

Upravljanje portfeljem projekata

Sobočan, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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:137:431966>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

Ines Sobočan

UPRAVLJANJE PORTFELJEM PROJEKATA

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

Ines Sobočan

UPRAVLJANJE PORTFELJEM PROJEKATA

Diplomski rad

Matični broj: 533-ED, redovni student

Smjer i stupanj studija: Management i poduzetništvo, II. Stupanj

Predmet: Projektni management

Mentor: doc. dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 2016.

Izjava o akademskoj čestitosti

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

U Puli 26.9.2016.

Student

Sadržaj

1. Uvod.....	2
2. Pojam i definiranje projekta, portfelja, programa i planiranja.....	4
2.1. Projekt	4
2.2. Portfelj i program	5
2.3. Planiranje.....	6
3. Projektni, program i portfelj menadžment.....	8
3.1. Razlika između projektnog, programskog i portfelj menadžmenta.....	11
3.2. Strategija i portfelj menadžment	13
3.3. Multiprojektno upravljanje u organizaciji	16
3.3.1. Upravljanje programom.....	18
3.3.2. Upravljanje projektom.....	19
3.3.3. Upravljanje portfeljem.....	20
5. Upravljanja portfeljem projekata ili eng. Project Portfolio Management (PPM).....	23
5.1. Pojam upravljanja portfeljem projekata	23
5.2. Važnost upravljanja portfeljem projekata u organizaciji.....	26
5.3. Usporedba upravljanja portfeljem projekata i upravljanja projektima	27
5.4. Faze zrelosti i mjere PPM-a	28
5.5. Uloge i odgovornosti PPM.....	34
5.5.1. Uloge i odgovornosti PMO	35
5.6. Alati za upravljanje portfeljem projekata	36
5.6.1. Centralizirano komunikacijsko središte.....	37
5.6.2. Kvalitetno izvješćivanje	38
5.7. Softveri za upravljanje portfeljem projekata	39
6. Primjeri iz prakse upravljanje portfeljem projekata	42
7. ACT grupa.....	42
7.1. Projekti ACT Grupe	44
7.1.1. ESCO – Obrazovanje za socijalno zadrugarstvo – nove mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom.....	45
7.1.2. Društveno uključivanje i zapošljavanje Roma kroz biodinamičku poljoprivredu.....	48
7.3. Upravljanje portfeljem u ACT Grupi	51
8. Liveclass Terme Sveti Martin.....	54
8.1. Projekti Liveclass Terme Sveti Martin.....	55

8.1.1. Zeleni hotel.....	55
8.1.2. Uvođenje Halal kvalitete	59
8.2. Upravljanje portfeljem projekata u Lifeclass Termama Sveti Martin	62
9. Kritički osvrt.....	63
10. Zaključak.....	66
11. Literatura	68
12. Popis tablica	71
13. Popis slika.....	71

1. Uvod

Najveći izazov za većinu organizacije je nedostatak procesa za rangiranje projekata i alociranje resursa prema listi prioriteta. Velika većina menadžera ne zna kada reći NE novim prilikama.

Joy Gumz

Ulazeći u 21. stoljeće, razvoj i širenje projektnog menadžmenta dovodi do novih ideja, disciplina i principa u upravljanju projektima. Shvaćanje područja upravljanja projektima se promijenilo, međutim, nije se samo pojavila potreba za implementacijom procesa formalnoga vođenja projekata, već se sve više uvode rješenja specifična za pojedino okruženje u kojem se projekt odvija. Takav dinamični razvoj područja slijedio je nakon nekoliko faza sazrijevanja. Područje upravljanja projektima, iako se razvilo iz tehničkih disciplina, s vremenom je pod utjecajem drugih područja sve više postalo multidisciplinarno.

Zbog brzog širenja ove discipline nastali su novi principi upravljanja s više projekata. Osim samog multiprojektnog upravljanja projektima literatura nam donosi i noviju disciplinu, odnosno upravljanje portfeljem projekata. S razvojem projektnog menadžmenta i stvaranjem novih disciplina kao što su program menadžment i portfelj menadžment, prenosi se težište pažnje s pojedinačnih ciljeva projekta na ciljeve kompanije.¹

Najviša razina upravljanja projektima je svakako upravljanje portfeljem projekata ili portfelj menadžment. Portfelj je grupa programa, projekata i drugih povezanih operativnih poslova kojima su određeni prioriteti i koji su implementirani kako bi se realizirali strateški ciljevi kompanije. Na ovaj način optimizira se korištenje resursa, smanjuju se rizici, uvećavaju benefiti² i performanse organizacije.

Ako se sjetimo njemačke izreke koja kaže “koja je korist od trčanja, ako si na pogrešnoj stazi”, onda bi upravljanje projektima bilo jednako sudjelovanju u trci, a upravljanje portfeljem trčanje pravom stazom.

Upravljanje portfeljem projekata ili Project Portfolio Management (PPM) se u literaturi definira kao upravljački proces dizajniran da organizacijama osigura informacije o svim svojim projektima, da ih sortira i prioritizira prema određenim kriterijima kao što je

¹ Jovanović P., *Upravljanje projektom, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, str.363.*

² Sinonimi za benefit su koristi, dobit, povlastica

strateška vrijednost, utjecaj na resurse, troškove i ostalo, odnosno da se razvije „velika slika“ i dublje razumijevanje cjeline.

Upravljanje projektnim portfeljem se može opisati kao rukovodeće aktivnosti koje se odnose na početni odabir i određivanje prioriternih projekata, istodobno prioritizaciju projekata u portfelj te dodjelu i alokaciju sredstava za projekte prema prioritetu.³

Cilj rada je na jednostavan način prikazati sva područja upravljanja portfeljem projekata, a da bi smo to lakše objasnili u prvom dijelu rada govorimo općenito o projektima, programu i portfelju.

U trećem poglavlju objašnjen je projektni, program i portfelj menadžment koji su temelj za razumijevanje projektnog upravljanja i upravljanja portfeljem projekata. Današnja promjenjiva okolina zahtjeva da organizacije sve više razvijaju nove discipline projektnog menadžmenta i oblikuju organizacijsku strategiju. Nepovezanost projektnog menadžmenta i strategije može dovesti do raznih problema koji u konačnici uzrokuju negativan utjecaj na organizaciju.

Multiprojektno upravljanje bitno nam je kako bismo shvatili upravljanje s više projekata. Multiprojektno upravljanje potencira strateški pristup upravljanju poduzećem, usklađivanje s tehnološkim promjenama, omogućava fleksibilnost, dinamičnost, brz odgovor na promjene u okruženju te orijentiranost prema klijentima i inovativnosti organizacije.

Rad je objašnjen različitim znanstvenim metodama. Cilj rada je istraživačkom, analitičkom, sintetičkom te kompilacijskom metodom, kroz obradu pojedinih teorijskih i praktičnih primjera u osam poglavlja, dati uvid u temeljne odrednice i značajke upravljanja portfeljem projekata. U izradi rada citirani su tuđi stavovi, spoznaje i zaključci na uobičajen način te po pravilima povezani s korištenom literaturom.

³ Nojoud Ibrahim, *Project Portfolio Management in Philanthropic Organizations*, Norderstedt, GRIN Verlag, 2011. str. 20

2. Pojam i definiranje projekta, portfelja, programa i planiranja

2.1. Projekt

Krenut ćemo s definiranjem samog pojma projekta koji u hrvatskom jeziku nailazi na različita objašnjenja. Pojam projekt rabi se za opis aktivnosti koje poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakog dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni.⁴ Rad u organizaciji najčešće se dijeli na projekte i procese, odnosno možemo reći radne operacije. Projekti i procesi se međusobno često preklapaju u poslovnoj praksi jer dijele mnoge zajedničke karakteristike. Procese u poduzeću možemo, s obzirom na način organiziranja njihovog izvođenja, podijeliti na dvije vrste: kontinuirani i jednokratni procesi.⁵ Kontinuirani procesi u organizaciji odvijaju se kontinuirano, dakle njihov vijek trajanja završava tek kad se raspusti poduzeće koje ih je izvodilo. Kontinuirani procesi najčešće se koriste kod masovne, serijske odnosno maloserijske proizvodnje zbog kontinuirane potrebe za tim procesima u organizaciji.

Razlika između procesa i projekta je u tome što sam proces nema definiran završetak niti jasne krajnje ciljeve. Projekti su jednokratni procesi koji su izrazito potrebni organizaciji za opstanak i razvitak. Ovakvi jednokratni procesi su bitni za samu organizaciju jer donose nešto novo, inovativno, poboljšano i naprednije. Kontinuiranim procesima postiže se stabilnost funkcioniranja i efikasnost poslovanja, a jednokratnim procesima fleksibilnost i adaptabilnost promjenama okoline, tj. efektivnosti poslovanja kao pretpostavka dinamičke optimalizacije poslovanja i razvoja poduzeća.⁶

Jednokratni projekti donose organizaciji inovativne poduzetničke pothvate, poduzeće se razvija i nastaje pomoću takvih projekata, razvija proizvode, tehnologiju, osvaja tržišta. Svaki projekt nastaje isključivo zbog potrebe za njim unutar poduzeća. Utjecaji vanjskih promjena konstantno prisiljavaju organizaciju za novim projektima, projektima inoviranja i razvoja koji se sve dinamičnije izmjenjuju s kontinuiranim procesima. Unutar organizacije ulažu se veliki napor za poboljšanje projektnog vođenja i organiziranja. S obzirom da je

⁴ Omazić, A. M., Baljkas, S.: *Projektni menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, 2005., str. 31

⁵ Dujanić, M.: *Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010. str. 1.*

⁶ Zekić, Z.: *Projektni menadžment upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 6*

projekt neponovljiv proces, organizacije se moraju prilagođavati projektima koji su vrlo različiti u pogledu objekta, trajanja, troškova, izvođenja, namjene, itd.

Na temelju prethodno navedenih definicija došli smo do 10 opće prihvaćenih karakteristika projekata:⁷

1. Privremeni pothvat koji ima početak i kraj, za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu,
2. Jednokratna je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,
3. Usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju,
4. Ima vlastiti budžet,
5. Sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekata,
6. Prezentira sposobnost sponzora i projektnog menadžera,
7. Utemeljuje težište na kvaliteti,
8. Ima svoju strukturu,
9. Transformira postojeće stanje u buduće, željeno stanje.

Za projekt možemo reći da se obavlja na svim razinama organizacije, može uključivati više ili manje osoba, trajanje mu je vremenski ograničeno, a budžet može biti veći ili manji ovisno o samom projektu i zahtjevima koje on mora zadovoljiti. Postoji, dakle, velik broj definicija pojma projekta koje su međusobno različite, ali ne i suprotstavljane jer sadrže zajedničku nit.

2.2. Portfelj i program

Cilj procesa upravljanja projektima realizira se u širem kontekstu od jednog projekta, naročito u većim organizacijama. Zbog toga su se pojavili pojmovi program i portfelj te sukladno tomu pojmovi upravljanje programima i upravljanje portfeljem.

Pod pojmom programa označuju se skupine međusobno povezanih projekata organiziranih da priskrbe koristi koje ne bi bile moguće da je riječ o samostalnim projektima. Podrazumijeva planirani i organizirani rad kojem je cilj postizanje dugoročnih ciljeva i često

⁷ Omazić, A. M., Baljkas, S.: *Projektne menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, 2005., str. 32

se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategiju, pravila i vrijednosti.⁸

Dva su karakteristična načina povezivanja projekata u program:

- Horizontalna podjela programa na način da se projektni (programski) proizvod ili usluge dijele na zasebne jednoznačne projektne međuproizvode.
- Vertikalna podjela na način da se program razbije na vremenske cikluse, kao npr.: izrada plana, izrada projekta u užem smislu riječi (nacrt, dizajna).⁹

Portfelj je skup projekata ili programa i ostalog posla koji su grupirani zajedno kako bi se moglo djelotvorno upravljati njima u svrhu postizanja strateških poslovnih ciljeva. Projekti ili programi unutar portfelja ne moraju nužno biti ovisni jedni o drugima, ili biti u direktnoj vezi.¹⁰

Jedan od ciljeva portfelja svakako je maksimalizacija vrijednosti portfelja s pažljivo odabranim projektima i/ili programima projekata u portfelju. Drugi cilj navodi uravnoteženje portfelja između postepenih i temeljnih investicija kao i efikasnu upotrebu resursa. Optimizacija dijeljenih resursa nameće se kao vrlo važan dio u procesu upravljanja projektima, odnosno u upravljanju portfeljem.

2.3. Planiranje

Planiranje je osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i temelj za uspješno poslovanje organizacije. Planiranje predstavlja primarni i obavezan podproces upravljanja koji obuhvaća definiranje ciljeva te određivanje načina i mjera za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Planiranje je jedna vrsta aktivnosti kojima se postavljaju ciljevi te politika i strategija postizanja tih ciljeva. Planiranjem predviđamo rezultate i odabiremo različite metode kojima dolazimo do postizanja ciljeva.

Nakon što menadžment utvrdi planirane ciljeve i način na koji će se oni ostvariti, treba objektivno procijeniti moguće projekte za organizaciju i na osnovi toga odlučiti koji će se

⁸ Klepić Z. Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/projektini%20menad%C5%BEment.pdf>

⁹ Omazić, A. M., Baljkas, S.: *Projektini menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, 2005., str. 31.

¹⁰ Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – četvrto izdanje, *Project Management Institut*, 2008, str. 8

projekti reanalizirati. Tijekom odabira projekta važna je realnost i objektivnost procjene, a sama procjena se tijekom izvođenja projekta mora osvježivati i iznova provjeravati te uključivati nove informacije kako bi se projekt uspješno realizirao. Planiranje realizacije projekta predstavlja početnu fazu procesa upravljanja projektom koja omogućava daljnje odvijanje i dostizanje ciljeva upravljanja projektom, a to je realizacija projekta u predviđenom vremenu, predviđenim troškovima i kvalitete. Ključno je prilikom pokretanja projekta definirati što se od projekta očekuje, koji je njegov obuhvat, budžetiranje i procjena troškova. Bitno je identificirati uloge i odgovornosti, procijeniti moguće rizike i rezultate koje želimo postići. Četiri ključna elementa koji se definiraju prilikom pokretanja projekta su svrha, ciljevi, ograničenja i pretpostavke. Kada se završi proces planiranja te izrade svi potrebni vremenski i ostali planovi realizacije projekta, definiraju rokovi o dostizanju pojedinih planova i ključnih događaja na projektu, sve je spremno za implementaciju projekta i za drugi dio upravljanja projektom koji se odnosi na praćenje i kontrolu projekta. Kako projekt napreduje kroz faze, sve se više zna o konačnom outputu.

3. Projektni, program i portfelj menadžment

Projektni menadžment dolazi od eng. riječi „project management“, što bi u doslovnom prijevodu značilo rukovođenje projektima, odnosno upravljanje i vođenje projekata. Projektni menadžment pojam je koji povezuje projekt s menadžmentom, označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno - utjecajnih skupina. Projekte stvaramo dok ih menadžment planira i osigurava potrebne uvjete za njihovo izvođenje te nadzire njihovo provođenje sve do završetka projekta.

Nestabilna okolina poduzeća razlog je sve češćeg korištenja koncepta projektnog menadžmenta kao pristupa koji omogućava bolju kontrolu i korištenje ograničenih resursa, tj razvoj specifičnih tehnika upravljanja organizacijama. Brze promjene okoline dovode tradicionalne organizacijske strukture do krajnjih naprezanja te one ne mogu brzo odgovoriti dinamičnom tržištu. Projektne orijentirane organizacije koje primjenjuju koncept projektnog i portfelj menadžmenta razvijajući fleksibilnost, adaptabilnost i kontinuirani potencijal uspješnosti njihovog poslovanja.

Koncept se bazira na postupku uspostavljanja takve organizacijske forme koja omogućava najefikasniju realizaciju projekata, najefikasnije korištenje raspoloživih resursa, ljudi i metoda. Projektom menadžmentom definiramo odgovarajuću organizacijsku formu koja će biti zadužena za upravljanje realizacijom projekata.

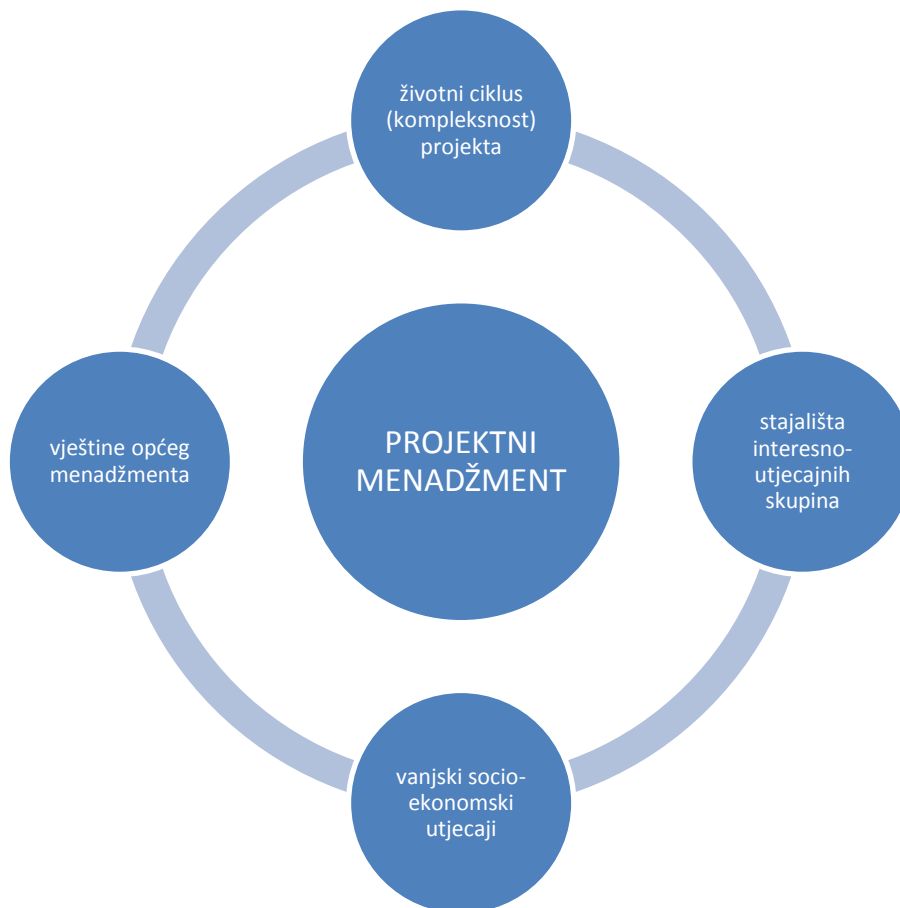
Prilikom uspoređivanja općeg i projektnog menadžmenta možemo reći da su oba menadžmenta zaduženi za plan, opći menadžment za godišnji plan poslovanja, a projektni menadžment za planove projekata. Razlika između općeg i projektnog menadžmenta jest u tome da opći menadžment djeluje kroz postojeće procese za čije izvođenje su osigurani svi potrebni resursi. Projektni menadžment pak djeluje na osnovi procesa kojih u pripremi pokretanja još nema, pri čemu se tek s planovima projekta i pokretačkim elaboratima oblikuju resursi, kako oni u poduzeću, tako i vanjski koje treba osigurati.¹¹

Projektni menadžment je zbog toga skup znanja, vještina, alata i tehnika u području projektne realizacije kako bi organizacija zadovoljila potrebe i očekivanja u pogledu

¹¹ Dujanić, M.: *Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010. str. 96.*

obuhvata, vremena, troškova i kvalitete izvedbe projektnog proizvoda. Životni ciklus, tj. kompleksnost projekta, stajališta interesno – utjecajnih skupina, vještine općeg menadžmenta i vanjskih socio – ekonomski utjecaji kontekstualni su čimbenici realizacije projekata koji značajno definiraju koncept i uspješnost projektnog menadžmenta.¹²

Slika 1. Čimbenici uspješnosti projektnog menadžmenta



Izvor: Zekić. Z.: *Projektni menadžment upravljanje razvojnim promjenama*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str 28.

Razvoj projektnog menadžmenta znatno određuju čimbenici prikazani na prethodnoj slici. Zbog nedostatka znanja, vještina, tradicionalnih stajališta interesno utjecajnih skupina i negativnih ekonomskih utjecaja dolazi do prepreka u implementaciju projektnog menadžmenta.

Program menadžment predstavlja jedan od novijih pristupa u razvoju projektnog menadžmenta koji se pojavljuje u upravljanju različitim projektima te poslovnim i drugim

¹² Zekić. Z. : *Projektni menadžment upravljanje razvojnim promjenama*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str 28.

poduhvatima. Pod programom se podrazumijeva veliki i složeni poduhvat koji sadrži više projekata ili podprojekata, gdje se svaki podprojekt odnosi na jedan aspekt poduhvata koji se tretira kao program. Pod programom se podrazumijeva skup projekata koji su obično povezani zajedničkim ciljem. Najčešće se ispunjavaju strateški ciljevi jedne organizacije i skup projekata čija realizacija vodi ispunjenju strateškog cilja, odnosno strateških ciljeva organizacije. Najvažnije karakteristike programa: kompleksnost, dugotrajnost, veliki zahtjevi za resursima, složena organizacija za upravljanje, veliki troškovi i značajan rizik.

Portfelj menadžment je centralizirano upravljanje jednim ili više portfelja koji uključuje identificiranje, postavljanje prioriteta, autoriziranje, upravljanje i kontroliranje projekata, programa i ostalih vezanih poslova kako bi se ostvarili specifični strateški ciljevi organizacije. Portfelj menadžment projekata je proces kojim se osigurava da firma svoje ograničene resurse koristi na projektima koji donose najveću vrijednost i koji su u skladu s poslovnim ciljevima i strategijama.

Portfelj menadžment je ostvarivanje strateških ciljeva organizacije pomoću selekcije, prioritiziranja, procjene i upravljanjem projektima, programima koji su temeljeni na doprinosu organizacijskoj strategiji i ciljevima. Upravljanje portfeljem je usmjerenost organizacije da ulaganje u pojedine projekte bude u skladu sa strategijom upravljanja portfeljem i usmjerenost projektnog menadžmenta k osiguranju efikasnosti projekta i u skladu s planiranim portfeljem.

3.1. Razlika između projektnog, programskog i portfelj menadžmenta

Pojam program menadžment i projektni menadžment često se poistovjećuju ili pogrešno koriste kao sinonim. Kada govorimo o program menadžmentu i projektnom menadžmentu oni podrazumijevaju potpuno drugačiji sadržaj. Ključna i najjednostavnija razlika je ta što projekt proizvodi rezultate (outputs), a program proizvodi ishode (outcomes). Dakle, outputs se mogu javiti u vidu projektnog rezultata, nekog produkta, kao što je novi proizvod, zgrada, firma, nova usluga ili neko materijalno dobro.

Za razliku od projekta program proizvodi ishode (outcomes), odnosno predstavljaju pomake u poslovanju, rezultate ili produkte koje smo postigli (npr. bolja produktivnost rada). Ishod je mnogo teže postići i on predstavlja dugoročan proces ulaganja radi postizanja željenog stanja. Programskim menadžmentom se može dovesti do dramatičnih promjena, kao jeftinija proizvodnja, bolji plasman na tržištu, veća produktivnost, profit i sl.

Portfelj menadžment upravljanja sa više nezavisnih projekta i programa. Kada je u pitanju program menadžment i portfelj menadžment ove discipline se koncentriraju na više projekata u jednoj organizaciji i time jasno uzimaju u obzir, ciljeve organizacije i koliko pojedini projekti u okviru programa ili portfelja doprinose postizanju strateških ciljeva organizacije.¹³ Tablicom 1. Prikazuje nam razliku između projektnog, program i portfelj menadžmenta.

Tablica 1. Razlika između projekt, program i portfelj menadžmenta

	Projekt	Program	Portfelj
Opseg	Projekti imaju definiranje ciljeve. Opseg se analizira tijekom životnog ciklusa projekta.	Programi imaju široki opseg i povremeno se mijenjaju kako bi ostvarili očekivanu dobit za organizaciju	Portfelji imaju poslovni opseg koji se mijenja sa strateškim ciljevima organizacije.
Izmjena	Projekt menadžer pokušava minimalizirati promjene i upravljati procesima.	Program menadžer očekuje promjene i prihvaća njima upravljati.	Portfelj menadžer kontinuirano prati promjene u širem okruženja.
Uspjeh	Uspjeh se mjeri budžetom, vremenskim rokovima	Uspjeh se mjeri prema ROI, prema zadovoljenim	Uspjeh se mjeri ukupnom uspješnosti svih komponenata

¹³ Jovanović P., *Upravljanje projektom, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, str.364.*

	i kvalitetom produkata.	potrebama i poslovnoj dobiti.	portfelja.
Stilovi vodstva	Stilovi vodstva usmjereni su na projektni tim i obavljanje zadataka.	Stilovi vodstva usmjereni su na povezanost, rješavanje konflikata i, upravljanju interesno utjecajnim skupinama.	Stilovi upravljanja usmjereni su ostvarivanju dodatne vrijednosti organizacije.
Upravljanje	Projektni menadžeri upravljaju projektnim timom. Projekt menadžeri rade u timovima te motiviraju pomoću svojih znanja i vještina.	Program menadžeri upravljaju zaposlenicima koji rade na programu i voditeljima projekata. Program menadžeri pružaju viziju i vodstvo.	Portfelj menadžeri mogu upravljati ili koordinirati svim zaposlenicima portfelja i upravljaju svim projektima u organizaciji.
Nadzor	Projekt menadžeri nadgledaju i kontroliraju izvršavanje projekata i konačnog produkta.	Program menadžeri nadgledaju projekte i napredovanje komponenata programa.	Portfelj menadžeri nadgledaju ukupne pokazatelje uspješnosti.

Izvor: Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – četvrto izdanje, Project Management Institut, 2008, str. 9

Ono što je zajedničko programskom i projektnom menadžmentu za uspjeh je organizacijski kapacitet kojim ona može rasti i mijenjati se. Za uspjeh programa, kao i za uspjeh projekta bitna je međusobna integriranost i kompatibilnost programa i programskih ciljeva s projektnim zadacima koji su postavljeni.

Program menadžment se bavi izborom projekata i usmjeravanjem njihovih ciljeva kako bi maksimalizirali postignuća portfelja kao cjeline, bilo da je u pitanju ekonomsko ili neko drugo postignuće. Program menadžment predstavlja veliki projekt u kojem je najvažnija integracija odnosno mogućnost uključivanja i upravljanja s manjim složenijim cjelinama. U praksi nije uvijek jasno gdje je granica koja razdvaja programsko upravljanje od projektnog upravljanja.

Upravljanje portfeljem fokusirano je na to da se osigura preglednik projekata i programa kako bi se odredili prioriteti za dodjeljivanje resursa i kako bi upravljanje portfeljem slijedilo organizacijske strategije i bilo u skladu s njima.¹⁴ Uspjeh se mjeri

¹⁴ *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – četvrto izdanje, Project Management Institut, 2008, str.9.*

ukupnom uspješnosti svih komponenata portfelja. Projekti unutar portfelja prate strateške ciljeve organizacije.

3.2. Strategija i portfelj menadžment

Strategija dolazi od starogrčke riječi koja u doslovnom prijevodu znači „vođenje vojske“ odnosno postupanje koje je usmjereno prema ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja. Strategiju možemo definirati kao ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru da bi smo dostigli zadani cilj. Početak strateškog razmišljanja započinje prikupljanjem podataka koji se koriste za stvaranje važnih informacija za poslovanje organizacije. Kako bi organizacija uspjela na tržištu od velike važnosti je dobro postavljena strategija organizacije, dakle bit uspješne strategije je postizanje boljih rezultata od konkurencije.

Strategije koje organizacije provode razlikuju se jedna od druge pa tako imamo strategiju fokusiranja, inovativnosti, kriznu, stanja mirovanja i ostale. Sve ove vrste strategija organizacije prilagođavaju sebi te ih provode u skladu s organizacijom. Cilj strategije je usmjerenost na aktivnosti i aspekte organizacije sa zadaćom postizanja sveukupnosti organizacije, odnosno fokus na organizacijsku svrhu, taktičke i strateške ciljeve. Dobro definirana strategija osigurava organizacijskoj uspješnosti, učinkovitosti i profitabilnosti. ,

Uspješno definirana strategija je određivanje dugoročnih ciljeva organizacije kao i izbor akcija te alokacija resursa kako bi ostvarili te ciljeve. Strategija je sve ono što je veza s konkurentskom prednosti odnosno objedinjujući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje poduzeća kako bi se ostvarila i zadržala konkurentska prednost, uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i aktivnosti, alokaciju ključnih resursa kao i obrasce ponašanja organizacije u interakciji s okolinom. Dobro oblikovana strategija pomaže svrstavanju i alociranju organizacijskih resursa u jedinstven i dosežan položaj temeljen na unutarnjim sposobnostima i nedostacima, predviđenim promjenama u okolini i očekivanim potezima inteligentnim oponenta.¹⁵

Danas su upravo projekti sredstva postizanja strateških planova i instrumenti ostvarivanja ključne konkurentske prednosti. Zbog toga prema nekim autorima projekti su

¹⁵ Tipurić D. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/Tipuric.pdf

rezultati procesa oblikovanja strategije. Opstanak organizacije na tržištu ovisi o mnogo faktora, ponajviše o strategiji s kojom je krenula te strategijsku implementaciju u projekt ili portfelj projekata. Mnogi neuspjesi koji se događaju u organizacijama su vođeni nejasno definiranom organizacijskom strategijom i neadekvatnom raspodjelom resursa. Da bi se to izbjeglo portfelj menadžment je zaslužan za opće organizacijsko napredovanje prema svim kriterijima poslovanja s krajnjim ciljem osiguranja dodatne vrijednosti. Prema tome potrebna je integracija svih organizacijskih funkcija i optimalna upotreba resursa i strategija koja će organizaciji omogućiti dugoročan opstanak na tržištu.

Brzo pretvaranje strategije u projekte postignuto je mjerama koje osiguravaju oblikovanje strategija na projektni način i pravodobnim uključivanjem projektnog menadžmenta u taj proces, uz odgovarajuću podršku različitih stručnjaka.¹⁶ Slaba veza između projektnog menadžmenta i strategije može dovesti do lošeg upravljanja portfeljem projekata. Organizacija koja ne uzima u obzir cjelokupnu organizacijsku strategiju provodi projekte koji nisu bitni za organizaciju, takvi projekti stvaraju znatne gubitke, te stalne sukobe oko alokacije resursa. Projekti koji se provode u organizaciji trebaju biti nosioci strategije i nikad se ne smije dogoditi da se zanemaruju strateški ciljevi.

Zato je neophodno da se uspostavi snažna veza između jasno definirane poslovne strategije i pravilno odabranih projekata, programa i da se ova veza neprekidno preispituje i održava tokom realizacije projekata i programa čime se postižu optimalni rezultati u realizaciji svakog projekta, a također i optimalni rezultati na razini organizacije. Tako dolazimo do strategijskog projektnog portfelja menadžmenta.

Ciljevi projekta trebaju biti komplementarni sa strategijom organizacije odnosno moraju biti uklopljeni u ciljeve organizacije kao cjeline. Svrha i vizija organizacije uključene su u strategiju te služe kao smjernice svih aktivnosti organizacije, uključujući i projekte. Misija organizacije trebala bi biti konstanto na umu projektnom timu prilikom upravljanja projektom ali često je timovi zanemaruju kako bi proveli neke svoje odluke. Da bi se to izbjeglo ključan je zajednički projektni plan kako bi se projekti mogli adekvatno izvoditi.

Rezultat strateškog planiranja je portfelj projekata, odnosno grupa projekata koji se izvode u organizaciji. Osnovni cilj menadžment portfelja je optimalizacija projektnih

¹⁶ Dujanić, M.: *Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010. str. 59.*

rezultata. Svako poduzeće da bi uspješno poslovalo treba imati određenu misiju, viziju i ciljeve.

Strategijski projektni portfelj menadžment predstavlja novi pristup u razvoju projektnog menadžmenta koji omogućava da se blisko i snažno poveže strategija organizacije sa strategijom stvaranja i realizacije projekata i programa koji čine projektni portfelj. Ideja ovog pristupa je da se stvori kontinuirani proces bitnog povezivanja i stalne rekonstrukcije projektne strategije i projektnog portfelja koji će omogućiti da se realiziraju projekti i programi koji će na najbolji način doprinosti postizanju strategijskih ciljeva i ukupnih rezultata organizacije.¹⁷

Strategijski menadžment temeljem analiza sadašnjeg i vizije budućeg poslovanja poduzeća razvija strategije za djelotvornije korištenje prilika i izbjegavanje prijetnji okoline sustavnim korištenjem snaga i eliminiranjem slabosti vlastite organizacije.¹⁸

Proces strateškog menadžmenta je sekvencijalni skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati dobru strategiju.¹⁹ Tržišno natjecanje ostvaruje se procesnim aktivnostima, a razvojne promjene i strateške konkurentske prednosti projektima. Projekti su sredstva za postizanje strategijskih ciljeva i nositelji uspješne strategije koji donose prednost pred konkurencijom. Strategijskim upravljanjem projektima odgovaramo brzo i efikasno na promjene iz okoline koja je sve kompleksnija i dinamičnija.

Organizacije trebaju sustavno upravljati razvojnim promjenama u cilju kontinuiranog inovativnog stvaranja kako bi ostvarile konkurentsku prednost. Jasno i snažno povezivanje odobrenog skupa projekata i programa sa strategijom organizacije da bi se postigli što bolji ukupni rezultati, je glavni zadatak strategijskog projektnog portfelj menadžmenta.

Projekt portfelj menadžment obuhvaća povezivanje strategije organizacije i projektne strategije, kreiranje portfelja kroz identifikaciju mogućih projekata i programa, selekciju, rangiranje i određivanje redoslijeda realizacije projekata i programa. Proces se dalje nastavlja upravljanjem realizacijom portfelja i kontinuiranim preispitivanjem i poboljšanjem strategije organizacije i projektnog portfelja.

¹⁷ Jovanović I. Berić, S. Drobnjaković, Ž. Spasić, F. Jovanović, *Novi pristup strategijski projektni portfolio menadžment*, str. 261.

¹⁸ Zekić. Z.: *Projektni menadžment upravljanje razvojnim promjenama*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 59.

¹⁹ Jay B. Barney, William S. Hesterly, (2006) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson/Prentice Hall.

3.3. Multiprojektno upravljanje u organizaciji

Nakon što smo objasnili u prijašnjim poglavljima projektni menadžment te projektno upravljanje jednim projektom i portfelj menadžment u kojem spominjemo upravljanje s grupom projekata dolazimo do multiprojektnog upravljanja. Mnogi autori napominju da pomoću projekata i projektnoga menadžmenta organizacije svladavaju globalnu stratešku krizu što stvara novo multiprojektno okruženje sastavljeno od projekata, programa i portfelja projekata. Definiramo ga kao niz instrumenata, procedura i standarda koji se koriste na svim projektima i koji će omogućiti upravljanje s više projekata po istim principima na razini cijelog poduzeća.

Multiprojektno upravljanje je specijalizirana upravljačka disciplina povezana sa strateškim menadžmentom koja omogućava istovremenu realizaciju više strategija koje su definirane u procesu strateškog upravljanja poduzećem. Pri implementaciji strategije moramo stalno imati na umu hijerarhiju strateških ciljeva odnosno projekata jer nisu svi jednako važni za ispunjenje organizacijske vizije. Razlika između upravljanja jednim projektom i multiprojektnim upravljanje prikazano je u slijedećoj tablici.

Tablica 2. Razlika između upravljanja jednim projektom i multiprojektno upravljanje

Upravljanje projektom	Multiprojektno upravljanje
Koncept upravljanja jednim projektom	Koncept upravljanja projektom orijentiranom organizacijom
Operativni pristup	Strateški pristup
Sekvencijalno odvijanje projekta	Simultano odvijanje projekta
Projektni tim	Multifunkcionalni projektni tim
Planiranje, praćenje i kontrola jednog projekta	Planiranje, praćenje i kontrola više projekata
Raspodjela i niveliranje resursa na jednom projektu	Raspodjela i niveliranje resursa na više projekata
Spore promjene na projektu u odnosu na zahtjeve poduzeća	Fleksibilnost poslovanja
Definirani početak i završetak projekta	Kontinuirani proces

Minimalizacija korištenja resursa	Maksimalizacija korištenja raspoloživih resursa
Koncentracija na ciljeve projekta	Usklađivanje projektnih ciljeva sa organizacijskim ciljevima
Nezavisno vođenje projekta	Suradnja između projekata
Distribucija informacija na razini projekta	Distribucija informacija na razini cijele organizacije i između projekata

Izvor: Dejan Petrović, Multiprojektno upravljanje u organizaciji, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, dostupno na:

http://www.microsoftsr.rs/download/dogadjaji/pmd2009/Multiprojektno_upravljanje_u_organizacija_ma-Dejan_Petrovic.pdf

Prednosti multiprojektnog upravljanja su povećanje fleksibilnosti poslovanja, okrenutost prema ciljevima organizacije, timski rad, veća motivacija, bolja komunikacija, veća kreativnost, sposobnost odgovora na promjene, jasni i određeni zadaci, eliminiranje nepotrebnih poslova, jačanje kompetencija zaposlenih, povećanje kvalitete rada, smanjenje konflikata i ostalo. Primjena multiprojektnog upravljanja zahtjeva implementaciju multiprojektnih principa kako bi se projekti u poduzeću povezali strateški, tehnološki, finansijski i organizacijski.

Model multiprojektnog upravljanja uključuje:

- Upravljanje programom
- Upravljanje projektom
- Upravljanje portfeljem projekata
- Multiprojektna organizacija (sustav multiprojektnog upravljanja, upravljanje ljudskim resursima, multiprojektna kultura)

Multiprojektno upravljanje postaje nova činjenica modernog društva i zahtjeva prilagodbu organizacijskih rješenja, promjene i važnost u shvaćanju učinaka projekata. Strateške krize dio su svake organizacije te zahtijevaju brzo, sustavno i globalno rješenje, a samim time i izvođenje projekata pri čemu treba biti svjestan ograničenosti resursa potrebnih u projektima.

3.3.1. Upravljanje programom

Upravljanje programom predstavlja grupu povezanih projekata koji se realiziraju u skladu s definiranim zajedničkim ciljem. Povezivanje projekata unutar programskog okvira se postiže kroz zajedničke ciljeve, budžet, vremensku dinamiku programa, strategiju programa, organizacijske uvjete i marketing programa. Program najčešće karakterizira kompleksnost, velik obuhvat poslovanja, potreba za značajnim financijskim sredstvima, jedinstvena realizacija i dugoročni vijek trajanja. Realizacija pojedinačnog projekta u okviru programa, bez obzira koliko on bio značajan, ne može biti uspješan ako nije u skladu, odnosno korelaciji s drugim projektima u programu.

Program rezultira učinkovito i djelotvorno donošenje odluka, prihvaćajući odgovarajuće rizike i zahtjeve pojedinaca unutar programa. Smjernice koje nudi strateško upravljanje uključuje programsko upravljanje. Kontrolom i nadzorom programa vrši se prije nego program pređe u sljedeću fazu ili prije početka drugog projekta u okviru programa. Praćenjem programa procijenjuje se njegova učinkovitost i napredak koji je stvorio za organizaciju.

Funkcije koje uključuju upravljanje programom su:²⁰

- Iniciranje programa
- Odobravanje plana programa i odobravanje odstupanja od plana programa
- Utvrđivanje napretka programa, kao i pregled troškova i koristi
- Davanje smjernica o pitanjima koje menadžer programa nije bio u mogućnosti riješiti
- Osiguranje sredstva za program
- Prikupljanje inputa za strategiju izvješćivanja
- Uspostavljanje okvira i ograničenja za donošenje odluka o investicijama u programu
- Usklađivanje organizacijske politike s pravnim politikama, procedurama, standardima i uvjetima

Upravljanje programom zahtjeva zajedničku strukturu projekata te mnogo simultanih projekata. Projekt može i ne mora biti dio nekog programa, ali program uvijek ima projekte. Za uspješno provedbu programa potrebna je veća koncentracija na resurse, sličnost projekata i postojanje različitih ciljeva projekata.

²⁰ PMI: *The Standard for Program Management, Four campus Bulevard, Newtown Square, Pennsylvania, 2006, str. 14*

3.3.2. Upravljanje projektom

Najveći broj poslova u okviru multiprojektnog poduzeća obavlja se putem projekata. Uspjeh rada multiprojektnog poduzeća ovisi od uspjeha pojedinačnog projekta ili programa. Iz same definicije projekta vidi se da je to događaj koji je vremenski ograničen, dakle projekt se rađa, živi i umire.²¹ Upravljanje projektom je primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti da bi se zadovoljili projektne ciljevi.

Cijeli put do ostvarenja projektne ciljeva odvija se kroz pet ključnih faza upravljanja projektom:²²

- pokretanje ili osmišljavanje,
- planiranje,
- izvedba,
- kontrola i nadzor,
- zatvaranje.

Svakoj od tih faza primjenjuju se znanja, vještine, metode, alati i tehnike kako bi se upravljalo projektom ali vrlo je važno i kod svakog projekta primijeniti znanja prikupljena na prijašnjim projektima. Faze upravljanja projektom slijede jedna iza druge, osim procesa nadzora i kontrole koji se događaju paralelno s izvedbom.

Kod pokretanja ili osmišljavanja projekta bitno je imati želju za stvaranje nečeg novog ili želju za promjenom. U prvoj fazi formuliramo viziju i strategiju projekta, definiramo ciljeve, evaluaciju financijskih troškova i koristi, analiziramo ključne resurse i budžetiranje. Kako bi projekt bio uspješan bitno je u fazi osmišljavanja osigurati dovoljno informacija koje govore da je projekt moguće izvesti. Potrebno je utvrditi tko je sponzor projekta, pri čemu i on sam mora biti svjestan svoje uloge i zauzeti se za projekt te osigurati sredstva i uvjete za provedbu projekta. Osim navedenog bitno je provjeriti jesu li ciljevi i rezultati projekta u skladu sa strateškim usmjerenjem organizacije.

²¹ Omazić, A. M., Baljkas, S.: *Projektne menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, Zagreb, 2005., str. 52.

²² Pašić D. *Faze upravljanja projektom: pokretanje ili osmišljavanje*;
<https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/01/25/faze-upravljanja-projektom-pokretanje-ili-osmišljavanje/>

Sve navedeno u prethodnom odlomku treba biti dokumentirano u obliku prijedloga projekta, tj. dokumenta čije će prihvaćanje i potpisivanje od strane odgovornih osoba značiti službeno odobrenje projekta i zeleno svjetlo za slijedeću fazu.

U fazi planiranja određuje se što je potrebno napraviti, tko će to uraditi, kad i na koji način, zatim izrada strukture raščlanjenih poslova, procjena ključnih parametara projekta, budžetiranje i procjena troškova, niveliranje i ostalo. Izvedba ili provedba je faza u kojoj se donose odluke, vrši kontrola, nadzor i vođenje nad projektom. Fazi izvedbe se rješavaju problemi i konflikti koji nastaju tijekom upravljanja projektom, isto tako obavlja se ugovaranje, provedba i završnom dijelu predaja projekta. U završnoj fazi procjenjuje se proces i učinkovitost projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u bazu za slijedeće projekte u organizaciji.

Bitno je kod provedbe projekata upravljati s više segmenata, a najvažniji su: upravljanje vremenom realizacije projekta, upravljanje troškovima projekta, upravljanje kvalitetom projekta, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje komunikacijom na projektu i upravljanje rizikom projekta.

Pokretanje projekta u organizacijama ili okruženjima koji nemaju formalne procedure ni okvire za provođenje projekata često prođe nezapaženo. Izostanak početne dokumentacije u kasnijim fazama projekta može stvarati probleme, od nepostojanja podataka o učinjenim i planiranim troškovima do trošenja resursa na neostvarive projekte ili projekte koji ne doprinose ostvarenju svrhe organizacije.

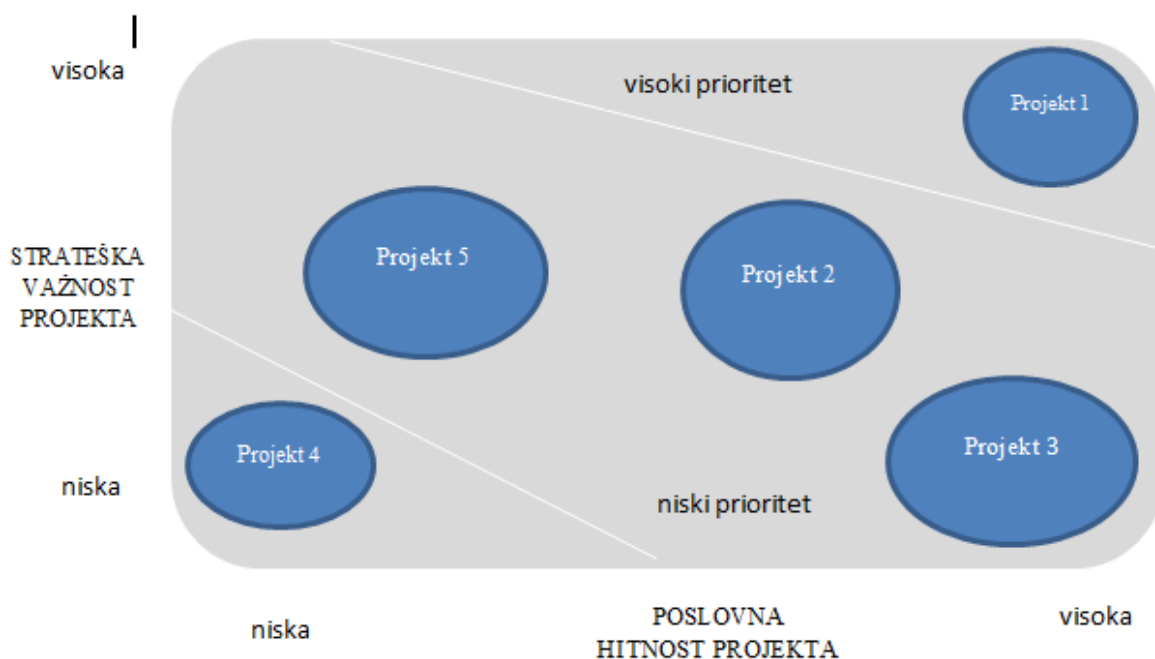
3.3.3. Upravljanje portfeljem

Danas nije bitno samo izvesti projekte u poduzeću već odabrati one projekte koji su od najveće važnosti odnosno oni koji donose konkurentsku prednost za poduzeće. Sve češće se otvara pitanje kojim projektima osigurati resurse i koji su njihovi prioriteti. Naravno organizacija ne može jednako osigurati sredstva za sve projekte te se tu javlja portfelj projekta kojim određujemo koji će projekti biti u prednosti pred ostalima. Portfelj je izbor projekata koji udruženo uvjetuju izvođenje organizacijske strategije. Projektni portfelj jest skup projekata i programa koji se izvode u projektnim organizacijama u isto vrijeme te osigurava

optimizaciju projekata. Ponekad u organizaciji dolazi do pomutnje zbog istovremenog obavljanja više projekata te se u svemu tome lako izgubiti.

Zato multiprojektnim upravljanjem stvaramo plan prioriteta kojim se upućuje na važnost svakog od njih.

Slika 2. Prioritetni plan projekata



Izvor: Omazić A.M. i Baljkas S., *Projektni menadžment*, 81 str.

Prema slici vidimo koji projekti imaju prednost pred ostalima tako na primjer projekt 1 ima najviši prioritet, odnosno najviše pažnje, resursa i ostalog se posvećuje njemu te je najvažniji za organizaciju dok projekt 4 ima najniži prioritet u poslovanju.

Projektnim planom osiguravamo transparentnost i balans u projektnom portfelju te izbjegavamo moguće probleme kao što su:

- provedba previše projekata, što ima za rezultat nedostatak resursa za njihovu adekvatnu izvedbu
- usporen rad zbog previše projekata,
- izvode se aktivnosti koje nemaju veze sa svrhom projekta,

- nepotrebni projekti koji ne donose koristi za organizaciju
- nesklad između projektnih i organizacijskih ciljeva, projektni menadžeri vrše svoj način provođenja projekta bez uzimanja u obzir organizacijskih ciljeva i misije
- premala kontrola tijekom izvođenja projekta koja dovodi do ignoriranja ključnih točaka projekta.

Svaka tržišno orijentirana organizacija zahtijeva da se projektni portfelj konstantno razmatra i nadograđuje. Detaljnije ćemo o upravljanju portfeljem u slijedećim poglavljima.

5. Upravljanja portfeljem projekata ili eng. Project Portfolio Management (PPM)

Razvoj projektnog menadžmenta dovodi do novih ideja, procedura i pristupa u upravljanju s više projekata. Danas se u literaturi spominje, osim projektnog menadžmenta, strategijskog menadžmenta i program menadžmenta, nova disciplina upravljanje portfeljem projekata (Project Portfolio Management). Pitanje je kako definirati i povezati discipline i gdje je njihovo mjesto u upravljanju organizacijom. Na ovo pitanje je moguće odgovoriti samo ako se odradi detaljna teorijska analiza različitih pristupa i koncepata koji se spominju u literaturi.

5.1. Pojam upravljanja portfeljem projekata

Suvremene discipline razvoja projektnog menadžmenta sve više govore o upravljanju s više projekata koji se istovremeno realiziraju. Mnogi autori ovakvu disciplinu nazivaju upravljanje portfeljem projekata. Ono što se sa sigurnošću može reći je da je razvoj projektnog menadžmenta kao specijalizirane menadžmentske discipline tekao od upravljanja projektom (Project Management) koji se odnosi na upravljanje jednim projektom, preko program menadžmenta (Programme Management) koji obuhvaća upravljanje s više projekata koji čine program, pa do upravljanja portfeljem projekata (Project Portfolio Management) koji obuhvaća upravljanje s više nezavisnih projekata i programa.²³

Portfelj projekata je grupa projekata i programa kojima upravlja neka organizacija. Temeljni cilj PPM-a je odabrati najbolje projekte kojima će se pružati odgovarajuća potpora kako bi se postigli glavni ciljevi i strategija organizacije. Često se pojam portfelj uspoređuje s listom usluga, programa, imovine ili projekata. Možemo isto tako reći da je to grupa projekata ili programa koji se grupiraju zajedno kako bi se olakšalo učinkovito upravljanje i zadovoljili strateški ciljevi organizacije. Razvoj projektnog menadžmenta i stvaranje novih disciplina kao što su program menadžment i portfelj menadžment omogućava organizacijama da osim pojedinačnih projektnih ciljeva realiziraju i organizacijske ciljeve. Niti jedna organizacija nema dostatne resurse za upravljanje svim poslovnim potrebama i zbog toga koriste proces upravljanja portfeljem projekata, kako bi svoje ograničene resurse najbolje iskoristili na poslovima koji donose najveću vrijednost i koji su najviše u suglasju s poslovnim ciljevima i strategijom organizacije. Portfelj projekata predstavlja skup projekata s jasno definiranim

²³ Jovanović P., *Upravljanje projektom, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd*, str 364.

vezama, strukturom i odnosom između projekata. To je skup projekata koje organizacija realizira u određenom vremenskom periodu. Portfelj projekata je proces donošenja odluka u kojem se aktivni projekti kontinuirano nadograđuju i evaluiraju.²⁴ Upravljanjem portfeljem projekata novi projekti prolaze kroz proces evaluacije, selektiranja i određivanja njihove važnosti, dok se aktivni odnosno postojeći projekti mogu ubrzati i poboljšati uz dodavanje potrebnih resursa i prekinuti u slučaju neaktivnosti.

Postoje mnogi faktori zbog kojih je upravljanje portfeljem projekata izrazito teška zadaća čak i za najbolje timove projektnog menadžmenta. Za početak nije dobro pretpostavljati da je upravljanje portfeljem projekata slično upravljanju portfeljem financija. Upravljanje portfeljem je širi kontekst od upravljanja portfeljem financija jer kod projektnog portfelja se ističe kompletna odgovornost za organizacijske potrebe tijekom planiranja i izvršavanja projekata. Tijekom formiranja PPM okruženja, projekti se dodaju u portfelj ili oduzimaju na temelju cjelokupnog doprinosa organizacijskoj viziji i strategiji. Za razliku od tradicionalnog upravljanja projektom koji je bio usredotočen samo na financijske pokazatelje, kvalitetu i raspored projekata, PPM je odgovoran za cjelokupnu uspješnost organizacije. Ukupan učinak organizacije je direktno vezan uz sposobnost organizacije u vođenju kompletnog skupa projekata. S druge strane upravljanje portfeljem je djelomično vezano s dobrom praksom u upravljanju projektima, a djelomično sa strateškim planiranjem u odabiru tih projekata.

Životni ciklus projekta generalno se sastoji od faze koncepta, faze planiranja, faze izvođenja, faze nadgledanja i kontrole i faze zatvaranja.²⁵ Životni ciklus upravljanja portfeljem je širi i ima drugačije gledište od životnog ciklusa projekta.

Životni ciklus upravljanja portfeljem sastoji se od:²⁶

- identificiranja prilika poduzeća,
- odabira projekata koji pomažu iskoristiti te prilike,
- planiranja i izvršavanja tih projekata,
- kontinuirane procjene koristi od tih projekata za uspjeh organizacije.

²⁴ Cooper, R. G., S. J. Edgett and E. J. Kleinschmidt. „Portfolio Management in New Product Development: Results of an Industry Practices Study“, *R & D Management* 31, 4, October 2001. str. 374.

²⁵ Parviz F. Rad, Ginger Levin, *Project portfolio management, Tools and Techniques*, New York 2006, str. 11.

²⁶ Parviz F. Rad, Ginger Levin, *Project portfolio management, Tools and Techniques*, New York 2006, str. 11.

Projektni menadžment je podređena komponenta portfeljnog menadžmenta s obzirom da se bazira na planiranju i izvršavanju odabranih projekata unutar portfelja. Upravljanje portfeljem kontrolira svaki projekt da bi se redovito procijenio doprinos određenog projekta ostvarivanju strateških ciljeva organizacije. Kontinuirana kontrola omogućuje korektivne mjere koje moraju biti poduzete, ako se ustanovi da projekt više ne doprinosi potrebama organizacije kao što je to bilo u početku planirano. Ako korektivne mjere nisu dovoljne za otklanjanje problema u izvedbi projekta, projekt može biti ukinut.

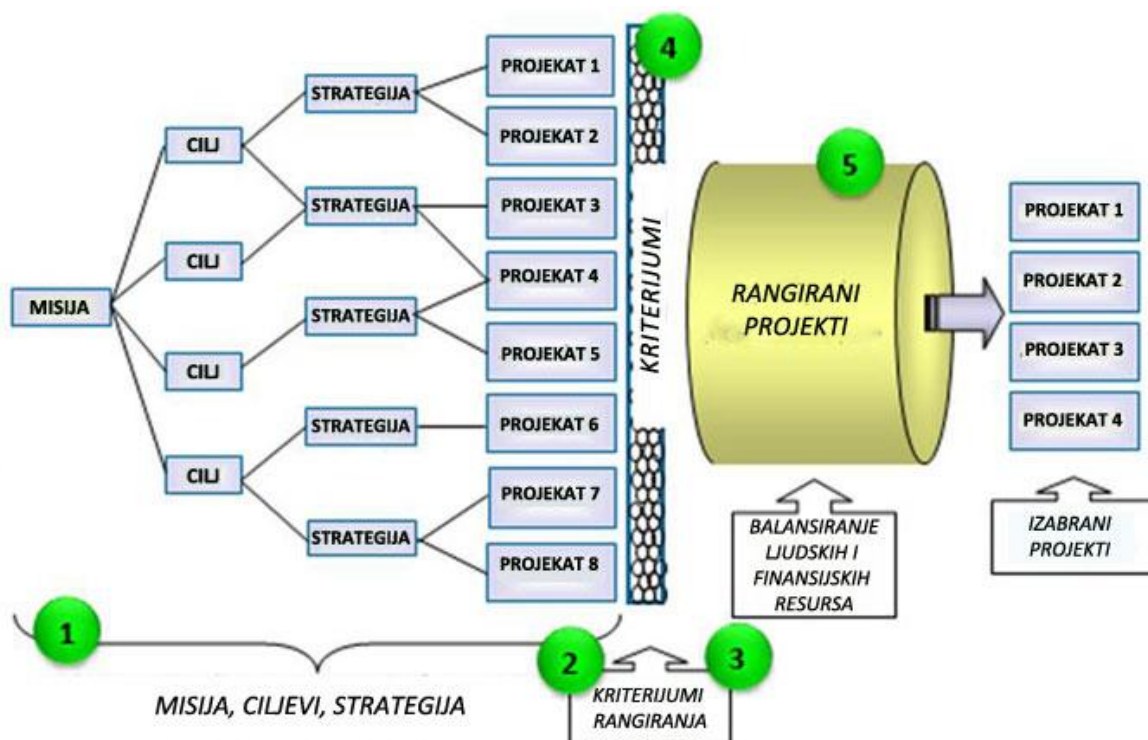
Dok nezrele organizacije ocjenjuju i kontroliraju samo pojedine projekte koje smatraju važnim, zrele organizacije ocjenjuju sve projekte koristeći PPM proces. Mnoge organizacije usvajaju pristup projektnom menadžmentu za njihovo obavljanje poslova zato jer su sve koristi brzo vidljive u organizaciji. Promjena kulture je vidljiva u povećanju broja profesionalnih organizacija koje su se specijalizirale u projektnom menadžmentu. Projektni menadžeri koriste razne alate i metode. Velike organizacije zahvaljujući PPM ostvaruju zavidne poslovne uspjehe jer ciljevi upravljanja portfeljem projekata uključuju mehanizme i procedure koji olakšavaju upravljanje projektima.

5.2. Važnost upravljanja portfeljem projekata u organizaciji

Upravljanje portfeljem projekata je realizacija strateških ciljeva kompanije kroz realizaciju najboljih projekata. Portfelj nije isto što i multiprojektno upravljanje koje je objašnjeno u prijašnjem poglavlju, već mnogo više od toga. To je poslovanje usklađenost sa strateškim ciljevima kompanije.

U prijašnjim poglavljima objašnjeno je zašto je dobro definirana **misija** temelj za izvođenje ciljeva i strategije organizacije te da projekti proizlaze iz organizacijske strategije. To vidimo na Slici 4. u kojoj su nam prikazani koraci upravljanja portfeljem projekata. Kada postoji više projekata unutar organizacije trebamo odrediti prioritet projekata i odrediti njihovu važnost odnosno koji projekti donose najveću vrijednost, jer organizacije nemamo dovoljno resursa za izvođenje svih projekata. U tome nam pomaže izrada projektnog plana koji je prikazan Slikom 3 u poglavlju 3.3.3.

Slika 3. Koraci upravljanja portfeljem projekata



Izvor: preuzeto sa: <http://project-management-srbija.com/kursevi/portfolio-menadzment-upravljanje-porfeljom-projekata>

Organizacija u kojoj imate više projekata koji se odvijaju u isto vrijeme, potrebna vam je centralizirana kontrola projekata i centralizirano upravljanje ljudskim, materijalnim i financijskim resursima.²⁷ Ako toga nema, onda postoji nekoliko projekt menadžera koji vode nezavisne projekte koji nisu usklađeni sa ciljevima kompanije. Pri tome projekt menadžeri ne znaju jedni za druge i za ostale projekte i ne znaju o opterećenosti resursa na ostalim projektima. Resursi se prebacuju s jednog projekta na drugi, pri čemu se mnogi od tih projekata niti ne bi trebali realizirati jer su rizični i ne doprinose strateškim ciljevima poduzeća. Neki od tih projekata su pravi strateški projekti s velikim dobitima za kompaniju, a neki od njih su samo “slatki snovi” njihovih projekt menadžera i ni na koji način ne doprinose poduzeću. Vrlo često ne budu realizirani do kraja. Postoji puno projekata, ali vrlo malo kontrole nad njima jer svaki voditelj projekta radi za sebe i svoj projekt, a ne za organizaciju. Ne razumiju ostale projekte i razloge njihovih pokretanja, a što je još gore, prilike su propuštene, nema dobiti za kompaniju i novac je uzalud potrošen.

5.3. Usporedba upravljanja portfeljem projekata i upravljanja projektima

Na najosnovnijoj razini, upravljanje portfeljem projekata i upravljanje projektima razlikuju se po broju projekata koje uključuju. Upravljanje projektima se fokusira na projekt od njegovog početka pa sve do njegovog završetka i tako za svaki projekt posebno dok upravljanje portfeljem projekata uzima u obzir svaki projekt, uključujući i potencijalne projekte, da bi se na taj način odredila održivost pojedinog projekta u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva.

Bolji pristup promatra upravljanje portfeljem projekata kao proces koji je temelj za učinkovitije upravljanje projektima.

Nekoliko načina na koje upravljanje portfeljem projekata služi kao oslonac za upravljanje projektima:²⁸

²⁷ *Portfolio menadžment – upravljanje portfeljom projekata*, Dostupno na: <http://project-management-srbija.com/kursevi/portfolio-menadzment-upravljanje-porfeljom-projekata>

²⁸ *What its project portfolio management?* Dostupno na: <https://leankit.com/learn/kanban/project-portfolio-management/>

- Ukazivanjem na dobre projekte u odnosu na loše projekte postiže se bolja učinkovitost upravljanja projektima, (ROI) veći povratak investicija u projekte i veća vrijednost projekata za samu organizaciju.
- Nudi jasan put za određivanje prioriteta i tim znatno olakšava posao voditeljima projekata.
- Omogućuje dodijeliti financijske vrijednosti projektima, a samim time i lakšu izradu proračuna poduzeća.

Učinkovito upravljanje portfeljem projekata pomaže da upravljanje projektima ima lakši put do ostvarivanja ciljeva poduzeća. Kada se upravljanje portfeljem projekata i upravljanje projektima koriste istovremeno, neprocjenjivi su za poduzeće.

Upravljanje portfeljem projekata koristi metodologiju koja se koristi za predviđanje potencijalnih problema, evaluacije i ocjenjivanja napretka prema operativnim ciljevima, upravljanja proračunom i interesima ulagača. Na taj način voditelji projekata omogućuju precizno izvršavanje projekata.

Upravljanje portfeljem projekata daje poduzećima pogled iz „ptičje“ perspektive na prošle, sadašnje, ali i nadolazeće projekte. Gledajući sa šireg aspekta o tome kako će se pojedini projekt uklopiti u misije i ciljeve poduzeća, sama poduzeća mogu donositi bolje odluke i lakše odabrati projekte koje će izvršavati, odnosno koji će im projekti donijeti najviše povrata investicija u projekt, a samim time i ukupnog profita.

5.4. Faze zrelosti i mjere PPM-a

Faze zrelosti pruža preliminarno određivanje zrelosti PPM u organizaciji. Ako su karakteristike organizacije takve da je odgovor pozitivan na 75 posto tvrdnji koje su karakteristične za svaku pojedinu razinu onda je vrlo vjerojatno organizacija na toj razini. Postoje pet razina zrelosti PPM-a:²⁹

Razina jedan:

- Projekti nisu odabrani prema kriterijima PPM-a
- Organizaciji fali strateški plan
- Projekti nisu povezani s organizacijskim ciljevima

²⁹ Parviz F. Rad, Ginger Levin, *Project portfolio management, Tools and Techniques*, New York 2006, str 71.-77.

- Zaposlenici mogu predložiti i izvršavati projekte prema svojim željama
- Mali projekti se mogu odabrati ispred velikih projekata
- Mnogi projekti nisu službeno zatvoreni te crpe resurse
- Mnogi projekti traju beskonačno
- Novi zahtjevi vode do novih projekata koji nisu službeno odobreni
- Nepotrebno ponavljanje istih projekata unutar organizacije
- Pojedini zaposlenici osjećaju da su vezani za poneke projekte bez da vide njego cilj i važnost tog projekta što vodi lošoj organizacijskoj klimi
- Organizacija nema uvid u aktivne projekte
- Osnovne informacije nisu dostupne svim organizacijskim projektima
- Ne radi se revizija projekata
- Ured za PPM ne postoji
- Postoje nerealno očekivanja i ne zna se kako projekte privesti kraju
- Resursi se gomilaju zbog loše organizacije i lošeg sustava upravljanja resursima
- Izvještaji o projektu i programu nisu kontinuirani
- Postoji samo nekoliko procesa i procedura koji se koriste na način kao što je PPM
- Zaposlenici nemaju znanja o konceptima PPM-a

Razina dva:

- Organizacijski menadžment razmatra i odobrava nove projekte i oni postaju dio portfelja
- Ne postoji jedan projekt koji je samostalan, svi su vezani
- Ne postoji nekontrolirana potrošnja resursa
- Više se obazire na izvršenje i završetak projekta nego na konačan cilj
- Unaprijed je definiran budžet za svaki projekt i ne izlazi se iz tih okvira
- Organizaciji nedostaje vizija i misija te se ne vidi povezanost između projekata i strateškog plana organizacije
- Većina projekata koji se izvršavaju se financiraju kratkoročno (manje od 6 mj)
- Revizija projekta je površna , ali se kontrolira pomoću miljojaka
- Izvještaji su standardizirani
- Informacijski sustav za PPM se tek razvija
- Za svaki projekt određuju se resursi koji će se koristiti
- Postoji limitirani broj zaposlenika u organizaciji koji su osposobljeni za PPM

- PMO postoji ,ali samo u jednom dijelu organizacije
- Organizacije rade na tome da se pokrene PPM ali ne postoji standardni pristup PPM-a u organizaciji

Razina tri:

- Postoji sponzor za PPM u organizaciji
- Portfelj menadžment prati definirane procese za donošenja odluka
- Određeni su kriteriji za selektiranje projekata , programa unutar portfelja
- Lista projekata u portfelju je dostupna
- Provodi se analiza različitih projekata u portfelju
- Svaki projekt portfelja je kategorizirana prema sličnim kriterijima
- Vršiti se procjena potencijalnih projekata te rizici, troškovi i doprinosi koje ti projekti donose
- Svi resursi su raspoređeni prema potrebi projekata
- Sustav je na toj razini da svaki projekt unutar portfelja može rasti
- Organizacija je na toj razini da resursi mogu biti re-alocirani kako bi podržali oke projekte kojima je potrebno više resursa
- Postoji pristup za rangiranje odnosno postavljanje prioriteta projekata u portfelju
- Postoji standardizirani izvještaj o napretku projekata
- Busniss casevi rade se po standardiziranom pristupu za projekte koji će se izvršavati
- Postoji i standardizirani pristup za nabavljanje i korištenje vanjskih resursa
- Postoji redovito praćenje i nadgledanje portfelja
- Revizijom dobivamo odgovor da li će se projekt nastaviti ili neće
- Prepoznaju se projekti koji ne donose vrijednost
- Lako se identificira kada su projekti duplicirani
- Resursi su raspodijeljeni samo na nekoliko najvrednijih projekata ,a ne ulaže se u one projekte koji s vremenom gube vrijednost i spremni su za obustavu
- Svaka osoba razumije i vidi prioritete u portfelju
- Projektni i program menadžeri točno znaju način mjerenja i vrednovanja njihovog rada
- Projekti unutar portfelja su rangirani i dobivaju financije prema važnosti
- Rizični projekti i oni koji su ispod očekivanja mogu vrlo lako biti prepoznati

- Moguće je re-allociranje resursa između projekata
- Postoji razrađen plan upravljanja komunikacijama

Razina četiri

- Viša razina menadžmenta prepoznaje vrijednost PPM-a
- Viša razina menadžmenta prepoznaje vrijednost svakog projekta unutar portfelja
- Uspostavljene su kategorije unutar portfelja
- Projekti unutar portfelja su usklađeni sa strateškim ciljevima
- Informacijski sustav za upravljanjem portfeljem je postavljen tako da sadrži sve informacije vezane za projekte
- Dostupan je sustav za podršku PPM sa točno definiranim vremenskim podacima te prikazuje performanse kroz sve projekte i infrastrukturna ulaganja
- PPM softver postavljen je i održavan
- Analize se izvršavaju redovito kako bi se utvrdilo stanje portfelja, prepoznali izazovi i osigurala ravnoteža između projekta
- Projekti su razvrstani prema sličnim kriterijima
- Napredak svakog projekta u portfelju prati se kroz cijelu organizaciju
- Unaprijed se znaju kritičke točke i kako se moraju kontrolirati
- Vršiti se kontinuirana revizija portfelja i promjene prema potrebi s namjerom da se stvara što veća korist za organizaciju
- Fokus je na važnosti projekata i vrijednosti koje donosi organizaciji
- Prepoznat je utjecaj limitiranih resursa i sposobnosti na portfelj
- Menadžeri ne mogu uvoditi nove projekte i odobravati ih
- Menadžeri vide cijelu sliku organizacije ,a ne samo jedan projekt zbog toga se projekti prioritiziraju prema potrebama poduzeća
- Svi djelatnici u organizaciji razumiju PPM i vide zašto se on koristi
- Postoji otvorena komunikacija , odluke se donose unutar organizacije
- Djelatnici u organizaciji prepoznaju da su promjene neizbježne i vrlo lako ih prihvaćaju
- Postoje međuovisnosti između projekata unutar portfelja
- PPM je posebni proces, nema veze sa godišnjim planiranjem i postavljanjem budžeta za cijelu godinu, resursi se dodjeljuju kontinuirano odnosno prema potrebi
- Trendovi se vrlo lako mogu ubaciti u postojeći portfelj

- Postoji ravnoteža između različitih kategorija portfelja
- PPM proces omogućuje identifikaciju problema te brzo i lako rješava probleme u portfelju
- Informacijski sustav je vrlo lagan za korištenje i omogućuje komunikaciju između tima
- Ključne interesno utjecajne skupine dobivaju regularno procjenu zrelosti portfelja

Razina pet:

- Menadžeri portfelja aktivno upravljaju portfeljem kako bi uskladili promjene u poslovanju spremni su koristiti plan napretka PPM-a
- PPM prepoznat je kao ključ pružanja brzih i učinkovitijih odgovora na promjenljivu okolinu
- PPM optimizira odluke o investiranju tako da prioritizira i balansira poslove koji se moraju izvršiti u portfelju
- Investicije, organizacijske sposobnosti i kapaciteti su optimizirani prema projektima i programima, -Resursi su prioritizirani i alocirani kako bi se dosegla maksimalna korist
- Portfelj uključuje sav posao koji se trenutačno izvršava u organizaciji
- Vršiti se kontinuirano re-planiranje
- Proces upravljanja portfeljem se rutinski analizira kako bi se kontinuirano usavršavao
- Odlučivanje PPM-a se vrši u skladu s organizacijskim strategijama i ciljevima
- Postavljanje prioriteta se vrši kroz cijelo organizaciju
- Organizacijska kultura je suradnička i komunikativna
- Zaposlenici na svim razinama u organizaciji imaju mogućnost davanja svojih ideja i prijedloga kako bi potaknuli kontinuirani napredak PPM procesa
- Aktivno se upravlja vrijednostima rezultata projekta i povezanost sa strateškim ciljevima poduzeća
- PPM osigurava uvid u doprinos svakog pojedinog projekta u organizaciji
- PPM proces se može vrlo lako prilagoditi promjenama
- Poznata su sva ograničenja okoline koja mogu utjecati na portfelj
- Vršiti se kontinuirano poboljšanje PPM procesa
- Mjere portfelja su usklađene sa ostalim mjerama organizacije

- PPM proces je uključen u proces strateškog planiranja
- Informacijski sustav portfelja povezan je s ostalim sustavima organizacije
- Istaknuti su indikatori koji su ključni za izvođenje
- Postoje kriteriji koji se koriste za evoluiranje efikasnosti PPM-a
- Portfelj menadžer je ujedno i jedan od izvršnih menadžera organizacije
- Sustav PPM je kontinuirano pod nadzorom kako bi se osigurala povezanost sa strategijom organizacije

Tablica 3. Mjere PPM-a.

Kategorije	Ključna pitanja	Mjere
Portfelj mix	Da li su naša financiranja usklađena sa strateškim planom?	<p>Postotak portfelja utrošenog na pokretanje poslovanja.</p> <p>Postotak portfelja koji se odnosi na rast poslovanja.</p> <p>Postotak portfelja za inovativno poslovanje.</p> <p>Postotak portfelja koji se odnosi na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne projekte.</p> <p>Postotak portfelja koji se odnosi na velike projekte.</p>
Potraživanje i kapaciteti	Da li imamo pravu prioritizaciju u odnosu na trenutne kapacitet?	<p>Postotak rasta projekata koji se izvršavaju.</p> <p>Postotak rasta projekata koji se tek pokreću.</p> <p>Korištenje resursa (ljudskih, materijalnih i financijskih)</p> <p>Kapacitet proizvodnje</p>
Vrijednost	U portfelju, do koje razine smo ostvarili zadane ciljeve?	<p>Postotak koji se odnosi na mjerenje vremenskog razdoblja.</p> <p>Postotak koji se odnosi na</p>

		mjerenje budžeta. Portfelj i IRR Novčana ulaganja
Zrelost portfelja	Kako napreduje izvršavanje programa i projekata?	Broj i količina programa / projekta u portfelju. Brojem problema koji su nastali tijekom izvršavanja.
Upravljanje financijama	Kolika je učinkovitost upravljanja programom i projektnim budžetima i kakva su financijska kretanja?	Postotak promjene prema planu budžetiranja. Postotak koji se odnosi na financiranje u tijeku za portfelj. Dobit koja nije namijenjena ulaganju te ostaje unutar organizacije.

Izvor: James C. Brown, *Project Portfolio Management: Metrics that Work Metrics that Work*, dostupno na: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5854_0.pdf

5.5. Uloge i odgovornosti PPM

Projekt menadžer, portfelj menadžer i portfelj tim moraju biti svjesni svojih odgovornosti i interakcija s ostalima djelatnicima unutar organizacije. Da bi portfelj menadžment bio uspješan zaposlenici moraju prepoznati svoje specifične uloge i odgovornosti te one moraju biti dobro definirane.

Lista uloga i odgovornosti portfelj menadžmenta koje mora izvršavati EPMP³⁰ zaposlenici:³¹

- Testirati strateški smjer kojim se organizacija kreće
- Sudjelovati u kontinuiranom napredovanju u modelima prioritizacije projekata
- Provoditi redovita ispitivanja o konkurentnosti organizacije
- Pružiti dobru praksu upravljanja projektima

³⁰ Enterprise Project Management Office

³¹ Parviz F. Rad, Ginger Levin, *Project portfolio management, Tools and Techniques*, New York 2006, str 64.

Lista zaduženja portfelj menedžera je:

- redovito provoditi prioritizaciju projekata
- Nadgledati svojstva portfelja
- Upravljati portfeljem
- Održavati ravnotežu u portfelju s namjerom ostvarivanja poslovnih ciljeva
- Alocirati resurse
- Provoditi kontinuiranu provjeru napretka projekta
- Formulirati izvještaj portfelja

Lista zaduženja projekt menedžera

- Razvijati projekte prema početnom planu prioritizacije
- Razvijati busniss caseve sa inputima koje dobivamo s EPMO, višeg menadžmenta i portfelj menadžmenta
- Upravljati svojstvima projekata koji se trenutno provode
- Povećati vrijednosti projekata , kako bi se dalje mogli postavljati prioriteta

5.5.1. Uloge i odgovornosti PMO

PMO ili Project management office je organizacijska jedinica kojoj su dodijeljene različite odgovornosti vezane za centralizirano i koordinirano upravljanje projektima iz njezinog djelokruga. Odgovornosti PMO-a mogu se kretati od pružanja podrške u upravljanju projektima do stvarne odgovornosti za izravno upravljanje nekim projektom.

PM metodologija i standardi:³²

- Izrada metodologije vođenja projekata
- Određivanje standardnih procedura i formi vezanih za vođenje projekata

³² Preuzeto sam: <https://pmoinsights.wordpress.com/2011/10/30/sto-radi-%E2%80%9Edobar%E2%80%9C-pmo-i-koliko-je-takvih-kod-nas/>

- Uspostavljanje i održavanje centralnog repozitorija cjelokupne projektne dokumentacije
- Izbor, implementacija i održavanje programske podrške (SW alati) za upravljanje projektima

PM edukacija i treninzi

- Izrada edukacijskih materijala i seminara
- Održavanje i organiziranje seminara

Nadzor i izvještavanje o statusu projekata

- Izvještavanje o statusu projekata (rok, trošak, opseg)
- Praćenje projektne međuzavisnosti

Navedena područja obuhvaćaju opseg odgovornosti PMO-a. PMO za vođenje projekata, određuje koju edukaciju prolaze budući projektni menadžeri i redovito prikuplja status svakog projekta te isti objavljuje. PMO-a je potreban na putu ka zrelosti organizacije za dobar Project & Portfolio Management.

5.6. Alati za upravljanje portfeljem projekata

Upravljanje portfeljem projekata pomaže voditeljima u planiranju projekata i predviđanju njihova ishoda. Za učinkovito planiranje, organizacije koriste razne alate za upravljanje portfeljem projekata, alate za analizu scenarija, ali i razne tablice s podacima.

Iako postoji puno alata za upravljanje portfeljem projekata, najvažnije je:³³

- Postaviti upravljanje portfeljem projekata na razini poduzeća
- Omogućiti jednostavno, učinkovito i funkcionalno korisničko sučelje
- Pružati mogućnost za suradnju na daljinu i online komunikaciju
- Osigurati kvalitetno izvješćivanje i analitiku

³³Best Project Portfolio Management (PPM) Software, Preuzeto sa: <https://www.g2crowd.com/categories/project-portfolio-management-ppm>

- Prikazane su neke od prednosti koje uključuje softver za upravljanje portfeljem projekata.

Softver je predviđen za određeno poduzeće i predstavlja resurs s puno funkcionalnosti koje se mogu koristiti u cijelom poslovnom spektru. Većina alata za upravljanje portfeljem projekata je konstruirana kao poslovni softver i to na način da mogu zamijeniti brojne aplikacije kako bi sve bilo na jednom mjestu i kako bi se pojednostavio tijek rada. Kao rješenje za poduzeće, to u pravilu znači da ne moraju postojati informatički stručnjaci kako bi se shvatio princip rada tog alata. Takvi alati imaju veliku funkcionalnost i jednostavno korištenje, kao primjerice „drag and drop“ metoda, a imaju jako dobro organizirane informacije na način da djeluju gotovo intuitivno za većinu korisnika.

5.6.1. Centralizirano komunikacijsko središte

Često poduzeća koja rade na puno projekata imaju zaposlenike i članove tima koji rade na daljinu. Kada imate različite članove tima koji rade s više različitih lokacija, učinkovita komunikacija može biti veliki problem.

Najbolji alati za upravljanje portfeljem projekata dostupni su na internetu, eliminirajući na taj način sve komunikacijske prepreke. Brojne su prednosti komuniciranja putem jednog centraliziranog središta za komunikaciju.³⁴

- Jednostavno povezivanje i koordinacija sa svim članovima tima te rad i izmjena informacija u stvarnom vremenu (real-time komunikacija)
- Praćenje, dijeljenje i spremanje podataka i datoteka uz mogućnost povratnih informacija
- Znatno brže odgovaranje na pitanja i rješavanje problema
- Brzo i jednostavno pretraživanje podataka koji se dijele s korisnicima

³⁴ *What its project portfolio management? Dostupno na: <https://leankit.com/learn/kanban/project-portfolio-management/>*

5.6.2. Kvalitetno izvješćivanje

Dobar alat za upravljanje portfeljem projekata nudi brojne mogućnosti izvješćivanja. Kvalitetni izvještaji pružaju voditeljima i menadžerima širu perspektivu koja im omogućuje predviđanje koji bi projekti mogli zatrebati prevelike resurse ili okolnosti koje bi mogle djelovati kao zapreka za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Alati za upravljanje portfeljem poduzeća također omogućavaju poduzećima da aktivno prate svaki aspekt sadašnjih i potencijalnih budućih projekata, uključujući određivanje budžeta, predviđanja i analize rizika.

Kod pojedinačnog projekta budžet se ponekad može premašiti, ali učinkovito korištenje alata za upravljanje portfeljem projekata može pomoći poduzeću da vidi njegove potencijalne učinke na druge projekte i da se utvrdi da li ići dalje s projektom koji košta više nego je to u proračunu predviđeno, odnosno hoće li takav projekt utjecati na povećanje finansijskih troškova i u ostalim područjima. Ukoliko se projekt ne pokaže dobrim za poduzeće, voditelji mogu odustati od njega kako bi se spriječio potencijalno negativan utjecaj na ostale projekte.

Izvještaji daju kvalitetnu sliku trenutnog, činjeničnog stanja i informiraju voditelje portfelja projekata što pomaže u odlučivanju o tome s kojim projektima treba nastaviti, odnosno koje projekte treba prekinuti.

5.7. Softveri za upravljanje portfeljem projekata

Project Portfolio Management (PPM) sustavi se koriste za planiranje projektnog rasporeda i raspodjelu resursa. Organizacijama koje imaju puno projekata istovremeno, PPM softver osigurava da na svakom projektu rade najkompetentniji ljudi, da budžet bude raspoređeni na optimalan način i da se sve izvršava na vrijeme. PPM sustavi se također koriste kako bi se predvidjele buduće potrebe i ulaganja vezana uz projekt budućih projekata, određivanje ROI i upravljanje potencijalnim rizicima. Postoje još brojni administrativni poslovi koje podržava PPM sustav, kao što su evidentiranje individualnih poslova, praćenje vremena, zahtjeva za promjenama, razne potrebe koje se javljaju u toku izvršavanja projekta i bilježenje uspjeha ili neuspjeha. PPM je usko povezan s upravljanjem projektima. Sustav za upravljanje projektima bilježi i organizira resurse uključene u izvršenje i isporuku uspješnog projekta, a proizvodi u kategoriji PPM su na višoj razina od sustava za upravljanje projektima.

Neki do najpoznatijih softvera za upravljanje portfeljem projekata su:

- Microsoft project
- JIRA
- Podio
- Wrike
- RationalPlan
- PPM Executive Command Center
- Project manager.com

Microsoft project

Microsoft projekt je softver za optimizaciju projektnog portfelja i ostvarivanje ciljeva pomoću značajke Microsoft Project & Portfolio Management (PPM). Besprijeckorna integracija sa servisom Power BI omogućuje organizacijama naprednu analitiku portfelja i ugrađena izvješća na temelju kojih će timovi biti koordinirani.³⁵

Microsoft PPM donositeljima odluka omogućuje jednostavno modeliranje raznih scenarija za portfelje da bi odlučili koji je najbolji strateški put uravnotežujući projektne

³⁵ Microsoft, Preuzeto sa: <https://products.office.com/en-us/project/project-and-portfolio-management-software>

prijedloge sa strateškim poslovnim pokretačima te ograničenja troškova i resursa unutar tvrtke ili ustanove. Gotovo izvješća u tvrtci ili ustanovi mogu koristiti svi članovi tima kako bi svi bili usklađeni. Izvješće obuhvaća sve od grafikona obavljenog i preostalog posla do financijskih izvješća.

Microsoft omogućuje povezanost sa alatima kao što su Power Bi Pro i EXCEL koji stječete uvide u razne portfelje. Microsoft PPM organizaciji pomaže pri evaluaciji projektnih ideja iz svih dijelova tvrtke ili ustanove putem standardiziranog procesa koji daje detaljne poslovne slučajeve i projektne grafikone upravi na pregled. Tim stječe centralizirane uvide u projekt sa svih lokacija.

Project Online pomogao je Microsoftovu timu za infrastrukturne i suradničke servise da razvije jače kapacitete za upravljanje projektima i eliminira trošak upravljanja poslužiteljima. Voditelji projekata bez odgode dobivaju ažuriranja sa svih lokacija i uređaja.

JIRA Software Portfolio

JIRA Software Portfolio pruža točan prikaz za planiranje i upravljanje inicijativama s više timova i projekata - bilo kojeg tima, bilo koje veličine. Jira Software bogate značajke planiranja omogućuju timu fleksibilno planiranje na način koji je najbolji za njega. Procjene pomažu projektnom timu da postanu još precizniji i učinkovitiji. Omogućuje postavljanje prioriteta u upravljanju projektima na principu drag and drop metode.³⁶

Podio

Podio organizira sve projektne rokove, datoteke i razgovore u jedno transparentno mjesto. Možete dobiti uvid u ono što vam je potrebno, bez komplikacija, a vaš tim ostaje usmjeren i fokusiran. Podio je besplatan alat koji koristi web platformu na principu računalstva u oblaku, a omogućuje timsku komunikaciju, organizaciju poslovnih procesa, podataka i sadržaja vezanih za upravljanje projektima. Korisnici također mogu odabrati poslovne aplikacije iz online trgovine aplikacija ili kreirati vlastitu prema svojem projektu.

Wrike

Wrike je aplikacija za upravljanje projektima, odnosno portal gdje možete pokrenuti projekt i pozvati kolege da sudjeluju. Možete pratiti ciljeve projekta, popis novih zadataka,

³⁶JIRA Software, preuzeto sa: <https://www.atlassian.com/software/jira>

komunicirati i spremati podatke. Unutar aplikacije nalaze se „mape“ u kojima se nalaze skup zadataka koje ste definirali, nakon što napravite novu mapu pozovete članove tima. To se postiže e-mailom, a slijedeći korak je dodavanje zadataka u mapu. Aplikacija dijeli ekran u tri djela, a u prozorčić gdje se nalaze zadaci možete dodavati važnost zadatka, datum stvaranja, aktivan zadatak, neaktivan i ostalo.³⁷

RationalPlan

RationalPlan je snažan softver za projektno upravljanje koji pomaže timovima i projektnom menadžeru stvoriti cjelovit projektni plan, raspodjelu resursa i analizu radnih kapaciteta, praćenje radnog procesa, procjenu troškova projekta i upravljanje proračunom.

PPM Executive Command Center

PPM Executive Command Center je u mogućnosti automatski izračunati vrijednost i zaradu od projekta. Automatski pruža informacije o projektu: stvaran trošak, procjena po završetku, procjena po dovršetku, upravljanje zalihama, financijama i ostalo. Ovaj dinamičan alat ima integrirani izvještaj, nadzornu ploču, informacije i upozorenja.

Project manager.com

Project manager.com je softver za upravljanje projektnim menadžmentom koji nudi prilagodljivo korisničko sučelje. Softver omogućava spajanja s bilo kojeg mjesta, u bilo koje vrijeme kako bi imali uvid u projekt. Možete vidjeti da li ste u okviru vremenskog i proračunskog ograničenja i napredujete li po planu.

³⁷Wrike, preuzeto sa: <https://www.wrike.com/>

6. Primjeri iz prakse upravljanje portfeljem projekata

Za istraživanje sam odabrala dvije potpuno različite hrvatske tvrtke, ali ipak u nekim segmentima slične. U slijedećim poglavljima prikazati ćemo kako upravljaju portfeljem projekata, koliko im je uopće ovakva vrsta upravljanja poznata i u kojoj mjeri je primjenjuju u svakodnevnom poslovanju na projektima? Prva organizacija koju sam uzela kao primjer je neprofitna ACT grupa, odnosno konzorcij poduzeća iz Čakovca. Podaci su dobiveni temeljem razgovora s izvršnim direktorom ACT grupe Stjepanom Mikecom, dana 11.8. 2016. ACT Grupa uključuje i povezuje organizacije i pojedince koji promiču i razvijaju eko-društvenu ekonomiju u Hrvatskoj i regiji. Čini je 8 članica različitih pravnih oblika (udruga, socijalne zadruge, zadruga, trgovačka društva, d.o.o., ustanova socijalne skrbi).

Druga je profitna organizacija koja djeluje u turizmu, a to je Lifeclass Terme Sveti Martin. Podaci su dobiveni temeljem razgovora sa direktorom Branimirom Blajićem i provedenim intervjuima sa svakim od voditeljima projekata. Lifeclass Terme Sveti Martin je sportsko - termalni kompleks koji se nalazi u Međimurju, a obuhvaća hotel Golfer s četiri zvjezdice i 157 soba, 84 apartmana, bazene s termomineralnom vodom, igrališta za golf i sportska igrališta. ACT Grupa i Lifeclass Terme Sveti Martin su organizacije koje iza sebe imaju zavidne rezultate u svojoj branši te kontinuirano bilježe rast i razvoj. Iako se bave potpuno različitim djelatnostima vrlo su dobro upoznate radom na projektima, odnosno upravljanjem projektima unutar organizacije.

7. ACT grupa

ACT grupa uključuje i povezuje organizacije i pojedince koji promiču i razvijaju eko-društvenu ekonomiju u Hrvatskoj i regiji. ACT Grupa je razvojna, potporna i suradnička organizacija, koju čine motivirani, predani i kvalificirani ljudi. Ključni je resursni centar za razvoj društvenog kapitala u središnjoj i sjeverozapadnoj Hrvatskoj, vodeći je primjer eko-društvenog poduzetništva u republici Hrvatskoj i europski primjer dobre prakse društvenog uključenja i radne integracije.

Članice ACT grupe su:

- Autonomni centar - ACT
- ACT Printlab d.o.o.

- ACT Konto d.o.o.
- Socijalna zadruga Humana Nova
- Centar za eko-društveni
- Razvoj - CEDRA Čakovec
- ACT Press d.o.o.
- Centar za pomoć u kući
- Međimurske županije
- Socijalna poljoprivredna
- Zadruga Domaći vrt
- Domaće jelo

ACT Grupa je primjer društvenog poduzetništva koje razvija u području zelene ekonomije i socijalnih usluga u zajednici. Ključna načela djelovanja ACT Grupe su: dobrovoljno i otvoreno članstvo, demokratsko upravljanje članica, ekonomsko sudjelovanje članica, autonomija i neovisnost, obrazovanje, obuka, informiranje i suradnja među akterima eko-društvene ekonomije.

ACT grupa je otvorena svim razvojnim organizacijama i pojedincima (bez obzira na spolne ili vjerske razlike) koji dijele viziju, vrijednosti i ključna načela djelovanja organizacije te su spremni i voljni prihvatiti odgovornosti članstva. Temeljno članstvo čine organizacije čiji je (su)osnivač ili (su)vlasnik ACT Grupa ili pravna osoba temeljna članica Udruge. Temeljno članstvo je skupština ACT Grupe, gdje svaka organizacija ima 2 predstavnika.

U ACT Grupi članice pravično ulažu sredstva u svoju organizaciju te demokratski upravljaju i kontroliraju kapital organizacije. Članice obično imaju ograničen ili gotovo nikakav povrat uloženog na kapital koji ulažu kao preduvjet za članstvo. Ostvarenu dobit i višak prihoda organizacije članice određuju za jednu ili svaku od ovih namjena: razvoj poslovanja, stvaranje financijskih rezervi, isplatu nagrada članovima (s obzirom na njihov doprinos poslovanju organizacije, a ne iznosu koji su investirali u poslovanje) te donacije organizacijama iz lokalne zajednice. U ACT Grupi razine plaća su dostatne da se održe dugoročna zapošljavanja i članstva da bi se održala potrebna razina vještina i iskustva.

ACT Grupa, prvenstveno kroz Razvojni fond, osigurava financijska sredstva i resurse za obrazovanje, obuku i usavršavanje svojih članova, radnika i volontera kako bi mogli učinkovito obavljati sve potrebne poslove, upravljati i sudjelovati u razvoju organizacija. Kako bi ojačali sektor eko-društvene ekonomije, ACT Grupa i organizacije surađuju i umrežavaju, dijele informacije i dobru praksu s drugim akterima na lokalnoj, nacionalnoj,

regionalnoj i međunarodnoj razini. Suradnja među akterima eko-društvene ekonomije ACT Grupa radi na održivom razvoju zajednica u kojima djeluje primjenjujući etičke standarde poslovanja, redovito mjeri i kontrolira ekonomski, društveni i okolišni utjecaj svog djelovanja te promovira ključna načela svog djelovanja u zajednici.

7.1. Projekti ACT Grupe

Tablica 4. Projekti ACT Grupe

Projekti	Početak projekta:	Predvideni datum završetka:	Trošak projekta
<p><i>ESCO - Education for Social Co-Operatives - new opportunities for people with disabilities</i></p> <p><i>ESCO – Obrazovanje za socijalno zadrugarstvo – nove mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom</i></p>	04/12/2010	04/12/2011	110.120,12 EUR
<p><i>Društveno uključivanje i zapošljavanje Roma kroz biodinamičku poljoprivredu</i></p> <p><i>Social inclusion and employment of Roma through biodynamic/organic food production</i></p>	01/08/2013	31/07/2014	132.818,57 EUR

Iz projekata ACT Grupe koji su navedeni u nastavku ovog poglavlja nastala su 2 društvena poduzeća. Iz prvog Socijalna zadruga Humana Nova Čakovec, a iz drugog Socijalna poljoprivredna zadruga Domaći vrt. Socijalna zadruga Humana Nova Čakovec je društveno poduzeće koje potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemno tržište. Svojim djelovanjem aktivno i

izravno doprinosi izgradnji društva tolerancije i suradnje te pomaže socijalno isključenim osobama i njihovim obiteljima unaprijediti njihovo samopouzdanje i kvalitetu života. Također aktivno doprinosi održivom razvoju lokalne zajednice, smanjenju siromaštva i očuvanju prirode. Iz drugog projekta nastala je zadruga Domaći vrt koja proizvodi i prodaje organsko voće, povrće, žitarice i ljekovito bilje te nudi obrazovanje o ekološkoj proizvodnji. Stvara kvalitetne poljoprivredne proizvode uz promociju i provedbu pravednog poslovanja te zapošljavanja ranjivih skupina.

7.1.1. ESCO – Obrazovanje za socijalno zadrugarstvo – nove mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom

Nositelj projekta je Autonomni centar – ACT. Partneri na projektu su: Međimurska županija i udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije (Udruga slijepih Međimurske županije, Udruga za pomoć osobama s mentalnom retardacijom Međimurske županije, Društvo tjelesnih invalida Međimurja, Društvo distrofičara, invalida cerebralne i dječje paralize i ostalih tjelesnih invaliditeta Čakovec). Suradnici na projektu su: Razvojna agencija REDEA d.o.o. Čakovec i Hrvatski zavod za zapošljavanje, područna služba Čakovec.

Cilj projekta:

Glavni cilj projekta je povećati mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom u Međimurskoj županiji, promicati socijalnu inkluziju i podići razinu svijesti o mogućnostima zapošljavanja osoba s invaliditetom razvijanjem novih modela i metoda rada na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Ciljana skupina je 130 osoba s invaliditetom koje su u evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i članovi udruga osoba s invaliditetom.

Opis problema

Socijalno najranjivije skupine, kao što su osobe s invaliditetom, često imaju ograničen i nedostatan pristup obrazovanju i osposobljavanju za željena zanimanja. Mnoge sredine još su uvijek neosviještene i nesenzibilizirane za probleme osoba s invaliditetom. Razdoblje recesije i gospodarske krize donosi gubitak posla, gubitak socijalne pomoći i pad životnog standarda svih osoba, a osobe s invaliditetom jedna su od skupina u izuzetno nepovoljnom položaju. Projektom se želi poboljšati trenutno stanje u Međimurskoj županiji i obrazovanje

za socijalno zadrugarstvo. Postoji jaka potreba za senzibiliziranjem javnosti, socijalnom inkluzijom, promicanjem jednakih mogućnosti i dodatnom edukacijom, a sve s ciljem lakšeg i bržeg zapošljavanja osoba s invaliditetom.

Glavne aktivnosti projekta:

- 1) Pripreme za provođenje obrazovnih aktivnosti
- 2) Edukacija ciljne skupine s ciljem stjecanja novih znanja i vještina
- 3) Implementacija stjecanja radnog iskustva
- 4) Osnivanje socijalne zadruge
- 5) Pripreme za početak rada socijalne zadruge
- 6) Promocija zapošljavanja osoba s invaliditetom

Korisnici projekta:

- 1) Obitelji osoba s invaliditetom u evidenciji HZZ-a RH
- 2) Udruge osoba s invaliditetom registrirane u Međimurskoj županiji
- 3) Osobe s invaliditetom u Međimurskoj županiji
- 4) Udruge osoba s invaliditetom registrirane u drugim dijelovima Hrvatske
- 5) Osobe s invaliditetom na nacionalnoj razini
- 6) Poslodavci
- 7) Građani

Očekivani rezultati:

- 1) Odrađena je procjena ciljne skupine te su pripremljeni kurikulumi obrazovnih programa.
- 2) Pripadnici ciljne skupine povećali su dosadašnju razinu znanja pohađanjem stručnih obrazovnih programa (web administrator, voditelj ureda, šivač, knjigovođa) te su osposobljeni za (samo)zapošljavanje.
- 3) Pripadnici ciljne skupine povećali su radno iskustvo.
- 4) Uspostavljena je socijalna šivačka zadruga.
- 5) Implementirana je promotivna kampanja

Projekt je djelomično financirala Europska unija u okviru IV. komponente Instrumenta prepristupne pomoći (IPA) – Razvoj ljudskih potencijala iz područja zapošljavanja, obrazovanja i socijalnog uključivanja namijenjenih osobama s invaliditetom i onima koji se nalaze u nepovoljnom položaju u pristupu zapošljavanju i obrazovanju (grant shema ”Poticanje intenzivnijeg uključivanja osoba s invaliditetom na tržište rada”)

Upravljanje projektom

Tim koji je provodio akcije:

- Voditelj projekta ACT
- Pomoćnik projekta
- Administrator projekta
- ACT mentori (za mentorstva: administratora, web administratora, upravljanja društvenim poduzećima, poslovnog planiranja)
- Međimurska županija
- Predstavnici partnera
- Pučko otvoreno učilište Čakovec (za osposobljavanje: švelje, knjigovođe)
- Hrvatska udruga za zadruge (mentori)

Tim za upravljanje projektima bio je odgovoran za obavljanje većine aktivnosti navedene u prijedlogu projekta. ACT Grupa, kao podnositelj zahtjeva projekta, odgovorna je za dobru i pravovremenu realizaciju aktivnosti i osiguranje potrebnih sredstava.

Upravljanje projektima se sastojalo od voditelja projekta, projektnog asistenta i administrativne podrške projekta. Voditelj projekta i projektni asistent radili su na projektu 70% radnog vremena, a administrator je bio zaposlen na 50% radnog vremena za vrijeme trajanja projekta.

Voditelj projekta bio je odgovoran za upravljanje projektom, provedbe projektnih aktivnosti, koordinacije aktivnosti, ispunjavanje postavljenih rokova, financije, komunikaciju s partnerima, suradnicima i kooperantima, izradu izvješća o napretku i kontinuirano praćenje provedbe projekta.

Projektni asistent je bio zadužen za podršku voditelju projekta u upravljanju projektom, provedbu projektnih aktivnosti, prikupljanja podataka, izrade izvješća o napretku i nadzor.

Projektni administrator obavljao je administrativne poslove, slanje pošte, fotokopiranje, ispunjavanje dokumenata, arhiviranje, administrativno knjigovodstva i sl. Administrator je morao pratiti financijsko stanje preko računa kako bi pomogao voditelju projekta u pripremi financijskih izvještaja.

7.1.2. Društveno uključivanje i zapošljavanje Roma kroz biodinamičku poljoprivredu

Nositelj projekta je Autonomni centar - ACT. Partneri na projektu su Centar za socijalnu skrb Čakovec, Hrvatski zavod za zapošljavanje - područni ured Čakovec i udruga Duga Plus, društvo za razvoj biološko-dinamičkog gospodarstva, Čakovec.

Ciljevi projekta:

Povećati zaposlenje pripadnika romske nacionalne manjine u Međimurskoj županiji, kao jedne od najranjivijih marginaliziranih skupina u ovoj regiji te pridonijeti njihovoj društvenoj uključenosti kroz stvaranje poticajnog okruženja za socijalno zapošljavanje. Izgraditi kapacitete nezaposlenih Roma iz Međimurske županije za (samo)zapošljavanje i izgraditi održivi model za njihovo zapošljavanje kroz osnivanje socijalne zadruge za biodinamičku/organsku poljoprivredu.

Ciljana skupina pripadnici romske nacionalne manjine u Međimurju - dugotrajno nezaposleni i korisnici socijalne pomoći - najmanje 50 osoba iz registra HZZ i Centra za socijalnu skrb Čakovec.

Glavne aktivnosti:

1. Predaktivnosti za proces obrazovanja: procjena i prezentacija projekata.
2. Razvoj 3 nastavna plana za biodinamiku povrtnara, voćara, skupljača i uzgajivači ljekovitog bilja.
3. Edukacija članova ciljne skupine za nove vještine i znanja.
4. Radna praksa na lokalnim farmama.
5. Uspostava socijalne zadruge (start-up) te uspostava obiteljskih gospodarstava
6. Promicanje zapošljavanja romske nacionalne manjine

Očekivani rezultati

1. Najmanje 25 pripadnika romske nacionalne manjine motivirano je kroz informativne radionice za sudjelovanje u projektnim aktivnostima.
2. Pripadnici ciljane skupine povećali su dosadašnju razinu znanja kroz program neformalnih edukacija za biodinamičko/organsko povrtlarstvo (8 osoba), voćarstvo (4 osobe) i uzgoj/sakupljanje ljekovitog bilja (6 osoba).
3. Pripadnici/ice ciljane skupine povećali su dosadašnju razinu sposobnosti i vještine za (samo)zapošljavanje i razvoj poduzetničkih aktivnosti kroz radionice individualnog razvoja.
4. Kroz tromjesečnu praksu na biodinamičkim gospodarstvima, pripadnici ciljane skupine povećali su svoje radno iskustvo i vještine.
5. Uspostavljena je socijalna poljoprivredna zadruga te su osnovana barem 3 obiteljska poljoprivredna gospodarstva u kojima je zaposleno barem 6 pripadnika ciljane skupine.

Korisnici projekta:

1. 25 romskih obitelji iz najmanje 6 romskih naselja,
2. 2000 roma iz istih 6 romskih naselja,
3. Romi u drugih 6 sela,
4. Međimurska županija
5. Stanovništvo
6. Poslodavci i građani.

Upravljanje projektom

Voditelj projekta (zaposlenik ACT) je 50% radnog vremena posvetio provedbi projekta te je koordinirao i nadzirao sve projektne aktivnosti. Odgovoran je za upravljanje projektom, provedbe projektnih aktivnosti, koordinacije aktivnosti, ispunjavanje postavljenih rokova, financije, komunikacija s partnerima, suradnicima i kooperantima, izradu izvješća o napretku i stalno praćenje provedbe projekta.

Asistent projekta (zaposlenik RPA) 100% radnog vremena posvetio je provedbi projekta te pružio podršku voditelju projekta u upravljanju projektom, provedbu projektne aktivnosti, prikupljanja podataka, izrade izvješća o napretku i nadzor.

Projektni administrator (zaposlenik ACT) je 50% radnog vremena radio je na projektu te je odgovoran za primjenu projekta, pravilno ispunjavanje dokumenata, vođenje arhive, administrativne poslove i druga financijska pitanja vezana za projekt.

HZZ stručnjak je odrađivao 20% radnog vremena za provedbu projekta te je bio odgovoran za proces procjene, vještine obuke, proces zapošljavanja i promotivne aktivnosti.

Zaposlenik RPA je odradio 160 sati obučavanja biodinamike organskog povrća i vinogradarstva. *Zaposlenik RPA* je odradio 120 sati obučavanja biodinamike organskih voća.

Glavni izvršni direktor (zaposlenik ACT) 15% radnog vremena odradio je na projektu. Uloga upravljanja i nadzora, voditelja projekta, glasnogovornika (mediji, konferencije, i sl.), bavio se upravljanjem timom (motiviranje zaposlenika), itd.

Financijski menadžer (zaposlenik ACT) je financijski stručnjak za upravljanje projektom te je 20% radnog vremena odvojio za ovaj projekt. Glavne aktivnosti su bile prikupljanje (svaka 3 mjeseca) svih financijskih izvješća izrađenih od strane svih partnera i svi relevantni računovodstveni izvještaji propisani od strane komisije te nadziranje rada projektnog asistenta.

PR menadžer (zaposlenik ACT) je posvetio 15% radnog vremena za provedbu projekta. Imao je važnu ulogu u izvješćivanju o projektnim vrijednostima, ciljevima, aktivnostima i neposrednim rezultatima. U tom nastojanju mogao je koristiti sve oblike medija i komunikacije. Aktivno je radio na pripremi promidžbenih brošura i letaka. Osim toga, bitan je za poboljšanje odnosa između menadžmenta i zaposlenika.

Vanjski stručnjaci (mentori, revizori, procjenitelji, dizajneri, web programeri)

7.3. Upravljanje portfeljem u ACT Grupi

ACT Grupa upoznata je s principom PPM odnosno upravljanjem portfeljem projekata. Njihovo poslovanje na projektima temelji se na metodologiji Lean startup³⁸ i PRINCE2. Lean Startup temelji se na znanstvenom pristupu razvoju poslovanja i proizvoda u kojem glavnu ulogu imaju eksperimenti, tj. testiranje hipoteza. Testira se hipoteza o korisnicima, problemu i rješenju, zatim kontinuirano izbacivanje proizvoda na tržište te validirano učenje. Pri tome se pazi da se iz procesa izbacuje sve aktivnosti koje su “gubitak”, dakle sve one aktivnosti koje ne dodaju vrijednost proizvodu, a daleko najveći gubitak je izraditi nešto što kupac ne želi.

Kada postoji ideja za projekt, zaposlenik prvo treba izraditi nacrt (projekt) – business case. Bitno je što taj projekt može donijeti organizaciji ili korisnicima. Važne su koristi, odnosno dugoročna korist, opći ciljevi, troškovi i očekivana dobit. Business case je osnova za daljnje razmatranje i hoće li poduzeće investirati u taj projekt. Znači od svih business caseva odnosno projekata odabiru se oni koji su najbolji za organizaciju i radi se o prioritetni plan projekata. Tijekom pokretanja projekta treba postojati kontinuirana opravdanost za provedbu, a ona je dokumentirana u business caseu koji sadrži ciljeve i koristi.

Osnovna ideja je da što prije trebaš izaći sa projektom na tržište. Problem koji se javlja prilikom upravljanja projektom je prepoznati koji su podaci relevantni za određeni projekt. Niti jedna metodologija ne pokazuje nam koji projekt je najbolji. Odabiru se samo oni projekti koji su u skladu sa strategijom organizacije. Ideje dolazi od same grupe, poduzeća ili više razine menadžmenta. Nastoje ohrabriti zaposlenike da ideje i projekti dolaze i od njih. Preduvjet za to je motiviranost, a ne samo određivanje poslova. Nakon ove početne faze u koju spada odabir najboljih projekata slijedi slijedeća faza traženja financiranja za projekte.

Kako bi bili sigurni da postoji dovoljno resursa za pravovremeno izvršenje odabranih projekata koriste business case, financije, fondove ili očekuju povrat jer su im marginazirani zaposlenici.

Kod definiranja uloga i odgovornosti bitno je ne uključivati krive ljude i ne isključivati prave ljude. U svaki projekt koji provodi ACT Grupa uključene su 3 grupe sudionika: organizacija provoditelj (vlasnik), korisnici i dobavljači resursa.

³⁸ *Lean Startup pruža znanstveni pristup stvaranju i upravljanju startup-ovima i omogućuju što bržu isporuku proizvoda krajnjim kupcima.*

U ACT Grupi tijekom izvođenja projektima uvijek se upravlja po fazama. Na kraju svake faze se ocjenjuje status projekta, revidira business case i donosi se odluka o nastavku. Projekti se dijele na faze:

- Otvaranje projekta (projektни prijedlog)
- Odlučivanje o projektu (Directing)
- Iniciranje projekta (detaljni opis)
- Kontrola faze projekta (delegiranje, monitoring...)
- Upravljanje isporukom produkata
- Upravljanje granicom faze (izvještavanje i planiranje sljedeće faze)
- Zatvaranje projekta

Definirane su odgovornosti za rukovođenje, upravljanje i isporuku produkata te delegiranje ovlasti s višeg nivoa upravljanja na niži postavljanjem dopuštenih odstupanja za vrijeme, troškove, kvalitetu, okvir, rizike, koristi. Ako postoji procjena da će se dopuštena odstupanja prekoračiti, izvještava se viša razina radi donošenja odluke.

Komunikaciju odvijaju putem softvera Teamwork project. Teamwork project je softver za upravljanje projektom ili upravljanje portfeljem projekata. Korištenje ovog softvera omogućuje njihovom projektном timu konstantno upućenost u projekt. Svaki član tima zna točno što mora učiniti i kada to mora biti izvršeno. Softver omogućuje svim članovi tima međusobnu povezanost, a svi podaci koji se koriste na projektu su pohranjeni u bazama podataka softvera te članovima tima omogućuje pronalaženje svega što im je potrebno. Projektни tim može raditi svoj posao putem Teamwork projecta gdje god se nalazili, a dostupan je i na iPhoneu, iPadu, Androidu, Google Chromeu i webu. Sve se nalazi u oblaku, dostupno bilo gdje i bilo kada.

Skup projekata koji će se realizirati i koji donosi najveći povrat ovisi o samom kapacitetu ACT Grupe i koliko projekata može jedna organizacija provest. U novije vrijeme ACT Grupa ne radi toliko istraživanja tržišta jer su podaci često krivi. Naime, ljudi će ti reći da podržavaju projekt ili proizvod, no kad treba sudjelovati, kupiti ili koristiti taj proizvod nisu više zainteresirani. Zato se vode Lean startup pristupom, testiraju hipoteze te što prije izlaze s proizvodom na tržište i uče od kupaca što je više moguće.

Na pitanje tko je zadužen za upravljanjem portfeljem projekata nemaju odgovor jer još ne postoji takva osoba u ACT Grupi, ali su svjesni da bi trebao postojati barem neki odjel. PPM

ured im ne postoji što nam ukazuje da se organizacija nalazi na prvoj razini prema fazama zrelosti PPM-a. Pokušali su ga osnovati, ali je bilo nedovoljno financija za takvu vrstu provedbe. Zbog toga se za sad odluke donose na različitim razinama i za različite razine projekata.

Kontrola kvalitete provodi se putem konstantnog nadziranja nad projektom od strane voditelja projekta, projektnog menadžera i odbora. Kad je ostvaren rezultat donose se odluke za daljnje upravljanje. Za kontrolu neplaniranih događaja koriste se izvanredni izvještaji. Odbor treba biti upoznat u kojoj se fazi projekt nalazi te na isti način projektni menadžer s voditeljem projekta. Preko alata prate svakodnevno što se događa sa projektom.

Pokazatelji uspješnosti portfelja projekata očituju se:

- Na razini timova – timovi su formirani po radnim paketima te svaki od radnih paketa donosi rezultat. Svaki tim ima zadatke koje mora odraditi i fokusiraju se na rezultate koji se odnose na kvalitetu proizvoda. Timovi su obavezni dobro opisati rezultate kako bi se vidjelo ako oni stvarno služe svrsi i žele li ih korisnici koristiti.
- Na razini voditelja projekta – jesu li segmenti (vremenski, troškovni, kvaliteta) unutar okvira koji su bili predviđeni.
- Na razini interakcije s korisnicima - bitna je isporuka produkata nakon završetka projekta i plan za aktivnosti gdje je jasno tko će te produkte koristiti.

Projektom odbora bitne su samo koristi za organizaciju. Odbor brine postoji li tijekom i nakon upravljanja projektom učenje te da se naučene lekcije koriste i primjenjuju kasnije na drugim projektima.

ACT Grupa da bi uskladila planirane projekte s organizacijskom strategijom vodi se metodologijom PRINCE2. ACT Grupa pokušava se prilagođavati svakom projektu i biti što više fleksibilna prema: okolini, veličini, kompleksnosti, važnosti, sposobnosti i riziku. Osigurava da se sudionici fokusiraju na sukladnost sa ciljevima projekta, a ne da gledaju na završetak projekta kao glavni cilj. Osigurava uključivanje sudionika (i vanjskih) u planiranje i donošenje odluka. Primjenjuje kontinuirano učenje i unapređenje rada organizacije.

8. Liveclass Terme Sveti Martin

1911. godine englesko-mađarska tvrtka London Budapest vršila je istraživanja (bušenja) u potrazi za naftom, no umjesto nafte potekla je termalna voda. Otkrivena je ubrzo ljekovita svrha vode te je 1936. godine izgrađen jedan drveni bazen, dimenzija 3m širine i 4m dužine, jedan natkriveni bazen te instalirano sedam kada za namakanje u termalnoj vodi. Nakon II. svjetskog rata 1945. država konfiscira toplice u ime “zaštite nacionalne časti”.

1950. godine nakratko prelazi u ruke privatnika, zatim toplice vodi sindikat, a potom poduzeće Union iz Čakovca do približno 1985. godine nakon čega sve polako propada. Inventar zajedno s kadama prodan je na dražbi. Poslije slobodnih izbora i raspada Jugoslavije, nekoliko godina su bile u vlasništvu poduzeća Toplice.

1996. godine toplice kupuje poduzeće Modeks i uređuje kupališni prostor. Obnovljeni su bazeni, objekti, svlačionice, sanitarije i kotlovnica, asfaltirana je prilazna cesta i uređen je restoran. Do 2003. i dolaska trenutnih vlasnika toplice su nosile naziv Toplice Vučkovec i radile su sezonski samo u ljetnim mjesecima kao kupalište na otvorenom s tri bazena i restoranom.

2003. godine toplice su dobile naziv Toplice Sveti Martin te narednih godina doživljavaju intenzivno razdoblje poslovno turističkog razvoja. Gradeći postepeno svoju prepoznatljivost, prije svega na prirodnim atributima okruženja, ljubaznosti osoblja i kvaliteti usluge, toplice su danas lider u kontinentalnom turizmu. Završetkom hotela i golf terena, predstavljaju najveći projekt kontinentalnog turizma s dosadašnjom investicijom od preko 300 milijuna kuna i preko 200 zaposlenika.

2014. godine poznati slovenski brand LifeClass brine kako bi toplice Sveti Martin zadržale kvalitetu usluge i visinu standarda, uz najmodernije svjetske. Misija Termi Sveti Martin i branda LifeClass poklapaju se u tri stvari, a to je zdrav život, sport i rekreacija te lokalna gastronomija što se ujedno vidi i u zajedničkom sloganu koji glasi "Svijet zdravih užitaka".

8.1. Projekti Liveclass Terme Sveti Martin

Dolaskom LifeClass branda na upravljačku poziciju, Terme Sveti Martin okrenule su se novoj viziji poslovanja koja se može iščitati i iz samog slogana Resorta koji glasi "Svijet zdravih užitaka". No, svijet zdravih užitaka nije okrenut samo prema gostima i zaposlenicima, već i prema okolišu u kojem tvrtka posluje. Tako su terme krenule u Projekt "Zelene Terme" koji se sastoji od više različitih segmenata implementacije raznih certifikata i standarda kako bi osigurali "zeleno" poslovanje kompanije. Obzirom na velik utjecaj hotelske industrije na okoliš, njihov strateški cilj je da svedu zagađenje na minimum, a to postižu redovitom edukacijom osoblja, pa i gostiju, pokušavaju svima otvoriti vidike koliko je važno očuvanje okoliša.

Terme su isto tako krenule sa još jednim projektom, uvođenja certifikata Halal kvalitete. Inicijativa za ovakvu vrstu projekta krenula je zato jer muslimanski gosti, nerijetko nailaze na probleme sa smještajem i hranom, a tek rijetki hoteli i ugostiteljski objekti imaju košer i halal certifikate. Prema procjenama, ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju broj gostiju će se povećati, a samim time i potreba za dobivanjem certifikata. Time se širi turistička ponuda terma i pružanje mogućnosti turistima islamske vjeroispovijesti koji prakticiraju svoju vjeru da boravak u hotelu provedu u skladu s principima svoje vjere. Riječ je o proizvodima i uslugama koji su proizvedeni ili obavljani u skladu s dozvoljenim islamskim principima.

8.1.1. Zeleni hotel

Projekt certificiranja LifeClass Terma Sveti Martin kao Zelenog resorta, podrazumijeva i realizaciju i provođenje određenih aktivnosti vezanih uz zeleno poslovanje. Zeleni marketing je kao sastavni dio zelenog poslovanja od iznimne važnosti za svako poslovanje, pa tako i za Terme Sveti Martin koje samim uvođenjem certifikata poduzimaju brojne mjere koje su u skladu s filozofijom projekta, posebice na području marketinga i komuniciranja s javnošću. Sustav zelenog poslovanja primjenjuje se u svim odjelima LifeClass Terma Sveti Martin: recepcija, domaćinstvo, sport, tehnička služba, wellness, marketing i prodaja, a u provedbu su uključeni svi zaposlenici.

Unutar ovog projekta provela se implementacija sustava Sustainable hotel i implementacija sustava ISO 50001 standard. Implementacija sustava Sustainable hotel je odrađena u suradnji sa UUPUH³⁹-om u čijoj organizaciji su bile i radionice za edukacije i postizanje uvjeta za dobivanje certifikata. Sustav su implementirali u 2014., a u 2015. su imali ponovni audit. Svake godine se radi kontrola zbog provjere rada po procedurama certifikata. Postoje tri kategorije Sustainable sustava i to Sustainable, Advanced Sustainable i Superior Sustainable. Nakon prvog audita u studenom 2014. toplice su dobile Advanced Sustainable kategoriju, a nakon ponovnog, proširenog audita studenom 2015. godine, jedini su od svih prijavljenih toplica u Hrvatskoj, dobili najviši Superior Sustainable certifikat za Terme.

Glavni uvjeti za dobivanje Sustainable certifikata su: energetska učinkovitost, suradnja s lokalnom zajednicom (zapošljavanje lokalnog stanovništva, suradnja s lokalnim OPG-ovima i korištenje domaćih namirnica, sudjelovanje u lokalnim događanjima, te suradnja s turističkom zajednicom), odgovorno postupanje s otpadom (selektivno skupljanje i sortiranje otpada), te minimalni utjecaj na okoliš.

U implementacije ISO 50001 standarda krenuli su sa firmom Smart Way koja je radila na implementaciji sustava za 24-satno praćenje potrošnje energenata (plin, struja, voda). U sklopu implementacije tog sustava su uveli i ISO certifikat u suradnji s konzultantskom kućom Top Consult Grupa. Odradili su u 12. mjesecu audit u vezi certificiranja s Top Consult Grupom te nakon što su izdali završno izvješće imali i samo certificiranje koje je odradila certifikacijska kuća Universal Adria.

³⁹ Hrvatska udruga likovnih umjetnika primijenjenih umjetnosti

Slika 4. Certifikat sustava upravljanja energetsom učinkovitosti



Ciljevi projekta zelenog hotela:

- Zapošljavati i educirati lokalno stanovništvo
- Kontinuirano unapređivati energetska učinkovitost tvrtke
- Koristiti samo prirodna sredstva u održavanju zelenih površina
- Kontinuirano smanjivati količine neselektivnog otpada
- Koristiti što više materijala koji se mogu reciklirati
- Maksimizirano korištenje lokalno uzgojenih namirnica u pripremi hrane
- Povećati suradnju s lokalnim dobavljačima hrane i pića
- Biti maksimalno uključen u razvoj lokalne zajednice kao turističke destinacije
- Maksimalno uključivati lokalnu zajednicu u razvoj resorta
- Educirati osoblje i goste

Provode projekte energetske učinkovitosti s ciljem smanjenja emisija stakleničkih plinova iz stacionarnih uređaja za loženje. Sav otpad se prije predaje sakupljaču selektira i tada se predaje prema vrsti otpada s čime su uvelike smanjili količine miješanog komunalnog otpada koji je neselektivni i ne može se reciklirati. Uveli su korekciju pH vrijednosti vode u

bazenima pomoću ugljičnog dioksida, čime su izbacili iz tehnološkog procesa jednu kemikaliju.

LifeClass Terme Sveti Martin trenutno zapošljavaju oko 170 stalno zaposlenih radnika koji gotovo svi dolaze sa područja Međimurske županije. Ujedno, Terme Sveti Martin su najveće turističko poduzeće u županiji, koje zapošljava najviše radnika u regiji. Njima je na raspolaganju najmodernija infrastruktura za rad, a ujedno nudi im se mogućnost cjeloživotnog obrazovanja kroz razne treninge i edukacije koje provode u Hrvatskoj, ali i inozemstvu.

Upravljanje projektom

Osnovan je tim koji se bavi i upravlja održivošću. Dodijeljeni su zadaci i odgovornosti pojedinim članovima tima vezano uz zeleni turizam, a uprava se obavezala na uvođenje politike održivosti u svim segmentima poslovanja. Imenovan je zeleni koordinator koji je odgovoran za implementaciju održivog poslovanja.

Članovi tima koji se bave održivošću su:

- Branimir Blajić – upravljanje održivošću
- Dan Vidošević – upravljanje održivošću
- Vedran Augustić – upravljanje održivošću, upravljanje energijom, te energetska učinkovitost
- Goran Makovec – upravljanje okolišem
- Denis Črešnjovec – upravljanje održivošću, ljudski resursi
- Igor Lazar - nabava
- Stanislav Kraljić – ugostiteljstvo
- Mirjana Karlovčec – domaćinstvo

Komunikacija

Komunikacija se odvija putem e-maila, internog marketinga, tjednih i dnevnih kolegija, oglasnih ploča te direktnom komunikacijom.

Dokumentacija

Dokumentaciju održivog poslovanja čine SH⁴⁰ priručnik kao temeljni dokument sustava, definirane procedure i radne upute te ostala dokumentacija niže razine čime su definirane međusobne veze, odgovornosti i ovlaštenja u sustavu održivog poslovanja. Osim toga, obuhvaća akcijski i strateški plan održivog poslovanja koji osiguravaju dokaz o sukladnosti sa zahtjevima i djelotvornoj provedbi sustava održivog poslovanja. Nadzor dokumentacije vezane uz održivo poslovanje nadzire i kontrolira tim zadužen za provedbu održivog poslovanja, svatko u svom segmentu, na čelu s generalnim direktorom i zelenim koordinatorom.

8.1.2. Uvođenje Halal kvalitete

Projekt uvođenja halala u Terme Sveti Martin potaknut je zbog zadovoljavanja zahtjeva potrošača, odnosno arapske zajednice. Certificiranje obuhvaća smještajni dio, ugostiteljstvo i wellness. Svjetsko halal tržište obuhvaća 1 trilijun USD, 20% ukupne proizvodnje hrane što su Lifeclass Terme Sveti Martin prepoznale, kao najbrže rastuće tržište koje prema podacima u 2013. svjetsko turističko halal tržište vrijedilo je 140 milijardi USD (13% od cjelokupne svjetske turističke zarade).

Halal certifikat može izdati isključivo islamska zajednica ili autorizirana certifikacijska kuća koju za to ovlasti islamska zajednica vrste halala. U Hrvatskoj je to Islamski centar za certificiranje halal kvalitete. Halal standard utemeljen je na šerijatskim principima i Codex Alimentariusu. Jasno definirane procedure i pravila primjene se u skladu s međunarodnim standardizacijskim normama - kompatibilan sa ISO standardima i HACCP⁴¹ sustavom.

Turističke djelatnosti, kao i turistička ponuda, ne zasnivaju se isključivo na turističkim apelima, već se s ciljem senzibiliziranja potrošača i turista, apeli mogu usmjeriti i na nacionalne, kulturološke i religijske osjećaje kao izrazito jake čimbenike koji utječu na željeno ponašanje. Halal turizam je novi oblik turističke ponude koja je već prisutna u svijetu i obično se ne razlikuje mnogo od onoga što mi poznajemo kao turizam. Podrazumijeva da

⁴⁰ Sustainable Hotel priručnik

⁴¹ Hazard Analysis and Critical Control Point ili HACCP je sustavni preventivni pristup kojim se osigurava sigurnost hrane.

turistima muslimanima budu zadovoljena dva osnovna aspekta, kao što su omogućavanje uvjeta za obavljanje vjerskih obreda i omogućavanje halal hrane.

Pravilnikom o kategorizaciji ugostiteljskih objekata prema zahtjevima halal kvalitete ugostiteljskih objekata se kategoriziraju sa:

1. Halal paket oznaka A
2. Halal paket oznaka B
3. Halal paket oznaka C

Lifeclass Terme su druge u kontinentalnoj Hrvatskoj nakon Hotel Turista u Varaždinu kojem će biti uručen halal certifikat. Trenutačno su u završnoj fazi uvođenja halal kvalitete, a nakon što zadovolje sve uvjete koji su im zadani, dobivaju certifikat halal kvalitete. Postupak certificiranja Halal kvalitete odvija se po procedurama koju utvrđuje Centar za certificiranje halal kvalitetom.

Koraci procedure su obuka internih auditora, rješenje o imenovanju internih auditora, implementacija zahtjeva halal standarda i poziv za audit (provjeru). Dobivanje Halal certifikata omogućit će termama oglašavanje putem islamske zajednice i agencije kao resort s halal certifikatom. Lifeclass Terme su tijekom uvođenja halal certifikata omogućile prostor za molitvu u kojem se treba nalaziti prostirka i oznaka prema jugoistoku, implementirali područja nabave, prijema i skladištenja sirovina, halal standarde serviranja hrane i pripreme jela, priprema soba i wellness usluga.

Osnovni cilj je osigurati osposobljenost svih zaposlenika za obavljanje provjerenih zadataka. Nakon dobivanja certifikata halal kvalitete jednom u godini provodi se audit, odnosno kontrola da bi se provjerilo učinkovito izvođenje halal kvalitete.

Izazov s kojim su se susrele Lifeclass Terme bili su njihovi lokalni dobavljači koji im dostavljaju namirnice za pripremu jela. Trebalo je i njih educirati po pitanju halal kvalitete te njihovu proizvodnju prilagoditi standardima halala. Naravno najveći izazov je sama kultura, odnosno različitost koju je ponekad teško shvatiti, ali su potrebe tržišta i okoline takve da se organizacije moraju prilagoditi.

Upravljanje projektom

Što se tiče samog upravljanja projektom on funkcionira na način da se odrede osobe koje će voditi projekt. Na ovom projektu bilo je više voditelja projekata, a to su direktor hotelskih operacija, direktor hrane i pića te njegov zamjenik koji je ujedno i voditelj HACCP-a.

U prvoj fazi se odrađuje sve što se zahtijeva iz Hrvatske islamske zajednice. Nakon toga istražuje se tržište s njima srodnim objektima po kategorizaciji kako bi se vidjelo koje su oni izazove imali, s ciljem da se smanji trošenje vremena i moguća iznenađenja vezana za samu provedbu. Održali su prvi inicijalni sastanak vezano za upoznavanje s temom i to sa svim zaposlenicima koji će biti u doticaju s navedenim projektom (kuhari, konobari, skladištari, nabava, sobarice, wellness osoblje i voditelji navedenih poslovnih jedinica). Praksa im je u svaki projekt uvoditi sve zaposlenike koji će imati veze u provedbi projekta, tako da za stolom ne sjede samo voditelji. Ovaj način rada se pokazao kao jako dobra praksa.

Nakon toga su se podijelile uloge i svi su dobili svoj dio zaduženja. U ovoj fazi je dobro to što svi sudjeluju, ima više glavnih voditelja projekta i manji je pritisak na jednu osobu jer svatko doprinosi svojim djelovanjem na ukupnu cjelinu.

Komunikacija se odvija na način da sve stavljaju u jednu mapu na share folderu kojem svi imaju pristup i na taj način ne gube vrijeme za slanje mailova te svi odmah vide u kojem je statusu provedba projekta.

8.2. Upravljanje portfeljem projekata u Lifeclass Termama Sveti Martin

Projekti svi proizlaze iz poslovne vizije društva koji slijede organizacijsku strategiju i politiku. One se zatim pretaču u poslovni plan (budžet). Da bi se ostvario budžet potrebno je odraditi određene projekte. Svaki odjel predlaže projekte koji su bitni za ostvarenje plana ili za povećanje svijesti o društvu i za marketing tvrtke. Odabiru se relevantni projekti formalno, suštinski, troškovno i kreće se u realizaciju, tj. izradu projektne sheme i plana s hodogramom aktivnosti.

Prioritet imaju oni projekti koji imaju najveći ROI (return on investment) ili najdugoročnije utječu na brand, tj. u smislu marketinga mogu dati najbolje rezultate. Često puta odabiru i projekte koji nemaju najbolji ROI ali su projekti koji nas diversificiraju od konkurencije (npr. ISSO standardi, halal). To nam ukazuje da su na prvoj razini prema fazama zrelosti PPM-a jer mali projekti imaju prednost pred velikim projektima.

Svaki predloženi projekt je predložen od strane ekspertne skupine koja je kreirana, tj. ljudi u kompaniji i izvan nje koji su najpovezaniji sa temom projekta. Bussines case ili projekt mora zadovoljiti formalni izgled, troškovnik, procjenu efekta i tek onda se radi usporedba projekata te se isti prioritiziraju. Konačnu odluku o projektima donosi u slučaju Terma Lifeclass šira Uprava društva - generalni direktor, direktori prodaje, financija, tehnike i održavanja, nabave, operacija i ljudskih resursa jer nemaju formirani PPM- ured.

Kako bi Lifeclass terme osigurale da planirani projekti budu usklađeni s poslovnom strategijom projekti uvijek proizlaze iz nje. Svaki projekt koji se kosi ili razilazi s poslovnom strategijom sigurno neće bit uvršten u razmatranje. Kako bi bili sigurni da postoji dovoljno resursa za pravovremeno izvršenje odabranih projekata, u samom obrazloženju projekta sastavni dio je i dio vezan za resurse, kako vremenske, ljudske tako i novčane. Sami izračun povrata govori nam imamo li dovoljno resursa i isplati li se ići angažirati dodatne resurse. Projekti imaju stroge terminske rokove koje predlagač projekta mora dobro sagledati i napraviti procjenu završetka određene faze projekta.

9. Kritički osvrt

Opisane su dvije potpuno drugačije organizacije kako bi se lakše usporedilo i došlo do zaključka kako u praksi organizacije upravljaju portfeljem projekata i jesu li uopće upoznati s takvom vrstom upravljanja?

Autonomni centar (ACT Grupa) je neprofitna organizacija, odnosno konzorcij koji informiranjem, savjetovanjem, izobrazbom i drugim oblicima podrške radi na razvoju civilnoga društva, eko-društvene ekonomije te slobodne kulture i društveno angažirane umjetnosti. Terme Lifeclass Sveti Martin su profitna organizacija s temeljnim kapitalom od 248 274 300 kuna, koji su jedni od vodećih turističkih destinacija u kontinentalnoj hrvatskoj. Usprkos tome prepoznali su da trebaju svoje poslovanje usmjeriti prema zelenom poduzetništvu, suradnji s lokalnim stanovništvom, zapošljavanju lokalnog stanovništva i ostalo.

Ako usporedimo ACT Grupu i Lifeclass Terme zaključujemo da imaju slične poveznice odnosno vrijednosti, a to su utjecaj na lokalno stanovništvo i doprinos zelenom poduzetništvu. Projekte koje provode ACT Grupa i Lifeclass Terme su projekti koji su u skladu sa njihovom misijom, vizijom i strategijom. Ako se bilo koji od projekata kosi sa strategijom organizacije oni ih prekidaju odnosno ne provode.

ACT Grupa projektom Humana Nova želi uspostaviti centre za ponovnu uporabu koji se bave sakupljanjem, popravkom i ponovnom prodajom predmeta koji bi inače postali otpad. Zapošljavaju marginaliziranu skupinu odnosno osobe s invaliditetom. Cilj drugog projekta Domaći vrt je povećati zapošljavanje pripadnika romske nacionalne manjine u Međimurskoj županiji, kao jedne od najranjivijih marginaliziranih skupina u ovoj regiji.

Terme Lifeclass Sveti Martin provode projekte energetske učinkovitosti sa ciljem smanjenja emisija stakleničkih plinova iz stacionarnih uređaja za loženje. Sav otpad se prije predaje sakupljaču selektira i tada se predaje prema vrsti otpada. Time su uvelike smanjili količine miješanog komunalnog otpada koji je neselektivan i ne može se reciklirati. Lifeclass Terme Sveti Martin trenutno zapošljavaju oko 170 stalno zaposlenih radnika koji gotovo svi dolaze s područja Međimurske županije. Za provedbu projekta halal surađuju s lokalnim dobavljačima, vinogradarima i voćarima kako bi nudili domaće i ekološki uzgojeno.

Vidimo koliko su ove dvije organizacije zapravo slične iako se razlikuju po veličini i djelatnostima kojima se bave. Jedno je sigurno, i jedna i druga organizacija prepoznale su važnost zelenog poduzetništva koje je u porastu u cijelom svijetu, a sukladno je sa svim razvojnim strategijama UN, EU i Republike Hrvatske. Upravo zato, za projekte Zelenog poduzetništva postoji veliki broj poticaja i podrški, a za određene projekte i teme, na raspolaganju su značajna bespovratna sredstva koja mogu pomoći poduzetnicima u pokretanju ovakvih investicija, smanjiti rizike te povećati uspješnost poduhvata na zadovoljstvo ulagača, ali i lokalnih i globalnih zajednica.

Što se tiče upravljanja projektima, organizacije se nalaze na prvoj razini zrelosti PPM-a koje je objašnjeno u 5.4. poglavlju. Imaju sličan princip upravljanja iako je u ACT grupi upravljanje projektima više razrađeno i pridaje se veća važnost detaljima. ACT grupa je razvila izuzetno učinkovit sustav upravljanja projektima te su u svoje usluge uvrstili i pružanje edukacije, savjetovanje i podršku u svim procesima upravljanja projektom. Lifeclass Terme nisu toliko opterećene samim upravljanjem projektima i držanjem nekih strogih gabarita, njima je bitno da su ideje što drugačije, da još ne postoje na tržištu, da se razlikuju od konkurencije te u konačnici da donose dobit.

ACT Grupa i Terme Lifeclass Sveti Martin imaju isti princip oko odabira projekata koji će se provoditi, a odabiru ih prema Bussines casevima. Nakon toga određuju prioritetni plan kako bi se mogli rasporediti resursi između projekata. Shvaćaju kako bi trebao izgledati razrađen PPM, tj. upravljanje portfeljem projekata, no u organizaciji za sad nemaju definiran takav učinkoviti proces.

Projekti terme Lifeclass Sveti Martin nisu odabrani prema kriterijima PPM-a. Zaposlenici mogu predložiti i izvršavati projekte prema svojim željama, te mali projekti se mogu odabrati ispred velikih projekata. Nemaju detaljan uvid u aktivne projekte te neke od informacija vezanih uz projekt nisu dostupne svim djelatnicima. Izvještaji o projektu i programu nisu kontinuirani te zaposlenici nemaju znanja o konceptima PPM-a što nam ukazuje da su po zrelosti PPM-a na prvoj razini.

ACT Grupa pokušava uvesti PPM i smatra da bi bio izrazito dobar za organizaciju, ali to iziskuje određene troškove za koje trenutačno nemaju sredstva. Koriste PPM softver te su u tom pogledu napredniji od Lifeclass terma koje komunikaciju obavljaju putem e-maila i share folderom. Prednosti softvera su lakša i jednostavnija komunikacija, dodjela zadataka, konstanta kontrola nad projektom te dostupnost bazi podataka.

Iako se organizacije ne koriste pojmom PPM u njihovom poslovanju i možemo prepoznati jako površne principe PPM-a. ACT Grupa i Terme Lifeclass Sveti Martin realiziraju strateške ciljeve organizacije kroz realizaciju najboljih projekata. Projekti koje provode možda nemaju isti pojedinačni cilj, ali svaki od njih ostvaruje organizacijske ciljeve i ne kosi se s vrijednostima, strategijom i vizijom.

Da bi organizacije ACT Grupa i Terme Lifeclass Sveti Martin postigle veću razinu zrelosti PPM-a trebale bi shvatiti da je PPM poseban proces koji omogućuje brzu identifikaciju problema i rješavanje istih unutar portfelja. Poznata su sva ograničenja okoline koja mogu utjecati na portfelj. PPM proces konstantno vrši reviziju odnosno nadzor kojim omogućava stvaranje veće koristi za organizaciju. Odlučivanje PPM-a se vrši u skladu s organizacijskim strategijama i ciljevima, osigurava uvid u doprinos svakog pojedinog projekta u organizaciji.

10. Zaključak

Svaki projekt i svaki pojedinac je jedinstven, pa tako i onaj u projektnom timu, kao i svaka organizacija sa svojim pravilima, svojim okruženjem i svojom kulturom. Različite discipline upravljanja projektom nastale su na podlozi te različitosti, kada je postalo očito da jedinstven pristup problemu upravljanja projektom ne zadovoljava jedinstvene zahtjeve projekta.

Sve je više kritičara tradicionalnog pristupa, kojem zamjeraju nedovoljnu fleksibilnost. Zbog toga nova disciplina portfelj menadžment ili upravljanje portfeljem projekata postaje izrazito važna za organizacije.

Portfelj projekata donosi projektima harmoniju sa strategijom, resursima, nadzorom poduzeća te daje strukturu i procese upravljanja. PPM nije samo alat, proces, sustav, već je to promjena kulture koja omogućuje proces koji je sustavno usklađen u jedinstveni portfelj. Za većinu organizacija temelj i ključ uspješnosti PPM-a počinje, ne s naglim raspravama i požurivanjem ljudi, procesa i alata, nego dobro osmišljenom vizijom, misijom, ciljevima i zadacima za organizaciju koja koristi PPM.

Najveća korist od PPM sustava je ta da će se samo pravi i kvalitetni projekti koristiti i izvršavati. Dakle, projekti koji su u tijeku u potpunosti su povezani sa strateškim poslovnim ciljevima poduzeća. Svejedno, nekim ljudima, PPM možda djeluje kao jedan dodatak kompleksnosti upravljanja projektima. To je djelomično točno jer se projekti u PPM-u više ne gledaju kao izolirani slučajevi. U većini slučajeva, prepreke za korištenje PPM sustava je opseg poslova koje treba napraviti kako bi se promijenila organizacijska klima i kultura. No u konačnosti PPM sustav donosi organizaciji mogućnost upravljanja projektima na jednoj višoj razini.

Područje upravljanja projektima doživjelo je velike promjene, međutim, još se i dalje intenzivno razvija. U tom razvoju treba voditi računa i o potrebama budućih projekata i postaviti proces na najviši stupanj zrelosti kako bi se osigurala što veća fleksibilnost što u konačnici PPM donosi organizaciji.

Proces upravljanja portfeljem projekata važan je jer najbolje iskorištava resurse na poslovima koji donose najveću vrijednost. Aktivni projekti se kontinuirano nadograđuju i evaluiraju dok novi projekti prolaze kroz proces poboljšanja uz dodavanje potrebnih resursa ili se

jednostavno mogu prekinuti u slučaju da ne postoji više potreba za njima. Sprječava organizaciji gubitak vremena na nepotrebne projekte koji ne pridonose konkurentskoj prednosti.

Kontinuirana kontrola na projektima koju omogućava PPM korisna je jer nezrele organizacije ocjenjuju i kontroliraju samo pojedine projekte koje smatraju važnim, dok zrele organizacije ocjenjuju sve projekte koristeći PPM proces.

Alati i softveri PPM pružaju kvalitetne izvještaje voditeljima i menadžerima te širu perspektivu koja im omogućuje kvalitetna predviđanja u smislu koji bi projekti mogli zatrebati resurse ili okolnosti koje bi mogle djelovati kao zapreka za ostvarivanje ciljeva organizacije. Alati za upravljanje portfeljem također omogućavaju organizaciji da aktivno prati svaki aspekt projekta, uključujući troškove projekta, predviđanja i analize rizika.

Prema primjerima koji su korišteni u radu vidljivo je da je PPM još vrlo slabo zastupljen u hrvatskim organizacija i vjerojatno će trebati još dosta vremena da ga organizacije prepoznaju kao proces kojim se mogu spriječiti gubici u organizaciji, jer njime odabiremo najbolje projekte kojima postizemo glavne ciljeve i strategiju organizacije.

11. Literatura

Knjige:

Avlijaš R., Avlijaš G.,(2011.) *Upravljanje projektom*,Beograd: Univerzitet singidunum

Dujanić, M. (2010.) *Projektni menadžment*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci.

Gojšić, J. et al. (2008): *Upravljanje projektima* (ilustrirani vodič), Zagreb, Incremedia

Hinde D. (2012.), PRINCE2® Study Guide, Sybex,

Horine, M.G. (2009.) *Vodič za upravljanje projektima od početka do kraja*, Zagreb: Denona d.o.o.

Jay B. Barney, William S. Hesterly, (2006) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson/Prentice Hall.

Jovanović P.,(2011.) *Upravljanje projektom*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd: Zuhra.

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

Parviz F. Rad , Ginger Levin, (2006.) *Project portfolio management, Tools and Techniques*, New York , IIL Publishing

PMI: (2006.) *The Standard for Program Management*, Four campus Bulevard, Newtown Square, Pennsylvania,

Silvius, G., (2006.) *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice*,

Hershey: IGI Global,

Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga d.d

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

Managing Successful Projects with PRINCE2™ - 2009 edition, TSO (2012)

Nojoud Ibrahim (2011.), *Project Portfolio Management in Philantropic Organizations*, Norderstedt: GRIN Verlag

Članci:

A. Bistričić, (2006.), *Tourism and Hospitality Management, Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu*, Vol. 12, No. 1

A. Bistričić, H. Bezić, D. Buić (2007.), *Multiprojektno poslovanje brodograđevnih*, br. 1

A. Bistričić, A. Jugović, L. Vukelić: (2009.), *Implementation of ship investment projects*, god. 23, br. 1

A. Hauc, I. Vrečko, Z. Barilović, (4. 2. 2011.), *A holistic project- knowledge society as a condition for solving global strategic crises*, UDK: 316.42:001

D. Vlahov, R. (2013): *Projektni menadžment na hrvatski način*, Ekscentar, br. 16,

D. Visković, M. Varga (20.12.2007.) , *Loša praksa u složenim informatičkim projektima*,

Project Management Institute (2004): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Third Edition (PMBOK Guide): Project Management Institute

Project Management Institute: Combined Standard Glossary. Lokalizirana verzija – hrvatski, verzija 1.1. Udruga za projekt menadžment – PMI ogranak Hrvatska.

Internet izvori:

Razlike program menadžmenta i projektnog menadžmenta, Link university.com, dostupno na: <http://www.link-university.com/lekcija/Razlike-program-menad%C5%BEmenta-i-projektog-menad%C5%BEmenta/4870> ,pristupljeno 23.5.2016

PPM (project and portfolio management), Techtargget.com, Dostupno na: <http://searchcio.techtargget.com/definition/PPM-project-and-portfolio-management>, pristupljeno 2.5.2016

Određenje i razine strategije poduzeća, Web.efzg.hr, Dostupno na: [/http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/Odre%C4%91enje%20i%20razine%20strategije%20poduze%C4%87a_2.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/Odre%C4%91enje%20i%20razine%20strategije%20poduze%C4%87a_2.pdf) ,pristupljeno 17.5.2016

Vizija, misija i ciljevi, Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf , pristupljeno 28.6.2016.

Strateški menadžment, Tipurić D. ,Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/Tipuric.pdf pristupljeno 4.7.2016.

Udruga za projektni menadžment, Dostupno na: <http://pmi.cikac.com/glossary.aspx>., pristupljeno 11.7.2016.

Managing Successful Projects with PRINCE2® 2009 Edition, Dostupno na: <https://www.axelos.com/store/book/managing-successful-projects-with-prince2>, pristupljeno 3.8.2016.

What is project portfolio management? Dostupno na: <https://leankit.com/learn/kanban/project-portfolio-management/>, pristupljeno 4.8.2016.

The Work and Project Management App Loved by Professionals, Dostupno na: <https://www.teamwork.com/project-management-software>, pristupljeno 14.8.2016.

Alati i rješenja za upravljanje portfeljem, Dostupno na: <https://products.office.com/hr-hr/project/project-portfolio-management>, pristupljeno 23.8.2016.

Best Project Portfolio Management (PPM) Software, Dostupno na: <https://www.g2crowd.com/categories/project-portfolio-management-ppm#common-features> pristupljeno 6.8.2016.

Project Management Softwter, Dostupno na: <https://podio.com/> pristupljeno 16.8.2016

Wrike, Dostupno na: <https://www.wrike.com/project-management/> pristupljeno 16.8.2016.

Faze upravljanja projektom: pokretanje ili osmišljavanje, Dostupno na: <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/01/25/faze-upravljanja-projektom-pokretanje-ili-osmisljavanje/>, pristupljeno 17.8.2016.

Project Portfolio Management, Dostupno na: <http://www.servicenow.com/products/project-portfolio-management.html>, pristupljeno 18.8.2016.

Domaći vrt, Dostupno na: <http://actnow.hr/domacivrt/hr/partneri>, pristupljeno 20.8.2016.

The lean startup methodology, Dostupno na: <http://theleanstartup.com/principles>, pristupljeno 1.9.2016.

12. Popis tablica

Tablica 1. Razlika između projekt, program i portfelj menadžmenta

Tablica 2. Razlika između upravljanja jednim projektom i multiprojektno upravljanje

Tablica 3. Mjere PPM-a.

Tablica 4. Projekti ACT Grupe.

13. Popis slika

Slika 1. Čimbenici uspješnosti projektnog menadžmenta

Slika 2. Prioritetni plan projekata

Slika 3. Koraci upravljanja portfeljem projekata

Slika 4. Certifikat sustava upravljanja energetske učinkovitosti

Sažetak

Upravljanje portfeljem projekata ili Project Portfolio Management (PPM) izrazito je važna suvremena disciplina projektnog menadžmenta koja se sve više koristi u organizacijama kako bi se omogućilo učinkovito upravljanje s više projekata koji se istovremeno realiziraju.

Proces koji organizacijama osigura informacije o svim svojim projektima, prioritizira projekte prema određenim kriterijima te omogućuje organizacijama korištenje samo pravih i kvalitetnih projekata povezanih sa strateškim ciljevima organizacije.

Zrele organizacije ocjenjuju, nadziru i rangiraju projekte koristeći PPM proces te postižu bolju učinkovitost upravljanja projektima, veći povratak investicija u projekte i veću vrijednost projekata za samu organizaciju.

Ključne riječi : Upravljanje, portfelj, projekt, organizacija, proces