazom zatvaranja na manjem projektu pokretanja novog poduzeća koje predstavlja pozitivan primjer socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

SAŽETAK

U radu je bilo riječi o upravljanje fazom zatvaranja na projektu Projekt je kompleksni proces koji zahtijeva veliki ulog truda da bi isti uspio. Pri realizaciji projekta formira se projektni tim na čelu sa projektnim menadžerom koji koordinira sve projektne aktivnosti i upravlja projektom, a projektni tim izvršava projektne zadatke.

Završna faza projekta je ključna za samu njegovu finalizaciju. Mnogi smatraju da se završnom fazom smatra sam čin završetka projekta, gdje se kompletiranjem i prezentacijom završnog izvješća projekt završava i tu prestaje svaka njegova uloga. Međutim, završna faza projekta je mnogo više od toga. Ona je faza projekta isto kao i početna i implementacijska, te ostale faze projekta i ima svoje dijelove. Da bi se bolje razumjelo upravljanje fazom zatvaranja na projektu, u radu su objašnjeni projekti i projektno orijentirano poslovanje, životni ciklus projekta i njegove faze, zatim revizija projekta, njena provedba, životni ciklus te uvjeti za uspješnu reviziju. Nadalje, u radu je bilo riječi o završetku projekta, razlozima i metodama za završetak projekta, o završnom izvještaju, raspuštanju tima te o postimplementacijskoj provjeri i naučenim lekcijama. U zadnjem dijelu rada riječi je o fazi zatvaranja projekta u praksi, pri čemu je prikazana primjer pokretanja poduzeća Punkt d.o.o

Ključne riječi: projekti, projektno orijentirano poslovanje, upravljanje fazom zatvaranja projekta, održivost projekta, životni ciklus projekta, završetak projekta, primjeri faze zatvaranja projekta

ABSTRACT

The paper deals with the management of the project closure phase, which is a key stage in the final finalization of the project, and is important for the success and sustainability of the project upon completion of the full project assignment. In order for the project to show its sustainability, which will be reflected in the company by its progressive business success and stable sustainability of the project upon completion of the project. In order to achieve this, the project, after its approval, needs to be well managed in the implementation phase. In order to better understand the management of the closure phase of a project, the paper explains the projects and project-oriented business, the project life cycle and its phases, then the project audit, its implementation, the life cycle and the conditions for a successful audit. Furthermore, the paper discussed the completion of the project, the reasons and methods for completing the project, the final report, the dissolution of the team, and the post-implementation verification and lesson learned. The last part of the paper deals with the phase of closure of the project in practice, with two examples being presented: the phase of completion of the project on the example of the bistro Punkt .

Keywords: projects, project-oriented business, project closure phase management, project sustainability, project lifecycle, project completion, project closure example.

LITERATURA:

Knjige:

1. Buble, M., *Projektni Management*, Minerva – visoka poslovna škola, Dugopolje, 2010.
2. Harold, Kerzner, *Project management, Project management Best practices, Achieving Global Excellence*, 2006.
3. Horine, G. M., *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Denona d.o.o., Zagreb, 2009.
4. Koppert, S., Ivanova, M., *Priručnik s primjerima dobre prakse za partnerstva i održivost projekata u području socijalnog uključivanja*, Europski socijalni fond, Zagreb, 2015.
5. Omazić, M. A., Baljkas, S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
6. Zekić, Z., *Projektni menadžment*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.

Online izvori:

1. Otvoren Punkt, dostupno na: <https://www.in-portal.hr/in-portal-news/in-mreza/12664/pula-otvoren-punkt-poduzece-za-zaposljavanje-osoba-s-invaliditetom>, pogledano 20. travnja 2020.
2. Punkt, dostupno na: <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/uz-pomoc-bankarstva-s-drustvenim-utjecajem-do-uspjeha-socijalnih-poduzetnika-129165>, pogledano 10. travnja 2020.
3. Zalogajnica Punkt; dostupno na: <http://www.regionalexpress.hr/site/more/regional-u-posjeti-zalogajnici-punkt-na-marsovu>, pogledao 08. travnja.2020.

4. Bistro Punkt; dostupno na: <https://www.bistropunkt.com.hr/>, pogledano: 20.travnja 2020.

POPIS SLIKA

Slika 1 DSS struktura za donošenje odluke o završavanju projekta	32
Slika 2 Dizajn završavanja projekta.....	33
Slika 3 Bistro Punkt	46
Slika 4 Unutrašnjost Punkta	47

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Faze životnog ciklusa projekta.....	8
---	---

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1.: EVA – metoda praćenja projektne realizacije.....	22
---	----

PRILOG INTERVJU S PODUZETNICOM

1. Tko su bili članovi projektnog tima/ideja?

Dugi niz godina radim s osobama s invaliditetom. Edukacijski sam rehabilitator, najdulje zaposlena pri Školi za odgoj i obrazovanja-Pula. 7 godina radila kao nastavnica u srednjoj školi, osposobljavajući učenike s intelektualnim teškoćama za pomoćna zanimanja i uključivanje na otvoreno tržište rada. Nažalost, po završetku njihovog školovanja taj moment izostaje. Unatoč obrazovanju kroz teorijski i praktični dio nastave kao i stručne prakse, moji učenici ne dobiju priliku za rad.

Osnovni je cilj ovog projekta povećati zapošljavanja osoba s invaliditetom koje mogu biti konkurentne na tržištu rada čime bi se istovremeno doprinijelo integraciji i dostojanstvu tih osoba te njihovom poboljšanju uvjeta života.

Jedna od glavnih zapreka u zapošljavanju osoba s invaliditetom pa čak i prihvatom istih na stručnu praksu su predrasude. Tako, većina poslodavca povezuje invaliditet sa smanjenom produktivnošću ili potpunom nemogućnošću za rad ili dugotrajnim izbjivanjem s posla, te gotovo 85% poslodavaca smatra da je zapošljavanje osoba s invaliditetom vezano uz rad u zaštitnim radionicama. Navedene predrasude su toliko snažne da usprkos zakonskim rješenjima u pogledu davanja novčanih poticaja za zapošljavanje i rad osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada iste još uvijek ne daju očekivani učinak te su poslodavci za njih u pravilu nezainteresirani.

Najčešći razlozi odbijanja osoba s invaliditetom, kako na stručnoj praksi tako i na otvorenom tržištu rada su manjak iskustva i predrasude o njihovim sposobnostima.

Rješenje koje se nameće kao neophodno je omogućiti osobama s invaliditetom uključivanje na tržište rada, podizanje razina profesionalnih kompetencija, poštujući

specifičnosti rada s osobama s invaliditetom i uklanjajući prepreke koje su dovele do ovog problema.

Negativni stavovi društva tendiraju ponašanju koje stvara, pojačava i utemeljuje društvene prepreke prema osobama s invaliditetom sprječavajući njihovo uključivanje u mnoge životne aktivnosti, među kojima su zapošljavanje i rad.

Rad ima ekonomsku, socijalnu i psihološku vrijednost za pojedinca te predstavlja potrebu, doprinoseći razvoju samostalnosti i osjećaju društvene vrijednosti. Zapošljavanjem se stvaraju uvjeti za egzistencijalnom neovisnošću što je važan cilj obrazovanja svake osobe.

Za osobe s invaliditetom to ima i dodatnu dimenziju: socijalnu integraciju u društvo, premošćivanje prepreka koje izviru iz stereotipa i predrasuda društva prema osobama s invaliditetom, jačanje osjećaja radno-socijalne kompetencije, koju smanjuje čest osjećaj inferiornosti, dodatno potenciran za vrijeme nezaposlenosti, i istinsko, a ne samo deklarativno, izjednačavanje s ostalim članovima društva.

Time se ostvaruje ključna pretpostavka kvalitetnog življenja osoba s intelektualnim teškoćama.

Težnja ovog projekta je pokretanje društvenih promjena, odnosno sagledavanje osoba s intelektualnim teškoćama kroz prizmu mogućnosti, a ne ograničenja.

Ideja je proizašla upravo iz mog profesionalnog rada. Kao nastavnica u mojoj sam školi pokrenula učeničku zadrugu Šparooga gdje sam kroz ugostiteljsku i poljoprivrednu sekciju promovirala radne sposobnosti naših učenika. Nudili smo usluge cateringa lokalnoj zajednici i realizirali vrt od 6 hektara u kojem imamo voćnjak, povrtnjak, maslinik. Nažalost, pružanja takvih usluga unutar sustava nisu moguće. PUNKT je konstruktivan nastavak te priče i tih nastojanja. PUNKT d.o.o. je jedinstveno poduzeće u Republici Hrvatskoj, odnosno prvo privatno poduzeće u kojem većinu zaposlenih čine osobe s invaliditetom i ostale teško zapošljive osobe (osobe starije od 55 godina, branitelji i sl.)

2. Jeste li pisali završna izvješća?

Nikakva izvješća nisu pisana. Ovo je privatni projekt, financiran vlastitim sredstvima. Sve vezano za projekt (poslovni planovi, uređenje interijera, strategije rada i sl.) bili su isključivo u mojoj glavi.

3. Jeste li imali zaposlene osobe prije samog otvaranja poduzeća?

Ne, nisam imala zaposlene osobe prije otvaranja. Krenuli smo s dva zaposlenika, danas nas je 11.

4. Da li je uslijedila zabavu nakon zatvaranja projekta i tko je nazočio proslavi?

PUNKT d.o.o. se otvorio javno, uz proslavu. Njoj su nazočili prijatelji i obitelj.

5. Kojim ste se ključnim pitanjima bavili u fazi pokretanja novog poduzeća?:

- Zaposlenici: Kakvu će ulogu obavljati sama osnivačica poduzeća? Koliko će biti zaposlenika potrebno nakon otvaranja poduzeća?
- Proizvodnja: Jesu li dostupni svi proizvodni resursi? Jesu li promjene uzrokovale neke nove probleme u proizvodnji i jesu li nužne neke prilagodbe?
- Financije: Kako su računi projekta zatvoreni i evaluirani? Jesu li svi resursi distribuirani kako je dogovoreno?
- Inženjering: Jesu li svi nacrti dovršeni i sistematizirani? Jesu li sve operacije i postupci jasni, izvedivi, razumljivi?
- Softver: Je li novi sustav pravilno testiran? Jesu li radnici obučeni služiti se njime?

- Distribucija, nabava i slično: Je li zamišljena integracija u skladu sa standardiziranim postupcima i procedurama u organizaciji?

