

Analiza uspješnih i neuspješnih projekata

Rak, Klara

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:137:732559>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-12**



Repository / Repozitorij:

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



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

KLARA RAK
ANALIZA USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH PROJEKATA

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

KLARA RAK

ANALIZA USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH PROJEKATA

JMBAG: 0303066197, redovna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

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

Pula, rujan 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana _____, kandidat za magistra _____ 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 završni 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. POJAM PROJEKTA	3
2.1. Projektni ciljevi	5
2.2. Klasifikacija projekata.....	6
3. UPRAVLJANJE PROJEKTOM.....	9
3.1. Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta	10
3.2. Životni ciklus upravljanja projektom	12
4. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PROJEKATA	14
4.1. Kriteriji uspjeha projekta	17
4.2. Čimbenici uspjeha projekta	18
4.3. Mjerenje uspješnosti projekta	21
5. KARAKTERISTIKE NEUSPJEŠNIH PROJEKATA	26
5.1. Razlozi neuspjeha projekata	27
5.2. Znakovi upozorenja za neuspjeh	32
6. VODITELJ PROJEKTA KAO ČIMBENIK USPJEHA PROJEKTA	35
6.1. Potrebne vještine voditelja projekta	36
6.2. Karakteristike uspješnih voditelja projekata	37
6.4. Karakteristike neuspješnih voditelja projekata	39
7. PROJEKTNI TIM KAO ČIMBENIK USPJEHA PROJEKTA	42
7.1. Formiranje projektnog tima.....	43
7.2. Razvoj projektnog tima.....	44
7.3. Planiranje komunikacija.....	45
8. ZATVARANJE PROJEKTA	47
8.1. Razlozi za završetak projekta.....	47
8.2. Metode završetka projekta	48
9. PRIMJER USPJEŠNOG I NEUSPJEŠNOG PROJEKTA IZ PRAKSE	49
9.1. Projekt „Unapređenje kontinentalnog turizma turističkom valorizacijom povijesno-kulturne baštine Grada Ludbrega“	49
9.1.1. Opis projekta.....	50
9.1.2. Razvoj projekta	52
9.1.3. Ocjena uspješnosti projekta	54

9.2. Projekt „Turistička valorizacija reprezentativnih spomenika riječke industrijske baštine“	56
9.2.1. Opis projekta.....	56
9.2.2. Razvoj projekta	57
9.2.3. Ocjena uspješnosti projekta	58
10. ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	62
POPIS SLIKA	67
POPIS TABLICA	68
POPIS GRAFIKONA.....	69
SAŽETAK	70
SUMMARY	71

1. UVOD

Projekti se koriste u svim djelatnostima kao sredstvo kojim se organiziraju aktivnosti s ciljem postizanja željenih ciljeva. Poslovno okruženje neprestano se mijenja i razvija te je postalo izazovno ispuniti sve definirane ciljeve i promjenjive potrebe klijenata. Najvažniju ulogu u upravljanju projektima ima voditelj projekta koji nastoji isporučiti najbolji mogući projektni proizvod. Svaki projekt je jedinstven i upravo zbog toga ne postoji jedan opće prihvaćen način na koji bi se projektima trebalo upravljati. Voditelji projekata trebaju biti potpuno usredotočeni i angažirani kako bi postigli uspjeh prilikom upravljanja projektima te uklonili prepreke koje bi dovele do neuspjeha. Uspjeh i neuspjeh projekta složeni su fenomen po svojoj višeznačnosti u kontekstu definiranja i mjerenja od strane pojedinaca tj. dionika projekta. Različiti dionici projekta imaju i različite kriterije uspjeha projekta i projektnog proizvoda. Kako bi voditelj projekta donio najučinkovitije odluke mora biti upoznat s kriterijima uspješnosti koje su postavili dionici projekta. Isto tako, mora odrediti čimbenike uspjeha koji povećavaju šansu za postizanje uspješnosti, te kritične čimbenike koje je neophodno prepoznati kako bi se povećala šansa za uspjeh projekta. Prije nego što je potrebna je i identifikacija razloga i znakova koji mogu dovesti do neuspjeha.

Cilj ovog rada je istražiti temu uspješnih i neuspješnih projekata kroz teorijski pregled teme i kroz analizu prakse te prikazati kriterije i čimbenike koji projekt mogu učiniti uspješnijim, ako se dobro definiraju i njima se upravlja na ispravni način, ali i suprotno, ako se tim varijablama ne pridaje dovoljno važnosti mogu vrlo lako dovesti do neuspjeha projekta.

Svrha rada je prikazati karakteristike uspješnih i neuspješnih projekata te način na koji se upravlja kriterijima i čimbenicima koji utječu na realizaciju projektnog proizvoda. Isto tako, svrha je pojasniti teoriju kroz zaključke na primjerima projekata iz prakse.

Rad je tematski podijeljen na deset poglavlja koja su međusobno povezana. U uvodnom dijelu definirana je i opisana tema rada, prikazani su ciljevi istraživanja i svrha rada te znanstveno istraživačke metode. U drugom poglavlju opisan je pojam projekta, projektni ciljevi i klasifikacija projekata. U trećem poglavlju prikazan je proces upravljanja projektima, interesno-utjecajne skupine prilikom realizacije projekta te životni ciklus projekta. U četvrtom poglavlju opisane su karakteristike

uspješnih projekata, kriteriji uspjeha projekta, čimbenici uspjeha projekta i mjerenje uspješnosti projekta. U petom poglavlju opisane su karakteristike neuspješnih projekata, uobičajeni razlozi neuspješnih projekata te znakovi upozorenja na neuspjeh. U šestom poglavlju opisana je uloga voditelja projekta, potrebne vještine koje voditelj projekta mora imati i karakteristike uspješnih voditelja projekata. U sedmom poglavlju opisane su uloge i odgovornosti projektnog tima, formiranje projektnog tima, proces razvoja projektnog tima te je opisana važnost plana komuniciranja na projektu. U osmom poglavlju prikazani su razlozi za završetak projekta i metode kojima se projekt može okončati. U devetom poglavlju razrađena je prethodna teorija kroz projektne primjere iz prakse. U desetom, zaključnom poglavlju izneseno je mišljenje autorice o istraženoj temi na temelju teorije i primjera koji su obrađeni u prethodnom poglavlju.

U radu su korištene kombinacije različitih znanstveno-istraživačkih metoda, a to su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda studije slučaja te metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke.

2. POJAM PROJEKTA

Povijest ljudskih postignuća obilježena je mnogobrojnim procesima stvaralaštva koji u konačnici predstavljaju projekte. Od najranijih dana ljudske djelatnosti ljudi se bave projektima. Od naših prapovijesnih predaka koji su se bavili lovom, koji možemo promatrati kao projekt, pa sve do složenih projekata poput izgradnje egipatskih piramida i razvoja novih energetske izvora.

Termin projekt potječe od latinske riječi *projectum* koja je izvedenica izraza *projicere* sastavljeno od prefiksa *pro* koji označava nešto što prethodi i iz osnovice *jacere* što znači baciti. Doslovno izraz projekt mogao bi se prevesti kao prebaciti, preciznije kao nešto privremeno što prethodi nekoj radnji.¹ Definicija projekta nije ujednačena te je nezahvalno koristiti se jednom strogo određenom definicijom. Zbog kompleksnog i važnog pojma kao što je projekt trebali bismo nizom definicija objasniti ovaj multidimenzionalni organizacijski termin.

D. Boddy i D. A. Buchanan definiraju projekt kao jedinstveni pothvat s početkom i krajem, koji vode ljudi, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete.² Drugu definiciju donosi Graham koji ističe dimenziju ljudi koji rade na projektu i definira ga kao skup ljudi i drugih resursa usmjerenih prema određenom objektu s uključenom fiksnom bilancom i vremenskim ograničenjem.³ Autor H. Maylor ne spominje vremensku dimenziju već projekt definira kao neredovitu akciju koja je usmjerena prethodno definiranom cilju, ima posebne resurse, mjerljiv rezultat i svojom provedbom nešto mijenja u organizaciji.⁴ Vodeća svjetska organizacija za standardizaciju primjene projektnog menadžmenta u vodiču za projektni menadžment definira projekt kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga.⁵ Slične definicije daju i slijedeći autori, P. J. Lewis, J. R. Turner te S. i K. Baker. Prema Lewisu projekti su poslovi koji se ne ponavljaju te su definirani svojom početnom i završnom točkom, s jasno definiranim ciljem,

¹ Zekić Z. (2010.). *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 8 str.

² Field M., Keller L. (1998.) *Project management*. London, International Thomson Press: 2 str.

³ Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 31 str.

⁴ Maylor H., (1999). *Project Management. Knjiga druga. Financial Times/ Prentice Hall*: 5 str.

⁵ PMI. (2000.) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania, Project Management Institute: 4 str.

ograničenjima i budžetom.⁶ Projekt slično definira i Turner, kao nastojanja u kojima se ljudski, materijalni i financijski resursi organiziraju na novi način kako bi se ispunio jedinstveni zadatak, uza zadane karakteristike i određena ograničenja (vrijeme, novac i izvedba).⁷ S. i K. Baker projekt definiraju kao jedinstven pothvat s početkom i završetkom, koji su poduzeli ljudi kako bi se ispunio zacrtani cilj unutar definiranih ograničenja: vremena, resursa i kvalitete.⁸

Projekti su jednokratni ciljno usmjereni i vremenski ograničeni procesi inoviranja i razvoja, nakon čijeg završetka kontinuirani procesi neodređeno vrijeme eksploatiraju projektne razvojne proizvode ili usluge.⁹ Tako za primjer možemo uzeti završeni projekt gradnje autoceste. U ovom slučaju eksploatacija označava odvijanje prometa, redovito održavanje, ostvarenje prihoda od cestarine itd.

Na temelju prethodno navedenih definicija možemo izdvojiti deset opće prihvaćenih karakteristika projekta:¹⁰

1. privremeni pothvat koji ima početak i kraj,
2. za rezultat ima jedinstven proizvod ili uslugu,
3. jednokratan je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,
4. usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju,
5. ima vlastiti budžet,
6. sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta,
7. prezentira sposobnost sponzora i projektnog menadžera,
8. utemeljuje težište na kvaliteti,
9. ima svoju strukturu,
10. transformira postojeće stanje u buduće, željeno.

⁶ Lewis P. J. (1995.) *Project Planning, Scheduling & Control*. New York, McGraw-Hill Book Company: 2 str.

⁷ Turner J. R. (1993). *The Handbook of Project - Based Management*. London, McGraw-Hill Book Company: 8 str.

⁸ Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 32 str.

⁹ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 8 str.

¹⁰ Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 31 str.

2.1. Projektni ciljevi

Projektom se postiže cilj koji postavljamo prije njegova pokretanja i izvođenja. Osnovna karakteristika cilja usko je povezana sa vremenskim okvirom unutar kojeg se isti treba realizirati. U suprotnom, riječ je o želji jer nemamo konkretno planirani rezultat, što cilj zapravo i jest.

Cilj projekta je zapravo „nešto“ čega prije realizacije projekta nije bilo, čega bez projekta ne bi bilo te je konačan rezultat bio vrijedan ulaganja u projekt.¹¹

Projektni ciljevi sadrže sve bitne aspekte projekta, a to su tehnički, financijski, organizacijski, vremenski, poslovni i ugovorni, a isto tako sadrži i aspekte vezane uz kvalitetu, sigurnost, kadrovsku logistiku, informacijske sustave i tehnologiju.¹² Ciljevi mogu biti u međusobno različitim odnosima, primjerice, mogu se podupirati, isključivati ili biti neutralni. Kako su ciljevi projekta međusobno ovisni javljaju se situacije kada su ti isti ciljevi i međusobno suprotstavljeni i neophodno je da se među njima pronađe kompromis kako bi konačan rezultat projekta imao očekivanu korist. Dobro postavljene ciljeve možemo vidjeti u nastavku (Slika 1):

Slika 1. Dobro postavljani ciljevi



Izvor: Izrada autora prema: Project-management.com, How to write SMART project management goals. Dostupno na: <https://project-management.com/smart-goals/> (28.4.2022.)

¹¹ Zekić Z. (2010.) Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 8 str.

¹² Hauc A. (2007.) Projektni menadžment i projektno poslovanje. Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje: 25 str.

Sve što koristimo u projektu kako bismo ostvarili željeni cilj su sljedeći resursi: ljudi, sredstva, kako materijalna tako i nematerijalna, te vrijeme. Projekt se ne može uspješno završiti ako resursi nisu osigurani ili raspoloživi kad su potrebni.

Vrste projektnih ciljeva možemo promatrati prema sljedećoj podijeli: željeni ciljevi u pogledu kvalitete, troškova i rokova (unutarnji ciljevi npr. zadovoljstvo zaposlenih te vanjski ciljevi npr. ispunjavanje ugovornih obaveza, zadovoljstvo kupaca, itd.), ciljevi s obzirom na projektne rezultate (usredotočeni su na predmet projekta, npr. karakteristike proizvoda), ciljevi u vezi s procesom projekta (usredotočeni su na predmet projekta, npr. poštivanje termina i troškova), ciljevi s obzirom na stupanj obveznosti (poželjni ili obvezno postignuti) te ciljevi upotrebljivosti (odnose se na kasnije učinke projekta, npr. zadovoljstvo korisnika).¹³

Razlikujemo objektni i namjenski cilj projekta. Objektni cilj predstavljaju svi projektni rezultati kojima su ispunjeni svi uvjeti za postizanje namjenskog konačnog cilja. Dok je namjenski cilj strateški te se odnosi na poslovne i druge učinke koje želimo postići projektom u skladu sa strategijom i godišnjim planovima poslovanja već tijekom njegova izvođenja ili po njegovu završetku u eksploataciji.¹⁴

Cilj projekta je postići da se konačni rezultati svih vrsta ciljeva u toku realizacije održe na odgovarajućoj kvaliteti unutar vremenskog i financijskog okvira uz prihvatljive rizike.

2.2. Klasifikacija projekata

Projekti se razlikuju i mogu se klasificirati prema brojnim kriterijima, primjerice prema namjeni projekta, objektu projekta, kompleksnosti realizacije, okolini izvođenja i slično. U znanstvenoj i stručnoj literaturi, kao ni u praksi, ne postoji jedinstvena klasifikacija projekata, već se projekti diferenciraju ovisno o fokusu istraživanja.¹⁵

¹³ Hauc A. (2007.) *Projektni menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje: 25 str.

¹⁴ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 13 str.

¹⁵ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 13 str.

Vremenska ograničenost i jedinstvenost projektnog cilja temelj su za diferencijaciju projekata s menadžerskog aspekta. Projektom se uvijek realizira objekt strategije naručitelja u jedinstvenom vremenskom okviru te taj pothvat ima konačni objektni cilj kojim se postiže realizacija konačnog namjenskog cilja koji se zapravo ostvaruje eksploatacijom objekta projekta odnosno projektnog proizvoda. S obzirom na prethodno navedeno, projekte je s obzirom na objekt i način određivanja cilja primjereno diferencirati kao:¹⁶

- determinističke projekte i
- stohastičke projekte.

S obzirom na namjenu i učinke projekte je primjereno diferencirati kao:¹⁷

- projekte s izravnim ekonomskim učincima i
- projekte s neizravnim ekonomskim učincima.

Kod determinističkih projekata voditelj projekta je u samoj pripremi njihova pokretanja uvjeren da će svi podciljevi i konačni cilj biti postignuti, osim ako se ne pojave nepredviđene poteškoće tijekom izvođenja. U ovu skupinu uglavnom spadaju fizički projekti. Kod stohastičkih projekata namjenski konačni cilj postavlja se u skladu sa strategijom razvoja organizacije, ali s malo postavljenih kriterija pa nije moguće unaprijed sasvim odrediti izvedbu projekta. Tijekom izvođenja projekta određuje se daljnji tok planiranja projekta s obzirom na dotadašnje postignute rezultate. To su uglavnom apstraktni projekti inovativne naravi kojima se planira postići određeni cilj, a nerijetko se postižu sasvim neočekivani rezultati koji mogu biti i vrijedniji od postavljenog cilja.¹⁸

Projekti s izravnim ekonomskim učincima očekuju povrat od financijskog ulaganja kroz novonastalu vrijednost, odnosno kroz profit ostvaren eksploatacijom projekta. Projekti s neizravnim ekonomskim učincima ne očekuju povrat financijskog ulaganja kroz projektni proizvod već neizravno poboljšanjem uspješnosti funkcioniranja sustava koji definira namjenski cilj projekta, primjer takvog neizravnog povrata je

¹⁶ Zekić Z. (2010). *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 13 str.

¹⁷ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 14 str.

¹⁸ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 14 str.

projekt razvoja kvalitete i slični projekti. Projekti se još mogu klasificirati prema lokaciji naručitelja (centralizirani i decentralizirani), prema objektu projekta (fizički i apstraktni), prema sektoru, prema vrsti potreba koje zadovoljava, prema vrsti djelatnosti u kojima se provodi, prema namjeni, prema veličini itd.¹⁹

¹⁹ Zekić Z. (2010.) *Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet: 16 str.

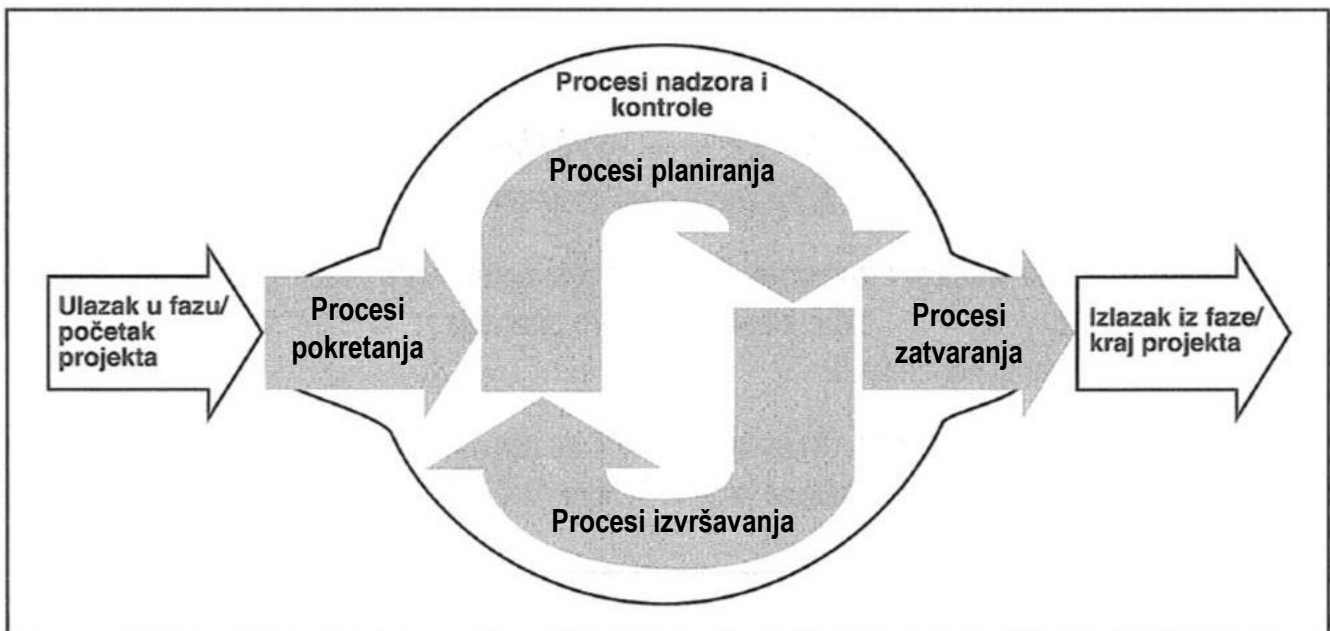
3. UPRAVLJANJE PROJEKTOM

Upravljanje projektima je primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti sa ciljem ispunjenja projektnih zahtjeva. Upravljanje projektima odvija se kroz odgovarajuću primjenu procesa upravljanja koji se sastoje od pet procesnih grupa. To su sljedeće procesne grupe: ²⁰

- pokretanje,
- planiranje,
- izvršavanje,
- nadzor i kontrola,
- zatvaranje.

Integracijska priroda upravljanja projektima zahtijeva međudjelovanje procesnih grupa kao što je to prikazano u nastavku (Slika 2.).

Slika 2. Procesne grupe upravljanja projektima



Izvor: Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 40 str.

²⁰ *Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 6 str.*

Prilikom upravljanja projektom treba identificirati zahtjeve, imenovati različite potrebe, moguće probleme i očekivanja zainteresiranih strana tijekom planiranja i provođenja projekta te održavati ravnotežu između suprotstavljenih ograničenja projekta: ²¹

- opseg,
- kvaliteta,
- vremenski okvir,
- budžet,
- resursi i
- rizik.

Voditelj projekta mora biti u potpunosti fokusiran na moguća ograničenja unutar projekta kojeg provodi jer je odnos između prethodno navedenih faktora takav da ukoliko se promijeni jedan od njih isti će utjecati na najmanje jedan od drugih nabrojanih faktora. Primjerice, skрати li se vremenski okvir za realizaciju projekta neophodno je da se budžet poveća zbog resursa koje smo dodali kako bi se količina rada dovršila u manje vremena. U situaciji kada ne bi bilo moguće povećati budžet projekta, može se smanjiti opseg ili kvaliteta projektnog proizvoda kako bi isti bio isporučen u kraćem vremenskom okviru, ali unutar zadanog budžeta.

Sudionici projekta mogu imati različita mišljenja o tome koji su faktori najvažniji i upravo je zbog toga reakcija na izazove koji se javljaju u vidu promjene određenog faktora oblik dodatnog rizika. Kako bi se taj rizik smanjio projektni tim mora dobro procijeniti situaciju te pravovaljano reagirati i uskladiti sve faktore sa zahtjevima na način da se u konačnici isporuči uspješan projekt. U takvim situacijama moguće su izmjene u planu upravljanja projektom te se isti ponovno uspostavlja uz definirane promjene i postupno se uključuje u tijek životnog ciklusa projekta.

3.1. Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta

Zainteresirane strane u projektu možemo definirati kao sudionike koji imaju određeni interes u realizaciji projekta, a koji mogu utjecati na krajnji rezultat i suprotno, krajnji rezultat može utjecati na njih.

²¹ *Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 6 str.*

Interesi sudionika projekta mogu biti različiti što dovodi do sukoba tijekom procesa realizacije, bilo da se radi o skupini ili pojedincu. Zadatak projektnog menadžera i projektnog tima je da na vrijeme na samom početku projekta, prepoznaju zahtjeve i očekivanja svih sudionika te njihove odgovornosti i ovlaštenja. Kada se odrede aspekti interesa sudionika može se minimalizirati njihov utjecaj i mogu se uspostaviti dobri međuodnosi. Na taj način smanjit će se rizik od nenadanih zahtjeva, a mogućnost da projekt bude uspješan je veća. Popis interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina možemo vidjeti u nastavku (Tablica 1.):

Tablica 1. Lista interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina

Unutrašnji, predstavljaju pojedince i/ili grupe koji dolaze iz organizacije	Vanjski, predstavljaju pojedince i/ili grupe koji dolaze izvan organizacije
<ul style="list-style-type: none"> • više razine menadžmenta, koje su odgovorne za opće funkcioniranje organizacije, a ponekad se organiziraju u obliku odbora koji se prvenstveno bavi menadžmentom projektnog portfelja 	<ul style="list-style-type: none"> • klijenti ili kupci, koji kupuju organizacijske proizvode ili usluge
<ul style="list-style-type: none"> • inicijator, osoba ili osobe koje su dale ideju ili potaknule projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • investitori, koji financiraju određeni projektni proizvod za potrebe treće strane
<ul style="list-style-type: none"> • spozor, osoba ili osobe koje se brinu o uspjehu projekta, a nalaze se dovoljno visoko na hijerarhijskoj ljestvici da imaju veliku formalnu moć i autoritet 	<ul style="list-style-type: none"> • korisnici nisu uvijek klijenti ili kupci, već oni ponekad samo rabe projektni proizvod; korisnik u biti označuje osobu ili grupu osoba za koju se radi projektni proizvod
<ul style="list-style-type: none"> • voditelj projekta, osoba koja odgovara za uspjeh projekta 	<ul style="list-style-type: none"> • sudionici, grupe ili druge organizacije koje imaju zajednički interes s matičnom organizacijom za uspjeh projekta
<ul style="list-style-type: none"> • članovi projektnog tima, osobe koje su privremeno ili stalno uključene u rad projekta 	<ul style="list-style-type: none"> • prodavači, dobavljači ili ugovarači, čine pojedince, grupe i/ili organizacije koje raspoložu ljudskim, materijalnim i financijskim resursima
<ul style="list-style-type: none"> • grupe u organizaciji koje su uobičajeno uključene u projekt, poput administracije, financije, nabave, računovodstva itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • zakonodavci, vladine organizacije i zakonodavna tijela koja uspostavljaju i provode zakone
<ul style="list-style-type: none"> • grupe koje su angažirane na projektu, pojedinci ili ekspertni timovi koji raspoložu ključnim znanjima 	<ul style="list-style-type: none"> • lobisti koji se svojim lobiranjem zauzimaju za projekt ili se protive njegovom izvođenju
<ul style="list-style-type: none"> • financijski menadžeri, koji zajedno s projektnim menadžerom potpomažu ostvarenju strategije organizacije kroz podršku projektima 	<ul style="list-style-type: none"> • mediji koji svojim sudjelovanjem mogu bilo pozitivno bilo negativno utjecati na (ne)uspjeh projekta
	<ul style="list-style-type: none"> • profesionalna udruženja, koja imaju interes u projektu
	<ul style="list-style-type: none"> • javnost, lokalna, nacionalna i/ili međunarodna zajednica čiji će članovi biti pod direktnim utjecajem projekta

Izvor: Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 135 str.

3.2. Životni ciklus upravljanja projektom

Projekt ima svoj životni ciklus kao što možemo vidjeti u definiciji, projekt je vremenski ograničen. Projektni ciklus ne obilježavaju aktivnosti koje će se odvijati linearno bez poteškoća. Svaka od faza u razvoju projekta ima specifične karakteristike i pitanja koja traže odgovore.

Faze životnog ciklusa koje prolazi svaki projekt bez obzira na svoju posebnost i različitost u odnosu na druge projekte prikazane su u nastavku (Tablica 2.).

Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta

Faza	Ključni zadaci i odluke	Temeljna pitanja
1. početna faza	formiranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje	<ul style="list-style-type: none">• što treba učiniti?• zašto to treba učiniti?• kako će se to ostvariti?• tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt?• tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer?• kad je početak, a kad završetak projekta?• koliko će to stajati?
2. faza provedbe	prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, predaja projekta	<ul style="list-style-type: none">• na koji način će se rukovoditi projektom?• tko će obavljati kontrolu nad projektom?• hoće li projekt biti završen na vrijeme u okvirima budžeta?
3. završna faza	procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost	<ul style="list-style-type: none">• kakvi su rezultati ostvareni projektom?• kako kontinuirano poboljšati i razvijati projektni menadžment?• je li korisnik zadovoljan projektnim rezultatom?

Izvor: Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 52 str.

Uspješna realizacija projekta ovisi o svakoj fazi životnog ciklusa projekta. Koliko se uspješno upravljalo u prethodnoj fazi, toliko će sljedeća biti uspješna ili neuspješna.

Podjela na životne faze omogućava da se projektom lakše upravlja, no ipak moramo bit svjesni kako su problemi realni i mogući. U savršenim uvjetima sav potreban

posao jedne faze biti će ispunjen prije nego krenemo u iduću fazu. No, u stvarnosti to nije tako jednostavno, projektni uspjeh često zahtjeva fleksibilan pristup koji će moći odgovoriti na izazove u novonastaloj situaciji. Tako je česta situacija da se u isto vrijeme radi na dvije ili više podfaza kako bi se posao obavio unutar postavljenih rokova.²² Rad na sljedećoj fazi prije nego što je završila prethodna gotovo uvijek rezultira povećanim rizikom da će se posao duplicirati odnosno moguće je da će se ponovno morati obaviti već obavljen posao, što u konačnici ima za rezultat kašnjenje s rokovima i povećanu potrošnju resursa.

Ponekad jedino kroz praktični rad možemo naučiti kako reagirati i djelovati. Čak i uz najbolju volju, prilikom izrade projektnog plana te definiranja načina izvedivosti i razvoja nije moguće sve predvidjeti. U takvim uvjetima neophodno je vratiti se u neke ranije faze projekta i ponovno razmotriti novonastalu situaciju.

²² Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 54 str.

4. KARAKTERISTIKE USPJEŠNIH PROJEKATA

Riječ uspjeh je u svakodnevnom životu lako razumljiv i općeprihvaćen pojam koji ima svoje jasno značenje. Međutim, u poslovnom svijetu riječ uspjeh ima šire i temeljitije značenje i upravo zbog toga postoje različite definicije i različita stajališta različitih pojedinaca o pojmu uspjeha projekta.

Pojam uspjeh projekta je proširen kako bi obuhvatio postizanje šireg niza organizacijskih ciljeva, uključujući koristi za sve interesno-utjecajne skupine projekta. Konkretno, uspješan projekt možemo definirati kao projekt koji je:²³

- dao ono što je i bilo obećano (projektom je dobiveno sve što se od njega i očekivalo),
- bio okončan na vrijeme (dovršen unutar odobrenog roka),
- postigao očekivanu kakvoću (ishodi projekta udovoljili su svim funkcionalnim i izvedbenim zahtjevima, kao i onima vezanim uz kakvoću),
- ispunio očekivanja svih sudionika (uključujući i sve kriterije za prihvaćanje bez zamjerki od strane kupaca, kao i prihvaćanje od strane svih ključnih sudionika),
- očuvao odnose dobne za sve (što znači da su sve potrebe projekta bile obavljene uz njegovu usredotočenost na ljude te nije trebalo žrtvovati potrebe pojedinih članova projektne skupine, niti potrebe prodavača).

Provedba uspješnih projekata stvara pozitivne učinke za organizaciju, utječući ne samo na kratkoročni i srednjoročni razvoj, već i dugoročni. Tema poslovnog uspjeha povezana je s aspektima profitabilnosti i konkurentske prednosti. Zbog značajnog utjecaja na razvoj organizacije, uspjehu projekta pristupa se prema percepcijama dionika u projektu, prihvaćajući da uspjeh znači različite stvari za različite ljude. Kako bi projekt bio uspješno realiziran ključni sudionici trebaju se usuglasiti oko sljedećih pitanja:²⁴

1. Zbog čega ovo radimo? (svrha)
2. Koju razinu ciljeva poduzeća podržava taj projekt? (namjere i ciljevi)

²⁴ Horine G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima*. Zagreb, Denona d.o.o., 30 str.

3. Kako se taj projekt uklapa u ostale projekte koji su već u tijeku? (opseg, pozadina projekta, o čemu projekt ovisi)
4. Kakva se korist očekuje od tog projekta? (očekivana dobit, poslovna korist, vrijednost, kriterij uspješnosti)
5. Što trebamo raditi? (opseg)
6. Na koga projekt utječe i koga moramo uključiti? (sudionici)
7. Kako ćemo znati kada smo gotovi s njim i je li projekt uspješno okončan? (kriteriji uspješnosti)

Kada se interesno-utjecajne skupine usuglase oko odgovora na prethodno navedena pitanja, cilj projekta se može jasno definirati i priopćiti članovima projektnog tima. Važno je napomenuti kako se projekt može uspješno realizirati samo kada su ciljevi jasno definirani i odobreni od svih ključnih zainteresiranih strana projekta.

Postoji zajednička jezgra karakteristika koje obilježavaju sve uspješne projekte. Njihovim razumijevanjem voditelj projekta može bolje poredati prioritete i usmjeriti svoje napore ka što učinkovitijoj realizaciji. Za sve uspješne projekte važi sljedeće:²⁵

- projekt je usklađen s ciljevima poduzeća,
- uprava podržava projekt na učinkovit način,
- projekt ima djelotvorno rukovodstvo,
- svi ključni sudionici slažu se sa svrhom i ciljevima projekta,
- svi ključni sudionici dijele zajedničku predodžbu o ishodu projekta,
- svi ključni sudionici dijele zajednička realistična očekivanja vezana uz ishod projekta,
- rezultati projekta ispunjavaju očekivanja svih ključnih sudionika,
- tijekom trajanja projekta treba neprestano upravljati očekivanjima ključnih sudionika i procijeniti ih,
- investirano je u ispravno planiranje projekta,

²⁵ Horine G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima*. Zagreb, Denona d.o.o., 34-35 str.

- opseg projekta i pristup projektu te njegovi rezultati jasno su definirani još tijekom planiranja i oko njih je postignuta suglasnost,
- jasno su određene i shvaćene uloge i odgovornosti svakog sudionika i člana projektne skupine,
- prioritete imaju točne i potpune procjene svih oblika radnih napora,
- razvijen je i usuglašen realističan raspored radova na projektu,
- projektna skupina snažno je usredotočena na ishod projekta te orijentirana na kupce,
- komunikacije vezane uz projekt su dosljedne, učinkovite i usmjerene na razumljivost,
- napredovanje projekta dosljedno se mjeri od samih njegovih početaka,
- agresivno se pristupa rješavanju svih poteškoća vezanih uz projekt i brzo poduzimaju odgovarajući koraci radi njihovog uklanjanja,
- razvija se snažan osjećaj za suradnju i za timski rad,
- pomno se upravlja očekivanjima i promjenama vezanim uz opseg, kakvoću, raspored i troškove projekta,
- izvori sredstava za projekt dobro su procijenjeni i nalaze se na raspolaganju u trenutku kada su i potrebni,
- projektna skupina aktivno identificira rizike te utvrđuje strategiju za njihovo ublažavanje da bi umanjila izloženost projekta tim rizicima,
- projektna skupina predviđa i savladava prepreke kako bi osigurala da projekt ispuni zadane ciljeve.

Treba razlikovati dva povezana pojma, kriterij uspjeha i čimbenik uspjeha. Najprije se moraju utvrditi relevantni kriteriji uspjeha, a potom čimbenici uspjeha kako bi se povećale šanse za uspjeh projekta.

4.1. Kriteriji uspjeha projekta

Kriteriji uspješnosti su standardi prema kojima će se projekt na kraju ocijeniti kako bi se odlučilo je li bio uspješan u očima dionika. Budući da zainteresirane strane mogu imati različite percepcije o uspjehu projekta, uspostavljanje skupa jedinstvenih kriterija za bilo koju vrstu projekta nije realno. Iako neki kriteriji mogu biti relevantni u mjerenju većine projekata, oni bi ipak trebali biti prilagođeni pojedinačnim projektima prema veličini, složenosti, trajanju, vrsti i zahtjevima dionika.

Organizacije ne dokumentiraju u svoj plan formalnu definiciju neuspjeha projekta jer razmišljanje o neuspjehu nije dobar način za motiviranje projektnog tima kada je rad tek započeo. Stoga je zadatak uspješnih organizacija da definiraju kako izgleda uspjeh projekta i da slijede te kriterije tako da znaju kada je postignuta uspješnost projekta. Kriterije uspjeha treba dogovoriti s dionicima prije početka projekta jer za neke je proračun najvažnija stvar, a kvaliteta je u drugom planu. Moguća je i situacija da je korisnicima kvaliteta ključna i nije im važno koliko prekovremenih sati tim mora raditi da bi ista bila postignuta. Upravo zbog toga neophodna je stalna komunikacija sa zainteresiranim stranama.

Važno je odrediti i koliko često želimo mjeriti uspjeh projekta prema projektnim kriterijima. Neke možemo pratiti mjesečno, neke svakodnevno, a neke tek kad dođe do isporuke. Najbolje bi bilo kontinuirano mjerenje gdje je to moguće. Praćenje i izvještavanje o napretku projekta kroz kriterije uspjeha omogućava da pratimo napredak i usput uočimo ima li zastoja ili nekih prepreka koje treba riješiti i prilagoditi tako da se ispune svi definirani kriteriji.

Neki kriteriji uspjeha su slijedeći:²⁶

- jasno definirani ciljevi,
- kompetentan voditelj projekta,
- podrška višeg rukovodstva,
- kompetentni članovi projektnog tima,

²⁶ Lima C. S., Mohamed M. Z. (1999.) *Criteria of project success*, *International Journal of Project Management*; 243. str, Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/223092736_Criteria_of_project_success_An_exploratory_re-examination (16.4.2022.)

- dostatna raspodjela resursa,
- adekvatni komunikacijski kanali,
- kontrolni mehanizmi,
- konzultacije s klijentima.

Kriteriji uspjeha projekta izvan procesa upravljanja projektom čine bihevioralne, poslovne i strateške dimenzije. Iako takvi kriteriji mogu poduprijeti holističku i sadržajnu definiciju uspjeha, oni su ipak subjektivni, neopipljivi i teško ih je izmjeriti.

27

4.2. Čimbenici uspjeha projekta

Čimbenici uspjeha projekta mogu se promatrati kao glavne varijable koje pridonose uspjehu projekta. Zapravo čimbenici uspjeha predstavljaju alate kojima voditelji projekata mogu upravljati kako bi povećali šanse za postizanje željenog ishoda. Kombinacija čimbenika određuje uspjeh ili neuspjeh projekta, a utjecajem na te čimbenike u pravo vrijeme čini uspjeh projekta vjerojatnijim. Učinkovito i djelotvorno upravljanje čimbenicima uspjeha osnovni je uvjet za uspjeh projekta. Važno je čimbenike uspjeha identificirati prije same implementacije projekta. No, projektna okruženja su dinamična, pa čimbenici uspjeha mogu s vremenom promijeniti svoju razinu utjecaja.

Udruženje za upravljanje projektima (APM) prema provedenim istraživanjima definiralo je slijedeće čimbenike uspjeha projekata: ²⁸

- A. Učinkovito upravljanje - projekt ima jasno identificirano vodstvo, odgovornosti, linije izvještavanja i komunikacije između svih sudionika.

²⁷ Judgev K., Müller R. (2005.) *A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success*. *Project Management Journal*: 20 str., Dostupno na: [file:///D:/Downloads/A Retrospective Look at Our Evolving Understanding.pdf](file:///D:/Downloads/A%20Retrospective%20Look%20at%20Our%20Evolving%20Understanding.pdf) (16.4.2022.)

²⁸ Harrin E. (2015.) *Top Conditions for Project Success*. *Project management.com*, Dostupno na: <https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=13654&thisPageURL=/blog-post/13654/Top-Conditions-for-Project-Success--Budget-Focus#> (16.4.2022.)

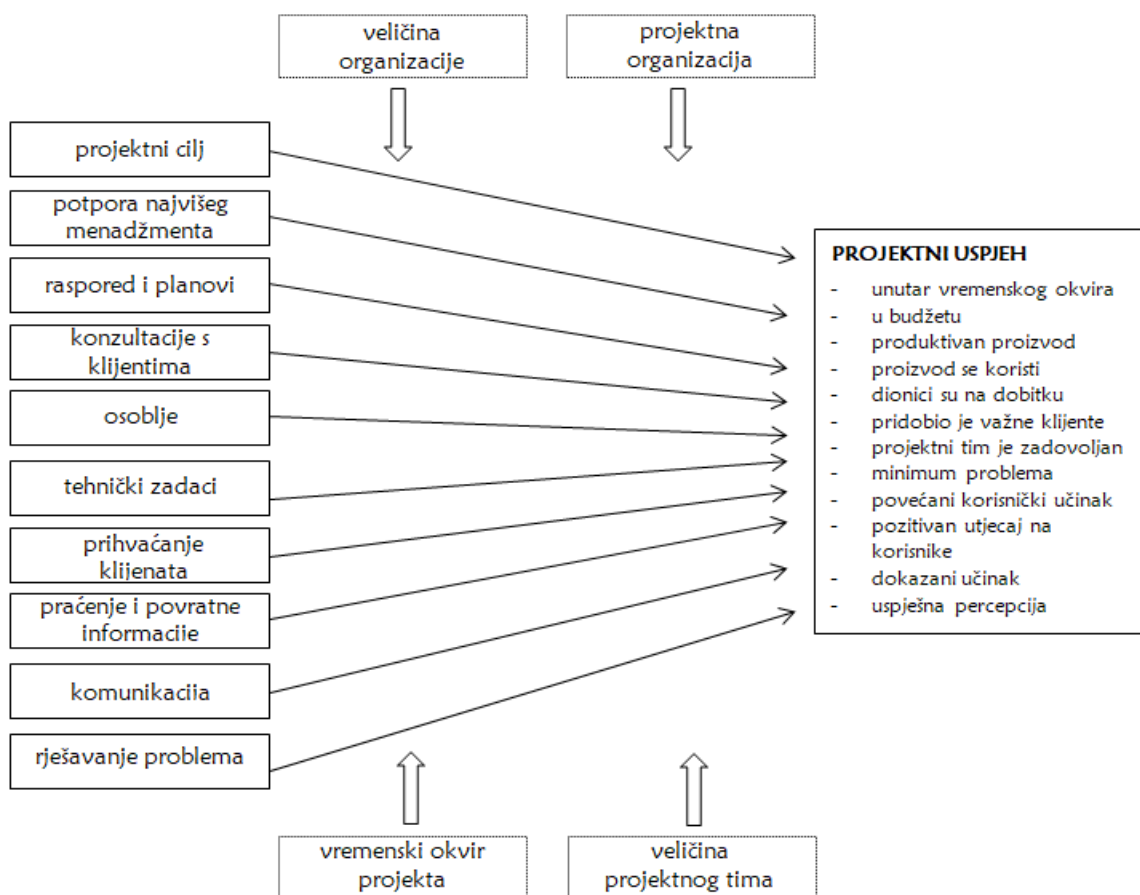
- B. Ciljevi - opći ciljevi projekta jasno su određeni i prepoznati od svih dionika, nisu u sukobu s pomoćnim ciljevima i voditelji projekta imaju jasnu viziju projektnog rezultata.
- C. Predanost uspjehu projekta - sve strane uključene u projekt jesu i ostaju predane uspjehu projekta, svaki nedostatak predanosti se prepoznaje i rješava, a vodstvo projekta potiče predanost kod drugih.
- D. Sposobni sponzor - sponzor igra glavnu ulogu u životnom ciklusu projekta, on preuzima krajnju odgovornost za rezultat projekta.
- E. Osigurajte financije - projekt ima sigurnu bazu financiranja. Nepredviđeno financiranje prepoznato je od samog početka i uspostavljena je stroga kontrola proračuna kako bi se osigurala maksimalna vrijednost.
- F. Planiranje i pregled projekta - planiranje prije projekta je temeljito i promišljeno, postoji redovito i pažljivo praćenje napretka, projekt ima realne vremenske rasporede, aktivna upravljanje rizicima i pregled nakon projekta.
- G. Podrška organizacije - okruženje u kojem projekt djeluje je prilagođeno projektu, organizacija pruža podršku i resurse za projektnu aktivnost.
- H. Krajnji korisnici - uključeni su u izradu projekta, projektni tim surađuje s korisnicima koji su u stanju preuzeti ono što je projekt proizveo učinkovito.
- I. Kompetentnost projektnih timova - projektni stručnjaci koji čine glavni tim potpuno su kompetentni, ostali članovi tima su također potpuno kompetentni, a projektni tim ima pozitivno ponašanje koje potiče uspjeh.
- J. Usklađeni lanac opskrbe - svi izravni i neizravni dobavljači svjesni su projektnih potreba, rasporeda i standarda kvalitete. Viši i niži slojevi opskrbnog lanca su koordinirani.
- K. Provjerenе metode i alati - alati, metode i tehnike upravljanja projektima iz dobre prakse primjenjuju se na način koji održava učinkovitu ravnotežu između fleksibilnosti i praktičnosti.

- L. Odgovarajući standardi - standardi kvalitete aktivno se koriste za poticanje kvalitete rezultata. Pridržavanje ostalih standarda redovito se nadzire kako bi se osiguralo da je isporuka na razini najbolje prakse.

Niti jedan od opisanih ključnih čimbenika uspjeha nije sam za sebe dostatan da osigura uspjeh projekta, svi su međusobno ovisni i zahtijevaju holistički pristup.

Svaki je projekt jedinstven s različitim ciljevima. Da bi se povećala šansa za uspjeh potrebno je da organizacija razumije koji su kritični čimbenici (Slika 3.). Identifikacija kritičnih čimbenika moguća je tijekom svakodnevnog rada sve dok traje životni ciklus projekta.

Slika 3. Kritični čimbenici koji utječu na izvedbu projekta



Izvor: Uluocak B. (2013.) *Critical success factors (CSFs)*. Istanbul, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-success-criteria-global-problems-5807> (10.5.2022.)

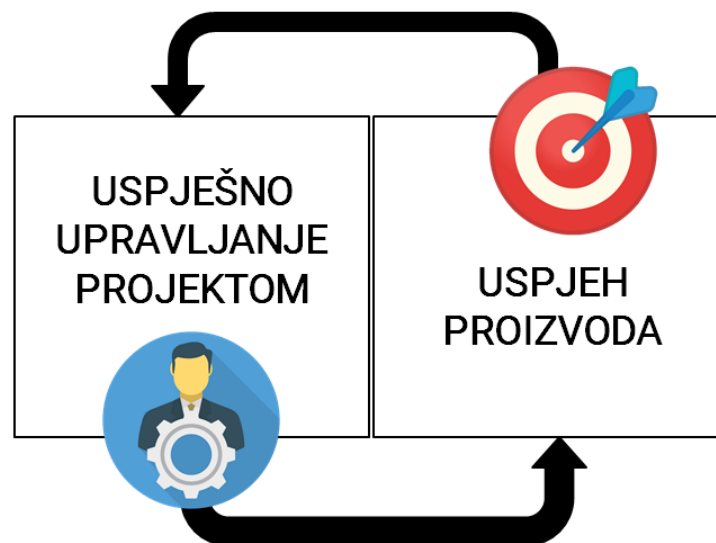
4.3. Mjerenje uspješnosti projekta

Nije postignuta opća suglasnost oko toga kako bi se trebala mjeriti uspješnost projekta. Zato se definicija uspješnog projekta drugačije percipira u različitim obrazovnim sustavima i organizacijama. Za početak trebamo razlikovati dvije različite komponente uspješnog projekta, a to su uspjeh projekta (proizvoda) i uspješno upravljanje projektom.²⁹

Uspjeh proizvoda je više povezan s vrednovanjem postignuća unaprijed određenih ciljeva projekta, dok se uspjeh upravljanja projektom odnosi na tradicionalne kriterije poput mjerenja vremena, troškova i kvalitete izvedbe.

Komponente uspješnog projekta mogu se prikazati na slijedeći način (Slika 4.):

Slika 4. Komponente uspješnog projekta



Izvor: Izrada autora prema: Bannerman P. L., (2008.) *Defining project success*. Poland, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (10.5.2022.)

Uspjeh projekta (proizvoda) povezan je s mjerenjem ostvarenosti ciljeva tijekom projekta, a uspjeh upravljanja projektom povezan je pak s mjerenjem učinkovitosti procesa upravljanja.³⁰ Do ove podjele uspješnog projekta došlo je kako bi se

²⁹ Radujković M., Sjekavica M. (2017.) *Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja*. Portal hrčak. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/262578> (13.5.2022.)

³⁰ Ward J. D. (2015.) *Leadership and Change in Public Sector Organizations*. Routledge. Dostupno na: https://books.google.hr/books?id=Age8DgAAQBAJ&pg=PT84&jpg=PT84&dq=Taherdoost++Keshavarzsaleh,+2015&source=bl&ots=C7IQnDBlpi&sig=ACfU3U0pM5HQEZEHVhlIWzquGQb31dPl6w&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKewj1m9eM05z5AhXvX_EDHaFIayQQ6AF6BAqUEAM#v=onepage&q=Taherdoost%20i%20Keshavarzsaleh%2C%202015&f=false (11.5.2022)

obuhvatilo postizanje i realizacija šireg niza organizacijskih ciljeva i koristi, uključujući utjecaj na tržište i konkurente, razvoj i širenje poslovanja, sposobnost reagiranja na buduće prilike i izazove te koristi za širi raspon dionika. S obzirom da projekt ima niz dionika, od kojih svaki ima svoje zahtjeve i očekivanja, pojedinci ili skupine razlikovat će se u svojim procjenama u kojoj je mjeri projekt uspješan. Procjena uspješnosti projekta zapravo ovisi o tome tko je mjeri.

Prilikom mjerenja uspješnosti ne treba zanemariti niz parametara koji će utjecati na uspjeh projekta. Važno je raščlaniti kriterije i čimbenike uspjeha te koristiti različite dimenzije za mjerenje uspjeha. Uspjeh iz perspektive jedne skupine dionika može značiti neuspjeh za drugu, primjerice, arhitekt može smatrati uspjehom estetski izgled proizvoda projekta, inženjer tehničke karakteristike, računovođa potrošeni budžet koji je u određenom okviru, menadžer ljudskih resursa uspjehom može smatrati zadovoljstvo zaposlenika, dok izvršni menadžer ocjenjuje uspjeh na samom tržištu. Na temelju prethodnog primjera možemo vidjeti kako se percepcija uspjeha mijenja ovisno o pojedincu. Zato je bitno da se prilikom mjerenja uspjeha projekta u obzir uzmu ciljevi svih ključni dionika tijekom cijelog životnog vijeka projekta.

Mjerenje uspješnosti projekta je složeno i tijekom povijesti bilo je raznih pokušaja da se definiraju kriteriji i čimbenici kojima će se moći izmjeriti uspješnost. Načini mjerenja uspješnosti mijenjali su se kroz vrijeme (Tablica 3).

Tablica 3. Mjerenje uspješnosti projekata kroz vrijeme

Fokus istraživanja	Period 1 1960ih-1980ih	Period 2 1980ih-2000ih	Period 3 21. stoljeće
Kriteriji uspjeha	„željezni trokut“ (<i>vrijeme, budžet i kvaliteta</i>)	„željezni trokut“, zadovoljstvo klijenata, organizacijska korist, zadovoljstvo krajnjih korisnika, korist za dionike, korist za projektni tim	„željezni trokut“, jasno definirani strateški ciljevi, poslovni uspjeh, zadovoljstvo krajnjih korisnika, koristi za dionike, koristi za projektni tim, kadrovske i simboličke ocjene za uspjeh ili neuspjeh projekta
Čimbenici uspjeha	neznanstveni popis temeljen na teoriji	lista kritičnih čimbenika uspjeha	obuhvatnija lista kritičnih čimbenika i kriterija za uspjeh

Značaj	uspjeh upravljanja projektom	uspjeh projektnog proizvoda	uspješno upravljanje projektom, uspješni proizvod, uspjeh portfelja i programa, izvještaj o uspjehu ili neuspjehu
--------	------------------------------	-----------------------------	---

Izvor: Uluocak B. (2013.) *Critical success factors (CSFs)*. Istanbul, PMI. Dostupno na:

<https://www.pmi.org/learning/library/project-success-criteria-global-problems-5807>

(11.5.2022.)

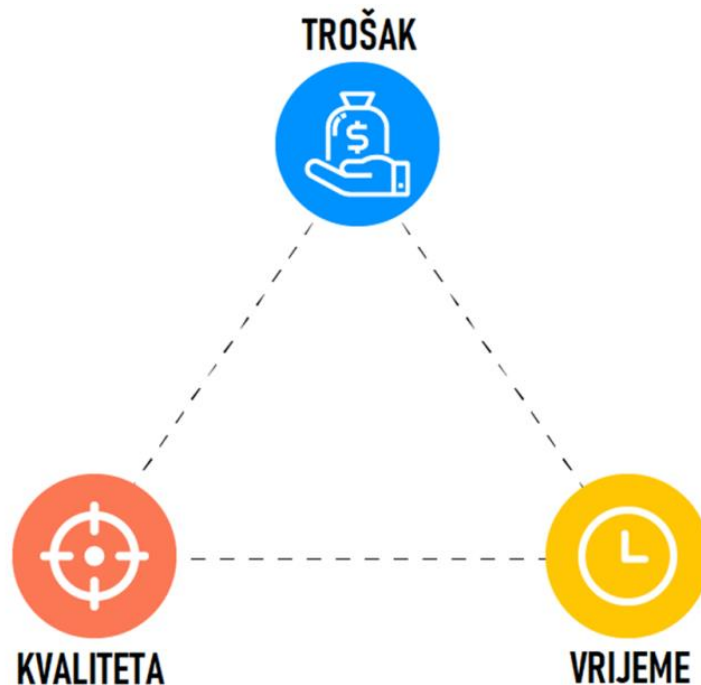
Željezni trokut mjeri uspješnost pomoću tri kriterija (vrijeme, trošak i kvaliteta) kojima se procjenjuje jesu li ciljevi projekta ispunjeni i time rezultirali uspjehom projekta.³¹ Prilikom korištenja željeznog trokuta za mjerenje uspješnosti projekta treba biti dobro informiran ako se svaki od kriterija koristi. Za upravljanje vremenom potrebno je definirati trajanje projektnih aktivnosti kako bi se utvrdio vremenski rok, datum do kada projekt treba biti dovršen. Kriterij vremena mjeri se pitanjem „je li projekt završen u definiranom roku?“, neki projekti mogu potpuno ovisiti o vremenskom okviru, dok drugi mogu produljiti rok izvedbe. Projektni tim bi se trebao voditi definiranim planom. Iako su u praksi vremenska odstupanja vrlo česta, treba poštovati dogovor i pokušati projekt privesti kraju kada je i određeno. Svaka organizacija ima za cilj da uz što manje troškova stvori uspješan projekt. Jedan od glavnih razloga za neuspješne projekte su visoki neplanirani troškovi. Troškove treba predvidjeti i planirati te osigurati potrebne resurse kako bi se projekt mogao uspješno i nesmetano realizirati. Trošak se lako mjeri jer većina projekata ima određeni budžet. Kriteriji troškova i vremena najčešće zahtijevaju korekciju tijekom upravljanja projektnim zadacima. Iako se planiraju i prate odvojeno, vrijeme i novac su uvijek povezani. Upravljanje projektnom kvalitetom odnosi se na proces planiranja i identifikacije standarda kvalitete te utvrđivanje načina na koji će se definirani standardi ostvariti. Kako bi se zadovoljile optimalne potrebe projekta neophodno je eliminirati uzroke koji bi mogli utjecati na izvedbu planirane kvalitete. Određena razina kvalitete postiže se sa svrhom zadovoljenja kupaca tj. korisnika proizvoda ili usluge i time određena organizacija koja provodi projekt postaje konkurentnija na tržištu. Kvalitetu je teže mjeriti jer kao što smo već spomenuli projekt se može smatrati kvalitetnim za pojedine članove projekta, dok drugi nisu zadovoljni i ocjenjuju

³¹ Caccamese A., Bragantini D. (2012.) *Beyond the iron triangle*. France, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-iron-triangle-year-zero-6381> (17.5.2022.)

projekt kao neuspješan. Možemo zaključiti da kvaliteta utječe na organizaciju u cjelini. Dakle, ostvarenom kvalitetom projekta postiže se zadovoljenje kriterija za obje strane što je glavni cilj uspješnog projekta.

Željezni trokut kao mjerilo uspješnosti moguće je ukratko prikazati pomoću ilustracije u nastavku (Slika 5.).

Slika 5. Željezni trokut kao mjerilo uspješnosti



Izvor: Izrada autora prema: Caccamese A., Bragantini D. (2012.) *Beyond the iron triangle*. France, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-iron-triangle-year-zero-6381> (17.5.2022.)

Kriteriji vremena, troškova i kvalitete za mjerenje uspješnosti projekta međusobno su povezani. Promatrajući kriterije kao trokut voditelj projekta može lakše odrediti koji bi cilj trebao biti prioritet za određeni projekt te prema tome mjeriti uspješnost. Voditelj projekta mora osigurati da projekt bude dobro definiran, da ima dobru procjenu vremena i troškova te realan budžet u čijem je stvaranju sudjelovao cijeli projektni tim. Kvalitetno upravljanje projektom pridonosi uspješnosti projekta.

Usprkos svim pozitivnim elementima, željezni trokut smatra se neadekvatnim jer samo mjerenje vremena, troškova i kvalitete ne može dati pravednu ocjenu uspjeha.

Troškovi i vrijeme se izračunavaju u određenom trenutku prilikom upravljanja projektom i to su procjene jer nikad ne možete biti sigurni. S druge strane, kvaliteta je pak povezana s različitim stavovima i uvjerenjima dionika koji se često mijenjaju tijekom životnog ciklusa projekta. Zbog ovih nedostataka kriterije vremena, troškova i kvalitete potrebno je razviti i proširiti kako bi se projekti uspješnije mjerili. Pogled na uspjeh projekta promijenio se razvojem društva. Iako su tradicionalne mjere još uvijek važne, sve više pozornosti se posvećuje kriterijima kao što su zadovoljstvo klijenata, organizacijska korist, zadovoljstvo korisnika, koristi za dionike i slično.

Uspjeh projekta može se mjeriti pomoću različitih tehnika. Neke organizacije provode ankete o zadovoljstvu korisnika, neke organizacije koriste povratne informacije voditelja projekta, neke provode timska projektna istraživanja, dok drugi mjere uspjeh projekta u financijskim okvirima³². Pomoću ovih mjera organizacija može saznati odstupanje troškova, kvalitete projekta i na taj način izmjeriti uspjeh projekta. U mnogim slučajevima projekti se mogu ocijeniti kao uspješni, iako nisu u potpunosti udovoljili kriterijima iz teorije poput rasporeda, troškova, očekivanja kupaca i slično. To često zna biti slučaj kada projekt ipak postigne svoju stratešku poslovnu svrhu ili ostvari ciljeve poduzeća. Najprikladniji način za mjerenje uspješnosti projekta je promatranje realizacije ciljeva projekta. Stupanj do kojeg su oni ispunjeni određuje uspjeh ili neuspjeh projekta.

³² Uluocak B. 2013. *Critical success factors (CSFs)*. Istanbul, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-success-criteria-global-problems-5807> (21.5.2022.)

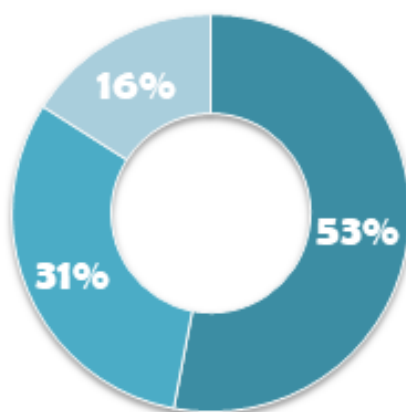
5. KARAKTERISTIKE NEUSPJEŠNIH PROJEKATA

U svakoj organizaciji dogodit će se neuspjeh projekta. Postoje različita objašnjenja za neuspjeh, stoga je razumijevanje neuspjeha projekta kritičan koncept koji treba razmatrati s velikim oprezom. Neophodno je provesti opsežno istraživanje prilikom planiranja projekta na način da se razmotre svi potencijalni uzroci neuspjeha projekta kako bi se izbjegle zamke zbog kojih propadaju vrijedni projekti.

Neuspjeh projekta može se definirati kao projekt koji ne ispunjava planirane ciljeve. Neuspjeh je povezan s isporukom projekta, proračunom koji može biti izvan dogovorenog okvira te prihvaćanjem od strane naručitelja. U savršenom svijetu svaki bi projekt bio isporučen na vrijeme i unutar proračuna, ali stvarnost je sasvim drugačija. Mnogo je više projekata realizirano koji ne zadovoljavaju jedan ili više od ovih kriterija. Nije neuobičajeno da projekti propadaju. Čak i ako su proračun i raspored ispunjeni, treba se zapitati je li projekt dao rezultate i kvalitetu koju smo očekivali.

Prema podacima PMI-a možemo vidjeti kako je 53% projekata u konačnici neuspješno i ne ispunjava krajnji cilj i namjenu projekta. Također, 31% projekata je prekinuto prije završetka, a preostalih 16% otpada na uspješne projekte.³³

Grafikon 1. Postotak neuspješnih projekata
■ Neuspješni projekti ■ Zatvoreni projekti ■ Uspješni projekti



zvor: McCormack S. (2011.) *Project Management LITE*. Ireland, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-lite-merging-styles-6206> (25.5.2022.)

³³ McCormack S. (2011.) *Project Management LITE: a roadmap for merging project management styles*. Ireland, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-lite-merging-styles-6206> (25.5.2022.)

Brojni su razlozi koji doprinose generiranju ovako negativnih rezultata. Međutim, o neuspjehu ili pak uspjehu projekta u većini slučajeva odlučuju dionici na temelju svoje vlastite prosudbe i zadovoljstva ishodom.

5.1. Razlozi neuspjeha projekata

Razlozi neuspjeha projekata mogu se svrstati u dvije skupine, one na razini samog poduzeća i one vezane uz sam projekt (Tablica 4.). Ključna razlika između spomenute dvije skupine je razina nadzora koju voditelj projekta ima nad tim čimbenicima. Na probleme vezane uz projekt, voditelj projekta ima vrlo veliki utjecaj i u većini slučajeva on može ili izbjeći poteškoće ili poduzeti mjere za uklanjanje ako se pojave. Poteškoće nastale na razini poduzeća voditelj projekta najčešće ne može rješavati sam, ali svakako može utjecati na njihovo brže rješavanje postavljajući prava pitanja na pravom mjestu, predviđajući pojavu mogućih rizika i problema, usmjeravajući napore na njihovo ublažavanje i razvijajući planove kojima će minimizirati njihov utjecaj na projekt. Problemi koji se javljaju nikad nisu isključivi, oni se u većini slučajeva preklapaju te ako se u projektu pojavi jedan problem najčešće će se pojaviti i ostali.³⁴

Tablica 4. Uobičajeni razlozi za neuspješne projekte

Razlog	Primjer	Na razini poduzeća /projekta	Ključna pouka
Projekt nije usklađen	nije usklađen s poslovnom jedinicom ili ciljevima organizacije, nije usklađen s drugim projektima	organizacija	<i>provjerite usklađenost prije početka projekta</i>
Nedostaje podrška uprave	nema sredstava, nisu riješeni problemi, kriteriji uprave nisu u skladu s kriterijima uspješnosti projekta	organizacija	<i>shvatiti utjecaj projekta na strukturu organizacije, osigurati uključivanje starijih u organizaciju projekta, zastupati strukture PMO</i>

³⁴ Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o., 31 str.

			<i>i državne komisije.</i>
Nedostaje pristanak sudionika	nisu im jasni ciljevi i svrha, nije uspostavljen odnos ispunjen povjerenjem, loša komunikacija, kriva očekivanja, nisu uključeni svi sudionici	organizacija projekt	<i>u početku pribaviti odobrenje ciljeva i svrhe projekta te kriterija za uspjeh, osigurati da svi sudionici budu prepoznati i pitani te stalno komunicirati provjeravajući jesu li sve shvatili</i>
Nedorastao sponzor projekta	neaktivan je i nezainteresiran, tvrtka ne predvodi, zbog etičkih pitanja, ne bavi se problemima organizacije, ne podržava postupak upravljanja projektom	organizacija	<i>upoznati ga s njegovom ulogom i odgovornošću, pribaviti službenu ovjeru za projekt i položaj voditelja projekta, shvatiti motive i namjere sponzora</i>
Previše sponzora projekta	sukob oko ciljeva projekta, nedostaje stav vlasnika, vode se političke borbe	organizacija	<i>projekt treba odrediti ispravno, a uloge i odgovornosti jasno</i>
Nejasne su uloge i odgovornosti	radni naponi neučinkoviti, rokovi se probijaju, moral skupine opada, kasni se sa rješenjima za probleme	organizacija projekt	<i>koristiti matricu odgovornosti da se razjasne sve uloge i odgovornosti, provjeriti ih sa svakim pojedinačno, procijeniti njihova očekivanja unaprijed</i>
Loša komunikacija	nedosljedna, nepotpuna ili nepostojeća o ključnim mjeranjima statusa projekta, ne prati se niti provjerava napredak projekta, ne slušaju se primjedbe sudionika ili povratne informacije, ne koriste se pravi mediji za komuniciranje, poruke	projekt	<i>razviti plan za komuniciranje na projektu, svima prihvatljiv, odrediti mehanizme praćenja/ provjere napredovanja, tražiti pitanja i povratne informacije, shvatiti stavove sudionika, jasno osmisli tekst svake poruke.</i>

	nisu jasne ili su previše česte		
Rat zbog cijena	zbog mjera redukcije budžeta ili pritisaka tržišta, uprava pristaje na izvedbu projekta uz troškove manje od procijenjenih	organizacija	<i>razviti potpun i podroban budžet, navesti rizike povezane s njima, poboljšati razinu vođenja pregovora</i>
Sukobi oko izvora	nedostatak članova skupine posvećenih projektu, ključni izvori nisu na raspolaganju kada bi trebali biti	organizacija	<i>razviti plan izvora za projekt, obvezati nadležne za te izvore, uključiti glavni odjel organizacije za planiranje izvora radi prenamjene.</i>
Nedorastao voditelj projekta	nema osobine predvodnika, nema iskustva ili je nedovoljno obučen, neučinkovit je	organizacija projekt	<i>poduzeće ga dodatno obrazuje za upravljanje projektom, koristi se program za mentore</i>
Podcijenjen utjecaj promjene	nerazumijevanje svih posljedica koje će promjena proizvesti na ljude i projekt u tijeku, nedostupno planiranje ili pripreme za takvu promjenu	organizacija	<i>koristiti sponzora projekta i vlasnike poslovnih procesa da podrže novi postupak, uključiti dodatne sudionike i prihvatiti njihov stav i podršku, plan za potrebno komuniciranje i uvježbavanje radi promjene plana upravljanja, izrada plana za razdoblje prekida, koristiti pilot-pristupe da bi utjecaj promjene bio sveden na minimum</i>
Neodgovarajuće planiranje	uprava ne zahtjeva ili ne ostavlja dovoljno vremena za propisno planiranje, nepotpun popis ciljeva ili ishoda	organizacija projekt	<i>uputiti članove uprave u važnost ispravnog planiranja, koristiti standardne metode za planiranje projekta i</i>

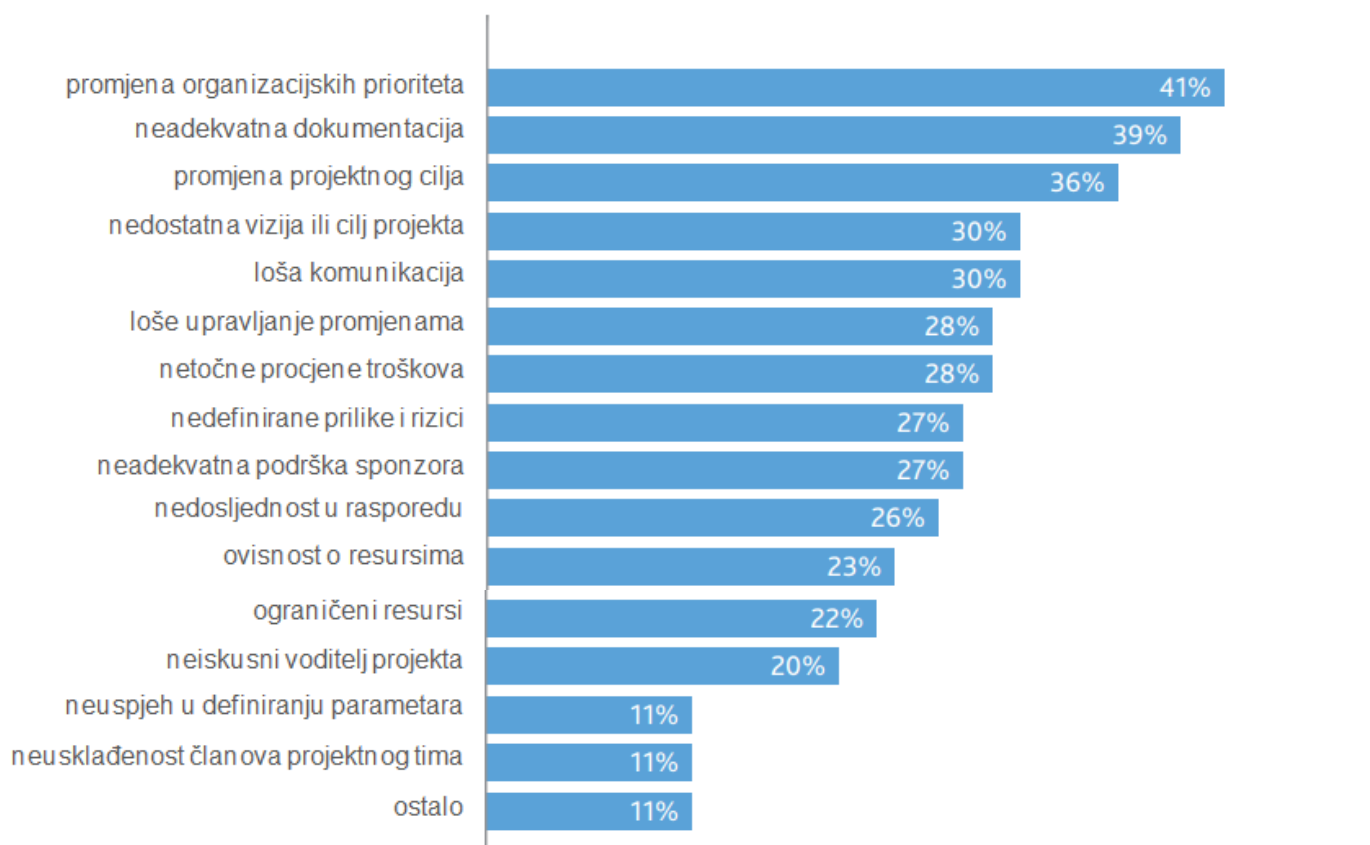
	projekta, nepotpuno identificiranje radova i nema razrađenog rasporeda, loša identifikacija rizika, pretpostavke nisu potkrijepljene, nedosljednost u rasporedu i u budžetu		<i>pribaviti službeno odobrenje za plan projekta prije nastavka, razviti realan raspored i budžet projekta te alate i postupke za njihovo ažuriranje, otkriti i dokumentirati rizike vezane uz projekt i strategije njihovog ublažavanja</i>
Nema upravljanja i nadzora nad promjenama	opseg rada se povećava bez pravog rasporeda, budžeta ili podešavanja izvora, događaju se promjene na ishodu projekta, rasporedu ili budžetu bez obavještanja i odobrenja	projekt	<i>koristiti službene postupke nadzora nad promjenama da bi se dobro procijenile i dojavile sve promjene opsega, budžeta i željenih rezultata projekta</i>
Nisu ispunjeni kriteriji	neostvarena su očekivanja sudionika, troškovi su veći ili rokovi nisu održani zbog promjena, nedostaju glatki prijelazi iz jedne faze u drugu	organizacija projekt	<i>osigurati da kriteriji uspješnosti budu utvrđeni još tijekom faze planiranja, definirati kriterije prihvatanja ishoda projekta, definirati izlazne kriterije za pojedine faze projekta</i>
Neodgovarajuće praćenje napredovanja	nemogućnost mjerenja statusa projekta i vjerojatnost za njegovo uspješno okončanje, nemogućnost pregleda projekta na ključnim točkama na kojima se donosi odluka kreće/ ne kreće	organizacija projekt	<i>uvesti pravovremene sastanke i redovno izvješćavanje (obično je to na tjednoj razini), pregled projekta u dogovorenim intervalima u odnosu na utvrđene kriterije da bi se utvrdilo treba li projekt propustiti u slijedeću fazu.</i>
Nepredvidivi tehnički problemi	napori uloženi u rješavanje tehničkih problema dovode do pomaka u rasporedu i	projekt	<i>projekt treba postaviti tako da se tehničkim izazovima visokog rizika bavimo već u njegovom početnom dijelu,</i>

	povećanja troškova, neispitana tehnologija ne zadovoljava očekivanja korisnika		provjeriti tehnologiju prije upuštanja u dodatno investiranje, razina tehnike treba biti takva da posluži sposobnostima projektne skupine.
--	---	--	--

Izvor: Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o., 31-34 str.

Bez obzira koji je razlog, nitko ne voli neuspjehe. Prema PMI-ovom izvješću „Puls of the Profession“ za 2017. godinu voditelji projekata koji su sudjelovali u ovom istraživanju izdvojili su dvanaest glavnih razloga zbog kojih projekti najčešće propadaju (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Glavni razlozi neuspjeha prema PMI-ovom izvješću



Izvor. PMI's Pulse of the Profession. (2017.) Success Rates Rise. PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf> (4.6.2022.)

Ilustrirani postoci neuspjeha prikazuju razloge koje su ispitanici prepoznali kao glavne i u najvećoj mjeri odgovorne za negativne rezultate projekta i projektnog proizvoda. Možemo primijetiti kako gotovo polovica ispitanika uzroke neuspjeha identificira u promjenama organizacijskih prioriteta. Promjene su iznimno važne svim zaposlenima, budući da utječu na radnu okolinu, a posebice menadžerima koji trebaju pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika u novonastaloj situaciji. U ovakvim situacijama upravljanje projektom je veoma izazovno te sam voditelj projekta treba imati dovoljno iskustva da poduzme ispravne korake kako bi se prilagodili okolini. Nadalje, ispitanici ističu neadekvatnu dokumentaciju. Pomoću dokumentacije voditelj projekta prati ispunjava li očekivanja, a pravilnim bilježenjem i praćenjem može se lako utvrditi gdje će biti potrebno više resursa za dovršetak projekta na vrijeme. Ostale razloge neuspjeha ispitanici vide u promjeni projektnog cilja, nedostatnoj viziji, lošoj komunikaciji, lošem upravljanju promjenama, netočnim procjenama troškova, nedefiniranim prilikama i rizicima, neadekvatnoj podršci sponzora, nedosljednosti u rasporedu, ovisnosti o resursima, neadekvatnom predviđanju resursa, ograničenim resursima, neiskusnim voditeljima projekata, neuspješnom definiranju parametara (zadaci ne zadovoljavaju standard jer nisu dodijeljeni najvještijoj osobi), neusklađenosti članova projektnog tima (svi su posvećeni samo svojoj ulozi i odgovornosti) te ostalo.³⁵

5.2. Znakovi upozorenja za neuspjeh

Neuspjeh projekta lako se može pripisati nizu čimbenika, no uoče li se znakovi koji upozoravaju da je projekt izmakao kontroli, voditelj projekta može brzom reakcijom napraviti izmjene i modifikacije koje će vratiti projekt na pravi put. Jedan od znakova upozorenja je nezainteresiranost projektnog tima koji ne vjeruje i nije motiviran za ostvarenje zadanog cilja. U takvoj situaciji teško je očekivati da će zaposlenici svoje zadatke obaviti kvalitetno i na vrijeme. Shodno tome, važno je da svi uključeni u realizaciju projekta razumiju svrhu projekta i koristi koje će iz toga proizići. U većini

³⁵ *PMI's Pulse of the Profession. (2017.) Success Rates Rise. PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf> (4.6.2022.)*

slučajeva zaposlenicima je prijeko potrebno dati razloge za postizanje jednostavnog zadatka, čak i ako ne razumiju opći cilj projekta.³⁶

Nadalje, nedostatak komunikacije svakako upozorava da će projekt izmaći kontroli. To je prilično očito u svakodnevnom radnom okruženju, a kamoli kod upravljanja projektima. Ukoliko projektni tim ne razumije što treba činiti, ne može se očekivati od njih da ispune svoj zadatak. Projektni tim treba dobivati točne i jasne zadatke, ali isto tako, moraju dobiti potporu da i oni sami priopće probleme i rezultate voditelju projekta. Iako je često važno imati evidenciju komunikacije, projektni tim bi trebalo poticati da što više komuniciraju osobno jer će se na taj način poboljšati moral, timska atmosfera i komunikacijske vještine.³⁷

Moguće je da projektni tim vremenom izgubi interes i to je vrlo česta pojava kod vremenski dugih i teških projekata. Ukoliko zaposlenici ne vide svjetlo na kraju tunela, počinju odustajati. To znači da bi projekt trebao biti sastavljen od mnoštva kraćih zadataka koje je lako pratiti i izvršiti. Voditelj projekta može pohvaliti i nagraditi zaposlenike kada završe zadatak na vrijeme. Važno je da jedina nagrada ne bude završetak cijelog projekta. Ovaj način nagrađivanja pomoći će u održavanju tempa projekta te će pomoći svima koji su uključeni da ga se drže do završetka. Kultura šutnje je nedvojbeno zabrinjavajuća pojava kod provođenja projektnog cilja. U želji da se održi visoka motiviranost i izbjegnu primjedbe, loše se vijesti nastoje svesti na minimum tj. ako vijesti nisu dobre, ne želimo ih čuti. Ovakav način upravljanja projektom može samo nanijeti štetu jer ako zaposlenici čuvaju probleme za sebe, oni se ne mogu riješiti. Dakako, to ne znači da bi se svi trebali glasno žaliti i na najmanje prepreke, ali treba osigurati okruženje u kojem će zaposlenici znati da mogu doći voditelju projekta s problemima i dobiti pomoć.

Korištenje prekovremenog rada isto je jedan od čimbenika koji će negativno utjecati na upravljanje projektom, a ujedno i na krajnji rezultat. U situaciji kada se projektni raspored ispravno isplanira, ne bi trebalo doći do potrebe da zaposlenici rade prekovremeno. Međutim, prva stvar koju voditelji projekta čine kada projektni zadaci nisu ispunjeni u zadanim okvirima je da neuspjeh pokušavaju kompenzirati putem

³⁶ Alexander M. (2018.) *5 early warning signs of project failure*. CIO. Dostupno na: <https://www.cio.com/article/228441/5-early-warning-signs-of-project-failure.html> (4.6.2022.)

³⁷ Monkhouse P. (2015.) *My project is failing, it is not my fault*. London, Project Management Institute dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/communication-method-content-in-project-9937> (4.6.2022.)

prekovremenog rada kako bi nadoknadili zaostatak. Ako projekt zahtjeva puno prekovremenog rada, neophodno je napraviti analizu koja će pokazati izvor problema, u rasporedu projekta ili kod projektnog tima. Dovođenje pomoći iz drugih odjela organizacije sličan je problem kao i prekovremeni rad.³⁸Projekt izmiče kontroli čim je potrebno više resursa ili ljudi nego što je to prvotno planirano. Ovaj pristup premještanja zaposlenika među odjelima dovest će samo do kaosa u organizaciji. U takvim slučajevima najbolje bi bilo dobro razmisliti i nanovo isplanirati daljnji tijek projektnog rasporeda i plana.

Prekoračenje proračuna može se prepisati lošem planiranju projektnog rasporeda i nepodudarnosti korištenja novca i radne snage. Projektni raspored trebao bi slijediti proračun, naravno očekivana su i moguća mala odstupanja, ali ako su ta variranja znatno ispod ili iznad svog budžeta i rasporeda, očekivani su problemi u realizaciji projektnog cilja. Previše propuštenih rokova unutar projektnog rasporeda za manje zadatke rezultira pojavom komplikacija tijekom kasnijih i većih zadataka.³⁹ Upravo je zbog toga važno definirati mjerljive ciljeve kako bi se projekt lakše pratio. Promjena fokusa odnosno ciljeva usred projekta svakako vodi ka neuspjehu projekta. Ukoliko je potrebno dodavati ili oduzimati komponente projekta, znači da nešto već ide po zlu.

Mnogi se od ovih znakova koji upozoravaju da se projektni raspored i plan ne slijede kako je to unaprijed isplanirano, preklapaju ili pojavljuju u paru. Zato ih je važno znati i prepoznati. Ako prepoznate jedan od znakova koji vode ka neuspjehu, znati ćete što sve trebate tražiti prilikom rješavanja problema u projektu. Ranim prepoznavanjem znakova neuspjeha projekta zapravo se može spriječiti neuspjeh. Unaprijed upozoren voditelj projekta je unaprijed naoružan voditelj s mogućim rješenjima. Samim time što ih je svjestan, voditelj projekta je već korak ispred.

³⁸ Alliod F. (2019.) *Use of overtime in project: Why and how to avoid it?*, *PM World Journal*. Dostupno na: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/06/pmwi82-Jun2019-Alliod-how-to-avoid-overtime-in-projects.pdf> (4.6.2022.)

³⁹ Condon E., Hartman F. T. (2004.) *Playing the game*. London, Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/overruns-poor-incomplete-information-productivity-communications-8290> (4.6.2022.)

6. VODITELJ PROJEKTA KAO ČIMBENIK USPJEHA PROJEKTA

Voditelj projekta bavi se mnogim aktivnostima, nadvladava mnoge izazove i preuzima veliku odgovornost na sebe tijekom izvedbe i životnog vijeka projekta. Kada se opisuje uloga voditelja projekta često ga se uspoređuje s drugima poput onih koji ga nazivaju kapetanom broda, dirigentom orkestra, trenerom tima i tome slično.⁴⁰ Svaka od ovih usporedbi u sebi nosi određenu istinu tj. sličnost, no uloga voditelja projekta ima daleko šiti raspon zadataka i odgovornosti.

Uloga voditelja projekta je da planira projekt na način da bude točno i potpuno definiran kako bi uspio potaknuti članove projektnog tima na produktivan rad. Kako bi se osigurao nesmetan rad, voditelj projekta treba omogućiti da svi resursi budu na raspolaganju u trenutku kada su i potrebni. Uz stalni nadzor čitavog projekta uloga voditelja je da odredi pravilni redoslijed izvedbe radnih djelatnosti. Voditelj projekta ima ulogu glavnog komunikatora preko kojeg idu sve usmene i pismene komunikacije vezane za projekt te je zadužen za prikupljanje svih informacija i dokumentacije koja je potrebna za izvedbu projekta. Upravo zbog te činjenice, voditelj projekta ima ulogu da olakša odnosno osigura svim članovima projektnog tima koji dolaze iz različitih sredina da shvate jedni druge i zajedničkim snagama rade na ostvarenju projektnih ciljeva. Između ostalog, voditelj projekta pribavlja potrebna odobrenja od svih sudionika za definiranje projekta i određivanje kriterija za ocjenjivanje uspješnosti te upravlja njihovim očekivanjima tijekom izvedbe. Moguća je pojava problema tijekom provedbe projekta te je uloga voditelja da koristeći se analizama radnog postupka, svojim tehničkim znanjima i stečenim iskustvima riješi nepredvidljiva tehnička pitanja. Neophodno je da voditelj projekta poduzme sve potrebno za njihovo ispravljanje i tako zaštititi čitavu projektну skupinu od izazova oko projekta s ciljem da oni ostanu usredotočeni na svoje zadatke i budu produktivni.

Kao što smo spomenuli kod usporedbi, uloga voditelja projekta je da bude „trener“ koji će odrediti i razjasniti svakom članu projektnog tima njegovu ulogu i značaj koji ima za čitav projekt. Važno je da pronađe način za motiviranje svakog pojedinca i time poboljša umijeća kojim raspolažu te da na vrijeme i konstruktivno prikaže podatke o njihovim pojedinačnim uspjesima dosadašnjih izvedbi. Voditelj projekta ima ulogu da inspirira članove projektne skupine kako bi udovoljili ciljevima projekta

⁴⁰ Horine G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima*. Zagreb, Denona d.o.o., 22 str.





te savladali izazove koje on pred njih postavlja. Isto tako, neprestano radi na identifikaciji rizika i unaprijed priprema odgovore na izazove koji bi se mogli pojaviti. Uloga voditelja je i konstantno preispitivanje napretka projekta u odnosu na plan tako što prati kakvoću postupaka i samog projekta te osmišljavanje koraka za ispravljanje nedostataka.

6.1. Potrebne vještine voditelja projekta

Kod upravljanja projektom postoji sveopća suglasnost oko disciplina i tehnika koje se koriste i primjenjuju u svim vrstama industrije, no takve suglasnosti nema kada je u pitanju jednaka učinkovitost voditelja projekta u različitim industrijama. Što više znanja i iskustva voditelj ima o predmetu projekta to je veća vjerojatnost da će on svojim radom na njemu ponuditi veću vrijednost projektu.

Širok je raspon vještina koje su potrebne kako bi se na učinkovit način upravljalo ljudima, postupcima i tehničkim segmentima bilo kojeg projekta. Razumljivo je da bi svaki voditelj trebao posjedovati niz vještina koje su ključne za izvedbu određenog projekta. Ključne vještine voditelja projekta podijeljene su u pet kategorija koje ne isključuju jedna drugu (Slika 6.).

Slika 6. Kategorije ključnih vještina voditelja projekta

1. Osnove upravljanja projektom		<ul style="list-style-type: none"> • znanstveni dio koji je neophodan za upravljanje, alati za poboljšanje produktivnosti te umijeće rada s računalnim programima za upravljanje projektom.
2. Vještine upravljanja poslovanjem		<ul style="list-style-type: none"> • jednako su važne za izvršne i proizvodne rukovoditelje, poput izrade budžeta, praćenje financija, nabave, dinamike poduzeća, razvijanja radnih skupova, upravljanja izvedbom i radnom motivacijom, usmjeravanjem.
3. Tehnička znanja		<ul style="list-style-type: none"> • stječu se iskustvom i stručnošću vezanom uz projekt, njima voditelj projekta znatno povećava svoju učinkovitost. • više se vjeruje voditelju projekta, bolje su procjene doprinosa pojedinih članova radne skupine, uspješnije rješava tehničke probleme, razvija bolja rješenja te djeluje u ulozi pravog predvodnika u projektu.
4. Vještine komuniciranja		<ul style="list-style-type: none"> • prema PMI-u ovo su najvažnije vještine u upravljanju projektima. U ovu se kategoriju ubrajaju komunikacije u pisanom obliku (dopisi, e-mailovi, isprave itd.), usmeni kontakti i slušanja. • to možemo nazvati i pravim slušanjem govornika, a predstavlja sposobnost da se usredotočimo na slušanje s razumijevanjem i želju da se sa sugovornikom doista povežemo.

5. Vještina predvođenja

- usredotočena je na stav i način razmišljanja voditelja projekta potreban za upravljanje.
- uključuje i vještine kao što su međuljudski odnosi te općenito razvijanje kontakta s drugima, prilagodljivost, fleksibilnost, upravljanje ljudima, stupanj orijentiranosti na kupce, analitičke sposobnosti da se na umu neprestano zadržava cjelovita slika cilja.

Izvor: Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o., 24 str.

Voditelj projekta bi trebao biti izvrstan u više od jedne od ovih kategorija da bi bio uspješan. Zapravo najbolja je formula da voditelj projekta u sebi posjeduje pravu mješavinu navedenih vještina kako bi na uspješan način udovoljio zahtjevima određenog projekta. Preporučuje se da voditelj projekta objektivno ocjenjuje samog sebe prema prethodno spomenutim vještinama te na taj način otkrije u čemu je njegova snaga, a gdje mora ispraviti nedostatke. Ovakvim pristupom voditelj projekta biti će usmjeren na poboljšanje vlastitih vještina.

6.2. Karakteristike uspješnih voditelja projekata

Voditelj projekta ima mnoge uloge koje preuzima na sebe u toku izvedbe procesa, a kako bi uspješno obavljao svaku od njih voditelj projekta posjeduje širok raspon vještina koje treba imati kako bi prevladao neprestane izazove na koje nailazi prilikom procesa koji vodi okončanju projekta. Kako bi izabrali pravu osobu za upravljanje projektom moramo razumjeti osobine koje karakteriziraju uspješnog voditelja projekta.

Ne postoji univerzalni tip uspješnih voditelja koji nalikuju jedni na druge, međutim svaki od njih trebao bi imati tri osnovne osobine koje su zajedničke svakom uspješnom voditelju projekta. Prva osobina odnosi se na to da izvrsno vladaju barem dvjema od spomenutih pet kategorija vještina (osnovama upravljanja projektima, vještinom rukovođenja poslovanjem, tehničkim znanjima, vještinom komuniciranja i vještinom predviđanja), pri čemu su i sami dovoljno dobri i u ostalim kategorijama ili mudro odabiru svoju radnu okolinu tako da bi nadomjestili vlastite nedostatke.⁴¹

⁴¹ Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o., 25 str.

Druga osobina uspješnog voditelja projekta je da prepozna znakove koji ukazuju da će projekt biti neuspješan te brzom reakcijom riješava izazove koji se nalaze na putu prema ostvarenju projektnog cilja. Posljednja, treća osobina odnosi se na upravljanje projektom na način da voditelj projekta doprinese svojim načinom razmišljanja i pristupom uspješnijem provođenju određenog projekta, a to će najbolje opisati slijedeće karakteristike: ⁴²

- voditelj projekta preuzima potpunu odgovornost za ispunjenje projektnog cilja, predvodi ostale svojim primjerom djelovanja, na projekt prenosi vlastitu energiju i tako motivira članove tima, ovakav pristup pomoći će mu da ostvari uspjeh,
- shvaća sudionike i vodi mudru poslovnu politiku, ima sposobnost brzog razumijevanja situacije koja je puna neizvjesnosti, brzo razmišlja i uspješno stvara pozitivnu radnu atmosferu, borbenog je duha i radi stilom kojim ljude privlači da mu požele pomoći, neprestano prati napredovanje projektnog plana i usmjerava sudionike da izvršavaju svoje zadatke koji su im dodijeljeni, a da pritom ne dosađuje,
- u stresnim i neizvjesnim situacijama ostaje mirnog i staloženog ponašanja, posjeduje visok stupanj tolerancije za nejasnoće, zna kako uliti povjerenje i mir sudionicima projekta kada i oni sami podlegnu negativnim mislima, pokazuje sposobnost da identificira stajališta svakog od sudionika, naročito od sponzora projekta, voditelj projekta posjeduje vještinu pojednostavljenja i razvijanja suradnje te je nadasve dobar i aktivan slušatelj,
- usredotočen je na radnu skupinu i svjestan je da bi bez stručnih ljudi koji rade na projektu bilo jako teško uspješno okončati projekt, ostaje usredotočen na ciljeve i svrhu projekta, uspijeva balansirati želju za dovršenjem ciljeva projekta i objektivnim mogućnostima što mu omogućava da donosi bolje i racionalnije odluke, da sagleda situaciju sa svih stajališta te da bolje predviđa rizike i pripremi bolji odgovor na izazove koje projekt sa sobom nosi,
- neprestano sve propitkuje i provjerava te tako uspijeva zadržati uvjerljiv i pozitivan stav u stvarnosti koja nije predvidljiva, shvaća kontekst čitavo

⁴² Horine G. M. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima*. Zagreb, Denona d.o.o., 26 str.

projekta i njegovo uklapanje u opće ciljeve poduzeća, neprestano osluškuje i traga za pojavom mogućih rizika, problema ili prepreka, suočava se sa sumnjivim pitanjima i to odmah, shvaća da je većina takvih situacija zapravo prilika koja se može razriješiti prije nego što se pretvori u pravu kriznu točku.

6.4. Karakteristike neuspješnih voditelja projekata

U situaciji kada projekti počinju pokazivati znakove neorganiziranosti, kada su izvan kontrole te se naslućuje propast odnosno neuspjeh, svi odgovore traže u voditelju projekta. Čak i uz najbolju namjeru i čvrste planove, projekt može propasti ako se njime ne upravlja na ispravan način. Možda se čini nepravednim da teret propasti padne samo na jednog pojedinca, no zadatak voditelja projekta je da prepozna znakove koji upozoravaju da će doći do problema i prema tome djeluje shodno novonastaloj situaciji. Voditelj projekta trebao bi razumjeti razliku između simptoma i problema. Simptomi su zapravo znakovi upozorenja koji ukazuju da će doći do problema te je zadaća voditelja projekta da uoči upozoravajuće znakove neuspjeha i poduzme korake kako bi uklonio mogućnost propadanja projekta. Voditelj projekta odgovoran je za sve prepreke koje stoje na putu uspješnoj izvedbi projekta. Dakle, na kraju dana samo je jedna osoba odgovorna za neuspjeh projekta, a to je voditelj projekta. Prethodno navedeno možemo vidjeti kroz ilustraciju u nastavku (Slika7.).

Slika 7. Tko je kriv kada projekt propadne?



Izvor: Izrada autora prema: Perry P. P. (2012.) *Blame/to assign responsibility for a fault or wrong*. ProjectManagement.com, Dostupno na:

<https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=5810&thisPageURL=/blog-post/5810/Who-is-to-blame-when-a-project-fails-#> = (20.6.2022.)

Tijekom upravljanja projektom, voditelj projekta mora pratiti aktivnosti i smetnje iz različitih izvora i smjerova. Problemi se mogu lako pojaviti i upravo zbog toga voditelj projekta mora zadržati kontrolu nad projektom i biti svjestan svake aktivnosti koja predstavlja rizik od neuspjeha.

Do pogrešaka može doći u svakom od osnovnih područja upravljanja projektom. Neke od glavnih karakteristika neuspješnih voditelja projekta su da:⁴³

- ne razumije baš posve kako se projekt uklapa u ciljeve poduzeća,
- ne upravlja očekivanjima sudionika tijekom rada na projektu kako bi trebalo,
- ne uspijeva pribaviti pristanak ključnih sudionika za projekt niti im približiti ciljeve projekta i kriterije za njegov uspjeh,
- ne razvija raspored koji odgovara stvarnosti i u sebi uključuje sve radne napore projektne skupine, međuovisnost pojedinih zadataka, nužne procjene i razinu odobrenih izvora,
- ne može pribaviti zalihe i prihvatiti raspored rada na projektu,
- ne može jasno odrediti niti prenijeti sudionicima projekta tko je od njih za što odgovoran,
- ne koristi se postupcima nadzora nad promjenama da bi upravljao opsegom projekta,
- ne komunicira dosljedno i učinkovito sa svim ključnim sudionicima,
- ne pridržava se plana projekta,
- ne suočava se s ključnim rizicima u ranim fazama projekta,
- ne identificira aktivno moguće rizike niti razvija planove i moguće odgovore na njih
- ne pribavlja prave izvore u pravo vrijeme rabeći pritom prave vještine,
- ne nastoji agresivno rješavati nastale probleme,

⁴³ Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o., 27 str.

- na neodgovarajući način postavlja definiranje potreba i upravljanja,
- pogrešno upravlja i na krivi način predvodi projektnu skupinu.

Od velike je važnosti da voditelj projekta i dionici budu svjesni napretka projekta i izazova u svakoj fazi. Nažalost, dionici su nerijetko o kritičnim problemima obaviješteni u fazi kada je učinak na troškove, rokove i kvalitetu nepovratan.

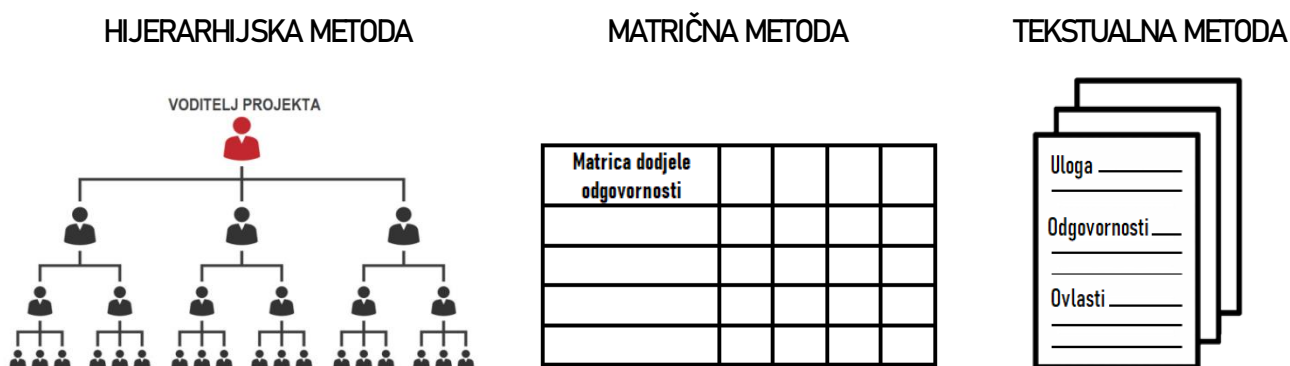
7. PROJEKTNI TIM KAO ČIMBENIK USPJEHA PROJEKTA

Članovi projektnog tima koji imaju dodijeljene uloge i odgovornosti rade zajedno s voditeljem projekta do završetka projekta. Kako projekt napreduje tako se vrsta i broj članova projektnog tima često mijenja. Uključenost projektnog tima u planiranje projekta i donošenje odluka može biti od velikog značaja, iako svi već imaju svoje uloge koje su im dodijeljene te odgovornost. Rana uključenost projektnog tima u proces planiranja zapravo pomaže da razviju osjećaj predanosti projektu.

U procesu planiranja projektnog tima najprije se identificiraju i dokumentiraju vještine koje su neophodne za provedbu projekta. Članovi projektnog tima odabiru se prema sposobnostima, vještinama i iskustvu koje posjeduju. Također, prilikom izrade plana ljudskih resursa bitna je i identifikacija potreba za obukom, strategije pomoću koje će se izgraditi projektni tim, plana na koji način će se prepoznati i nagraditi uspješno izvršen zadatak i slično.⁴⁴

Postoje različiti predlošci prema kojima se uloge i odgovornosti projektnog tima mogu dokumentirati. Najzastupljenije i najčešće korištene metode dokumentiranja su hijerarhijska, matrična i tekstualna metoda (Slika 8.).⁴⁵ Koju god metodu koristili cilj je uvijek isti, a to je da se svakom zadatku osigura da ima svog nositelja te da svi članovi projektnog tima razumiju vlastitu odgovornost i ulogu koja im je dodijeljena.

Slika 8. Predlošci za definiranje uloga i odgovornosti



Izvor: Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 220 str.

⁴⁴ Thuerbach C. (2013). Project team realities: turning the team you have into the team you need. New Orleans, Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-project-team-transformation-5907> (23.6.2022).

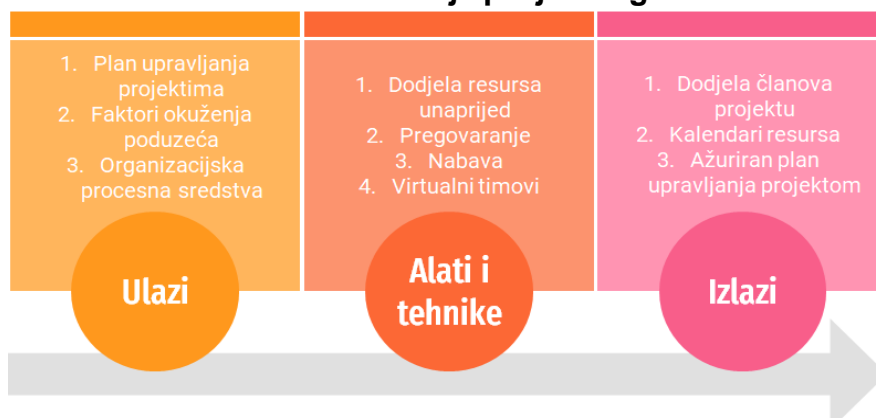
⁴⁵ Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 220 str.

Hijerarhijska metoda dokumentiranja uloga i odgovornosti tradicionalna je struktura koja prikazuje pozicije i odnose odozgo prema dolje. Radni zadaci se ispunjavaju unutar manjih radnih jedinica te pojedinci ili grupa unutar svoje jedinice vide samo svoje projektne odgovornosti. Matrična metoda prikazuje vezu između dodijeljenih radnih zadataka i članova projektnog tima. Ovim formatom vidimo sve zadatke koji su povezani s jednom osobom i sve osobe koje su povezane s jednim zadatkom. Takvim pristupom osigurano je da postoji samo jedna osoba koja je odgovorna za pojedini zadatak i ovime se zapravo izbjegava pomutnja i panika. Tekstualnu metodu karakteriziraju detaljni opisi odgovornosti svih članova projektnog tima. Najčešće dolaze u obliku sažetaka koji prikazuju informacije o odgovornosti, ovlastima, sposobnostima i kvalifikacijama članova tima.

7.1. Formiranje projektnog tima

Formiranje projektnog tima je proces pronalaženja dostupnih ljudskih resursa te dovođenje članova tima koji su neophodni za uspješan završetak projekta. Projektni tim ne može biti brzinski planiran i formiran, već je potrebno predvidjeti sve značajke koje su specifične za određeni projekt i prema tome odrediti veličinu tima, autoritet u timu, načine na koje će se donositi odluke, vrste potrebnih znanja u timu, načini motiviranja, komuniciranja te način na koji će se rješavati sukobi i slično. Prilikom formiranja projektnog tima, voditelj projekta treba na djelotvoran i efikasan način utjecati na zaposlene koji su u poziciji da osiguraju potrebne ljudske resurse za projekt. Proces formiranja projektnog tima prikazan je u nastavku (Slika 9.).

Slika 9. Formiranje projektnog tima



Izvor: Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 226 str.

Plan upravljanja projektom omogućava da se dokumentiraju informacije o ljudskim resursima, uloge i odgovornosti određene kroz poziciju, vještine i sposobnosti članova tima koje projekt zahtjeva, veličina tima te vremensko razdoblje u kojem je svaki član projektnog tima potreban. Faktori okruženja poduzeća utječu na okupljanje članova tima, informacije o dostupnosti ljudskih resursa, razini sposobnosti, ranijim iskustvima, zainteresiranosti za rad i slično. Organizacijska procesna sredstva uključuju standardne politike, procese i procedure organizacije.

Resursi se dodjeljuju unaprijed jer su neki članovi projektnog tima odabrani ranije i dio su natječajne ponude, a razlog tome je što neki projekti zapravo ovise o stručnosti određenih osoba. Voditelj projekta pregovara s funkcijskim menadžerom kako bi osigurao članove tima s odgovarajućim sposobnostima koji će biti ovlašteni da rade na projektu sve dok ne ispune svoje zadatke. Nabava zaposlenika iz vanjskih izvora neophodna je kada organizacija provodi projekt te nedostaje stalno zaposleno osoblje koje je potrebno za realizaciju projekta. Virtualni tim se formira jer su članovi tima geografski udaljeni, rade kod kuće, imaju različito radno vrijeme, ograničenu mobilnost ili pak se izbjegavaju putni troškovi.

Projektu se dodjeljuju članovi prema njihovoj zainteresiranosti i motiviranosti, nikako nije poželjno dati zaposleniku radnu ulogu u kojoj se ne vidi i ne osjeća ugodno. Kalendar resursa je vrsta dokumentiranja vremenskih okvira u kojima svaki član projektnog tima radi na projektu. Moguće je ažuriranje plana upravljanja projektom jer elementi plana nisu ograničeni na plan ljudskih resursa.

7.2. Razvoj projektnog tima

Razvoj projektnog tima je proces poboljšanja sposobnosti tima i samog timskog okruženja kako bi se poboljšala učinkovitost projekta. Učinkovit rad projektnog tima jedan je od najvažnijih komponenti u procesu provedbe projekta. Članovi projektnog tima odabiru se prema sposobnostima, vještinama i iskustvu koje posjeduju. Pojedinci koji su izabrani se najčešće okupljaju prvi put oko projekta koji ima svoja ograničenja te je važno napomenuti kako i članovi tima imaju različita iskustva, vještine i sposobnosti. Takvo okruženje zahtjeva detaljan dogovor oko načina rada na projektu kako bi se povećala vjerojatnost za uspjehom projekta, a smanjile

potencijalne pogreške. Voditelj projekta trebao bi iskoristiti razlike unutar tima i pretvoriti ih u konkurentsku prednost.

Ocjenjivanje učinkovitosti tijekom izvedbe projekta rezultira kvalitetnim povratnim informacijama od strane projektnog tima, otkrivaju se nepoznata i još uvijek nerazriješena otvorena pitanja, utvrđuju se potrebe za pojedinačne obuke itd. Potreba za ocjenjivanjem učinkovitosti, bilo da se radi o formalnom ili neformalnom ocjenjivanju, ovisi o duljini trajanja projekta, složenosti projekta, kvaliteti redovite komunikacije i slično.

7.3. Planiranje komunikacija

Plan komunikacije omogućava voditelju projekta da dokumentira najefikasniji i najučinkovitiji način komuniciranja unutar projektnog tima. Učinkovita komunikacija znači da je informacija poslana u pravom obliku, u pravo vrijeme i s željenim učinkom. Kod većine projekata planiranje komunikacije odvija se vrlo rano, još kod razvoja plana upravljanja projektom.⁴⁶ To omogućava da ljudski resursi budu dodijeljeni na odgovarajući način prema planiranim komunikacijskim aktivnostima. Rezultat ovog planiranog procesa komunikacije treba redovito pregledavati tijekom trajanja projekta i mijenjati isti prema potrebi kako bi se osigurala stalna primjenjivost plana. Neodgovarajuće planiranje komuniciranja dovest će do problema kao što su međusobno nepovjerenje, sukob članova projektnog tima, neslaganja koja se doživljavaju kao neprijateljstvo, drugačijeg mišljenja koje ostali članovi vide kao kritiku, umjesto rješavanja problema traži se krivac, a rezultat je naravno konflikt. Stoga je važno da timovi kako bi uspjeli, imaju zajedničke vrijednosti kao što su:⁴⁷

- međusobno povjerenje i poštovanje,
- zajednička vizija budućnosti i načina za njezino ostvarenje,
- kontinuirana razmjena informacija,
- prepoznata i jasno definirana uloga voditelja projekta te

⁴⁶ *Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE: 252 str.*

⁴⁷ *Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) Projektni menadžment. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 131 str.*

- jasno razrađena procedura donošenja odluka.

Zadatak voditelja projekta je da osigura komunikacijski pristup kojim će zadobiti povjerenje i predanost svih članova projektne tima zajedničkom cilju.

8. ZATVARANJE PROJEKTA

Zatvaranje projekta formalno je prihvaćanje i odobrenje projektnog proizvoda. Inicijalni problem je uspješno ili manje uspješno riješen, implementacija je dovršena, a klijent je ovisno o uspjehu zadovoljan, manje zadovoljan ili nezadovoljan. Slijedi preraspodjela članova projekta. Neki se vraćaju na poslove koje su radili prije projekta, neki ostaju uključeni u održavanje projektnog proizvoda, a neki nakon raspuštanja tima bez zaduženja u okviru organizacije traže novi posao. Nakon završetka kada se projekt objektivno sagleda cilj je utvrditi uspješne i neuspješne komponente projekta.

8.1. Razlozi za završetak projekta

Razlozi za završetak projekta mogu biti mnogovrsni: od ispunjenja krajnjih ciljeva projekta do neispunjenja poslovne strategije kada projekt više nije istovjetan s ciljevima organizacije te su nova dostignuća učinila postojeći projekt potpuno nepotrebnim i nekonkurentnim, menadžera koji više ne podupire implementaciju projekta jer smatra da se predviđeni fondovi i resursi mogu kvalitetnije iskoristiti, klijenta koji više ne žele projekt jer smatraju da neće doživjeti komercijalni uspjeh ili pak imaju želje koje zahtijevaju prevelike izmjene, promjena u okolini koje su projekt učinile neizvedivim, propusta u rukovođenju projektom koji su doveli da troškovi budu izvan planiranog okvira, izvedba izvan planiranih rokova, kvaliteta na ispodprosječnoj razini itd. ⁴⁸

Bitno je prepoznati vrijeme kada se projekt mora završiti bez obzira na koji način. Odluku o završetku ili napuštanju projekta uvijek je teško donijeti. Problem je što se ponekad voditelji projekta i članovi projektnog tima previše vežu tijekom vremena za projekt i nisu u mogućnosti racionalno razmišljati. Također, pitanje je i tko će i na koji način odlučiti da li neki projekt treba završiti. Najbolji način za donošenje takve odluke je formiranje novog tima ljudi iz vrhovnog menadžmenta koji će biti objektivni i odluku detaljno objasniti u pisanom obliku. ⁴⁹

⁴⁸ Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 289 str.

⁴⁹ Arraiza Irujo J., Pérez-Ezcurdia M. A. (2017.) *Understanding top management's decision-making on implementing project management systems*. Hrcak. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/269884> (14.7. 2022.)

8.2. Metode završetka projekta

Projekt završava zato što je uspješan i ostvario je svoje ciljeve ili zato što je neuspješan i nije ostvario svoje ciljeve.⁵⁰ Specijalan je slučaj iznenadnog prekida projekta zbog vanjskih utjecaja. Kada se donese odluka o iznenadnom prekidu ili gašenju projekta, sve se aktivnosti u području djelovanja projekta gase, a članovi tima i resursi koji su ostali neiskorištene trebaju se raspodijeliti. U nekim situacijama projekti umjesto da se završe, mogu se pretvoriti u nove i bolje projekte.

⁵⁰ Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) *Projektni menadžment*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.: 294 str.

9. PRIMJER USPJEŠNOG I NEUSPJEŠNOG PROJEKTA IZ PRAKSE

U ovom poglavlju razradit ćemo prethodno definiranu teoriju pomoću koje se utvrđuju rezultati projektnog proizvoda. Kriteriji i čimbenici koje smo naveli u prethodnim poglavljima pomoći će nam da utvrdim je li neki projekt uspješan ili neuspješan. Situacije u praksi se uvelike razlikuju od samog teorijskog pristupa te su stvarni primjeri neophodni kako bismo u potpunosti razumjeli što uzrokuje uspjeh ili neuspjeh te na koji način se definiraju mjerila uspješnosti projekta.

9.1. Projekt „Unapređenje kontinentalnog turizma turističkom valorizacijom povijesno-kulturne baštine Grada Ludbrega“

U Ludbregu do druge polovice 20. stoljeća nisu provedena nikakva sustavna arheološka istraživanja, uglavnom su se istraživanja bazirala samo na slučajnim nalazima sitnog arheološkog materijala. No, situacija se bitno promijenila u proteklih nekoliko godina kada su se počela pronalaziti obilna nalazišta antičke arhitekture i grobovi iz rimskog razdoblja.

Od trenutka otkrivanja arheološkog nalazišta dva kupališta u samom centru grada počinju i ozbiljnije rasprave znanstvenika o tom području. Od 2008. godine do 2011. godine arheolozi Službe za arheološku baštinu Hrvatskog restauratorskog zavoda nastavljaju istraživanje u vrtu obitelji Somođi koja je živjela na tom području davne 1375. godine. Tijekom navedenog istraživanja obrađena je ukupna bruto površina od 230 m² za rimski objekt pod oznakom 1, te bruto površina od oko 1780 m² za rimski objekt pod oznakom 2.⁵¹ Istražena dva objekta izgrađena tijekom druge polovice 1. stoljeća, a napuštena krajem 4. stoljeća samo su potvrda postojanja antičke Jovije (Iovia) koja je izgrađena u rimsko doba na važnoj prometnici koja je povezivala Ptuj i Osijek.

U nastavku možemo vidjeti stanje arheološkog nalazišta prije i poslije samog otkrivanja i istraživanja tog područja (Slika 10.).

⁵¹ Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovia.hr/arheolosko-nalaziste/> (20.7.2022.)

Slika 10. Arheološko nalazište prije i poslije istraživanja



Izvor: Hrvatski restauratorski zavod, Ludbreg prije Ludbrega. Dostupno na: <https://www.hrz.hr/index.php/djelatnosti/konzerviranje-restauriranje/kopnena-arheologija/351-ludbreg-prije-ludbrega-arheoloka-istraivanja-antike-jovije> (20.7.2022.)

Rimski objekt pod oznakom 1 prema obliku pripada u grupu manjih kupališta, a zbog svoje povezanosti s rimskim objektom 2, može se zaključiti kako se radi o privatnom kupalištu. Rimski objekt 2 nalazi se sjeverno od kupališta i radi se zapravo o nenatkrivenom pravokutnom dvorištu koje je sa zapadne strane određeno trijemom kuće obitelji Somođi.⁵²

9.1.1. Opis projekta

U Ludbregu postoji razvijen religijski turizam te je strateški plan grada poticati razvoj drugih vrsta turizma koji će zainteresirati i zadovoljiti nove turiste, ali i one stare kojima je motiv posjete vjerskog karaktera. Naziv projekta je „Unapređenje kontinentalnog turizma turističkom valorizacijom povijesno-kulturne baštine Grada Ludbrega“, a inicijator samog projekta je Grad Ludbreg. Projekt je financiran iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova, a intenzitet potpore iznosi 85% ukupne vrijednosti projekta.⁵³ Osnovni podaci o projektu daju se u nastavku (Tablica 5.).

⁵² Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovia.hr/arheolosko-nalaziste/> (20.7.2022.)

⁵³ Grad Ludbreg, Troškovnik. Dostupno na: <https://ludbreg.hr/pravo-na-pristup-informacijama/> (20.7.2022.)

Tablica 5. Osnovni podaci o projektu

NAZIV PROJEKTA: „Unapređenje kontinentalnog turizma turističkom valorizacijom povijesno-kulturne baštine Grada Ludbrega“	
KORISNIK:	Grad Ludbreg
PROJEKTNI PARTNERI:	<ul style="list-style-type: none"> ● Turistička zajednica grada Ludbrega ● Hrvatski restauratorski zavod ● Lokalna akcijska grupa „Izvor“ ● Ugostiteljski obrt „Crnković“
CILJEVI PROJEKTA:	Broj obnovljenih kulturnih dobara: 2 Broj novozaposlenih: 8 Povećanje turističkih pokazatelja: porast očekivanog broja turista za 18000
OČEKIVANI REZULTATI:	<ul style="list-style-type: none"> ● Sagrađen i opremljen multifunkcionalni prostor kuće obitelji Somođi. ● Uređeno arheološko nalazište. ● Uređena i opremljena suvenirnica u kojoj se plasiraju suvenirni inspirirani „loviom“. ● Uređen i opremljen galerijski prostor namijenjen za edukaciju, prezentacije te razne druge događaje. ● Unaprijeđena znanja i vještine projektnog tima. ● Proveden je novi model komunikacije i promocije projekta.
UKUPNA ODOBRENA VRIJEDNOST PROJEKTA:	18.198.748,21 HRK
RAZDOBLJE PROVEDBE PROJEKTA:	1. listopada 2017. - 1. listopada 2020.
NAMJENA PROJEKTA:	Zaštita i obnova kulturne baštine koja će postati nova turistička atrakcija i jedan od motiva za posjet Ludbregu te razvoj lokane zajednice.

Izvor: Iovia, Osnovni podaci o projektu. Dostupno na: <http://iovia.hr/osnovni-podaci-o-projektu/> (21.7.2022.)

Plan projekta je izgradnja Arheološkog parka Iovia oko vrta obitelji Somođi. Kuća koja se nalazi na toj lokaciji predodređena je za rušenje, a novoizgrađena kuća na istom mjestu bila bi preuređena u turistički centar koji će moći primiti 150 posjetitelja. Na ulazu u kuću nalazio bi se informativni centar i suvenirnica, a također tu bi bio i ulaz u muzej na otvorenom. U sjevernom dijelu kuće postaviti će se muzej sitnog arheološkog materijala koji će prikazati povijest ovog kraja kroz vrijeme. Primjerice, rimski novac, keramika, nakit, grob iz vremena seobe naroda i drugo. U južnom dijelu kuće prikazivat će se u 3D obliku istraženi dio rimske Jovije. Na otvorenom prostoru

muzeja bit će postavljene drvene klupe stilizirane u obliku rimskog teatra koje će biti pogodne za predavanja, a planirano je i postavljanje šatora s rimskim igrama koje će imati edukativni karakter.

9.1.2. Razvoj projekta

Izvedbena faza projekta je započela 28. rujna 2018. godine uređenjem vanjskog dijela Arheološkog muzeja „Iovia“ na mjestu gdje se nalaze rimska kupališta i pravokutno dvorište. Svi istraženi zidovi se konzerviraju i restauriraju na visinu od oko 110 cm, a prohodna površina vraća se na autentičnu i prvobitnu visinu.⁵⁴ Proces restauracije dvorišta možemo vidjeti u nastavku (Slika 11.).

Slika 11. Restauracija dvorišta



Izvor: Hrvatski restauratorski zavod, Ludbreg prije Ludbrega. Dostupno na: <https://www.hrz.hr/index.php/djelatnosti/konzerviranje-restauriranje/kopnena-arheologija/351-ludbreg-prije-ludbrega-arheoloka-istraivanja-antike-iovije> (23.7.2022.)

Slijedi rušenje takozvane kuće obitelji Somođi koja je jedina postojeća građevina na području izvedbe projekta.⁵⁵ U nastavku možemo vidjeti tijekom rušenja kuće obitelji Somođi (Slika 12.).

⁵⁴ Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovia.hr/arheolosko-nalaziste/> (23.7.2022.)

⁵⁵ Grad Ludbreg, Arheološki Park Iovia – Srušena „Kuća Somođi“. Dostupno na: <https://ludbreg.hr/arheoloski-park-iovija-srusena-kuca-somodi/> (23.7.2022.)

Slika 12. Rušenje postojeće građevine



Izvor: Centar za kulturu i informiranje „Dragutin Novak“ Ludbreg, Arheološki Park Iovia – Srušena “Kuća Somođi”. Dostupno na: <https://ludbreg.hr/arheoloski-park-ioviasrusena-kuca-somodi/> (23.7.2022.)

Slijedom prethodno navedenog, gradi se nova kuća bruto površine 670,79 m² prema projektom planu na istom mjestu koja će imati višenamjensku ulogu u muzeju.⁵⁶

Slika 13. prikazuje plan izgradnje kuće te realizaciju plana.

Slika 13. Projektni plan izgradnje kuće i realizacija plana

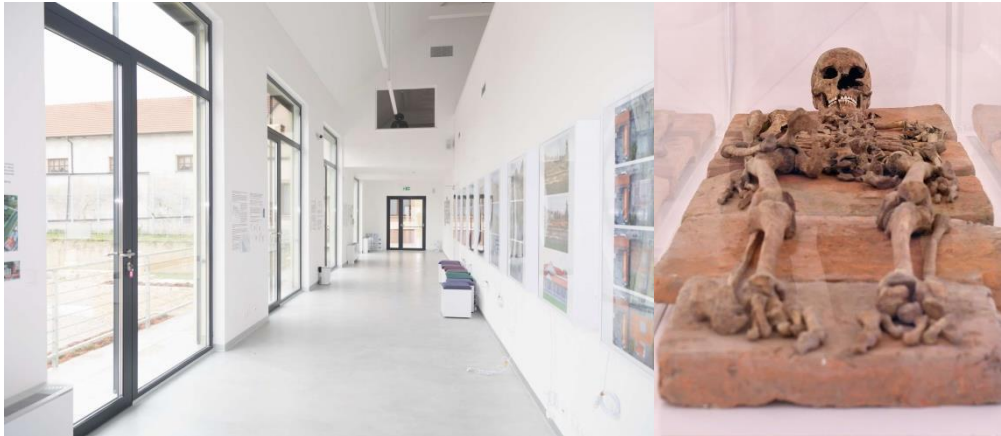


Izvor: Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovia.hr/arheolosko-nalaziste/> (24. 7. 2022.)

⁵⁶ Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovia.hr/arheolosko-nalaziste/> (24.7.2022.)

Nakon građevinskih radova kojima su obnovljena kulturna dobra, slijedi hortikulturno uređenje prostora, opremanje interijera (suvenirnica, informativni centar, muzej arheološkog materijala), produkcija interaktivnih sadržaja (stilizirani rimski teatar, šatori s rimskim igrama) te postavljanje audiovizualne opreme (3D prikaz istražene rimske Jovije). U nastavku možemo vidjeti konačan izgled opremljenog i uređenog prostora (Slika 14.).

Slika 14. Opremanje i uređenje prostora



Izvor: Iovia, Otvoren Arheološki park Iovia. Dostupno na: <http://iovia.hr/otvoren-arheoloski-park-iovia/> (24.7.2022.)

Arheološki muzej „Iovia“ službeno je otvoren 10. svibnja 2021.godine i od tada ima stalne posjetioce koji su zadovoljni pruženom uslugom.⁵⁷

9.1.3. Ocjena uspješnosti projekta

Stupanj do kojeg su realizirani ciljevi projekta određuje uspješnost projekta. Prikazani projekt označava se kao uspješan jer je projektom dobiveno sve što se od njega i očekivalo. Ispunio je sve ciljeve i željene rezultate koji su bili postavljeni na samom početku od strane dionika. Ishodi projekta udovoljili su izvedbenim zahtjevima. Izgrađeni su i opremljeni vanjski i unutarnji dio muzeja, uređeno je arheološko nalazište, opremljena je suvenirnica te su uređeni i opremljeni prostori namijenjeni za edukaciju. Ciljevi i kriteriji uspjeha dogovoreni su s dionicima prije samog početka izvedbe projekta. Tijekom trajanja projekta neprestano se upravljalo očekivanjima ključnih dionika kako bi proces realizacije bio dovršen bez zamjerki. Varijable troška i

⁵⁷ Hrvatska turistička zajednica, U Ludbregu otvoren arheološki park Iovia. Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/u-ludbregu-otvoren-arheoloski-park-iovia> (24.7.2022.)

vremena najčešće zahtijevaju korekciju tijekom provedbe projekta, pa je tako slučaj i s analiziranim projektom. Zbog situacije s pandemijom korona virusa gotovo su svi radovi na projektu kasnili. Zadatak projektne skupine bio je da ključne sudionike obavijesti o promjenama vezanim uz raspored projekta te da održi učinkovitu ravnotežu između fleksibilnosti i praktičnosti. Iako je projekt završen izvan dogovorenog vremenskog okvira to ne umanjuje vrijednost projekta. Ovo nije projekt kojemu je završetak na točno određeni datum prioritet. Razlog tome je što su dionici projekta postigli suglasnost i odredili širi spektar kriterija za mjerenje uspješnosti na način da im je kvaliteta izvedbe, zadovoljstvo krajnjih korisnika, koristi dionika te uspješno upravljanje projektom važnije od vremenskog okvira koji je premašen. Upravo zbog ovakvih situacija neophodno je da se postigne suglasnost dionika o kriterijima prema kojima će se mjeriti uspješnost jer moguće su situacije, kao što je navedena, da je kvaliteta izvedbe važnija od vremenskog okvira. Planirana kvaliteta zadovoljila je kriterije za obje strane što je i glavni cilj uspješnog projekta. Ovo potvrđuje i sponzor projekta koji je i više nego zadovoljan krajnjim rezultatom projekta koji je aktivirao sve svoje turističke i gospodarske potencijale te prezentirao dugu povijest Ludbrega što je za sam grad od iznimne važnosti.⁵⁸ Možemo uočiti i učinkovito upravljanje projektom te usklađeni lanac opskrbe. Projekt je imao sigurnu bazu financiranja koja je dobro procijenjena i nalazila se na raspolaganju u trenutku kada je bilo potrebno. U prilog tome govori i podatak da je projekt izveden unutar dogovorenog budžeta koji je bio ugovoren između Grada Ludbrega i Europskih strukturalnih i investicijskih fondova. Ukupni troškovi projekta iznose 16.995.663,37 kn, a udio bespovratnih sredstava iz ESI fondova iznose 14.309.569,74 kn.⁵⁹ Projekt ima i dodanu vrijednost kojom se kreirala nova i unaprijedila postojeća kulturno-turistička ponuda kroz valorizaciju kulturnih dobara i razvila infrastrukturu koja je u funkciji turizma. Provedba uspješnih projekata stvara pozitivne učinke, ne samo na kratkoročni i srednjoročni razvoj, već i dugoročno. Razvojem novih turističkih proizvoda, sadržaja i usluga povećao se broj posjeta i noćenja te se produžila turistička sezona koja je bila ograničena samo na period hodočašća. Otvaranjem muzejskog prostora riješilo se i pitanje zapuštenog stambenog objekta u samom središtu grada te su se otvorila nova radna mjesta.

⁵⁸ Iovia, *Otvoren Arheološki park Iovia*. Dostupno na: <http://iovia.hr/otvoren-arheoloski-park-iovia/> (24.7.2022.)

⁵⁹ Iovia, *Osnovni podaci o projektu*. Dostupno na: <http://iovia.hr/osnovni-podaci-o-projektu/> (24.7.2022.)

9.2. Projekt „Turistička valorizacija reprezentativnih spomenika riječke industrijske baštine“

Brod Galeb izgrađen je u Italiji kao transportni brod, potom postaje ratni brod koji polaže mine, dva put je ozbiljno stradao, no usprkos svim nedaćama postaje simbol i svjedok političke i društvene povijesti 20. stoljeća. Ministarstvo kulture proglasilo je brod Galeb 10. listopada 2006. godine kulturnim dobrom.⁶⁰ Tom prilikom dani su posebni uvjeti koji trebaju biti ispunjeni prilikom njegovog renoviranja.

9.2.1. Opis projekta

Naziv projekta je „Turistička valorizacija reprezentativnih spomenika riječke industrijske baštine“, a inicijator projekta je Grad Rijeka. Cilj projekta je transformirati brod Galeb u muzej koji će posjetiteljima nuditi priču o režimu i vremenu 20. stoljeća, ali i o povijesti pomorstva jer je brod Galeb izuzetno zanimljiv i u tom smislu. Također, na brodu će se formirati i ugostiteljski dio koji će se davati u koncesiju. Neovisno o ulasku u muzej, veći dio paluba broda bit će javno dostupan prostor za sve građane, a planiraju se urediti i prostori koje će koristiti razne udruge. S obzirom da je riječ o kulturnom dobru određeni prostor mora ostati u izvornom stanju. Muzej na samom brodu sadržavat će postojeću opremu, postojeće vizualne materijale kao što su fotografije i video građa, kopije dokumenata o gradnji i povijesti broda, arhivu članaka, knjiga i drugih tekstualnih priloga vezanih uz sam brod Galeb. Isto tako, prostor muzeja bit će prilagođen osobama s invaliditetom.

Tablica 6. Osnovni podaci o projektu

NAZIV PROJEKTA: „Turistička valorizacija reprezentativnih spomenika riječke industrijske baštine“	
KORISNIK:	Grad Rijeka
PROJEKTNI PARTNERI:	Turistička zajednica grada Rijeke
IZVRŠITELJI PROJEKTA:	<ul style="list-style-type: none">• Dalmont d.o.o.• Primat RD d.o.o.• Černelić d.o.o.
CILJ PROJEKTA:	Stavljanje kulturnog dobra u javnu funkciju i prezentiranje zanimljive prošlosti javnosti.

⁶⁰ Rijeka 2020. d.o.o., Brod Galeb. Dostupno na: <https://rijeka2020.eu/o-epk-projektu/obnova-zgrada/brod-galeb/> (27.7.2022.)

OČEKIVANI REZULTATI:	<ul style="list-style-type: none"> • Obnovljen i prenamijenjen broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajem • Uređen i opremljen interijer broda Galeb
UKUPNA ODOBRENA VRIJEDNOST PROJEKTA:	58.572.773,64 HRK
RAZDOBLJE PROVEDBE PROJEKTA:	1. lipnja 2017. - 31. lipnja 2022.
NAMJENA PROJEKTA:	Stalna muzejska postava koja će biti privlačna što većem krugu posjetitelja i svim dobnim skupinama. Komercijalna namjena u vidu hostela, restorana, barova i suvenirnice.

Izvor: Grad Rijeka, Pretvaranje broda Galeb u muzej. Dostupno na:

<https://www.rijeka.hr/gradska-uprava/gradski-projekti/aktualni-projekti-2/kultura/pretvaranje-broda-galeb-muzej/> (30.7.2022.)

9.2.2. Razvoj projekta

Od 2017. godine do drugog kvartala 2022. godine na izradu projektne dokumentacije utrošeno je 1.850.247,12 kn, a na usluge nadzora 2.434.648,30kn.⁶¹ Izvedbene projektne zadatke možemo podijeliti u dvije velike skupine: radovi na rekonstrukciji broda i restauracijski radovi s uređenjem interijera. Krajem 2018. godine raspisan je natječaj za obnovu broda, no pravog izvođača radova bilo je teže pronaći zbog nerealnih ponuda koje uvelike premašuju okvir budžeta. Nakon ponovljenog natječaja za obnovu broda kao izvođač radova odabrano je brodogradilište Dalmont iz Kraljevice te se potpisuje ugovor krajem studenog 2019. godine s rokom obnove predviđenim unutar 14 mjeseci, a na iznos od 46.858.218,91 kn.⁶² Nakon što je potpisan ugovor s izvršiteljem radova, poduzećem Dalmont d.o.o., započeli su i radovi na rekonstrukciji. U toku radova na projektu potpisana su tri dodatka prvobitnom ugovoru zbog dodatnih radova te produljenih rokova izvedbe. Do svibnja 2022. godine za radove na rekonstrukciji ukupni ugovoreni troškovi iznosili su 61.592.201,14 kn.⁶³ Kako bi ovo financiranje bilo moguće Grad Rijeka se krajem

⁶¹ Grad Rijeka, Informacija o statusu projekta obnove i prenamjene broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajima. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2022/05/Informacija-o-statusu-projekta-obnove-i-prenamjene-broda-Galeb-u-brod-muzej-s-prate%C4%87im-komercijalnim-sadr%C5%BEajima-2.pdf> (31.7.2022.)

⁶² Grad Rijeka, Brod Galeb. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr teme-za-gradane/kultura-2/kulturna-bastina/kapitalni-programi-zastite-ocuvanja-kulturnih-dobara/brod-galeb/> (27.7.2022.)

⁶³ Grad Rijeka, Informacija o statusu projekta obnove i prenamjene broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajima. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2022/05/Informacija-o-statusu-projekta-obnove-i-prenamjene-broda-Galeb-u-brod-muzej-s-prate%C4%87im-komercijalnim-sadr%C5%BEajima-2.pdf> (31.7.2022.)

2019. godine kreditno zadužio u iznosu od 44.000.000,00 kn na rok otplate od deset godina.⁶⁴ Restauratorske radove s uređenjem interijera provodili su Primat RD d.o.o. i Černelić d.o.o. koji su izvoditelji ovog projektnog zadatka koji je ugovoren u iznosu od 6.103.150,00 kn. Vremenski rok određen za završetak restauratorskih radova bio je krajem lipnja 2022. godine.⁶⁵ Međutim, situacija s pandemijom prouzrokovala je produljenje rokova isporuke, poremećaje na tržištu građevinskog materijala i samim time realizacija plana se produžila u odnosu na očekivani raspored. Brod je u toku pandemije i čekanja da se obnova nastavi dosta propao te je doprojektiranje bilo neophodno.⁶⁶

Do završetka projekta na obnovi broda Galeb potrebno je dovršiti niz radova remonta i rekonstrukcije te restauratorske radove na uređenju interijera. Isto tako, potrebno je izraditi projektnu dokumentaciju priveza broda, ishoditi lokacijsku dozvolu, izvesti opremanje muzejskog prostora te izraditi nacrt pristupa brodu osobama sa smanjenom pokretljivošću i izvesti te radove. Sve prethodno navedeno iziskuje financijska sredstva kojim će se te aktivnosti realizirati.⁶⁷ Istovremeno, tržište se susrelo s novim izazovom, a to je rat na području Europe. Zbog prethodno navedenog rokovi dobave materijala i sirovina kasne te je nastavak obnove otežan.

9.2.3. Ocjena uspješnosti projekta

Neuspjeh projekta nerijetko je povezan s isporukom proizvoda te proračunom koji je izvan dogovorenog okvira. Projektni raspored trebao bi slijediti proračun jer ako su odstupanja znatno ispod ili iznad budžeta i rasporeda, očekivani su problemi u realizaciji projektnog cilja. U analiziranom projektu možemo vidjeti kako isporuka

⁶⁴ Grad Rijeka, Gradsko vijeće odlukama o kreditu i prenamjeni kredita osiguralo sredstva za uređenje Palače Šećerane i broda Galeb. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/gradsko-vijece-odlukama-o-kreditu-prenamjeni-kredita-osiguralo-sredstva-za-uredenje-palace-secerane-broda-galeb/> (1.8.2022.)

⁶⁵ Grad Rijeka, Informacija o statusu projekta obnove i prenamjene broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajima. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2022/05/Informacija-o-statusu-projekta-obnove-i-prenamjene-broda-Galeb-u-brod-muzej-s-prate%C4%87im-komercijalnim-sadr%C5%BEajima-2.pdf> (30.7.2022.)

⁶⁶ Kanal RI, Kraj radova krajem godine, troškovi veći od planiranih. Dostupno na: <https://kanal-ri.hr/index.php/rijeka/obisli-smo-brod-galeb-kraj-radova-krajem-godine-troskovi-veci-od-planiranih> (18.9.2022)

⁶⁷ Grad Rijeka, Informacija o statusu projekta obnove i prenamjene broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajima. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2022/05/Informacija-o-statusu-projekta-obnove-i-prenamjene-broda-Galeb-u-brod-muzej-s-prate%C4%87im-komercijalnim-sadr%C5%BEajima-2.pdf> (30.7.2022.)

finalnog proizvoda kasni te je iznos unaprijed dogovorenog budžeta uvelike premašen. Budžet koji je bio planiran na samom početku za realizaciju projekta, sada je udvostručen. Razlog ovakve situacije možemo uočiti u samoj početnoj fazi kada nisu u potpunosti identificirani svi radovi na projektu. Prilikom traženja izvođača radova gotovo sve ponude za obnovu broda Galeb bile su iznad procijenjenih troškova izvedbe. Međutim, kada vidimo trenutnu financijsku situaciju projekta te ponude ustvari nisu bile toliko nerazumne u svojim procjenama. Neadekvatno planiranje prouzrokovalo je stvaranje niza novih zahtjeva kako bi se rad na projektu mogao nastaviti. Samim time uočeni su i dodatni troškovi u vidu novih dodataka prvobitnom ugovoru potpisanom s izvođačem radova. Ovakva situacija onemogućila je glatke prijelaze iz jedne faze projektnog procesa u drugu fazu jer financijski izvori nisu bili na raspolaganju u trenutku kada je to bilo potrebno. Također, u toku izvedbe projektnog cilja pojavile su se promjene u okolini koje su unazadile i zamrznule projektne radove. Riječ je o pandemiji korona virusa koja je u potpunosti zaustavila radove na neko vrijeme. Rezultat ovakve situacije su probijeni rokovi koji su prethodno utvrđeni te je opseg rada na projektu povećan bez pravog rasporeda. Među članovima u gradskom vijeću sve više dolazi do sukoba oko financiranja. Veliki broj članova brod Galeb nazivaju rupom bez dna te smatraju da će ovaj projekt uvući grad Rijeku u dugove. U prethodno navedenoj situaciji možemo prepoznati još jedan razlog neuspjeha projekta, a to je politička borba. Kako bi se projekt nastavio, neophodno je produljenje svih rokova te nova zaduženja. Do realizacije svih poslova na projektu brod Galeb ima još niz različitih radova koji iziskuju povećanje svih resursa. Međutim, ne smijemo zaboraviti vanjski utjecaj u vidu rata i mogućnosti ponovnog pogoršanja situacije s pandemijom te inflaciju koju ne možemo izostaviti. Isto tako, u pitanje se dovodi i komercijalni uspjeh projekta. Studija isplativosti ne postoji ili nije prikazana javnosti. No, neki stručnjaci napravili su analizu kojom su utvrdili da uz sva prethodna zaduženja, nova koja su planirana te nekoliko milijuna godišnje u vidu operativnih troškova za održavanje broda, nije moguće ostvariti prihode.⁶⁸ Prema svemu prethodno navedenom ovaj projekt možemo okarakterizirati kao neuspješan, iako još uvijek nije zatvoren. Kao glavni argument za nastavak rada na ovom projektu članovi gradskog vijeća koriste način financiranja iz Europskih fondova, iako je iz prikazanog vidljivo da su ta financijska sredstva davno iskorištena.

⁶⁸ *Udruga za promicanje baštine, Cijena Galeba. Dostupno na:*
http://www.primorskihrvat.hr/rad_udruga/cijena-galeba/ (1.8.2022.)

10. ZAKLJUČAK

Uspjeh projekta primarni je cilj svakog menadžmenta koji provodi projekte. Uspjeh projekta percipira se prema očekivanjima i potrebama dionika, prihvaćajući pritom da uspjeh znači različite pojmove za svakog pojedinca u projektu. Projekt se može uspješno realizirati tek kada se zainteresirane strane usuglase oko ciljeva projekta. Kako bi se povećale šanse za uspjeh projekta, moraju se utvrditi kriteriji uspješnosti prema kojima će se mjeriti uspješnost te čimbenici uspjeha kako bi se povećale šanse za uspjeh projekta. Neki kriteriji uspješnosti su jasno definirani ciljevi, kompetentan voditelj projekta, podrška višeg rukovodstva, kompetentni članovi projektnog tima, dostatna raspodjela resursa, adekvatni komunikacijski kanal, kontrolni mehanizmi, konzultacija s klijentima itd. U radu su navedeni mnogi pozitivni čimbenici koji dovode do uspješnog završetka projekta, ali isto tako prepoznati su i kritični čimbenici uspjeha koji mogu dovesti do neuspjeha projekta. Čimbenici uspjeha projekta su učinkovito upravljanje, jasno definirani ciljevi, predanost uspjehu projekta, sposobni sponzor, sigurna baza financiranja, planiranje i pregled projekta, podrška organizacije, uključeni krajnji korisnici, kompetentnost projektnih timova, usklađen lanac opskrbe, provjerene metode i alati upravljanja projektima te odgovarajući standardi kvalitete. Ukoliko voditelj projekta ne obrati pozornost na identifikaciju i upravljanje kritičnim čimbenicima koji određuju uspjeh, neizbježno je da će projekt doživjeti neuspjeh. Uobičajeni razlozi za neuspjeh projekta su neusklađenost projekta s ciljevima organizacije, nedostaje podrška uprave, nedostaje pristanak sudionika, nedorastao sponzor projekta, previše sponzora na projektu, nejasne su uloge i odgovornosti, loša komunikacija, rat zbog cijena, sukobi oko izvora, nedorastao voditelj projekta, podcijenjen utjecaj promjene, neodgovarajuće planiranje, nema upravljanja i nadzora nad promjenama, nisu ispunjeni kriteriji, neodgovarajuće praćenje napredovanja i nepredvidivi tehnički problemi. Kako bi na što realniji način projekt okarakterizirali kao uspješan ili neuspješan potrebno je razviti i proširiti mjerila uspješnosti u odnosu na ona tradicionalna koja u obzir uzimaju samo kriterij vremena, troška i kvalitete. Važno je prilikom mjerenja uspješnosti u obzir uzeti ciljeve svih dionika projekta jer ono što jedna skupina ili pojedinac percipiraju kao uspjeh, za druge to može biti neuspjeh i obrnuto. Pogledamo li primjer projekta Arheološkog parka „lovja“ koji smo analizirali možemo vidjeti kako je realizacija projekta izvan vremenskog okvira, no projekt je označen kao

uspješan. Razlog tome je što su dionici projekta prethodno dogovorili kriterije za mjerenje uspješnosti projekta na način da je kvaliteta izvedbe, važnija od vremenskog okvira koji je promašen. Ovim primjerom možemo uvidjeti kako tradicionalni kriteriji uspješnosti nisu adekvatni u svojoj namjeni. S druge strane, imamo projekt broda „Galeb“ koji kasni s isporukom proizvoda te je proračun izvan dogovorenog okvira. U ovom projektu možemo prepoznati mnoge pojave koje su karakteristične za neuspješne projekte. Do realizacije projekta ima još mnogo aktivnosti koje iziskuju povećanje svih resursa te je na korisniku projekta da procijeni isplativost ovog projekt. Shodno svemu navedenom, možemo zaključiti da o uspjehu ili neuspjehu projekta odlučuju zainteresirane strane.

LITERATURA

Knjige

- Field M., Keller L. (1998.) Project management. London, International Thomson Press
- Hauc A. (2007.) Projektni menadžment i projektno poslovanje. Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje
- Horine G. M. (2009.) Vodič za upravljanje projektima. Zagreb, Denona d.o.o.
- Lewis P. J. (1995.) Project Planning, Scheduling & Control. New York, McGraw-Hill Book Company
- Maylor H., (1999). Project Management. Knjiga druga. Financial Times/Prentice Hall
- Omazić M. A., Baljkas S. (2005.) Projektni menadžment. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Project Management Institute. (2008.) Vodič kroz znanje o upravljanju projektima. Zagreb, MATE
- Šimović V. (2011.) Projektni menadžment i informacijska potpora. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
- Turner J. R. (1993). The Handbook of Project - Based Management. London, McGraw-Hill Book Company
- Zekić Z. (2010.). Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet

E-knjige

- PMI. (2000.) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania, Project Management Institute, Dostupno na:
<http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>
- Ward J. D. (2015.) Leadership and Change in Public Sector Organizations. Routledge. Dostupno na:
https://books.google.hr/books?id=Aqe8DgAAQBAJ&dq=Taherdoost+i+Keshavarzsaleh,+2015&hl=hr&source=gbs_navlinks_s

Znanstveni članci

- Alexander M. (2018.) 5 early warning signs of project failure. CIO. Dostupno na: <https://www.cio.com/article/228441/5-early-warning-signs-of-project-failure.html> (4.6.2022.)
- Alliod F. (2019.) Use of overtime in project: Why and how to avoid it?, PM World Journal. Dostupno na: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/06/pmwi82-Jun2019-Alliod-how-to-avoid-overtime-in-projects.pdf> (4.6.2022.)
- Arraiza Irujo J., Pérez-Ezcurdia M. A. (2017.) *Understanding top management's decision-making on implementing project management systems.* Hrcak. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/269884> (14.7. 2022.)
- Bannerman P. L., (2008.) *Defining project success.* Poland, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096>
- Caccamese A., Bragantini D. (2012.) *Beyond the iron triangle.* France, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-iron-triangle-year-zero-6381>
- Condon E., Hartman F. T. (2004.) *Playing the game.* London, Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/overruns-poor-incomplete-information-prodcutivity-communications-8290> (4.6.2022.)
- Harrin E. (2015.) *Top Conditions for Project Success.* Project management.com, Dostupno na: <https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=13654&thisPageURL=/blog-post/13654/Top-Conditions-for-Project-Success--Budget-Focus#>
- Judgev K., Müller R. (2005.) *A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success.* Project Management Journal, Dostupno na: file:///D:/Downloads/A_Retrospective_Look_at_Our_Evolving_Understanding.pdf

- Lima C. S., Mohamed M. Z. (1999.) *Criteria of project success*, *International Journal of Project Management*; 243. str, Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/223092736_Criteria_of_project_success_An_exploratory_re-examination (16.4.2022.)
- McCormack S. (2011.) *Project Management LITE*. Ireland, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-lite-merging-styles-6206>
- Monkhouse P. (2015.) *My project is failing, it is not my fault*. London, Project Management Institute dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/communication-method-content-in-project-9937> (4.6.2022.)
- PMI's Pulse of the Profession. (2017.) *Success Rates Rise*. PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
- Radujković M., Sjekavica M. (2017.) *Razvoj modela za poboljšanje uspješnosti upravljanja projektom analizirajući rizike, promjene i ograničenja*. Portal hrčak. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/262578>
- Thiry M. (2012). *How to measure real project success*. France, Project Management Institute, Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/measure-real-project-success-6249>
- Thuerbach C. (2013). *Project team realities: turning the team you have into the team you need*. New Orleans, Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-project-team-transformation-5907> (23.6.2022).
- Uluocak B. (2013.) *Critical success factors (CSFs)*. Istanbul, PMI. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/project-success-criteria-global-problems-5807>

Internet izvor

- Europe PMC, Chief executives define their own data needs. Dostupno na: <https://europepmc.org/article/med/10297607>
- Grad Ludbreg, Arheološki Park Iovia – Srušena “Kuća Somođi”. Dostupno na: <https://ludbreg.hr/arheoloski-park-iovija-srusena-kuca-somodi/>
- Grad Ludbreg, Troškovnik. Dostupno na: <https://ludbreg.hr/pravo-na-pristup-informacijama/> (20.7.2022.)
- Grad Rijeka, Brod Galeb. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr teme-za-gradane/kultura-2/kulturna-bastina/kapitalni-programi-zastite-ocuvanja-kulturnih-dobara/brod-galeb/>
- Grad Rijeka, Gradsko vijeće odlukama o kreditu i prenamjeni kredita osiguralo sredstva za uređenje Palače Šećerane i broda Galeb. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/gradsko-vijece-odlukama-o-kreditu-prenamjeni-kredita-osiguralo-sredstva-za-uredenje-palace-secerane-broda-galeb/>
- Grad Rijeka, Informacija o statusu projekta obnove i prenamjene broda Galeb u brod muzej s pratećim komercijalnim sadržajima. Dostupno na: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2022/05/Informacija-o-statusu-projekta-obnove-i-prenamjene-broda-Galeb-u-brod-muzej-s-prate%C4%87im-komercijalnim-sadr%C5%BEajima-2.pdf>
- Hrvatski restauratorski zavod, Ludbreg prije Ludbrega. Dostupno na: <https://www.hrz.hr/index.php/djelatnosti/konzerviranje-restauriranje/kopnena-arheologija/351-ludbreg-prije-ludbrega-arheoloka-istraivanja-antike-jovije>
- Hrvatska turistička zajednica, U Ludbregu otvoren Arheološki park Iovia. Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/u-ludbregu-otvoren-arheoloski-park-iovija>
- Iovia, Uređenje arheološkog parka „Iovia – Ludbreg“. Dostupno na: <http://iovija.hr/arheolosko-nalaziste/>
- Kanal RI, Kraj radova krajem godine, troškovi veći od planiranih. Dostupno na: <https://kanal-ri.hr/index.php/rijeka/obisli-smo-brod-galeb-kraj-radova-krajem-godine-troskovi-veci-od-planiranih> (18.9.2022)
- Perry P. P. (2012.) Blame/to assign responsibility for a fault or wrong. ProjectManagement.com, Dostupno na: <https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingId>

[D=5810&thisPageURL=/blog-post/5810/Who-is-to-blame-when-a-project-fails-# =](#)

- Rijeka 2020. d.o.o., Brod Galeb. Dostupno na: <https://rijeka2020.eu/o-epk-projektu/obnova-zgrada/brod-galeb/>
- Udruga za promicanje baštine, Cijena Galeba. Dostupno na: http://www.primorskihrvat.hr/rad_udruge/cijena-galeba/ (1.8.2022.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Dobro postavljeni ciljevi	5
Slika 2. Procesne grupe upravljanja projektima	9
Slika 3. Kritični čimbenici koji utječu na izvedbu projekta.....	20
Slika 4. Komponente uspješnog projekta.....	21
Slika 5. Željezni trokut kao mjerilo uspješnosti.....	24
Slika 6. Kategorije ključnih vještina voditelja projekta	36
Slika 7. Tko je kriv kada projekt propadne?	39
Slika 8. Predlošci za definiranje uloga i odgovornosti	42
Slika 9. Formiranje projektnog tima	43
Slika 10. Arheološko nalazište prije i poslije istraživanja.....	50
Slika 11. Restauracija dvorišta	52
Slika 12. Rušenje postojeće građevine.....	53
Slika 13. Projektni plan izgradnje kuće i realizacija plana	53
Slika 14. Opremanje i uređenje prostora	54

POPIS TABLICA

Tablica 1. Lista interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina	11
Tablica 2. Tri faze životnog ciklusa projekta	12
Tablica 3. Mjerenje uspješnosti projekata kroz vrijeme.....	22
Tablica 4. Uobičajeni razlozi za neuspješne projekte	27
Tablica 5. Osnovni podaci o projektu.....	51
Tablica 6. Osnovni podaci o projektu.....	56

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Postotak neuspješnih projekata	26
Grafikon 2. Glavni razlozi neuspjeha prema PMI-ovom izvješću	31

SAŽETAK

U poslovnom svijetu riječ uspjeh ima šire i temeljitije značenje u odnosu na uspjeh u svakodnevnom životu. Provedba uspješnih projekata stvara dugoročne pozitivne učinke za organizaciju. Uspjeh znači različite pojmove za različite ljude i upravo zbog toga je važno doći do kompromisa kod dogovaranja o kriterijima uspješnosti projekta. Kriteriji uspješnosti su standardi kojima se ocjenjuje uspješnost projekta u očima dionika. Čimbenici uspjeha su varijable koje pridonose uspjehu te ih treba identificirati prije provedbe projekta. Kako bi se povećala šansa za uspjeh potrebno je predvidjeti kritične čimbenike uspjeha te pronaći pravu metodu kako bi ih uklonili. Neuspjeh projekta je povezan s kašnjenjem projektnog proizvoda, proračunom koji premašuje dogovoreni okvir te neprihvatanjem od strane korisnika. Mnogobrojni su razlozi neuspjeha projekta, no uoče li se znakovi koji upozoravaju da je projekt izmakao kontroli, voditelj projekta može brзом reakcijom vratiti projekt na pravi put. O neuspjehu ili pak uspjehu projekta u većini slučajeva odlučuju dionici na temelju vlastitog zadovoljstva ishodom.

Ključne riječi: uspješni projekt, neuspjeh projekta

SUMMARY

In the business world, the word success has a broader and more thorough meaning than success in everyday life. The implementation of successful projects creates long-term positive effects for the organization. Success means different things to different people, and that's why it's important to reach a compromise when agreeing on project success criteria. Performance criteria are standards used to evaluate the success of the project in the eyes of the stakeholders. Success factors are variables that contribute to success and should be identified before project implementation. In order to increase the chance of success, it is necessary to predict the critical success factors and find the right method to eliminate them. The failure of the project is related to the delay of the project product, the budget that exceeds the agreed framework and non-acceptance by the users. There are many reasons for project failure, but if signs are noticed that warn that the project is out of control, the project manager can quickly react to get the project back on track. In most cases, the stakeholders decide on the failure or success of the project based on their own satisfaction with the outcome.

Key words: successful project, project failure