

Analiza interesno - utjecajnih skupina i njihove percepcije uspješnosti projekta

Kapetanović, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:291688>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

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



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

ANA KAPETANOVIĆ

**ANALIZA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA
I NJIHOVE PERCEPCIJE USPJEŠNOSTI
PROJEKTA**

Diplomski rad

Pula, lipanj 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

ANA KAPETANOVIĆ

**ANALIZA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA
I NJIHOVE PERCEPCIJE USPJEŠNOSTI
PROJEKTA**

Diplomski rad

JMBAG: 0303058466, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

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

Pula, lipanj 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Ana Kapetanović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „ Analiza interesno – utjecajnih skupina i njihove percepcije uspješnosti projekta“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PROJEKTI MENADŽMENT	2
2.1. Pojam projekta	3
2.2. Pojam projektnog menadžmenta	4
2.3. Životni ciklus projekta	5
3. INTERESNO – UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA.....	6
3.1. Unutarnje interesno – utjecajne skupine projekta.....	7
3.2. Vanjske interesno – utjecajne skupine projekta.....	8
3.3. Klasifikacija interesno – utjecajnih skupina.....	10
4. ANALIZA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA PROJEKTA	12
4.1. Identificiranje svih potencijalno zainteresiranih strana.....	13
4.2. Klasifikacija utjecaja interesno – utjecajnih skupina	14
4.3. Procjena reakcije interesno utjecajnih skupina.....	15
4.4. Dokumentacija procesa analize interesno - utjecajnih skupina	16
5. UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA	17
5.1. Ključne aktivnosti upravljanja očekivanjima.....	19
5.2. Ključni alati za upravljanje očekivanjima	21
6. USPJEŠNI PROJEKTI.....	24
6.1. Definicija uspješnog projekta.....	25
6.2. Mjerenje uspješnosti projekta	27
7. USPJEŠNOST PROJEKTA IZ PERSPEKTIVE INTERESNO - UTJECAJNIH SKUPINA.....	30
7.1. Prednosti uspješnog projekta za interesno – utjecajne skupine	31
7.2. Nedostaci uspješnog projekta za interesno – utjecajne skupine	32

8. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA NA PROJEKTU „PUTUJUĆI DNEVNI BORAVAK“	34
8.1 Projekt „Putujući dnevni boravak“	34
8.2. Putujući dnevni boravak u vrijeme pandemije	37
8.3. Analiza interesno – utjecajnih skupina	38
8.4. Rezultati anketnog istraživanja percepcije interesno – utjecajnih skupina projekta	40
8.5. Analiza podataka i rezultati.....	42
8.6. Percepcija interesno – utjecajnih skupina o uspješnosti projekta	61
9. ZAKLJUČAK	63
POPIS LITERATURE	64
POPIS SLIKA	68
SAŽETAK	69
SUMMARY	71

1. UVOD

Projektni menadžment je područje koje se neprestano razvija. Iako definicija projekta nije ujednačena, te svaki autor ima svoju, bit je ista, a to je da projekt iza sebe svakako ostavlja promjene, kako posredno tako i neposredno. Jedna od glavnih zadaća projekta je ispuniti očekivanja ključnih interesno – utjecajnih skupina. Jasno, što je projekt veći i opsežniji to će i očekivanja biti različitija. Najveću odgovornost uspješnosti projekta snosi projektni menadžer, njegovo znanje i iskustvo reflektirat će se na uspješnost projekta.

Svrha ovoga diplomskog rada je prikazati proces analize interesno – utjecajnih skupina i razmotriti njihove percepcije uspješnosti projekta. Cilj rada je istražiti koje je to korake potrebno napraviti kako bi se identificirale i analizirale sve interesno - utjecajne skupine projekta, kako upravljati njihovim očekivanjima te istražiti njihovu percepciju uspješnosti projekta. Tema se obrađuje kroz teorijski i empirijski dio. Prilikom izrade ovog rada koristili su se sekundarni izvori podataka, relevantna stručna i znanstvena literatura te internet izvori. A u empirijskom dijelu prikupljeni su i primarni podaci.

Rad je koncipiran tako da se sastoji od osam poglavlja. U prvom poglavlju, uvodu, objašnjena je svrha te cilj rada, način obrade teme, korištene metode prikupljanja podataka te kratka struktura po poglavljima. U drugom je poglavlju obrađen pojam projektnog menadžmenta. Kroz treće poglavlje je proučena klasifikacija interesno – utjecajnih skupina. U četvrtom poglavlju su prikazani koraci analize interesno – utjecajnih skupina. U petom poglavlju su proučeni alati i tehnike upravljanja očekivanjima interesno – utjecajnih skupina. Kroz šesto poglavlje su predstavljeni uspješni projekti. U sedmom poglavlju je obrađena tema uspješnosti projekta iz perspektive interesno – utjecajnih skupina. U osmom poglavlju predstavljen je empirijski dio za koji je izabran projekt „Putujući dnevni boravak za osobe starije životne dobi“ kojeg provodi grad Pleternica. Nakon osmog poglavlja slijede zaključna razmatranja.

2. PROJEKTI MENADŽMENT

Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije. To je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija. Mnogi ljudi i organizacije danas imaju novi ili obnovljeni interes za upravljanje projektima. U prošlosti se upravljanje projektima prvenstveno fokusiralo na pružanje podataka o rasporedu i resursima top menadžmenta u samo nekoliko industrija, kao što su vojna i građevinska industrija. Današnje upravljanje projektima uključuje mnogo više, stoga danas u svakoj industriji i svakoj zemlji postoji upravljanje projektima. Nove tehnologije postale su značajan faktor u mnogim poduzećima, a korištenje interdisciplinarnih i globalnih radnih timova radikalno je promijenilo radno okruženje.¹ Vrhunske vještine koje poslodavci traže kod novih diplomiranih studenata sve su više povezane s vještinom upravljanja projektom.

Vrhunske vještine podrazumjevaju:²

- sposobnost rada u timskoj strukturi
- sposobnost donošenja odluka i rješavanja problema
- sposobnost planiranja, organiziranja i određivanja prioriteta rada.

Upravljanje projektom uključuje: utvrđivanje zahtjeva, uspostavljanje jasnih i ostvarivih ciljeva, balansiranje konkurentnih zahtjeva za kvalitetom, opsegom, vremenom i troškovima, prilagođavanje specifikacijama i planovima te pristup različitim očekivanjima raznih sudionika.³ Vještine koje se nauče tijekom procesa upravljanja projektima mogu se koristiti i u većini karijera u svakodnevnom životu. Snažne vještine planiranja, dobra komunikacija, praćenje rizika i upravljanje resursima pružiti će sposobnost uspješne provedbe projekta.⁴

¹ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Fifth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2015. str.2

² loc.cit.

³ Aljaž Stare, *Project Management, Course book*, Fakultet ekonomije, Sveučilište u Ljubljani, 2019., str. 10

⁴ Adrienne Watt, *Project Management*, BCCampus Victoria, BC, 2014., str.1

2.1. Pojam projekta

Na početku je bitno naglasiti kako je nezahvalno koristiti se relativno grubim definicijama jednoga tako kompleksnoga i važnog pojma kao što je projekt. Projekti su privremene prirode. Oni nisu svakodnevni poslovni proces i imaju konačne datume početka i datume završetka. Ova karakteristika je važna jer je velik dio projektnih napora posvećen osiguravanju da se projekt završi u dogovoreno vrijeme. Da bi se to dogodilo, kreiraju se rasporedi koji pokazuju kada zadaci trebaju započeti i završiti. Projekti mogu trajati minutama, satima, danima, tjednima, mjesecima ili godinama.⁵ Projekti postoje da dovedu do proizvoda ili usluge koji prije nisu postojali. U tom smislu, projekt je jedinstven. Jedinstveno znači da je novo; da nikada prije nije učinjeno. Možda je to učinjeno na vrlo sličan način prije ali nikad baš na ovaj način. Na primjer, Ford Motor Company bavi se projektiranjem i montažom automobila. Svaki model koji Ford dizajnira i proizvodi može se gledati kao projekt. Modeli se međusobno razlikuju po svojim značajkama i prodaju se osobama s različitim potrebama. SUV služi drugačijoj svrsi i klijenteli od luksuznog automobila. Dizajn i marketing ova dva modela su jedinstveni projekti. Međutim, stvarna montaža automobila smatra se operacijom.⁶ Za razliku od projekata, operacije su u tijeku i ponavljaju se. One uključuju rad koji je kontinuiran bez datuma završetka i s istim procesima koji se ponavljaju kako bi se proizveli isti rezultati. Svrha operacija je održati organizaciju u funkciji, dok je svrha projekta ostvariti svoje ciljeve i zaključiti. Stoga su operacije u tijeku dok su projekti jedinstveni i privremeni. Projekt je dovršen kada se ostvare njegovi ciljevi i zadaci. Upravo ti ciljevi pokreću projekt, te se poduzimaju svi naponi planiranja i provedbe kako bi se ciljevi ostvarili. Ponekad projekt završava kada se utvrdi da se ciljevi i zadaci ne mogu ostvariti ili kada proizvod ili usluga projekta više nije potrebna i projekt je otkazan.⁷ Dobar voditelj projekta doprinosi uspjehu projekta. Projektni menadžeri rade sa sponzorima projekta, projektnim timom i ostalim ljudima uključenima u projekt kako bi definirali, komunicirali i ispunili ciljeve projekta.⁸

⁵ibidem, str.11

⁶ loc.cit.

⁷ loc.cit

⁸ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Sixth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2016. str.34.-35.

2.2. Pojam projektnog menadžmenta

Kod upravljanja projektima nerjetko dolazi do problema kada se ispuni opseg, vrijeme, cijena i ciljevi, no izgubi iz vida zadovoljstvo kupaca. Odgovor na pitanje što učiniti da do toga ne bi uopće niti došlo je, dobro upravljanje projektima, a ono uključuje više od ispunjavanja projektnih ograničenja.⁹ Upravljanje projektom, odnosno projektni menadžment, podrazumijeva “korištenje naučenih znanja, stečenih vještina, te dostupnih alata i tehnika prilikom projektne aktivnosti kako bi se ispunili zahtjevi projekta.” Voditelji projekata ne smiju samo nastojati zadovoljiti specifičan opseg, vrijeme, trošak i zahtjeve kvalitete projekata, već oni također moraju olakšati cijeli proces kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja ljudi koji su uključeni u projektne aktivnosti ili projektne aktivnosti utječu na njih.¹⁰ Osobe koje su uključene u projekt ili na koje utječu projektne aktivnosti nazivamo dionici projekta, a to mogu biti: sponzor projekta, projektni tim, kupci, korisnici, dobavljači, pa čak i protivnici projektu. Ti dionici često imaju vrlo različite potrebe i očekivanja¹¹. Potrebe i očekivanja dionika važni su u početku i kroz životni ciklus projekta. Uspješni projektni menadžeri znati će razviti dobre odnose s dionicima projekta radi razumijevanja te zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja.¹² Upravljanje dionicima smatra se, s profesionalnog i s akademskog stajališta, iznimno važnim za postizanje uspjeha projekta. Dionici imaju dualni odnos s izvedbom projekta, jer njihovi postupci mogu utjecati na projekt, ali s druge strane, rezultati projekta mogu utjecati na njihove interese. Za provedbu ovog upravljanja potrebno je identificirati stranke čiji su interesi i utjecaj relevantni u projektnom okruženju i razumjeti čimbenike koji ih motiviraju, nastojeći surađivati s njima kako bi došlo do obostrane koristi. Upravljanje dionicima u projektu također mora uključivati razumijevanje ponašanja dionika tijekom životnog ciklusa projekta, s ciljem izvođenja akcija koje ispunjavaju njihova očekivanja.¹³

⁹ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Fifth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2015. str.8

¹⁰ loc.cit.

¹¹ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Fourth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2010. str.48

¹² ibidem, str.51

¹³ A.C Pacagnella jr., G.S. Porto, Ornella Pacifico, A.Pereira Salgado jr., *Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park, Journal of Technology Management & Innovation* © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios 2015.str.42

2.3. Životni ciklus projekta

Životni ciklus projekta je niz faza kroz koje projekt prolazi od svog početka do svog kraja. Grupe procesa odnose se na cijele projekte kao i na faze projekta. Faza je posebni stadij u razvoju projekta i većina projekata ima različite faze kao dio svog životnog ciklusa.¹⁴ Faze projekta ne mogu se poistovjećivati s procesom upravljanja. Određivanje faza je slično koracima upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje). Faze su značajnije, a svaka uključuje „zadatak“ kao što je studija izvodljivosti, plan projekta, proizvod itd., što rezultira koherentnim skupom zadataka.¹⁵ Kod početka projekta, odabire se voditelj projekta; sastavljen je projektni tim; potrebni resursi su identificirani; te se kreira popis zadataka. U to vrijeme projekt polako napreduje zbog mnogih neizvjesnosti, rasprava, koordinacije i donošenja odluka. Kada je projektni cilj jasno definiran, pripremljen plan izvršenja i definirani resursi; projekt brzo napreduje. Završni projektni zadaci obično se izvode sporo zbog sporijeg agregiranja djelomičnih rezultata, složenih završnih radova, kao i kontrole kvalitete i otklanjanja kvarova.¹⁶ Životni ciklus projekta započinje inicijacijom, ona uključuje definiciju ideje (proizvoda/usluge), problema kojeg će projekt riješiti, odnosno prilike, koja će se iskoristiti - razloge zašto je projekt potreban (svrha projekta), te procjene očekivanih koristi (kriteriji uspješnosti). Slijedi faza planiranja. Fazu planiranja izvode voditelj projekta i glavni tim, koji se sastoji od predstavnika struka uključenih u projekt.¹⁷ Izvedba projekta uključuje provedbu planiranih zadataka prema rasporedu koji je uveden u prethodnoj fazi. Ovo je najopsežnija faza projekta, budući da uključuje mnogo ljudi.¹⁸ Posljednja faza, zatvaranje projekta, sadrži isporuku rezultata, finalizaciju dokumentacije i pisanje završnog izvještaja. Projekt završava kada klijent prihvati rezultate; projektni tim je raspušten, a voditelj projekta izrađuje konačno izvješće o projektu.¹⁹

¹⁴ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Sixth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2016. str.124

¹⁵ Aljaž Stare, *Project Management, Course book*, Fakultet ekonomije, Sveučilište u Ljubljani, 2019., str. 5

¹⁶ loc.cit.

¹⁷ Aljaž Stare, op.cit., str.6

¹⁸ loc.cit.

¹⁹ Aljaž Stare, op.cit., str.7

3.INTERESNO – UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA

Projektni menadžment je proces konstantnog balansiranja između svih odrednica projekta; od projektnog menadžera traži da žonglira s često suprotnim zahtjevima moćnih interesno – utjecajnih skupina i pojedinaca. Jedan od najboljih pristupa rješavanju tog problema je da se u ranoj fazi izrade realistični obrasci tih skupina i pojedinaca te čim realnije definiraju njihove pretenzije i očekivanja. Na pojedinim projektima koji su kompleksnije prirode, imat ćemo cijeli niz interesno - utjecajnih skupina i pojedinaca. Interesi pojedinih sudionika projekta, često su veoma različiti što dovodi do sukoba interesa. Kako bi to spriječili, projektni menadžer i članovi projektnog tima moraju u samom početku (od same ideje) projekta prepoznati zahtjeve svih sudionika projekta, odnosno prepoznati pojedine uloge, odgovornosti i ovlaštenja pojedinih sudionika projekta. Projektni menadžeri koji na vrijeme i u pravom obliku prepoznaju interesne sfere i rade na minimalizaciji njihova negativnog utjecaja održavajući dobre odnose, često su znatno uspješniji u realizaciji nego oni koji djeluju reaktivno, bivajući često iznenađeni nenadanim zahtjevima. Jednako je tako neophodno znati kada je gotovo nemoguće udovoljiti svim zahtjevima tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Često suprotna stajališta i zahtjevi interesno – utjecajnih skupina upućuju na činjenicu kako udovoljavajući jednoj strani, zasigurno činimo drugu stranu manje sretnom. Stoga je nužno imati na umu krajnji cilj projekta te ne skrivati relevantne informacije zainteresiranim stranama. Projektni menadžeri bi morali zaboraviti potrebu maksimalizacije zadovoljstva svih sudionika projekta, već se moraju koncentrirati na izvedbu projekta s čim manjim eksternim utjecajem. ²⁰

²⁰ M.A.Omazić,S.Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo,2005.str.135

3.1. Unutarnje interesno – utjecajne skupine projekta

Unutarnje interesno – utjecajne skupine projekta općenito uključuju projektnog sponzora, projektni tim, osoblje koje i inače djeluje u organizaciji te pojedince i eksperte koji raspolažu ključnim znanjima. Ostale interesno - utjecajne skupine su: vrhovni menadžment, ostali funkcijski menadžeri i drugi projektni menadžeri.²¹ Veoma je važno okupiti kvalitetan projektni tim. Kada je projektni tim velik, jasno je da se radi s mnogo ljudi, što znači i mnogo različitih mišljenja, mnogo rasprava, a ponekad i preopterećenost pojedinaca, sve to može dovesti do kašnjenja u realizaciji projektnih zadataka ili pak do njihovog ne rješavanja. Svoju sposobnost vođenja ljudi projektni menadžer pokazuje upravo kroz vođenje tima, što je tim skladniji i uspješniji to je projektni menadžer sposobniji u vođenju ljudi. Kako bi dobro komunicirao sa sponzorima projekta, projektni menadžer mora razmisliti o njegovim potrebama i o tome što on treba od njega.²² Projektni menadžer morao bi biti sposoban modificirati sponzorova očekivanja o projektu kako se događaju i uvode promjene. Za većinu projekata sponzori neće biti isključivo odgovorni za alokaciju resursa za projekt, pa projektni menadžer mora zbog toga misliti na upravljanje nekim drugim osigurateljima resursa poput funkcijskih menadžera ili drugih projektnih menadžera. Ti drugi osiguratelji moraju:²³

- znati što se općenito događa s projektom, to jest treba im dati brze i točne informacije jer imaju malo vremena kako bi ga trošili na projekt koji nije njihov
- bez iznenađenja čuti novosti o projektu od projektog menadžera ili sponzora, a nikako ne putem glasina, jer bi to značilo kako su komunikacijski kanali projektog menadžera jako slabo uspostavljeni
- biti rano upozoreni u pogledu teškoća jer vrhovni menadžment mora imati osjećaj kako utječe na pronalazak rješenja.

Percepcijom se do određene razine može i upravljati, a ključna za to je adekvatna informiranost svih interesno – utjecajnih strana na projektu.

²¹ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Fourth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2010. str.171

²² Shtub, A., Bard, J.F., Globerson, S.: *Project Management – Engineering, Technology and Implementation*, Prentice Hall Int., Englewood Cliffs, 1994. cit.pod 32.

²³ M.A.Omazić, S.Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005., str.141

3.2. Vanjske interesno – utjecajne skupine projekta

Vanjske interesno – utjecajne skupine projekta uključuju kupce projektnog proizvoda/usluge, konkurente, dobavljače, i druge vanjske skupine koje su potencijalno uključene u projekt ili pogođene projektom, kao što su vladini dužnosnici i zabrinuti građani.²⁴ Vanjske interesno – utjecajne skupine podrazumijevaju i klijente, vlade i lokalne vlasti koje ponekad mogu biti vrlo moćni subjekti te je s njima potrebno vrlo pažljivo komunicirati, ponekad birati riječi, ukoliko je uspjeh projekta imperativ. Vanjske interesno – utjecajne skupine, itekako mogu utjecati na realizaciju projekta. Dokaz tomu je primjer projekta dogradnje luke Mrtvaške. Naime, U luci Mrtvaškoj u studenom 2021. godine trebao je početi veliki projekt dogradnje luke, vrijedan 81 milijun kuna, čiji je nositelj Županijska lučka uprava Mali Lošinj, a radovi bi, kako je najavljeno, trebali trajati dvije godine tijekom kojih će brod, umjesto od Ilovika do Mrtvaške, ploviti dulje, od Ilovika do Malog Lošinja. Stanovnici Ilovika, nezadovoljni time, tvrde kako je ugrožen opstanak obitelji na otoku i da je projekt loše pripremljen te traže da im se i tijekom radova osigura svakodnevna veza od Ilovika do Mrtvaške. Stoga je, njih 20 do 30 svojim tijelima i vozilima spriječilo uvođenje izvođača na gradilište. Time je postalo upitno da li je uopće moguće intervenirati, mijenjati građevinske dozvole i projekt a da se ne ugrozi financiranje projekta jer se novac mora potrošiti do kraja 2023.²⁵ Na pitanje oko eventualnog povrata sredstava EU, ravnatelj Županijske lučke uprave Filip Balića odgovorio je : *"Ne postoji mogućnost povrata sredstava EU niti plaćanja penala od strane Republike Hrvatske jer do sada nisu utrošena nikakva sredstva zbog zastoja radova. Postoji, međutim, mogućnost nastanka štete zbog raskida ugovora o građenju, a u tom slučaju šteta će se regresirati prema odgovornima za zastoj izvedbe radova uslijed uzročno-posljedične povezanosti s nezakonitim prosvjedima."*²⁶

²⁴ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management, Fourth Edition*, Minneapolis, Minnesota, 2010. str.171

²⁵ Hina, *Ne žele radove*, Jutarnji list, objavljeno 22.11.2021. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/mjestani-ilovika-na-losinju-tijelima-i-vozilima-sprijecili-dogradnju-luke-mrtvaske-15123495> posjećeno 15.03.2022.

²⁶ Andrea Topić, *Država bi mogla izgubiti desetak milijuna kuna ako propadne projekt luke na Lošinju*, Index.hr, objavljeno 05.05.2022. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/drzava-bi-mogla-izgubiti-desetak-milijuna-kuna-ako-propadne-projekt-luke-na-losinju/2360358.aspx> posjećeno 30.05.2022.

Prema posljednje dostupnim informacijama, ovaj projekt još uvijek nije započet. Radni strojevi bi nekoliko puta dolazili, no mještani bi prosvjedom svaki put prekinuli početak radova.²⁷Kako je prosvjed izgledao može se vidjeti na slici 1.

Slika 1: Prosvjed u Iloviku



Izvor: Hina, Ne žele radove, Jutarnji list, objavljeno 22.11.2021. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/foto-mjestani-ilovika-automobilima-sprijecili-pocetak-radova-u-luci-mrtvaskoj-traze-da-im-se-osigura-svakodnevna-brodaska-veza-s-losinjem-20211122> posjećeno 16.03.2022.

Živimo u doba kada su nam sve informacije dostupne na dlanu, kada se vijesti šire brzinom svjetlosti, a utjecaj čimbenika na promjene u okolini gotovo da se ne može držati pod kontrolom. Na isti način funkcioniraju i interesno – utjecajne skupine. Ukoliko se projektu pristupi na način da je sve transparentno te ne šteti nikomu, vrlo velika je vjerojatnost da će se takav projekt uspjeti realizirati do kraja i to uspješno. No, kada projekt koji se nalazi pred realizacijom bude prepoznat kao prijatna, od strane unutarnjih ili vanjskih – interesno utjecajnih skupina, nesumnjivo će doći do reakcije, odnosno otpora ugrožene strane kao što možemo prepoznati u prethodno navedenom primjeru.

²⁷ loc.cit.

3.3. Klasifikacija interesno – utjecajnih skupina

Sudionike šire zajednice i parazitske sudionike P.Dinsmore, svrstava u jednu kategoriju – eksterne sudionike projekta.²⁸ S.Maguire koristi se posebnim pojmovima pri vođenju informatičkih projekata tvrtke Microsoft. Uz direktora projekta opisuje tehničkog voditelja koji se brine za unutrašnji integritet proizvoda, i voditelja programa (dizajnera) koji se brine da krajnji proizvod bude ono što je projektni cilj (odgovoran je za viziju konačnog izgleda proizvoda).²⁹ Nisu sve interesno - utjecajne skupine jednako značajne za projekt; no potrebe i stavovi onih koje su najznačajnije uzimaju se u obzir u realizaciji projekta. Clement (2005) kaže da se može napraviti dublja analiza uzimajući u obzir da dionici imaju tri atributa: prvi je njihova razina moći koja se odnosi na njihovu sposobnost da nametnu svoju volju kod donošenja odluka; drugi je legitimitet, koji se odnosi na to jesu li postupci u projektu općenito prihvatljivi s normativnog ili društvenog gledišta; a treći je njihova razina hitnosti, što podrazumijeva razinu hitnosti i napore koje treba poduzeti pri traženju dionika. Stoga ovaj autor predlaže sljedeću klasifikaciju dionika:³⁰

- Uspavani: imaju moć nametanja svoje volje, ali nemaju legitiman odnos ili zahtjev hitnosti i stoga imaju samo latentni utjecaj;
- Diskrecijski: posjeduju legitimitet, ali ne i moć kojom bi utjecali na to da se hitan zahtjev zadovolji;
- Zahtjevni: imaju hitne zahtjeve, ali nemaju moć ili legitimnost da utječu na to da njihovi zahtjevi budu ispunjeni;
- Dominantni: imaju moć i legitimitet. Njihov utjecaj je rezultat ispunjavanja zahtjeva;
- Ovisni: nemaju moć, ali imaju hitne zahtjeve i legitimnost postavljanja zahtjeva;
- Opasni: ima hitnost i moć, ali nemaju legitimitet, pa mogu biti nasilni ili opasni. Upotreba prisile često prati nelegitimni položaj;

²⁸ Dinsmore, C.P.: *Will the Real Stakeholders Please Stand Up?*, PM Network, PMI, December, 1995., str. 8-9.

²⁹ Maguire, S.: *Kako upravljati razvojnim procesom*, Znak Zagreb, 1995., str. XVII-XVIII.

³⁰ A.C Pacagnella jr., G.S. Porto, Ornella Pacífico, A.Pereira Salgado jr., *Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park*, Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios 2015. str. 43

- Definitivni: posjeduju moć, legitimitet i hitnost, i stoga su najutjecajnije i najvažnije dionici;
- Ostali: nemaju nijedan od ovih atributa, ali i dalje mogu biti pod utjecajem aktivnosti projekta ili utjecati na aktivnosti projekta.

Važno je istaknuti aspekt da dionici tijekom životnog ciklusa projekta mogu promijeniti svoju razinu moći, legitimiteta i hitnosti, čime se mijenja njihova klasifikacija.

Projektni tim stoga mora razumjeti to da upravljanje dionicima zahtjeva kontinuirani proces praćenja koji može dovesti do korekcija u planiranju ili izvršenju projektne akcije kako se otkrivaju nove pozicije. Nakon identificiranja i razumijevanja dionika u projektu, ključno je uspostaviti strategije usmjerene na angažiranje s njima kako bi se zadobio njihov interes.³¹

³¹ loc.cit.

4. ANALIZA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA PROJEKTA

Analiza interesno – utjecajnih skupina provodi se na početku projekta radi boljeg razumijevanja potreba svakog dionika i njihovih primarnih zahtjeva. Dionik uključuje bilo koju osobu ili grupu na koju će projekt utjecati, uključujući investitore, savjetnike, sponzore, članove tima i sadašnje ili buduće kupce. Svrha analize dionika je prikazati ključne dionike i njihove potrebe na početku projekta. Važno je imati jasno razumijevanje svakog dionika i onoga što očekuju, posebno zato što se potrebe i očekivanja dionika mogu sukobiti međusobno ili s temeljnim zahtjevima projekta. Analiza dionika pokazat će što svaki dionik treba i očekuje od projekta, kao i važne ljude s kojima je potrebno komunicirati, teme o kojima ih je potrebno informirati, kako projekt napreduje i koliko često bi trebalo razgovarati sa svakim dionikom. Dio analize dionika je obaviti intervju, dizajnirati, razmišljati, a zatim mapirati rezultate toga s temeljnim zahtjevima definiranim od strane sponzora projekta te vidjeti može li ih se ispuniti". Nakon što se usporede različite povratne informacije od dionika, možda će se otkriti da se ne podudaraju s temeljnim zahtjevima projekta. To može značiti ponovno prilagođavanje opsega projekta ili ponovnu procjenu smjera projekta, ali analiza dionika omogućit će da se to shvati prije nego što projekt počne.³² Analiza interesno – utjecajnih skupina je tehnika kojom se analiziraju informacije pomoću kojih se može lakše odrediti na koje interese dionika se treba usredotočiti i kako povećati njihovu podršku tijekom cijelog projekta.³³ Korisnike, kreatore politike itd. je lako identificirati, dok je neizravne učinke – i, kao rezultat toga, sekundarne dionike – ponekad teže uočiti. Poticanje novih propisa o određenoj industriji, na primjer, moglo bi za posljedicu imati znatno povećanu papirologiju ili kupnju novih strojeva od strane dobavljača te industrije. Prometna ograničenja za kontrolu brzine u stambenim četvrtima mogu utjecati na putnike koji koriste javni prijevoz. Potrebno je smisliti što više načina na koje bi projekt mogao donijeti koristi ili probleme ljudima koji mu nisu izravno na putu.³⁴

³² Leeron Hory, *What Is A Stakeholder Analysis? Everything You Need To Know*, Forbes Advisor objavljeno 09.12.2021., <https://www.forbes.com/advisor/author/lhoory/> posjećeno 01.06.2022.

³³ Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management*, Sixth Edition, Minneapolis, Minnesota, 2016. str.150

³⁴ Stephen B., Fawcett Vincent T. Francisco, Jerry A. Shultz, Genevieve Nagy, Bill Berkowitz, Thomas J. Wolff, *Section 8. Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests*, Community Tool Box, <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main> posjećeno 06.04.2022.

4.1. Identificiranje svih potencijalno zainteresiranih strana

Tijekom faze planiranja projekta, interesno – utjecajne skupine su vodič za odgonetanje kamo bi projekt trebao ići. Kada projekt počne, „dobre“ interesno – utjecajne skupine projekta mogu prikupiti podršku, pomoći kada stvari krenu po zlu i zadržati motivaciju tima.³⁵

Jasno razumijevanje dionika projekta može pomoći da projektni menadžer stekne podršku i učinkovitije izvrši svoj projekt. Da bi se uspješno identificirale sve interesno – utjecajne skupine potrebno je napraviti dubinsku analizu svih zainteresiranih strana. Prvi korak analize je identificirati sve potencijalno zainteresirane strane i relevantne informacije, kao što su njihove uloge, odgovornosti i ovlasti, udjeli, interesi, ciljevi (profesionalni i osobni), razine znanja, očekivanja i razine utjecaja. Ključne zainteresirane strane najčešće je lako identificirati. One uključuju svakoga tko ima ulogu u donošenju odluka ili upravljanju i na koga utječe ishod projekta, a to su npr. sponzor, voditelji projekta i glavni klijent. Identificiranje drugih zainteresiranih strana najčešće se provodi intervjuiranjem identificiranih zainteresiranih strana i proširivanjem popisa sve dok nisu uključene sve potencijalno zainteresirane strane. Ponekad je identificirati sve potencijalno zainteresirane strane lakše reći nego napraviti, osobito ako je riječ o multinacionalnom projektu što znači da se interesno - utjecajne skupine nalaze na različitim dijelovima svijeta. Drugi korak je identifikacija i klasifikacija utjecaja interesno – utjecajnih skupina gdje analiziramo njihove utjecaje, odnosno podršku ili otpor. Treći korak je, procjena reakcije interesno – utjecajnih skupina, gdje se procjenjuje kako ključni dionici reagiraju i odgovaraju u različitim situacijama. Tijekom procesa identifikacije interesno - utjecajnih skupina potrebno je tražiti stručno mišljenje, odnosno mišljenje i ekspertizu od pojedinaca ili grupa koji su educirani o predmetnom području.³⁶

³⁵ Julia Martins, *What is stakeholder analysis and why is it important?*, objavljeno 06.01.2021. <https://asana.com/resources/project-stakeholder> posjećeno 01.06.2022.

³⁶ B. Srock, K.Y. Jeong, *Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement*, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016.

4.2. Klasifikacija utjecaja interesno – utjecajnih skupina

Pasivni dionik može postati aktivni član tima i sudjelovati u donošenju kritičnih odluka. Za neke je dionike ponekad više važno kako radi projektni manager od onoga što radi. Projektni manager se često procjenjuje nizom “mekih” kriterija: empatija, pouzdanost, rad bez greške, iskrenost, humor i estetika.³⁷ Pri klasifikaciji utjecaja interesno – utjecajnih skupina može se koristiti model moći i interesa:³⁸

- Dioncima s velikom moći i velikim interesom treba pomno upravljati. Ako su pozitivni i podržavaju, mogu im se pružiti informacije i zadržati njihova podrška. Ako su negativni, potrebno je biti oprezan i znati se nositi se s njima.
- Dionici s velikom moći i malim interesom trebaju biti zadovoljni. Jer imaju moć. Ako se njihovi interesi s vremenom mijenjaju, mogu imati pozitivne ili negativne učinke na ciljeve projekta.
- Dionici s malom moći i velikim interesom trebaju biti informirani. Ako su pozitivni, može ih se iskoristiti za lobiranje kod drugih dioničkih skupina i održavanje njihovih interesa. Ako su negativni, ne treba provoditi previše vremena s njima.

Potrebno je pratiti dionike s malom moći i niskim interesom. Ako su pozitivni, pružiti im informacije jer se njihov položaj može promijeniti tijekom vremena. Ako su negativni, također ne treba provoditi previše vremena s njima. Model moći i interesa je koristan za upravljanje dionicima i njihovim zahtjevima. Uspostavljanje učinkovite analize dionika i strategije upravljanja važno je za uštedu vremena pri upravljanju dionicima. Inherentno, upravljanje dionicima s velikom moći i interesom oduzima više vremena od upravljanja dionicima s malom moći i interesom.³⁹

Plan komunikacije projekta pomaže projektnom timu da shvati s kojim dionicima treba komunicirati. Posebno u složenim projektima, komunikacijski plan pomaže u definiranju komunikacijskih ruta.⁴⁰

³⁷ prema Sabina Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 4., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

³⁸ Wanda Tarharis, *Stakeholder Managemant, Harvard University*, objavljeno 23.03.2018. <https://www.projectcubicle.com/stakeholder-analysis-classification-management-strategy/> posjećeno 01.06.2022.

³⁹ loc.cit.

⁴⁰ loc.cit.

4.3. Procjena reakcije interesno utjecajnih skupina

Prateći reakcije interesno – utjecajnih skupina na različite aktivnosti, projektni menadžer može zaključiti koje aktivnosti u njima bude još veću želju za uspjehom projekta, a koje aktivnosti ih demotiviraju i smanjuju želju za uspjehom. Upravljanje angažmanom dionika uključuje aktivnosti kao što su:⁴¹

- Angažiranje dionika u odgovarajućim fazama projekta kako bi se dobila ili potvrdila njihova stalna predanost uspjehu projekta;
- Upravljanje očekivanjima dionika kroz pregovore i komunikaciju, osiguravajući da ciljevi projekta budu postignuti;
- Rješavanje potencijalnih problema koji još nisu postali problemi i predviđanje budućih problema koje mogu prouzročiti dionici.
- Pojašnjavanje i rješavanje problema koji su identificirani.

Upravljanje angažmanom dionika pomaže povećati vjerojatnost uspjeha projekta koja ovisi o tome koliko dionici jasno razumiju ciljeve projekta, koristi i rizike.

Predviđanjem reakcija ljudi na projekt, mogu se poduzeti proaktivne radnje kako bi se pridobila podrška ili smanjili negativni utjecaji. Sposobnost dionika da utječu na projekt obično je najveća tijekom početnih faza i progresivno se smanjuje kako projekt napreduje. Voditelj projekta odgovoran je za angažiranje i upravljanje različitim dionicima u projektu i može pozvati sponzora projekta da pomogne prema potrebi. Aktivno upravljanje uključivanjem dionika smanjuje rizik da projekt ne ispuni svoje ciljeve i ciljevi.⁴²

⁴¹ PMBOK, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, peto izdanje, Project Management Institute Newton Square, 2013., str.405

⁴² loc.cit.

4.4. Dokumentacija procesa analize interesno - utjecajnih skupina

Registar interesno - utjecajnih skupina treba se redovito ispunjavati i ažurirati jer se dionici mogu promijeniti, ili se pak identificirani novi, tijekom životnog ciklusa projekta. Postoje vodeća pitanja koja voditelji projekta mogu koristiti pri izradi svog registra dionika. Pitanja bi se trebala promijeniti kako bi se najbolje uskladila s konkretnim projektom, tvrtkom, industrijom i situacijom.

Prilikom pregleda dovršenog registra, voditelj projekta trebao bi biti u mogućnosti odgovoriti na pitanja poput: ⁴³

- Koliko dionika ima projekt?
- Kako se može kontaktirati svaki dionik?
- Koji dionici utječu na cijeli projekt?
- Koji dionici utječu samo na određene segmente projekta i na koje segmente?
- Koje su komunikacijske preferencije za svakog dionika?
- Koje su preferencije vezane za učestalost komunikacije za svakog dionika?
- Postoje li veze ili međuovisnosti među dionicima?

Uobičajeni je način prezentiranja strategije upravljanja zainteresiranim stranama posredstvom matrice analiza zainteresiranih strana. Voditelj projekta mora procijeniti vrstu informacije i razinu detalja koji se mogu uključiti u strategiju upravljanja zainteresiranim stranama.⁴⁴ Činjenica je da neće svi dionici željeti da projekt uspije. Većina dionika nije nikad prošla “obuku”o tome kako bi dionik trebao funkcionirati, pa onda neće svi dionici niti razumjeti projektni management i/ili ulogu projektnog sponzora. Neki dionici žele biti samo promatrači, a neki su skloni mikromenadžiranju. Da bi se to spriječilo, na samom početku projekta svakom dioniku treba biti jasna njegova uloga na projektu.⁴⁵

⁴³ Megan Bell, Project Management Academy, *What is a stakeholder Register*, <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/what-is-a-stakeholder-register/> posjećeno 06.04.2022.

⁴⁴ prema Sabina Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 4., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

⁴⁵ loc.cit.

5. UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA

Četiri kritične komponente očekivanja su: *kritični čimbenici uspješnosti* što podrazumijeva ključne alate – dobro izrađen dokument definiranja projekta, realni raspored, temeljni budžet, rano otkrivanje raznih varijanti izvedbe i dosljedno nadziranje izmjena); *utjecaji na projekt* odnosno utjecaj izmjena na ishod projekta, važno je pripremiti sudionike za one izmjene koje će imati utjecaja na njih; *proizvodi rada* podrazumijevaju upravljanje zahtjevima, upravljanje kvalitetom te pristup projektu; *izvedba projekta* rezultat je povjerenja koje sudionici iskazuju prema projektnom timu i projektnom manageru.⁴⁶ Uspješno upravljanje odnosima s interesno – utjecajnim skupinama traži vrijeme i ponekad je potrebno podijeliti tu odgovornost sa sponzorom ili članovima projektnog tima.⁴⁷ Da bi upravljanje očekivanjima bilo učinkovito potrebno je: ⁴⁸

- postaviti realistična očekivanja - pribaviti početna odobrenja od odgovarajućih sudionika („prodajte im”), provjeriti pretpostavke i prepreke, razgovarati o njima, te se potruditi da svima sve postane jasno i razumljivo;
- održavanje ravnoteže odnosno upravljati izmjenama, uskladiti stvarnost projekta s percepcijama sudionika, proaktivno komunicirati, podučavati, neprestano ocjenjivati i potvrđivati percepcije, redovito procjenjivati izvedbu te podešavati očekivanja ako je to potrebno;
- ustrajati do kraja dakle, isporučiti obećano, poštovati dogovore, obaviti posao, radije „manje obećati, a više isporučiti”.

Projektni menadžer treba biti usmjeren prema budućnosti što znači izgrađivati dugoročne partnerske odnose s interesno – utjecajnim skupinama.

⁴⁶ prema Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 4., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021

⁴⁷ prema Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 4., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021

⁴⁸ loc.cit.

Sedam glavnih načela pokreće sve djelatnosti vezane uz upravljanje očekivanjima:

49

- pobrinuti se za „prodaju” zamisli; uložiti svoju energiju i vrijeme kako bi zadobili povjerenje
- pobrinuti se za posao; postaviti osnovne crte, upravljati prema njima pravilno se odnositi prema svim njihovim varijantama te o njima obavještavati ostale,
- razjasniti svima „veliku sliku”; ljudi vole znati „zašto” i žele shvatiti važnost svojih uloga u poslu,
- slušati i biti u pripravnosti; uvijek postoje znaci i signali da sudionici nisu „na vašoj valnoj dužini” ili imaju neizrečena očekivanja,
- gledati iz njihove perspektive; mogućnost predviđanja potreba i zabrinutosti sudionika i prilagodljiv način razmišljanja
- nikada ne pretpostavljati; ovo je ključno načelo kojemu je neprestano potrebno ukazivati pozornost, potrebno je stalno utjecati na očekivanja,
- prepoznati prioritete važno je shvatiti postupak donošenja odluka te čiji glasovi o njima imaju veći utjecaj i prioritet.

⁴⁹ loc.cit.

5.1. Ključne aktivnosti upravljanja očekivanjima

Kod aktivnosti upravljanja očekivanjima svih interesno – utjecajnih skupina glavnu riječ vodi komunikacija. Oko 57% projekata ne uspijeva jer komunikacija nije bila na zadovoljavajućoj razini; nije bilo dovoljno transparentnosti na obje strane, klijenta ili projektnog tima. Kako bi uspješno upravljao očekivanjima projektni menadžer mora staviti fokus na ovih 9 područja: ⁵⁰

- Uključiti se od početka i dobro planirati - planiranje je ključ uspjeha. Međutim, većina projektnih timova žuri s planiranjem, željni su prionuti na posao i „skinuti klijente s leđa.“ Potrebno je uložiti maksimalan trud i pažnju u planiranje. Ako je u početku sve napravljeno kako treba, ostatak posla bit će puno lakši.
- Upravljanje očekivanjima projektnog tima - najbolje je uključiti svoj projektni tim u fazu planiranja. Međutim, ako to nije moguće, trebalo bi s njima razgovarati o zahtjevima projekta. Kada su zahtjevi i uloge nejasni, članovi projektnog tima često se osjećaju kao da preuzimaju previše kad je projekt u tijeku.
- Razumjeti očekivanja dionika – osim uloge voditelj projekta, nerijetko se postaviti kao psiholog koji stalno pita: "Ali zašto žele ono što žele?" te morati razumjeti zašto dionici imaju očekivanja koja imaju.
- Definirati razine angažmana - neki dionici će naravno biti više angažirani u projektu. Na primjer, projektni tim. Međutim, drugi će možda htjeti biti angažirani više ili manje nego što projektni menadžer misli da bi željeli.
- Biti spreman na promjene i eskalacije - nepredviđene stvari se uvijek događaju kada se radi na projektu, ako problem izmakne kontroli, projektni menadžer treba znati s kime ga može riješiti. Također, projektni menadžer se mora pobrinuti da njegov projektni tim zna da se može osloniti na njega.
- Znati upravljati sukobom - kada postoji sukob na projektu, prirodna reakcija projektnog menadžera mora biti da ga odmah zaustavi i odluči o tijeku projekta

⁵⁰ Shubhangy Pandey, „How to Manage Expectations During Your Project?“, Project Central, dostupno na: <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/> posjećeno 02.06.2022.

- Zabilježiti probleme, promjene i aktivnosti - evidentiranje problema, promjena i aktivnosti dionika je neophodno ako projektni menadžer želi uspješno upravljati očekivanjima projekta. Ne samo da će mu evidentiranje pomoći razumjeti motivaciju dionika, već će mu pomoći i da procijeni svoj vlastiti učinak.
- Upravljati percepcijama - status projekta je jedna stvar. Način na koji dionici percipiraju projekt je sasvim druga stvar. Projektni menadžer bi se trebao pobrinuti da svačija percepcija projekta bude slična, ako ne i potpuno ista.
- Ne mikroupravljati (već upravljati) - projektni tim možda preuzima više nego što može podnijeti, zbog čega je važno ne samo upravljati projektom, već im i pomoći da upravljaju svojim vremenom.

Projektni bi menadžer trebao dati do znanja svom timu da je tu da im pomogne i pripaziti na njihov radni tijek kako bi bili sigurni da ne rade više nego što mogu. Dugoročni rezultat je njihovo poštovanje i puno će bolje komunicirati na projektima. Uostalom, sve se svodi na komunikaciju. Bitno je shvatiti svačija očekivanja, a zatim napraviti plan kako ih i ispuniti ili ukoliko se ne mogu ispuniti onda je potrebno iskreno razgovarati koji je razlog tomu.⁵¹

⁵¹ loc.cit.

5.2. Ključni alati za upravljanje očekivanjima

Dva ključna alata za upravljanje očekivanjima su udarni sastanci i upravljanje zahtjevima. Udarni sastanci su jednostavni. Treba okupiti sve ciljane sudionike da bi i službeno pregledali projekt te ga time pokrenuli. Udarni sastanci su od neprocjenjive važnosti za postizanje nekih ciljeva vezanih uz upravljanje očekivanjima, a mnogi ih ili ne obave kako treba ili ih podcjenjuju. Stoga bi tri prvenstvena cilja svakog udarnog sastanka trebala uključivati sljedeće:⁵²

- poslati službenu obavijest da je projekt u pripremi (ili jedna faza projekta)
- odrediti zajedničku osnovnu crtu očekivanja za sve sudionike
- započeti s postupkom izgradnje međuljudskih odnosa između projektne skupine, kupaca i drugih sudionika

Glavni čimbenik koji utječe na prirodu udarnih sastanaka glasi: „Gdje si ti u postupku planiranja?“ Ako je detaljno planiranje dovršeno, udarni sastanak više se pretvara u informativni skup, ali ako nije, onda se može iskoristiti kao radionica za daljnje detaljno planiranje. Kroz sljedeće retke rada navedeno je nekoliko preporuka važnih za održavanje udarnih sastanaka. Veličina, trajanje i logistika udarnog sastanka ovisit će o organizacijskoj kulturi, veličini projekta, broju sudionika te metodologiji i važnosti samoga projekta. Stoga je udarne sastanke potrebno planirati u skladu s prethodno navedenim. U načelu ne treba pokušavati učiniti previše ili obraditi baš sve. Da bi se to učinilo preporuka je korištenje mini - udarnih sastanaka u nizu i s ciljanim skupinama specifičnih pojedinaca. Mini - udarne sastanke poželjno je koristiti i na početku svake faze projekta kako bi se usmjerila očekivanja, a ne samo na početku čitavog projekta. Na glavnim udarnim sastancima, ukoliko je moguće, trebali bi biti nazočni svi sudionici, a naročito izvršni djelatnici sponzora. Prije sastanka potrebno je pripremiti sadržaje za sve i usredotočiti se na „zašto“. Pregledati svrhu projekta, ciljeve i njegovu vrijednost za cjelokupno poslovanje, zatim

⁵² Gregory M. Horine; *Vodič za upravljanje projektima*, DVA I DVA, 2009., str., 240-253

razjasniti prioritete te naglasiti ciljeve i kritične čimbenike uspješnosti. Potrebno je omogućiti svima da si predoče kako će izgledati konačno rješenje, kako će ono utjecati na njih i kako će se svi njegovi dijelovi uklopiti u cjelini. Sudionici bi se trebali međusobno upoznati, započeti izgradnju uzajamnih odnosa i timskog rada, ukoliko je moguće bilo bi poželjno svakog od pojedinaca predstaviti ostalima. Također, veoma je bitno naglasiti ulogu svake osobe te očekivano vrijeme posvećenosti projektu i vrijednost tog rada. Projektni bi menadžer trebao predstaviti i svoju ulogu te vlastitu energiju za projekt, pritom pazeći na ton, jer iz njega mora izbijati entuzijazam i motivacija. Potrebno je i pregledati važna pitanja vezana uz plan projekta, primjerice opseg i glavne ishode, opći pristup, kritične točke i sl. Neizostavan dio održavanja udarnih sastanaka je i zahtijevanje povratne informacije te odmah u početku razjašnjavanje moguće zabune. Povratnom informacijom projektni menadžer može i zaključiti da li je uspješno objasnio što sudionici prvo trebaju raditi, odnosno da li im je razjasnio njihove daljnje korake. Veliki postotak nesporazuma vezanih uz očekivanja proizlazi iz prikupljanja potreba odnosno zahtjeva i postupaka upravljanja tim zahtjevima. Uobičajeni problemi oko prikupljanja i definiranja zahtjeva su: ⁵³

- nije dobro napisano u ovakvoj situaciji zahtjevi su neodređeni i dvosmisleni, nedosljedni, na previsokoj razini ili nejasni,
- nepotpuno kada popis potreba nije upotpunjen tako da bi se rješenje moglo ispravno definirati,
- neizrečena očekivanja kada popis zahtjeva ne odražava točno sva očekivanja koja sudionici imaju u vezi s ciljanim rješenjima,
- neprilagodljiv postupak dok u određenim trenucima treba podnijeti nadležnima specifikacije radi pribavljanja pristanka na njih i finalizacije projekta, definiranje zahtjeva i potreba je postupak koji evoluira, odnosno u kojem se stvari mijenjaju. Sustav upravljanja zahtjevima mora predvidjeti ovu stvarnost.
- nedostaju ovjere, korištenje izjava o statusu da bi se opisalo ciljano rješenje stvara mnoge prigode za nesporazume i pogrešno viđenje stvari. U većini slučajeva potrebno je primijeniti druge tehnike i metode da bi dobili potvrdu kako se definira baš „ono pravo“ rješenje.
- nedostatak obrazovanja je problem koji itekako treba izbjegavati. Često se događa da sudionici koji definiraju zahtjeve za rješenje projekta ne razumiju u

⁵³ loc.cit.

cijelosti čitav postupak oko zahtjeva niti značaj ili utjecaj koji će imati odluke koje donose.

Da bi bolje razvili zahtjeve i poboljšali sposobnost upravljanja kako zahtjevima tako i očekivanjima tijekom rada na projektu, obraditi ćemo sljedeća načela:

- definiranje zahtjeva je evolucijski proces. U skladu s tim potrebno je planirati pristup projektu i alate za upravljanje zahtjevima.
- postupak definiranja zahtjeva trebao bi se sastojati od kombinacije više tehnika prikupljanja. Specifične tehnike koje će se za to odabrati trebale bi se zasnivati na rizicima i karakteristikama projekta.
- zahtjevi bi trebali opisivati što, a ne kako.
- zahtjevi bi trebali izbjegavati sve nepotrebne prepreke.
- zahtjevi bi trebali biti potpuni, jasno izraženi, realni i razumljivi svim stranama.
- zahtjevi bi trebali biti povezani s namjeravanim rješenjem.
- zahtjevi bi trebali biti poredani prema prioritetima.
- slušati. Nikako unaprijed osuđivati ili prebrzo izvlačiti zaključke.
- Nastojati očekivanja pretvoriti u zahtjeve.
- Obučiti odgovarajuće sudionike za postupak pripreme zahtjeva.

Kako bi se izbjegli uobičajeni problemi prepoznati ranije te znatno uvećala pripravnost za izradu definicije zahtjeva, svakako treba slijediti ove smjernice:⁵⁴

- usredotočiti se na „iskustvo“ korisnika, odnosno shvatiti kako se korisnik odnosi prema ciljanom rješenju, shvatiti kakav je korisnikov tijek rada
- pogledati kakva je korisnikova radna okolina
- uvijek pitati „zašto“?
- uključiti i druge nejezične izloške/modele kao dio definiranja zahtjeva
- spoznati neizrečena očekivanja
- kad god je moguće, zahtjeve definirati prema sadašnjim, ali i prema budućim potrebama, identificirati svaki zahtjev jedinstvenim identifikacijskim brojem
- dokumentirati sve popratne pretpostavke
- koristiti kontrolnu listu kako će da bi poboljšali učinkovitost zahtjeva
- pratiti i nadzirati izmjene u zahtjevima

⁵⁴ loc.cit.

- koristiti se matricom praćenja zahtjeva da bi svaki zahtjev bio povezan s jednim ili više aspekata krajnjeg rješenja.⁵⁵

6. USPJEŠNI PROJEKTI

Projekt koji je postigao svoju stratešku poslovnu svrhu, ostvario je ciljeve organizacije.⁵⁶ Kako bi se pomoglo organizacijama u procjeni uspjeha, potrebno je napraviti razliku između uspjeha projekta i uspjeha upravljanja projektom. Uspjeh projekta može se mjeriti kao razina učinkovitosti, gdje se rezultati projekta mjere u smislu koristi i zadovoljstva dionika, drugim riječima, u mjeri u kojoj se postižu krajnji ciljevi projekta. Uspjeh upravljanja projektom definiran je razinom učinkovitosti koju je projekt postigao za postizanje ciljeva projekta. Učinkovitost je povezana s načinom na koji projekt upravlja svojim ograničenim resursima za postizanje ciljeva uz izgradnju dobrih odnosa s unutarnjim i vanjskim dionicima. S druge strane, postoji mnogo načina na koji projekt može propasti, projekt može propasti u ispunjavanju ciljeva proračuna, rasporeda i opsega, ali biti uspješan u ispunjavanju razvojnih ciljeva, isto tako, projekt može ispuniti ciljeve proračuna, rasporeda i opsega i ne uspijevaju u ispunjavanju konačnih razvojnih ciljeva.⁵⁷ Projekt može biti uspješan samo ako su kriteriji uspješnosti definirani od samog početka. Prilikom pokretanja projekta bitno je definirati uspjeh na tri razine:⁵⁸

- Razina 1: Uspjeh dovršetka projekta: ova razina detaljno opisuje kriterije prema kojima je proces isporuke rezultata projekta uspješan. Ovaj kriterij se odnosi na četiri ograničenja projekta, opseg, raspored, proračun i kvalitetu. Kriteriji su ograničeni na trajanje projekta, a uspjeh se može mjeriti tijekom trajanja projekta i čim se projekt službeno završi. Ovo mjeri učinkovitost načina na koji je projekt koristio svoje resurse za isporuku rezultata projekta.

⁵⁵ Gregory M.Horine; *Vodič za upravljanje projektima*, DVA I DVA, 2009., str.,240-253

⁵⁶ prema Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 11., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

⁵⁷ Rodolfo Siles, *Project Management for Development*, Definition of project success, <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/definition-of-project-success.html> posjećeno 02.06.2022.

⁵⁸ loc.cit

- Razina 2: Uspjeh rezultata: radi se o definiranju kriterija prema kojima se isporučeni proizvod ili usluga smatra uspješnim (npr. uslugu koriste svi korisnici u opsegu, učenici koji pohađaju školu, sustavi vode u funkciji, certificirani nastavnici itd.). Ove kriterije potrebno je mjeriti nakon što se proizvod/usluga implementira i tijekom definiranog razdoblja.
- Razina 3: Razvojni uspjeh: radi se o definiranju kriterija prema kojima isporučeni proizvod/usluga donosi vrijednost korisnicima i kako pridonosi njihovoj dobrobiti (ekonomskoj, zdravstvenoj, socijalnoj, itd.). Primjeri uključuju povećanje prihoda za 50 %, smanjenje bolesti za 25% itd.

Najgora vrsta neuspjeha događa se kada projekt ne ispuni razvojne ciljeve. Organizacije koje su sposobne zadovoljiti kriterije uspješnosti karakteriziraju korištenje i primjena dosljedne, ponovljive i predvidljive metodologije koja podržava planiranje i provedbu razvojnih projekata i čini upravljanje projektima ključnom kompetencijom koju podržava okruženje koje njeguje učenje.⁵⁹

6.1. Definicija uspješnog projekta

Sljedeće karakteristike označavaju projekt uspješnim:⁶⁰

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

⁵⁹ loc.cit.

⁶⁰ prema Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 11., Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

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

Uspješan projekt definira se kao projekt koji ispunjava svoje ciljeve, a čiji je rezultat od vrijednosti za klijenta. Čini se, dakle, da je uspjeh ili neuspjeh bilo kojeg projekta prvenstveno funkcija njegovih ciljeva. Stoga je jasna definicija tih ciljeva i objektivan način mjerenja jesu li ti ciljevi ispunjeni ili ne ključni za mjerenje uspjeha projekta.⁶¹

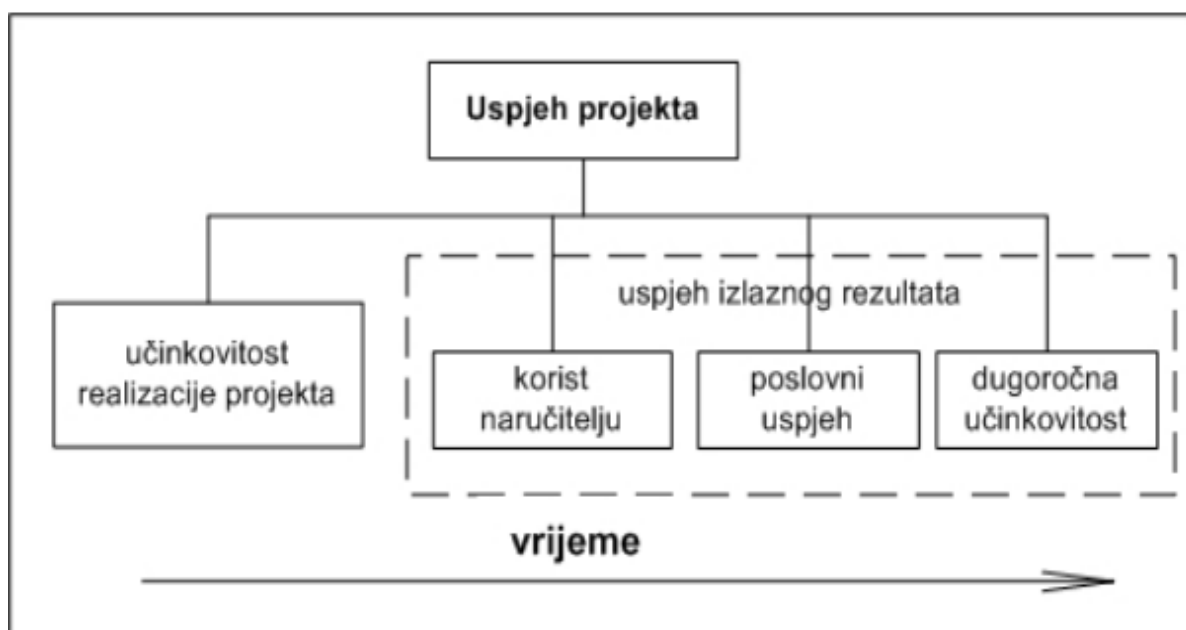
⁶¹ PM zone, *One stop shop*, <https://beingaprojectmanager.com/nuggets/project-management-success/> posjećeno 02.06.2022.

6.2.Mjerenje uspješnosti projekta

Glavni cilj svakog projekta je biti uspješan. Područje upravljanja projektom izravno je povezano s uspjehom projekta. Mjerenje uspjeha treba obuhvatiti dvije bitne dimenzije: učinkovitost realizacije projekta i uspjeh izlaznog rezultata projekta (proizvoda), tj. doprinos projekta prethodno definiranim ciljevima. Uspjeh izlaznog rezultata projekta prikazuje se sa tri dimenzije: korist naručitelju, tj.kratkoročna učinkovitost, poslovni uspjeh, tj. srednjoročna učinkovitost i buduće prilike, tj. dugoročna učinkovitost. Može se reći da dimenzije uspjeha razlažu uspjeh u projektna područja u kojima su prikazani interesi i ciljevi pojedinih projektnih sudionika u odnosu na etape životnog vijeka projekta, karakteristike projekta, projektno okruženje i druge važne aspekte koje je bitno uzeti u obzir pri mjerenju uspjeha, tj. predstavljaju strukturni okvir za analizu uspjeha, prikazan na grafikonu 1.⁶²

⁶² Građevinar, No.12, Vol.63, 2011., .Danijel Kušljic, Saša Marenjak: *Mjerenje uspjeha projekata javno - privatnog partnerstva*, Hrčak srce, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75959> posjećeno 04.04.2022.

Grafikon 1: Vremenski slijed četiriju dimenzija projektnog uspjeha



Izvor: Građevinar, No.12, Vol.63, 2011, Danijel Kušljic, Saša Marenjak: *Mjerenje uspjeha projekata javno - privatnog partnerstva*, Hrčak srce, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75959> posjećeno 04.04.2022

Mjerenje uspjeha projekta i definiranje prikladnih metrika za njegovu provedbu ključno je u svakom projektu. Ponekad se smatra da je uspjeh projekta beznačajna stvar i ocjenjuje ga se samo jednom i to na službenom sastanku vezanom za ocjenu učinka. Ova praksa nije preporučljiva. Mjerenje uspješnosti može se obaviti čak i neformalno. Osim toga, također se predlaže stalno mjerenje uspjeha kako bi se svaki mali nedostatak mogao odmah otkloniti. Mjerenje uspjeha projekta ima koristi u smislu daljnjeg povećanja uspješnosti projekta u budućnosti. Neuspjeh bi se mogao spriječiti ako se mjerenje uspjeha provodi učinkovito. Najčešće se koristi ovih pet kriterija u mjerenju uspjeha zajedno s metrikom za svaki kriterij:⁶³

- opseg – odnosi se na to kako projekt ispunjava očekivanja i ciljeve postavljene za projekt. Potrebno je imati na umu da veći projekt zahtijeva i veliki proračun. Ako se namjerava povećati opseg, svakako je potrebno povećati i proračun. Postoji nekoliko načina za praćenje opsega projekta. Primjerice, surađivati s dionicima u praćenju opsega projekta. Za početak, odrede se svi zahtjevi postavljeni za projekt. Zatim se zahtjeve podijeli na nekoliko specifičnih rezultata. Ti se rezultati zatim bilježe s ključnim resursima

⁶³ Indeed editorial team, *How To Measure a Project's Success in 6 Steps* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-measure-project-success> posjećeno 04.04.2022.

i potrebnim zadacima za njihovo dovršenje. Nakon što je ta faza završena, navede se vremenski okvir za svaki zadatak. Na kraju, ali ne i najmanje važno, preporučuje se navesti i kritični put projekta.

- raspored - kao što naziv govori, raspored je povezan s dogovorenim vremenskim kriterijima projekta kada je on u planiranju ili kada se izvodi. Kod planiranja projekta, potrebno je odrediti vremenski okvir ili prekretnice koje se očekuju za projekt. Potrebno je definirati koji su očekivani ciljevi koje je potrebno ispuniti u određenom vremenskom razdoblju. Dakle, ne radi se samo o konačnom datumu isporuke, već i o važnim datumima tijekom procesa razvoja. Raspored se može podijeliti na dugoročni ili kratkoročni ovisno o prirodi projekta.
- kvaliteta – jedan od najvažnijih kriterija kod mjerenja uspješnosti projekta. Ponekad ispunjavanje ciljeva nije dovoljno za stjecanje sigurnog mjesta na tržištu. Također je preporučljivo i temeljno premašiti svoja očekivanja. Ne percipiraju sve interesno – utjecajne skupine kvalitetu jednako. Bez obzira na to, to je značajan aspekt proizvoda ili projekta. Kvaliteta se može definirati brojem značajki koje odgovaraju zahtjevima. Drugi aspekt kvalitete mogao bi se promatrati u prihvaćanju projekta od strane kupaca. Osim toga, može se ocijeniti i po stalnom poboljšanju projekta.
- budžet -Budžet bi mogao biti jedan od pokazatelja u određivanju uspjeha projekta. Uspjeh u realizaciji projekta bez prekoračenja budžeta može se smatrati jednim od najvećih postignuća u svakom projektu. U mjerenju uspjeha projekta prema proračunskom kriteriju, pozornost bi se mogla obratiti na nekoliko aspekata. To uključuje izravne i neizravne troškove, fiksne i varijabilne troškove, radnu snagu, resurse, alate i sve druge aspekte koje mogu utjecati na troškove projekta.
- zadovoljstvo korisnika - posljednji, ali ne i najmanje važan, najvidljiviji kriterij za ocjenu uspjeha projekta je zadovoljstvo korisnika. Nakon što je projekt proveden, bitno je zatražiti povratne informacije od svojih klijenata ili kupaca, ali i svih interesno – utjecajnih skupina. Stoga je od velike važnosti, već

spomenuto prepoznavanje očekivanja interesno – utjecajnih skupina. Indeks zadovoljstva kupaca (CSI) jedan je od najpoznatijih sustava za procjenu zadovoljstva kupaca.

Kao i sve do sada, tako je i ovu fazu potrebno pratiti dokumentacijom kriterija uspjeha. Time će se dobiti potrebne informacije u vezi s projektom kao buduće reference ili kad god organizacija namjerava poboljšati upravljanje projektom.⁶⁴ Pregled uspjeha i neuspjeha projekta može potaknuti organizacije da odrede što bi mogle poboljšati prilikom upravljanja projektima, kao što je stvaranje novih procesa, razvoj novih proizvoda ili isporuka usluga.⁶⁵

7. USPJEŠNOST PROJEKTA IZ PERSPEKTIVE INTERESNO - UTJECAJNIH SKUPINA

U literaturi o upravljanju projektima, ishod projekta često se zamišlja kao "uspjeh" ili "neuspjeh". Projekti se mogu smatrati uspješnim u različitim stupnjevima, ovisno o tome koji su kriteriji uspješnosti zadovoljeni. Definicija uspjeha projekta također je proširena kako bi obuhvatila postizanje šireg skupa organizacijskih ciljeva, uključujući koristi za širi raspon dionika, više menadžere i sponzore projekta. Posebna pozornost je usmjerena na neposredan i izravan utjecaj projekta na organizacije, uključujući jesu li ciljevi projekta ispunjeni i ostvarene koristi za poslovanje. Definicija uspjeha projekta može se čak proširiti i na postizanje više strateških ciljeva i koristi, uključujući utjecaje na tržišta i konkurenciju, razvoj ili širenje poslovanja te sposobnost reagiranja na buduće prilike ili izazove. Dakle, uspjeh projekta je višedimenzionalne konstrukcije pa se u praksi ne mogu uzeti u obzir svi kriteriji, jer za različite vrste projekata postoje i različiti kriteriji uspješnosti. Svaka skupina dionika imat će svoj pogled na projektni uspjeh, ocjenjujući ga prema različitim kriterijima. Mnogi autori ističu subjektivnu prirodu evaluacije projekta, te da

⁶⁴ Project Practical, *5 Ways to Measure Project Success & What Metrics to Use* <https://www.projectpractical.com/5-ways-to-measure-project-success-what-metrics-to-use/> posjećeno 04.04.2022.

⁶⁵ Indeed editorial team, *How To Measure a Project's Success in 6 Steps* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-measure-project-success> posjećeno 04.04.2022.

percepcija ishoda ovisi o perspektivi ili gledištu dionika. S obzirom da projekt ima niz skupina dionika, pojedinci ili grupe će vjerojatno različito ocijeniti svoje procjene u kojoj mjeri je projekt uspješan. Stoga, uspjeh za jednu grupu može biti shvaćen od strane drugih kao neuspjeh. Primjerice, kod projekta razvoja informacijskog sustava, projektni menadžer i tim za upravljanje projektom mogu se usredotočiti na uspjeh projektnog procesa, dok će se korisnici vjerojatno koncentrirati na rad i implementaciju projektnog proizvoda, uzimajući u obzir utjecaj informacijskog sustava na njihov rad i organizacijske uloge.⁶⁶ Sponzori projekta mogu biti zabrinuti za opstanak projekta, dok viši menadžment može biti zainteresiran za postizanje poslovnih ciljeva i strateške koristi koje dolaze s uspjehom projekta. Tehničko osoblje kao što su programeri na projektu mogu vidjeti uspjeh u smislu kvalitete i funkcionalnosti proizvoda ili prilike za stjecanje novih vještina i učenje koje mogu prenijeti na buduće projekte. Vanjski izvođači mogu biti zabrinuti zbog obuzdavanja troškova projekta te trajanja i osiguranja budućih poslova. Očekivanja proizlaze iz želja temeljenih na uvjerenjima o tome kako će projekt služiti interesima i/ili potrebama dionika. Različite vrijednosti, interesi, potrebe i očekivanja postaju relevantni za određene dionike ovisno o društvenom, ekonomskom, povijesnom, i organizacijskom kontekstu u kojem se projekt nalazi.⁶⁷

7.1. Prednosti uspješnog projekta za interesno – utjecajne skupine

Kada su prilike vidljive, sudionici ih promatraju iz svoje uloge. Ideje koje su identificirane nisu nužno usko povezane s ciljevima projekta. Dionici obično savjetuju promjenu rješenja, a novu ili bolju tehnologiju vide kao priliku. Neki dionici ne vide priliku kada je već došlo do potpisivanja ugovora (izvođači projekta) dok su neki uvjereni da će se prilike pojaviti kao rezultat projekta. Često se događa da su mnogi dionici konzervativni prema novim idejama i promjenama, te da ne traže nove prilike. Ako projektni tim vjeruje da ima dovoljno novca i vremena da isporuči ono što je dogovoreno zajedno s projektnim menadžerom, tada je njihov interes za nove prilike obično ograničen. Prilike i promjene usko su povezane. Nije moguće dobiti priliku u projektu bez volje da se promijeni ono što je izvorno planirano i potpisano. To znači

⁶⁶ McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S.G. (2012) *A perspective-based understanding of project success*, Project Management Journal 43 (5), pp. 68-86. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.05425.pdf> posjećeno 30.03.2022.

⁶⁷ loc.cit.

da dobivanje prilike u projektu zahtijeva spremnost i autoritet od sponzora projekta i projektnog menadžera, budući da oboje moraju zanemariti nešto što su ranije u procesu dogovorili kao najbolje. Analiziranje lanca uzroka, neizvjesnosti i posljedice može se smatrati lakim zadatkom za iskusan tim za upravljanje projektima, ali vrlo često je to zapravo prilično težak zadatak. Različiti dionici mogu imati različita mišljenja o ciljevima projekta. I da situacija bude gora, neki od dionika će se predomisлити ili dobiti nove ideje kada se projekt provede, a neki će dionici izostati na početku projekta. Zaključno "dobra prilika" je vrlo subjektivna vrlo se često temelji na tome kako dionici vjeruju da će biti "nagrađeni" i kako "tumače" i "procjenjuju" budući neizvjestan učinak. Stoga je razumijevanje vrijednosti za različite dionike jednako važno kao i razumijevanje stava prema neizvjesnosti, temeljnog heurističkog i grupnog stava.⁶⁸

7.2. Nedostaci uspješnog projekta za interesno – utjecajne skupine

Kao što je do sada već više puta spomenuto, kod svakog projekta postoje unutarnje i vanjske interesno – utjecajne skupine koje su izravno ili ne izravno uključene u projekt. Oni koji projekt podržavaju, bio on s pozitivnim ili negativnim utjecajem na okolinu, dati će sve od sebe da se projekt uspješno privede kraju, odnosno da njegovi ciljevi budu uspješno postignuti. No, što kada projekt ima negativan utjecaj na određene interesno – utjecajne skupine, ali ipak postigne svoj cilj, odnosno bude uspješno proveden? U većini slučajeva kada određene interesno – utjecajne skupine osjete prijetnju već kod samog planiranja projekta dolazi do pružanja otpora, potpisivanja peticija, raspisivanje referenduma i sl. Primjer takve situacije opisuje se u nastavku. Društvo arhitekata Istre, odnosno arhitekti Breda Bizjak i Emil Jurcan, uskratili su podršku realizaciji projekta izgradnje hotela i nogometnog igrališta na Valkanama u Puli. Njima je sporna današnja tendencija u planiranju prostora Lungomare, te tvrde da se ona direktno kosi s izvornim načelima koji su doprinijeli stvaranju tog rekreativnog krajolika. *"Gradnja hotela planiranog kapaciteta 360*

⁶⁸ Agnar Johansena, Petter Eik-Andresenb, Anandasivakumar Ekambarama, *Stakeholder benefit assessment – Project success through management of stakeholders*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2013. https://www.researchgate.net/publication/258926347_Stakeholder_Benefit_Assessment_-_Project_Success_through_Management_of_Stakeholders posjećeno 03.06.2022.

postelja predstavlja preopsežnu izgradnju područja Lungomare. Predviđeni hotel visine 27 metara, sa sedam nadzemnih i dvije podzemne etaže, svojim se gabaritom i ukupnom površinom izgrađenosti do 7.910 kvadrata može usporediti s hotelom Pula i Park plaza Histria. Za potrebe hotela planirana je izgradnja popratnih objekata sportsko-rekreativne, ugostiteljske, trgovačke i medicinske namjene, površina kao što su bazen, teniski tereni i tako dalje, a u gornjoj zoni predviđena je izgradnja novih prometnica s kružnim raskršćem. Sveukupna površina hotelskog kompleksa veličine 20.000 kvadrata te voluminoznost samog hotela neprimjereni su i neodrživi za ovu lokaciju zbog povećanja prometnica i smanjenje šumskih površina, povećanja prometa u zoni prilaza hotelskom kompleksu, što se kosi s tendencijom smanjenja prometa i na kraju, zbog remećenja vizura, te harmoniziranog ritma šetača, kupaca i rekreativaca koji su u koheziji s ovim prostorom",⁶⁹ tvrde Bizjak i Jurcan. Također, upozoravaju da uređenje podrazumijeva trajnu izmjenu prirodnog izgleda plaža u smislu građenja i betoniranja stepenica, staza, uvođenja infrastrukture, odnosno vode za uređenje tuševa, izgradnju priveza za rekreativna plovila, postavljanje svlačionica i objekata za iznajmljivanje sportskih rekvizita. Smatraju, nadalje, nedopustivim da se "na prirodnoj plaži koja je uz to i javna površina gradi lift koji će se izgraditi zbog privatnog interesa, a posljedično zauvijek izmijeniti prirodna obilježja plaže." Protiv realizacije ovog projekta podignuli su se i građani, jer s razlogom se boje da će nestati jedno od rijetkih prirodno lijepih mjesta za okupljanja na svježem zraku. Dakle, imamo situaciju gdje s jedne strane projekt donosi prihode u gradski proračun, no s druge strane narušen je mir građana koji realizacijom projekta gube jedno od omiljenih mjesta za opuštanje i relaksaciju. Mnogi su mišljenja kako bi prirodne plaže trebalo zadržati u postojećem stanju bez dodatnih intervencija osim redovnog čišćenja i održavanja. Dođe li pak do realizacije ovoga projekta, bit će to uspješan projekt, za neke ali zasigurno ne sve interesno – utjecajne skupine na koje projekt utječe i čijim interesima je posvećen.⁷⁰ Na slici 2. prikazana je vizualizacija hotela Lungomare.

⁶⁹ Marcello Rosanda, *Budućnost Pule u Kavezu: Evo što sve piše u "odbijencu" pulskih arhitekata hotelu i igralištu na Valkanama*, Glas Istre, 24.02.2022. <https://www.glasistre.hr/pula/evo-sto-sve-pise-u-odbijencu-pulskih-arhitekata-hotelu-i-nogometnom-igralistu-na-valkanama-778981> posjećeno 31.03.2022.

⁷⁰ Marcello Rosanda, *Budućnost Pule u Kavezu: Evo što sve piše u "odbijencu" pulskih arhitekata hotelu i igralištu na Valkanama*, Glas Istre, 24.02.2022. <https://www.glasistre.hr/pula/evo-sto-sve-pise-u-odbijencu-pulskih-arhitekata-hotelu-i-nogometnom-igralistu-na-valkanama-778981> posjećeno 31.03.2022.

Slika 2: Vizualizacija hotela na Lungomare



Izvor: Marcello Rosanda, *Budućnost Pule u kavezu: Evo što sve piše u "odbijencu" pulskih arhitekata hotela i igralištu na Valkanama*, Glas Istre, 24.02.2022 <https://www.glasistre.hr/pula/evo-sto-sve-pise-u-odbijencu-pulskih-arhitekata-hotelu-i-nogometnom-igralistu-na-valkanama-778981> posjećeno 31.03.2022.

8. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE INTERESNO – UTJECAJNIH SKUPINA NA PROJEKTU „PUTUJUĆI DNEVNI BORAVAK“

U istraživačkom dijelu rada obradit će se projekt „Putujući dnevni boravak“. Napravit će se analiza interesno – utjecajnih skupina, te prezentirati rezultati provedenog anketnog istraživanja percepcije interesno – utjecajnih skupina o uspješnosti projekta.

8.1 Projekt „Putujući dnevni boravak“

Sa 4,41 posto povučenog novca iz EU fondova u prošloj 2021. godini, Pleternica je treći grad po visini novca koji je povukla iz EU, a drugi gleda li se iznos povučenog novca u odnosu na broj stanovnika – 1222,9 kuna per capita.⁷¹ Ovaj mali grad s 10-tak tisuća stanovnika povukao je gotovo 400 milijuna kuna iz europskih fondova, a

⁷¹ L.K. Među rekorderima u povlačenja EU novca: Svaki dvadeseti euro iz EU fondova lani je završio u Pleternici, 13.08.2019. <https://gradonacelnik.hr/vijesti/medu-rekorderima-u-povlacenja-eu-novca-svaki-dvadeseti-euro-iz-eu-fondova-lani-je-završio-u-pletternici/> posjećeno 02.04.2022.

projekti su spremni za još toliko.⁷² Grad Pleternica u partnerstvu s Hrvatskim ženskim društvom Pleternica, Udrugom Ždralice Daruvar i Udrugom Most 352 Oriovac, provodi projekt kojim se osigurava poboljšanje kvalitete života starijih osoba i povećava njihova socijalna uključenost. Putujući dnevni boravak svojim putovanjem plete mrežu na koju vežu naselja Gradova Pleternice i Daruvara te Općine Oriovac u 3 županije. Uključivanjem članova obitelji starijih osoba i stručnjaka uspostavlja se i širi mreža socijalnih usluga na nivou lokalne i regionalne zajednice. Usamljenost, bolest, nepokretnost, ograničene društvene aktivnosti, izoliranost, udaljenost mjesta stanovanja od liječnika, bolnice, banke i dr., utječe na pad kvalitete života osoba starije životne dobi i neophodna im je pomoć drugih. Velik dio njih u nemogućnosti je sam brinuti za sebe te su ovisni o drugim članovima obitelji. Stoga se projektom „Putujući dnevni boravak za osobe starije životne dobi“ prepoznaju ovi problemi i nastoje riješiti poteškoće pojedinca i obitelji. Zbog velikog broja prigradskih naselja, starije osobe često nemaju mogućnost uključivanja u život zajednice te su prepuštene same sebi. Kreativnim radionicama, psihosocijalnom pomoći i podrškom, zdravstvenim edukacijama i tjelesnim aktivnostima, edukacijama za članove obitelji i stručnjake, želi se širiti mreža socijalnih usluga na području triju županija, povećati uključenost starijih osoba u život lokalne zajednice i sukladno tome povećati kvaliteta njihova života. Zato se dosadašnji uspješni model provedbe dnevnog boravka želi preslikati na okolna naselja i susjedne županije (Bjelovarsko-bilogorska i Brodsko-posavska) i uspostaviti funkcionalni model putujućeg dnevnog boravka. Projektom se obuhvaćaju sva prigradska naselja Grada Pleternice tako da se aktivnosti provode u 7 većih prigradskih naselja: Drenovac, Zagrađe, Buk, Gradac, Ratkovic, Frkljevci, Blacko, te na području Grada Daruvara i Općine Oriovac. Projekt „Putujući dnevni boravak“ namijenjen je za osobe starije životne dobi. Ukupna vrijednost od 1.498.524,00 kuna u 100%-tnom je iznosu financirana iz Europskog socijalnog fonda. Predviđeno trajanje projekta je od 20. 7. 2020. do 20. 7. 2022, a namijenjen je za ukupno 100 starijih osoba te 50 članova obitelji na bazi sve tri županije.⁷³

⁷² Sanja Najvirt, I.B., HRT Vijesti, *Pleternica, u povlačenju novca iz EU fondova, među najuspješnijima*, 04.01.2022. <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/pleternica-u-povlacenju-novca-iz-eu-fondova-medu-najuspjesnijima-4505213> posjećeno 02.04.2022.

⁷³ Grad Pleternica, *Putujući dnevni boravak* <https://pleternica.hr/projekt/putujuci-dnevni-boravak-za-osobe-starije-zivotne-dobi/> posjećeno 02.04.2022.

Partneri projekta su: ⁷⁴

- Hrvatsko žensko društvo Pleternica
- Udruga Ždralice Daruvar
- Udruga Most 352 Oriovac

Ciljevi projekta su: ⁷⁵

- povećati socijalnu uključenost i doprinijeti unapređenju kvalitete života starijih osoba Grada Pleternice, Daruvara i Općine Oriovac
- uspostava i širenje mreže socijalnih usluga u zajednici
- jačanje kapaciteta stručnjaka koji rade sa starijim osobama
- omogućavanje bolje ravnoteže poslovnog i privatnog života članova obitelji koji skrbe o ovisnom članu

Očekivani rezultati su: ⁷⁶

- veća dostupnost socijalnih usluga u zajednici
- veća uključenost starijih osoba u život lokalne zajednice
- stečene socijalne i komunikacijske vještine starijih osoba
- smanjena socijalna izoliranost starijih osoba
- bolja kvaliteta života starijih osoba
- starije osobe ostat će u svojim domovima i stvorene su nove navike koje bogate život korisnika
- uspostavljena je ravnoteža između obiteljskog i poslovnog života za članove obitelji starijih osoba
- prijevozno sredstvo pozitivno utječe na daljnji nastavak i održivost rezultata projekta

Ciljne skupine: ⁷⁷

- osobe s navršениh 65 i više godina života (minimalno 100 starijih osoba)
- članovi obitelji koji skrbe o ovisnom članu (minimalno 50 članova)
- stručnjaci koji rade sa starijom populacijom (7 stručnjaka)

⁷⁴ loc.cit.

⁷⁵ loc.cit.

⁷⁶ loc.cit.

⁷⁷ loc.cit.

Projektom će se ciljnim skupinama pružiti.⁷⁸

- putujući dnevni boravak s raznim sadržajima i aktivnostima:
 - usluge prijevoza
 - pratnja liječniku
 - kreativne radionice
 - psihosocijalna pomoć
 - tjelesne i zdravstvene aktivnosti
 - zdravstvene edukacije i sl.
- edukacije za članove obitelji
- edukacije kojima će se ojačati kapacitet stručnjaka koji rade sa starijim osobama

Dodana vrijednost projekta je: nabavkom kombi vozila i osiguranjem usluge prijevoza starijih osoba s područja grada Pleternice, grada Daruvara i općine Oriovac doprinijelo se osiguranju regionalne ujednačenosti projekata usmjerenih smanjenju siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj jer bi se usluga provodila na nerazvijenom ruralnom području Slavonije na kojem se ne provodi slična usluga.⁷⁹

8.2. Putujući dnevni boravak u vrijeme pandemije

Pojava epidemije COVID-19 u 2020. godini povećavala je rizik i potrebe populacije starije životne dobi. Međutim, njih se ne može i ne smije socijalno izolirati, već treba poseban značaj dati očuvanju njihovog zdravlja odgovornim ponašanjem.⁸⁰ Sudionici projekta ugrožena su skupina ljudi kojima prijete virus pa su se zbog njihove osjetljivosti (zdravstvenog statusa i godina), projektne aktivnosti prilagodile navedenoj situaciji. Uvođenjem novih epidemioloških mjera one prelaze u digitalni oblik. Stoga se sudionicima na kućnu adresu, uz poštivanje epidemioloških mjera) dostavlja sav potreban materijal za radionice, obilazi ih se po potrebi, pruža podrška, telefonski se s njima kontaktira kako se ne bi ni na koji način osjećali izolirano i usamljeno. Njihove već postojeće probleme poput bolesti, usamljenosti, ograničene

⁷⁸ loc.cit.

⁷⁹ loc.cit.

⁸⁰ loc.cit.

društvene aktivnosti i slično, dodatno je pogoršala novonastala situacija. Pad kvalitete njihova života opada i neophodna im je pomoć drugih.⁸¹ Nabavom kombi vozila nastoji se izvući u cijeloj situaciji ono najbolje, brinući pri tome o zdravlju starijih građana. Ciljevi samog projekta ostvaruju se, samo na drugačiji i novi način održavanjem kreativnih, psiholoških i zdravstvenih radionica na daljinu.⁸² Na slici 3. prikazano je kako su materijali za radionice donošeni do vrata sudionika projekta.

Slika 3: Dobava materijala za radionice korisnicima projekta



Izvor: Grad Pleternica, Putujući dnevni boravak za vrijeme pandemije, <http://pleternica.hr/wp-content/uploads/2020/09/Putujuci-dnevni-boravak-u-vrijeme-pandemije.pdf> posjećeno 02.04.2022.

8.3. Analiza interesno – utjecajnih skupina

Analiza interesno - utjecajnih skupina je tehnika sistematičnog prikupljanja i analiziranja kvantitativnih i kvalitativnih informacija kako bi se ustanovilo čije interese treba uzeti u obzir prilikom provođenja projekta. Ovakva analiza se koristi da bi se identificirali interesi, očekivanja i utjecaj interesno-utjecajnih skupina te da bi ih se povezalo sa svrhom projekta. Pomoću analize interesno - utjecajnih skupina mogu se identificirati veze između interesno - utjecajnih skupina i projekta te veze između samih dionika što se može iskoristiti za izgradnju koalicija i potencijalnih partnerskih odnosa koji doprinose uspješnijoj realizaciji projekta.⁸³ Prvi korak analize je identificirati sve potencijalno zainteresirane strane i relevantne informacije, kao što su

⁸¹ loc.cit.

⁸² Grad Pleternica, *Putujući dnevni boravak za vrijeme pandemije*, <http://pleternica.hr/wp-content/uploads/2020/09/Putujuci-dnevni-boravak-u-vrijeme-pandemije.pdf> posjećeno 02.04.2022.

⁸³ B. Srock, K.Y. Jeong, Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016., str. 8

njihove uloge, odgovornosti i ovlasti, odjeli, interesi, ciljevi (profesionalni i osobni), razine znanja, očekivanja i razine utjecaja. Drugi korak je klasifikacija utjecaja interesno – utjecajnih skupina gdje analiziramo njihove utjecaje, odnosno podršku ili otpor. Treći korak je, procjena reakcije interesno – utjecajnih skupina, gdje se procjenjuje kako ključni dionici reagiraju i odgovaraju u različitim situacijama.⁸⁴

Unutarnje interesno – utjecajne skupine koje se mogu identificirati na projektu „Putujući dnevni boravak“ su:⁸⁵

- inicijator – grad Pleternica u partnerstvu s Hrvatskim ženskim društvom Pleternica, udrugom Ždralice Daruvar i udrugom Most 352 Oriovac
- zaposlenici na projektu - projektni menadžer, koordinator projekta i vozač
- izvođači projektnih aktivnosti – konzultant, psiholog, liječnik, voditelji radionica, volonteri...
- stručni projektni tim

Vanjske interesno – utjecajne skupine na analiziranom projektu su:⁸⁶

- klijenti - osobe s navršениh 65 i više godina života
- investitor – EU s 100% sufinanciranjem
- dobavljači – dobava materijala za održavanje radionica
- mediji – lokalni mediji koji su proširili vijest o projektu te na taj način doprinijeli da što više korisnika dozna za projekt
- javnost, lokalna zajednica
- suradnici – mjesni odbori, restorani, muzeji, odnosno sva mjesta na koja se korisnike vodi na izlet ili koja ustupaju svoje prostore za održavanje raznih projektnih aktivnosti
- obitelji korisnika koji realizacijom projekta imaju više vremena za sebe

⁸⁴ B. Srock, K.Y. Jeong, Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, Effective Communication for Managing Projects, PMGT-502, September 2016., str. 8

⁸⁵ Grad Pleternica, Putujući dnevni boravak <https://pleternica.hr/projekt/putujuci-dnevni-boravak-za-osobe-starije-zivotne-dobi/> posjećeno 02.04.2022

⁸⁶ loc.cit.

Nakon uspostave stručnog projektnog tima koji omogućuje kvalitetnu provedbu projektnih aktivnosti, održani su inicijalni projektni sastanci u ograncima Hrvatskog ženskog društva. Na sastanku su bili prisutni predstavnici nositelja projekta, predstavnici partnera i pojedinih ogranaka. Ograncima iz Brodskog Drenovca, Zagrađa, Bučja, Buka i Gradca te članovima ogranka iz Pleternice, prezentirane su strukture partnerstva i obaveze koje proizlaze iz ugovora o provedbi projekta. Na sastancima su prezentirani osnovni podatci o projektu i komponente projekta. Naglašena je važnost timskog rada, suradnje i dobre komunikacije između partnera i ostalih sudionika tijekom provedbe. Partnerima je predstavljena svrha i sadržaj projekta, informacije o provedbenim kapacitetima prijavitelja i odabiru drugih partnera. Predloženi su i dogovoreni termini početnih radionica u sklopu projekta. Projektni je tim napravio plan budućih aktivnosti i obilazak terena, a daljnji tijek provedbe projekta je prihvaćen. Nakon glavnog dijela sastanka, slijedila su otvorena pitanja i rasprava. Predstavnici ogranaka izrazili su želju za suradnjom i aktivnim uključivanjem u buduće projektne aktivnosti. Podršku ovom projektu pružio je i načelnik općine Oriovac Antun Pavetić izrazivši želju za budućom suradnjom. Nakon upoznavanja svih elemenata projekta, rasprave i otvorenih prijedloga, na sastancima je dogovoren okvirni prijedlog za buduće aktivnosti i prihvaćen daljnji tijek provedbe projekta.⁸⁷

8.4. Rezultati anketnog istraživanja percepcije interesno – utjecajnih skupina projekta

U svrhu ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje o zadovoljstvu korisnika, obitelji korisnika, te edukatora o provođenju projekta „Putujući dnevni boravak“.

Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je analizirati stavove, percepcije o uspješnosti projekta „Putujući dnevni boravak“.

Specifični ciljevi:

- istražiti koje su koristi projekta za korisnika, obitelji korisnika i edukatora

⁸⁷ loc.cit.

- definirati kakav utjecaj ima projekt,
- kakva su očekivanja,
- te da li je projekt uspješan

Uzorak

Uzorak istraživanja temelji se na odgovorima 7 edukatora od ukupno 7 (100%), 20 korisnika od istih ukupno 30 (66,67%) i 20 pojedinaca iz obitelji korisnika od ukupno 30 obitelji (66,67%)

Instrument

U svrhu pisanja diplomskog rada, provedeno je istraživanje za koje su formirani anketni upitnici „*Anketa za korisnike 65+*“, „*Anketa za obitelji korisnika*“, „*Anketa za edukatore*“ koje se sastoje svaka od 13 pitanja. Pitanja su grupirana u tri skupine.

Prvi dio ankete su općeniti podaci o ispitaniku (spol, dob, stupanj obrazovanja). Drugi je dio vezan za ispitivanje utjecaja projekta na ispitanike. Kakav je utjecaj projekta na ispitanika, pohađaju li ispitanici redovito radionice, koriste li razne mogućnosti projekta. A treći dio je vezan uz očekivanja projekta, odnosno je li projekt ispunio očekivanja, smatraju li da je bio uspješan, te prazna polja za upisivanje vlastitog mišljenja.

Prikupljanje podataka

Anketno istraživanje provodilo se putem *online* i tiskanih upitnika. Poveznica na anketu podijeljena je edukatorima projekta te su oni svoje ankete ispunili *online*, dok su ankete za korisnike edukatori u tiskanom obliku predali korisnicima, pošto oni nisu vješti s računalom. Na isti je način poslano i obiteljima korisnika kako bi istu ispunili, te sam ih nakon toga samostalno ubacivala u bazu. Prikupljanje podataka trajalo je oko 75 dana, odnosno od početka ožujka do sredine svibnja, te je u tom roku anketu ispunilo 47 ispitanika.

8.5. Analiza podataka i rezultati

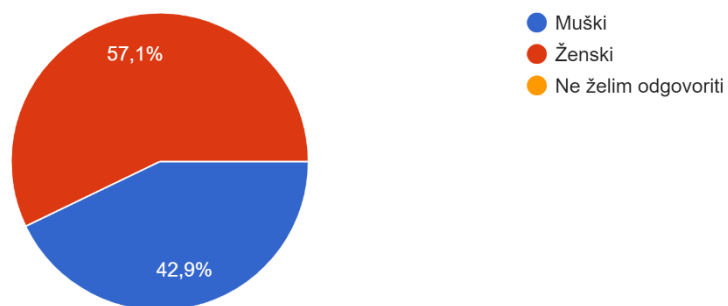
Anketa za edukatore

Istraživanje započinje s općim podacima i ispitanicima. U ovoj anketi sudjelovale su većinom žene (57,1%), a ostalo su muškarci (42,9%).

Grafikon 2: Spol ispitanika

Spol

7 odgovora

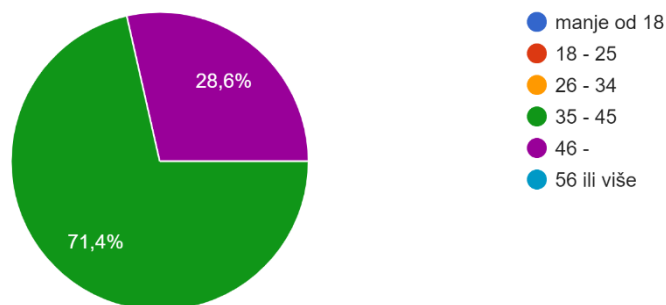


Izvor 1: izrada autora

Grafikon 3: Dob ispitanika

Dob:

7 odgovora

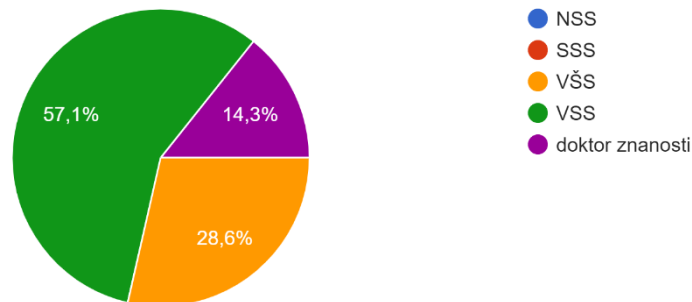


Izvor 2: izrada autora

Grafikonom 3 prikazana je dob ispitanika. Većina je između 35 i 45 godina (71,4%), a ostatak je stariji, odnosno iznad 46 godina (28,6%).

Grafikon 4: Stupanj obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja
7 odgovora



Izvor 3: izrada autora

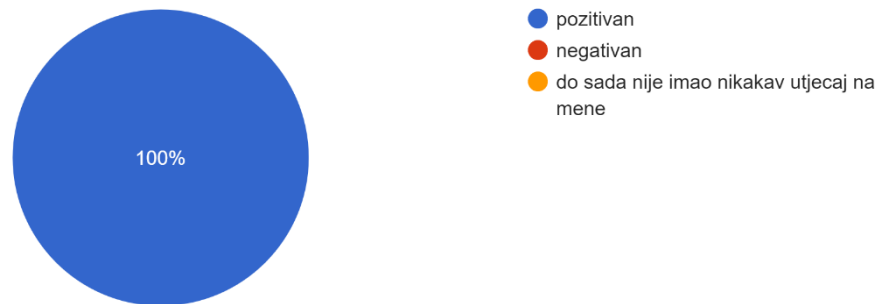
Stupanj obrazovanja ispitanika prikazan je grafikonom 4. Najviše ispitanika (57,1%) ima završenu visoku stručnu spremu, nakon toga oko 28% ima višu stručnu spremu, a najmanje, odnosno jedan ispitanik (14,3%) je doktor znanosti.

Drugi dio ankete odnosi se na percepciju uspješnosti projekta. Prvo pitanje je o utjecaju projekta na ispitanika. Na ovo su pitanje svi ispitanici (100%) odgovorili kako je projekt imao pozitivan utjecaj na njih. Navedeno je prikazano grafikonom 5.

Grafikon 5: Utjecaj projekta na ispitanika

Kakav utjecaj projekt "Putujući dnevni boravak" ima na Vas?

7 odgovora



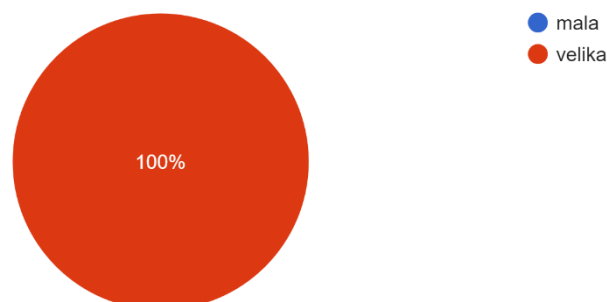
Izvor 4: izrada autora

Sljedeće pitanje prikazano je grafikonom 6, a ispituje kakva je bila posjećenost/participacija sudionika na radionicama. Mogući odgovori su velika, odnosno mala, a svi su ispitanici odgovorili kako je posjećenost bila velika (100%).

Grafikon 6: Posjećenost/participacija sudionika na radionicama

Kakva je bila posjećenost/participacija sudionika na radionicama?

7 odgovora



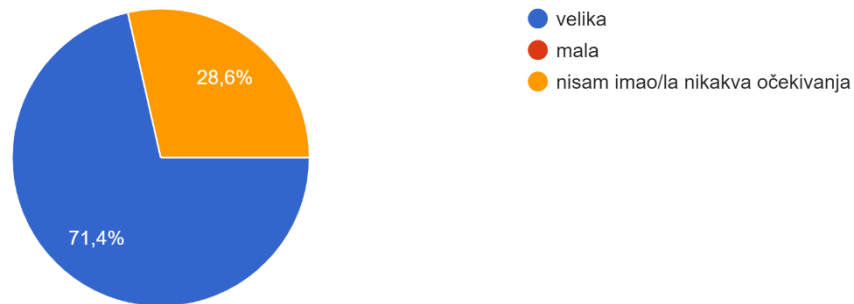
Izvor 5: izrada autora

Grafikonom 7 prikazani su odgovori na pitanje o očekivanjima o projektu kada su edukatori čuli za njega. Većina (71,4%) imala je velika očekivanja, ostalih (28,6%) nisu imali nikakva očekivanja, dok nitko nije imao mala očekivanja.

Grafikon 7: Očekivanja o projekt

Kada ste čuli za projekt, kakva su bila Vaša očekivanja o njemu?

7 odgovora



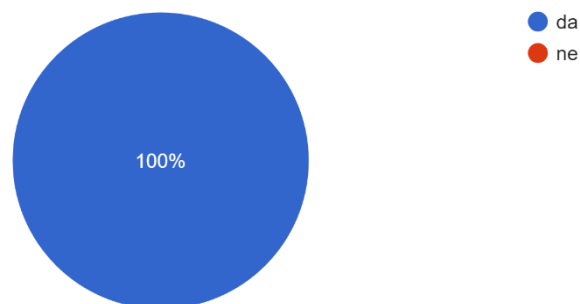
Izvor 6: izrada autora

Smatrate li da su projektne aktivnosti bile dobro vođenje bilo je sljedeće pitanje u anketi. Svi su ispitanici odgovorili pozitivno (100%), što je prikazano i grafikonom 8.

Grafikon 8: Jesu li projektne aktivnosti bile dobro vođene?

Jesu li projektne aktivnosti bile dobro vođene?

7 odgovora



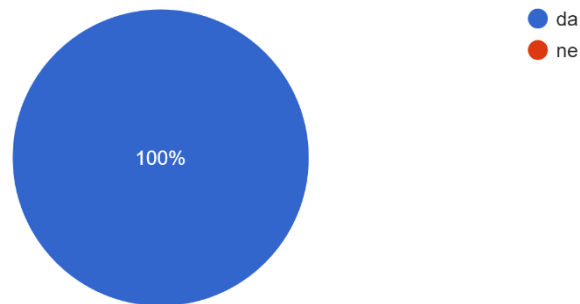
Izvor 7: izrada autora

Grafikonom 9 prikazano je kako je projekt ispunio očekivanja ispitanika – svi su odgovorili pozitivno (100%).

Grafikon 9: Je li projekt do sada ispunio Vaša očekivanja?

Je li projekt do sada ispunio Vaša očekivanja?

7 odgovora



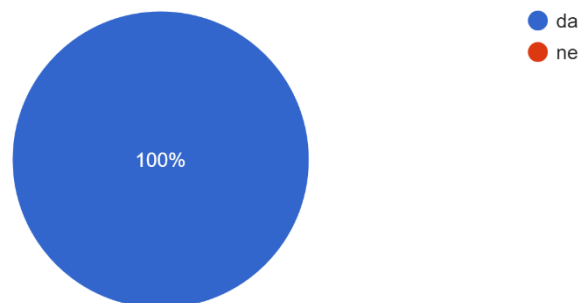
Izvor 8: izrada autora

Kao posljednje pitanje, postavljeno je da li ispitanici smatraju kako je projekt bio uspješan. I na ovo su pitanje svi ispitanici pozitivno odgovorili (100%). Prikazano grafikonom 10.

Grafikon 10: Je li projekt uspješan?

Smatrate li da je projekt uspješan?

7 odgovora



Izvor 9: izrada autora

Sljedeće pitanje veže se na prethodno. Od ispitanika se traži da se izjasne zbog čega smatraju da je projekt bio uspješan, odnosno neuspješan. Odgovori su sljedeći:

- ✓ Velika posjećenost i aktivnost sudionika na predavanjima i radionicama

- ✓ Starijim osobama pružene su brojne mogućnosti - od besplatnog prijevoza liječniku, odlaska u trgovinu ili nešto drugo do kreativnih radionica i tjelovježbe. Tako su postali aktivniji sudionici zajednice, a i oni sami su se bolje osjećali. Osim toga, kroz izlete i radionice, stvorila su se brojna nova prijateljstva.
- ✓ Angažman ljudi starije životne dobi ima veliki značaj.
- ✓ Zbog zainteresiranosti klijenata.
- ✓ Vidljiva povezanost i osjećaj pripadnosti te korisnosti za osobe starije životne dobi.
- ✓ Da je projekt uspješan govori mi izrazito velik interes i posjećenost starijih i njihovih obitelji edukativnim predavanjima u cilju unapređenja primarne, ali i sekundarne zdravstvene zaštite našeg stanovništva, a posebno starijih dobnih skupina.
- ✓ Besplatan prijevoz korisnika, izleti, druženja

Posljednje polje u anketi ostavljeno je za komentare i mišljenja ispitanika. Neki od komentara su:

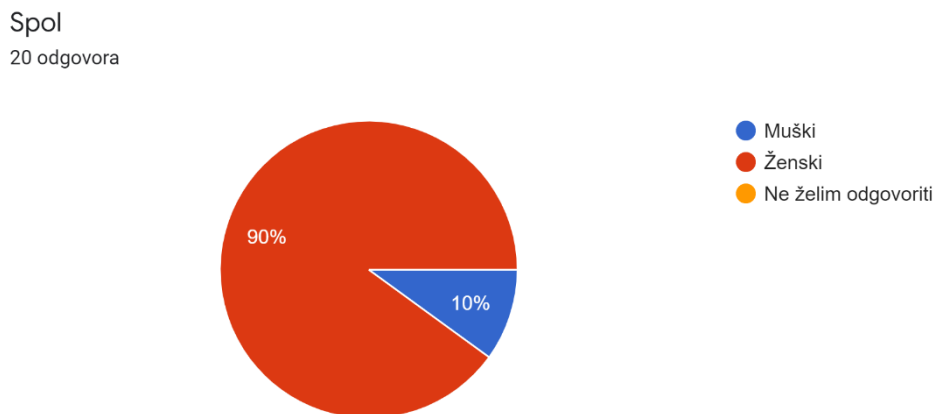
- ✓ Sve pohvale za osmišljenost i provedbu projekta, pogotovo za ovu populaciju
- ✓ Dobro osmišljen i vrlo koristan projekt.
- ✓ Svaka pohvala za ovakav projekt. Mladi u službi pomaganja starijima i briga za njih su hvale vrijedni. Povezanost cijele zajednice je u svakom trenutku bila vidljiva u ovom projektu.

Anketa za korisnike 65+

Sljedeća anketa namijenjena je korisnicima projekta starijim od 65 godina. Anketi je pristupilo 20 ispitanika.

Prvi dio ankete ispituje općenite podatke o ispitanicima. Grafikonom 11 prikazano je da su većina ispitanika žene (90%), a ostatak muškarci (10%).

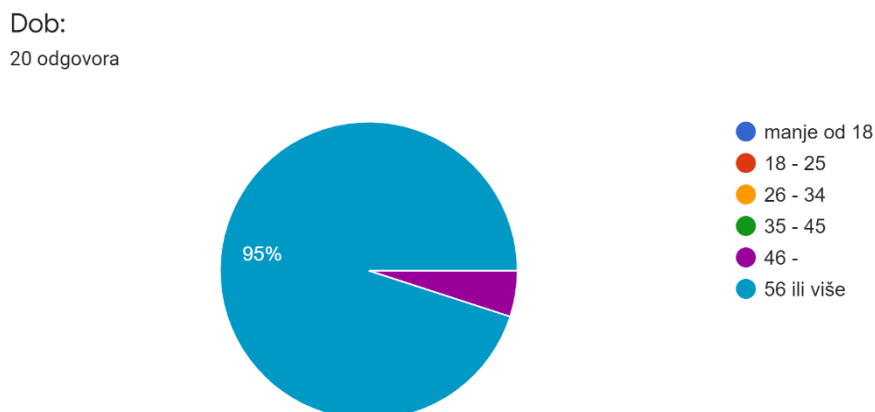
Grafikon 11: Spol ispitanika



Izvor 10: izrada autora

Grafikonom 12 prikazana je dob ispitanika. 95% ispitanika imaju 56 godina ili više, dok jedan ima između 46 i 55.

Grafikon 12: Dob ispitanika

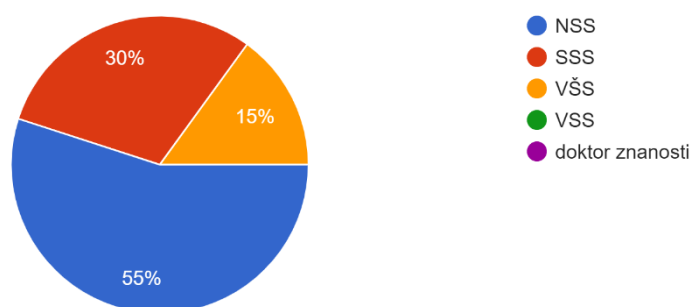


Izvor 11: izrada autora

Posljednje pitanje o općenitim podacima ispitanika je stupanj obrazovanja gdje su odgovori prikazani grafikonom 12. Većina (55%) ima nižu stručnu spremu, 30% ima srednju stručnu spremu, dok ostalih 15% ima višu stručnu spremu. Prikazano grafikonom 13.

Grafikon 13: Stupanj obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja
20 odgovora

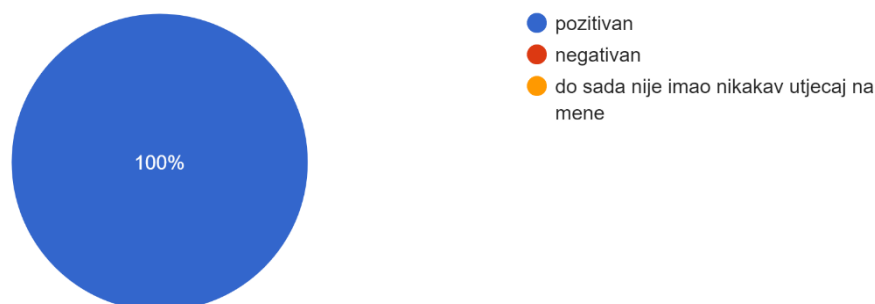


Izvor 12: izrada autora

Drugi dio ankete odnosi se na percepcije o uspješnosti projekta. Na sljedeće pitanje o utjecaju projekta „Putujući dnevni boravak“ na ispitanika, svi su odgovorili kako ima pozitivan utjecaj (100%). Prikazano grafikonom 14.

Grafikon 14: Utjecaj projekta "Putujući dnevni boravak" na ispitanika

Kakav utjecaj projekt "Putujući dnevni boravak" ima na Vas?
20 odgovora

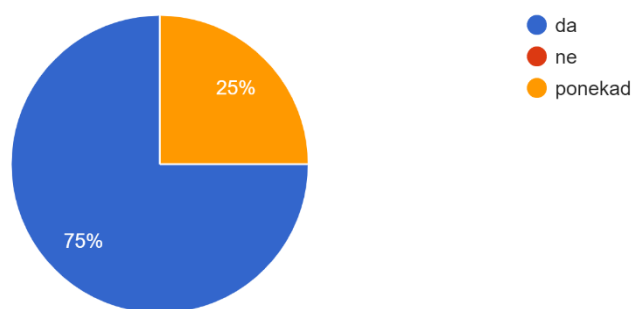


Izvor 13: izrada autora

Grafikonom 15 prikazano je pohađaju li korisnici radionice koje se održavaju u sklopu projekta. Većina (75%) ispitanika pohađa radionice, dok ostali (25%) pohađaju ponekad.

Grafikon 15: Pohađate li radionice koje se održavaju u sklopu projekta?

Pohađate li radionice koje se održavaju u sklopu projekta?
20 odgovora

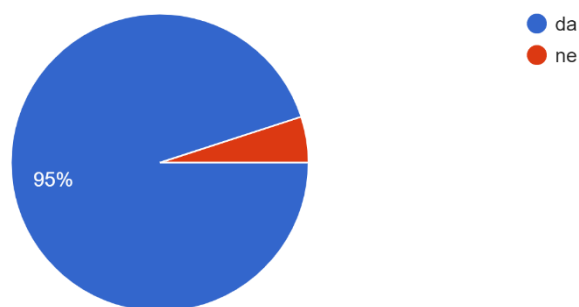


Izvor 14: izrada autora

Sljedeće pitanje prikazano je grafikonom 16, te pokazuje koliko korisnici koriste mogućnost prijevoza kombi vozila kako im je to potrebno. Većina ispitanika (95%) koristi mogućnosti prijevoza, dok 5% ne koristi.

Grafikon 16: Korištenje mogućnosti prijevoza

Koristite li mogućnost prijevoza kombi vozilom kada Vam je ono potrebno?
20 odgovora

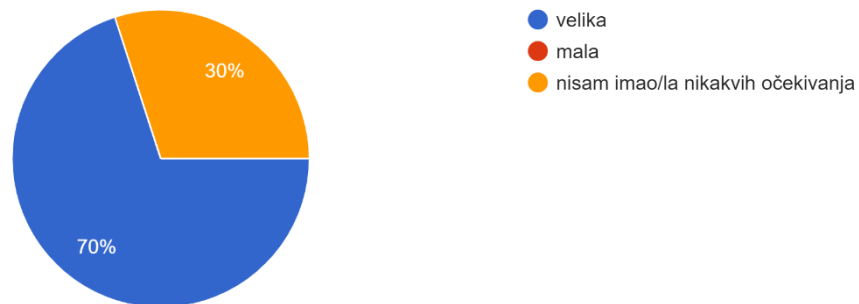


Izvor 15: izrada autora

Grafikonom 17 prikazani su odgovori na pitanje o očekivanjima o projektu kada su korisnici čuli za njega. Većina (70%) imala je velika očekivanja, ostalih (30%) nisu imali nikakva očekivanja, dok nitko nije imao mala očekivanja.

Grafikon 17: Očekivanja o projektu

Kada ste čuli za projekt, kakva su bila Vaša očekivanja o njemu?
20 odgovora

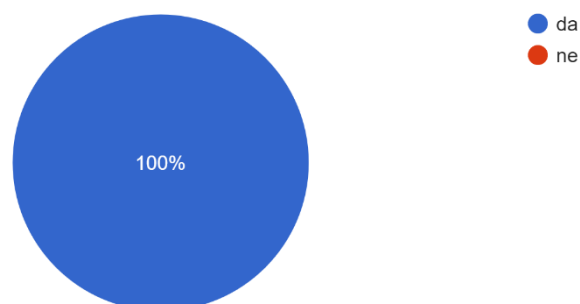


Izvor 16: izrada autora

Smatrate li da su projektne aktivnosti bile dobro vođenje bilo je sljedeće pitanje u anketi. Svi su ispitanici odgovorili pozitivno (100%), što je prikazano i grafikonom 18.

Grafikon 18: Jesu li projektne aktivnosti dobro organizirane?

Smatrate li da su projektne aktivnosti dobro organizirane?
20 odgovora

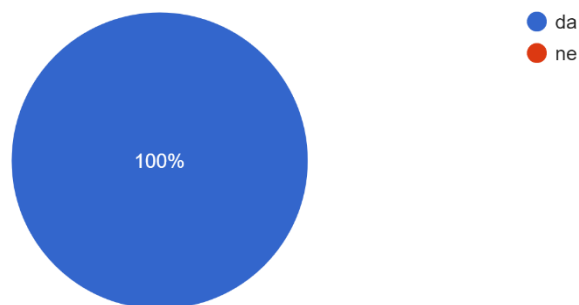


Izvor 17: izrada autora

Grafikonom 19 prikazano je kako je projekt ispunio očekivanja ispitanika – svi su odgovorili pozitivno (100%).

Grafikon 19: Je li projekt ispunio očekivanja?

Je li projekt do sada ispunio Vaša očekivanja?
20 odgovora

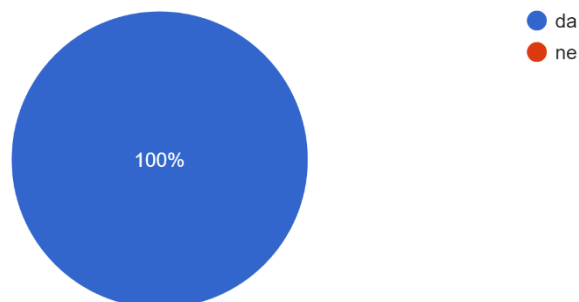


Izvor 18: izrada autora

Kao posljednje pitanje, postavljeno je da li ispitanici smatraju kako je projekt bio uspješan. I na ovo su pitanje svi ispitanici pozitivno odgovorili (100%). Prikazano grafikonom 20.

Grafikon 20: Smatrate li da je projekt uspješan?

Smatrate li da je projekt uspješan?
20 odgovora



Izvor 19: izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se na prethodno. Od korisnika ispitanika traži se da se izjasne zbog čega smatraju da je projekt bio uspješan, odnosno neuspješan. Odgovori su sljedeći:

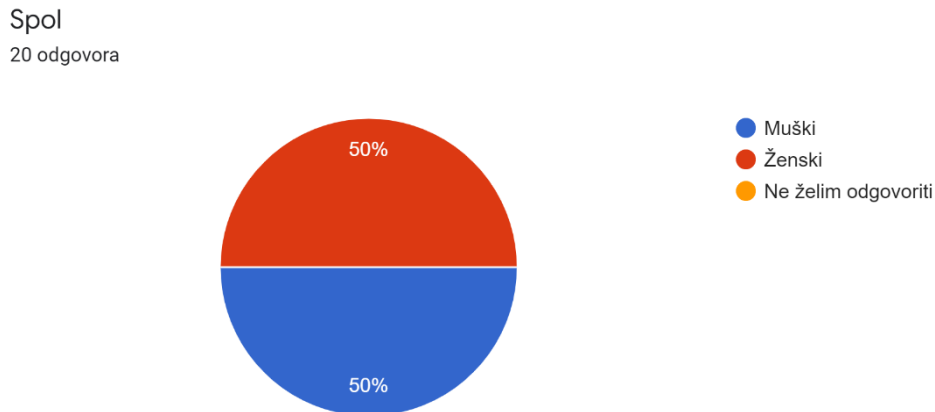
- ✓ prijevoz i druženje
- ✓ uspješan zbog naših godina i druženja
- ✓ stručno obrazovanje – informatika, proširila krug prijatelja i znanaca, upoznala način rada žena u Daruvaru i još mnogo toga
- ✓ zbog druženja i prijevoza
- ✓ besplatan prijevoz
- ✓ upoznala puno novih ljudi
- ✓ upoznala divne ljude
- ✓ puno se više družim
- ✓ doktorska predavanja
- ✓ prijevoz
- ✓ druženja, doktorska predavanja, prijevoz
- ✓ išla sam na izlete, besplatni prijevoz
- ✓ prijevoz, druženje
- ✓ druženje i prijevoz
- ✓ projekt je uspješan zbog prilika pružanja okupljanja i druženja starijih osoba
- ✓ organiziranje prijevoza
- ✓ sviđa mi se besplatan prijevoz i izlet mi se jako sviđa
- ✓ zato što sam zadovoljio svoje psihosocijalne potrebe.
- ✓ prijevoz
- ✓ puno druženja i besplatan prijevoz
- ✓ imam besplatan prijevoz, družim se i idem na izlet

Anketa za obitelji korisnika projekta

Posljednja anketa namijenjena je za obitelji korisnika projekta. Anketu je ispunilo 20 ispitanika.

Prvi dio anketa odnosi se na općenite podatke o ispitaniku. Prikazano grafikonom 21, isti broj ispitanika je muškog (50%) i ženskog (50%) spola.

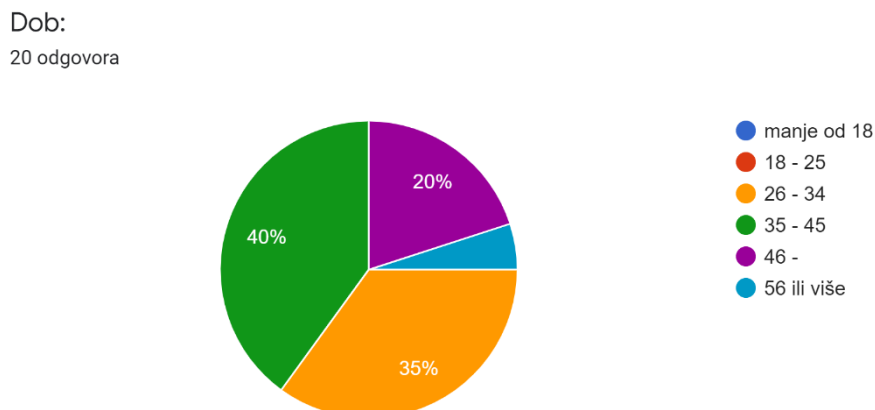
Grafikon 21: Spol ispitanika



Izvor 20: izrada autora

Grafikonom 22 prikazana je dob ispitanika. Najviše ispitanika (40%) ima između 35 i 45 godina, zatim 35% ispitanika ima između 26 i 34 godina, 20% ispitanika ima između 46 i 55 godina, te jedan ispitanik ima 56 i više.

Grafikon 22: Dob ispitanika

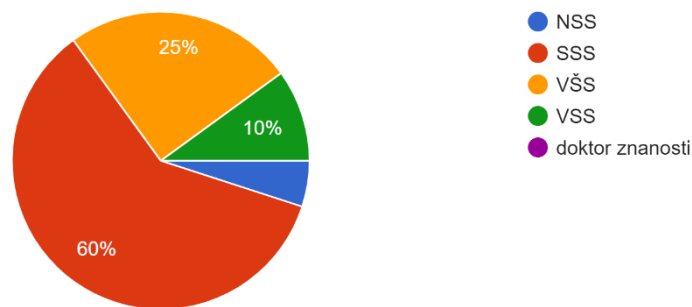


Izvor 21: izrada autora

Sljedeće pitanje odnosi se na stupanj obrazovanja ispitanika. Odgovori su prikazani grafikonom 23. 60% ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu, 25% ima višu stručnu spremu, 10% visoku stručnu spremu, dok jedan ispitanik ima završenu nižu stručnu spremu.

Grafikon 23: Stupanj obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja
20 odgovora

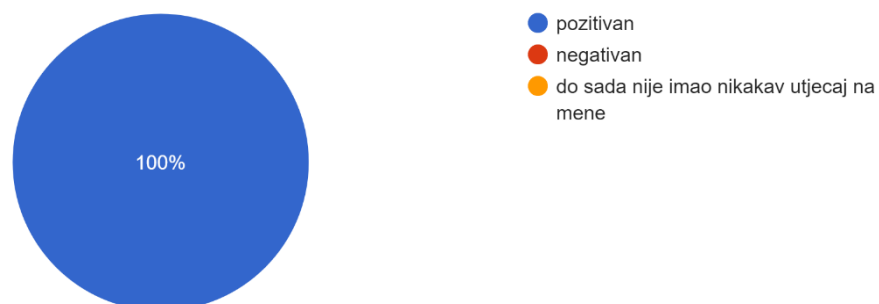


Izvor 22: izrada autora

Drugi dio ankete odnosi se na percepciju uspješnosti projekta. Prvo pitanje prikazano je grafikonom 24 – svi ispitanici (100%) ističu kako projekt „Putujući dnevni boravak“ ima pozitivan utjecaj na njih.

Grafikon 24: Utjecaj projekta na ispitanika

Kakav utjecaj projekt "Putujući dnevni boravak" ima na Vas?
20 odgovora



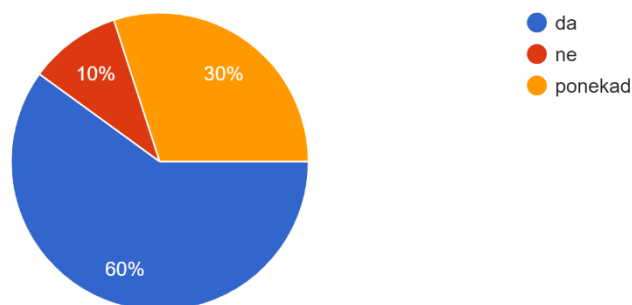
Izvor 23: izrada autora

Grafikonom 25 prikazani su odgovori na pitanje pohađaju li ispitanici radionice koje se održavaju u sklopu projekta. Većina (60%) pohađaju radionice, 30% ponekad, a jedan ispitanik ne pohađa.

Grafikon 25: Pohađate li radionice u sklopu projekta?

Pohađate li radionice koje se održavaju u sklopu projekta?

20 odgovora



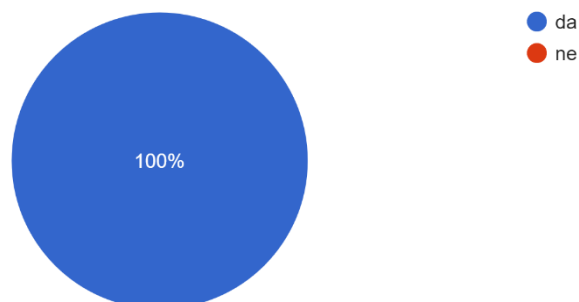
Izvor 24: izrada autora

Prepoznajete li prednosti kombi vozila koji je na raspolaganju starijoj populaciji sljedeće je pitanje, te su svi ispitanici odgovorili pozitivno (100%) što je prikazano i grafikonom 26.

Grafikon 26: Prepoznajete li prednosti kombi vozila koji je na raspolaganju starijoj populaciji?

Prepoznajete li prednosti kombi vozila koje je na raspolaganju starijoj populaciji?

20 odgovora

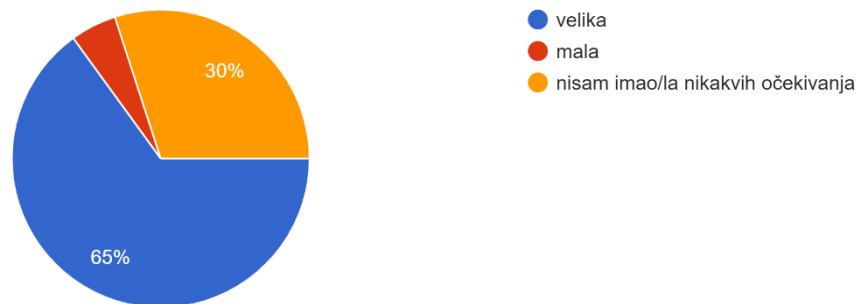


Izvor 25: izrada autora

Grafikonom 27 prikazani su odgovori na pitanje o očekivanjima o projektu kada su korisnici čuli za njega. Većina (65%) imala je velika očekivanja, ostalih 30% nisu imali nikakva očekivanja, dok je jedan ispitanik imao mala očekivanja.

Grafikon 27: Očekivanja o projektu

Kada ste čuli za projekt, kakva su bila Vaša očekivanja o njemu?
20 odgovora

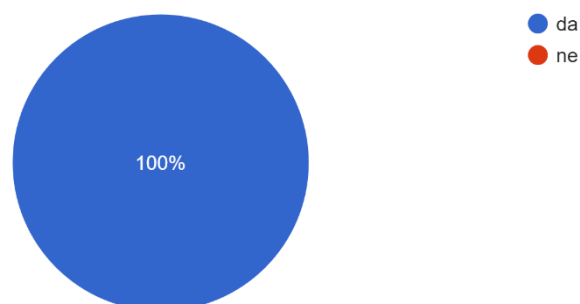


Izvor 26: izrada autora

Smatrate li da su projektne aktivnosti bile dobro vođenje bilo je sljedeće pitanje u anketi. Svi su ispitanici odgovorili pozitivno (100%), što je prikazano i grafikonom 28.

Grafikon 28: Jesu li projektne aktivnosti dobro organizirane?

Smatrate li da su projektne aktivnosti dobro organizirane?
20 odgovora

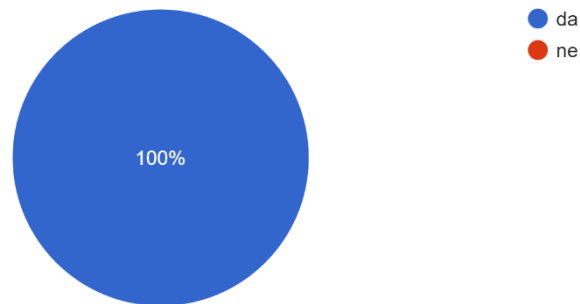


Izvor 27: izrada autora

Grafikonom 29 prikazano je kako je projekt ispunio očekivanja ispitanika – svi su odgovorili pozitivno (100%).

Grafikon 29: Je li projekt ispunio očekivanja?

Je li projekt do sada ispunio Vaša očekivanja
20 odgovora

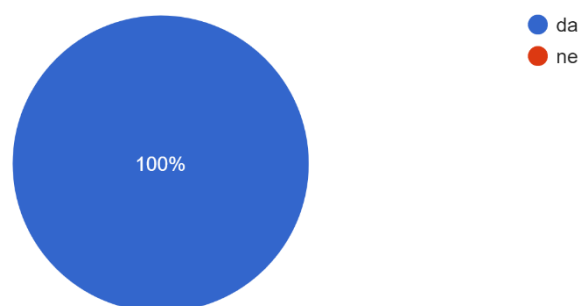


Izvor 28: izrada autora

Kao posljednje pitanje, postavljeno je da li ispitanici smatraju kako je projekt bio uspješan. I na ovo su pitanje svi ispitanici pozitivno odgovorili (100%). Prikazano grafikonom 30.

Grafikon 30: Smatrate li da je projekt uspješan?

Smatrate li da je projekt uspješan?
20 odgovora



Izvor 29: izrada autora

Kao posljednje pitanje ankete, upitani su ispitanici zbog čega smatraju da je projekt bio uspješan, odnosno ne uspješan. Odgovori su sljedeći:

- ✓ Mama je zadovoljna i sudjeluje u aktivnostima koje joj odgovaraju i utječu pozitivno na nju
- ✓ Uspješan je jer je baka sretna uvijek kad ide na radionice
- ✓ Zbog druženja
- ✓ Sretan sam što su mnogi stariji uključeni u društveni život
- ✓ Uvelike zbog prijevoza starih korisnika
- ✓ Sve mi je bilo dobro organizirano
- ✓ Zato što su organizirana dobra druženja
- ✓ Edukacije doktora, socijalizacija starijih osoba, besplatan prijevoz
- ✓ Mislim da je bio uspješan jer je omogućio starijima druženja
- ✓ Baka je sretna
- ✓ Edukacije i izleti
- ✓ Zato što je pokazao da su i starije osobe vrijedne
- ✓ Predavanja doktora na kojima se nauči puno informacija
- ✓ Povezao je starije osobe s njihovim članovima obitelji
- ✓ Imam staru baku koja je jako sretna jer joj je ovaj projekt omogućio druženje s bakama njene dobi, osim društvenih aktivnosti tu ima i fizičke aktivnosti
- ✓ Drago mi je što su stariji upoznali puno ljudi
- ✓ Zbog besplatnog prijevoza i upoznavanja novih ljudi
- ✓ Jer su stari osjetili osjećaj pripadnosti
- ✓ Predavanja doktora, za starije jako dobro jer su uključeni u život zajednice

Na kraju ankete ostavljen je prostor za upisivanje komentara i mišljenja ispitanika, neki odgovori su:

- ✓ Projekt je odličan za stariju populaciju, kroz aktivnosti su obuhvaćeni mnogi aspekti potrebni u starijoj životnoj dobi
- ✓ Sve je bilo super
- ✓ Dosta riješenih problema za starije, prijevoz, posjet doktoru
- ✓ Sve mi se svidjelo
- ✓ Naučili smo puno korisnih stvari
- ✓ Jako dobar projekt

- ✓ Projekt je pun aktivnosti i to odgovara potrebama starijih osoba
- ✓ Super je projekt za sve starije, posebno za zdravlje i društveni život moje bake
- ✓ Pohvaljujem ovaj projekt

Zaključak istraživanja

Prema rezultatima anketnog istraživanja koje je provedeno s edukatorima, korisnicima i obiteljima korisnika možemo zaključiti da je projekt na njih imao pozitivan utjecaj. Za edukatore jer su dobili priliku podijeliti svoja znanja i savjete s korisnicima i obiteljima korisnika. Da su očekivanja od projekta većinom bila velika i da su sve interesno – utjecajne skupine zadovoljne s organizacijom projektnih aktivnosti na kojima su i rado sudjelovale. Edukatori su uvidjeli da su korisnici i njihove obitelji željni naučiti nešto novo i poslušati savjete, prvenstveno one o brizi za zdravlje. Korisnici i njihove obitelji prepoznaju veliku prednost korištenja dostupnog kombi vozila koje korisnicima uvelike olakšava odlaske na liječničke preglede ili pak na gradsku tržnicu. Sve interesno – utjecajne skupine ističu da je projekt zadovoljio njihova očekivanja, a sam projekt smatraju uspješnim. Kao razloge kojima opravdavaju svoju percepciju uspješnog projekta navode prvenstveno dobru organizaciju, koordinaciju i komunikaciju, posebno u izazovno doba pandemije, kada su se svi dionici morali prilagođavati novonastaloj situaciji. Zatim dobro vođene projektne aktivnosti, na kojima su se družili, stjecali nove vještine, stvarali nove prijateljstva, ali i dodatno educirali. Zaključno, zadani ciljevi projekta su uspješno postignuti, oni koji su mjerljivi prikazani su u istraživačkom dijelu ovoga rada, no oni koje ne možemo izmjeriti su u srcima naših starijih, njihova sreća zbog konačnog osjećaja pripadnosti i uključenosti u zajednicu je ono što ovaj projekt podiže na višu razinu.

8.6. Percepcija interesno – utjecajnih skupina o uspješnosti projekta

Nakon uspostave stručnog projektnog tima i održanih inicijalnih projektnih sastanaka na području grada Pleternice, Daruvara i općine Oriovac, počela je provedba projektnih aktivnosti. S ciljem povećanja socijalne uključenosti starijih osoba (s navršenih 65 i više godina života) i jačanje kvalitete njihova života, napravljen je plan aktivnosti i obilazak terena. Održane su prve kreativne radionice, animirani su potencijalni korisnici i prezentiran je projekt na sajmu udruga 10. listopada 2021. Kreativne radionice održane su u Daruvaru, Pleternici, Buku, Brodskom Drenovcu, Zagrađu i Bučju, dok je u Pleternici održana javna prezentacija projekta u sklopu manifestacije Sajam dječjih udruga. Ostvarena je dobra suradnja i komunikacija između partnera i ostalih sudionika, a korisnici prepoznaju važnost ovog projekta koji im omogućuje da postanu društveno aktivniji. Nabava kombi vozila omogućuje im smanjivanje socijalne izoliranosti i održivost rezultata projekta.⁸⁸ Dana 3. studenoga 2020. godine održano je uvodno psihološko predavanje „Psihologija i moja očekivanja?“ u Centru udruga za članove ogranka Hrvatskog ženskog društva iz Pleternice. Na prvoj su radionici polaznici izrazili svoja očekivanja koja imaju, te tijekom međusobnog upoznavanja pokazali svoje dosadašnje poznavanje uloge psihologije u društvu. Cilj radionica pružanje je psihosocijalne podrške i pomoći starijim osobama, osnaživanje i jačanje kapaciteta starijih osoba u različitim životnim izazovima, usvajanje psiholoških znanja koja se mogu primijeniti u svakodnevnom životu. Također, polaznici razvijaju samopoštovanje, pozitivnu sliku o sebi, jačaju komunikacijske vještine, razmjenjuju životna iskustva, a sve navedeno doprinosi povećanju zadovoljstva vlastitim životom. Ukupno je predviđeno 16 radionica tijekom dvije godine trajanja projekta prema planiranom rasporedu tema. Sudionici su motivirani, kreativni, razmjenjivali su svoja iskustva i znanja, razvijali samopouzdanje, a sve to utjecalo je na njihovo zadovoljstvo i povećalo njihovu socijalnu uključenost. Nabavom kombi vozila i mogućnošću prijevoza na udaljenija mjesta, smanjuje se njihova socijalna izoliranost i omogućuje održivost rezultata projekta. Korisnici projekta imali su velika očekivanja od nabavke kombija, koja su prepoznata od strane projektnog menadžera. Stoga, osim raznolikih sadržaja i aktivnosti te prijevoza na

⁸⁸ Grad Pleternica, *Putujući dnevni boravak* <https://pleternica.hr/projekt/putujuci-dnevni-boravak-za-osobe-starije-zivotne-dobi/> posjećeno 02.04.2022

radionice i edukacije, osobe starije životne dobi iz 37 prigradskih naselja mogu svake srijede u mjesecu obavljati i osobne potrebe kao što je odlazak liječniku, u trgovinu, na gradsku tržnicu, kod frizera i slično. Nova gradska tržnica njima uvelike znači pa je uslugom prijevoza ciljne skupine dodatno oživiljen i taj hvalevrijedan europski projekt. Osim toga, imaju mogućnost sudjelovanja na preventivnim zdravstvenim aktivnostima u sklopu edukacijskog programa „Briga o zdravlju“ koji uključuje mjerenje tlaka, temperature, razine glukoze u krvi. S obzirom na epidemiološku situaciju, projektna je aktivnost prilagođena individualnom radu s korisnicima kako bi se umrežili sva naselja i svima omogućila jednaka prilika za sudjelovanjem u bogatom sadržaju ovog velikog europskog projekta. Stoga, gledano iz perspektive unutarnjih ili pak vanjskih interesno – utjecajnih skupina, projekt se uspješno provodi na obostrano zadovoljstvo. Inicijator, djelatnici, dobavljači i ostali suradnici su prepoznali svoje uloge te radne zadatke uspješno obavljaju. Korisnici i njihove obitelji uživaju u korištenju dobrobiti koje dolaze s projektom, stoga se može zaključiti da je ovo jedan izuzetno uspješan projekt koji služi na dobrobit cijeloj zajednici. Slika 4. prikazuje održavanje jedne od radionica koje su predviđene projektom. Konkretno ovdje su korisnici učili raditi božićne aranžmane.

Slika 4: Kreativna radionica u sklopu projekta



Izvor: Grad Pleternica, Putujući dnevni boravak <https://pleternica.hr/projekt/putujuci-dnevni-boravak-za-osobe-starije-zivotne-dobi/> posjećeno 02.04.2022.

9. ZAKLJUČAK

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija. Iako je prije nekoliko godina ovaj pojam bio većini nepoznanica, danas to nije tako. Svaka promjena u organizaciji ili izvan nje, na neki način je projekt. Iako njegova definicija nije ujednačena, te svaki autor ima svoju, bit je ista, a to je da projekt iza sebe svakako ostavlja promjene, kako posredno tako i neposredno. Jedna od glavnih zadaća projekta je ispuniti očekivanja svih interesno – utjecajnih skupina. Jasno, što je projekt veći i opsežniji to će i očekivanja biti različitija. Da bi se uspješno identificirale sve interesno – utjecajne skupine potrebno je napraviti dubinsku analizu svih zainteresiranih strana. Analiza interesno - utjecajnih skupina je tehnika sistematičnog prikupljanja i analiziranja kvantitativnih i kvalitativnih informacija kako bi se ustanovilo čije interese treba uzeti u obzir prilikom provođenja projekta. Proces identifikacije interesno - utjecajnih skupina potrebno je provesti u ranoj fazi projekta. Na taj način se pravovremeno mogu analizirati njihovi interesi, očekivanja i njihov utjecaj na projekt što je od iznimne važnosti za uspješnu realizaciju projekta. U empirijskom dijelu rada napravljena je analiza interesno – utjecajnih skupina, na projektu „Putujući dnevni boravak“ provedeno je anketno istraživanje o provođenju projekta te istražena percepcija interesno – utjecajnih skupina o uspješnosti projekta. Inicijator, djelatnici, dobavljači i ostali suradnici su prepoznali svoje uloge te radne zadatke uspješno obavljaju što se vidi i kroz sami proces korištenja proizvoda, odnosno projekta. Prema rezultatima anketnog istraživanja koje je provedeno s edukatorima, korisnicima i obiteljima korisnika možemo zaključiti da je projekt na njih imao pozitivan utjecaj. Da su očekivanja od projekta većinom bila velika i da su sve interesno – utjecajne skupine zadovoljne s organizacijom projektnih aktivnosti na kojima su i rado sudjelovale. Korisnici i njihove obitelji prepoznaju veliku prednost korištenja dostupnog kombi vozila koje korisnicima uvelike olakšava odlaske na liječničke preglede ili pak na gradsku tržnicu. Sve interesno – utjecajne skupine ističu da je projekt zadovoljio njihova očekivanja, a sam projekt smatraju uspješnim. Korisnici i njihove obitelji uživaju u korištenju dobrobiti koje dolaze s projektom, stoga se može zaključiti da je ovo jedan izuzetno uspješan projekt koji služi na dobrobit cijeloj zajednici.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. B.Tonnquist, Project Management, Academica, 2009.
2. Dinsmore, C.P.:Will the Real Stakeholders Please Stand Up?.,PM Network, PMI, December,1995.
3. Graham, J.R., Englund, L.R.:Creating an Environment for Successful Projects, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,1997.– The Managerial Process, McGraw-Hill Professional, Boston,etc.2003.
4. Gregory M.Horine;Vodič za upravljanje projektima, DVA I DVA, 2009.
5. M.A.Omazić,S.Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo,2005.
6. Maguire,S.:Kako upravljati razvojnim procesom, Znak Zagreb,1995.,str.XVII-XVIII.
7. Ö.Berkay Dağlı, Stakeholder Management in Project Success. Is it an Object or Subject, Southampton Business School, UK, PM World Journal, May 2018.
8. PMBOK A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), četvrto izdanje, Project Management Institute Newton Square, 2008.
9. Portny,S.E.:Project Management for Dummies, IDG Books Worldwide, Foster City etc.,2001.
10. Shtub, A.,Bard, J.F., Globerson, S.:Project Management – Engineering, Technology and Implementation Prentice Hall Int., Englewood Cliffs,1994.
11. Tuman,J.:Models for Achieving Project Success Through Team Building and Stakeholder Management; Dinsmore,C.P.(ed):The AMA Handbook of Project Management, AMACOM, New York,1993.,

Stručni radovi:

12. A.C Pacagnella jr., G.S. Porto, Ornella Pacífico, A.Pereira Salgado jr., *Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science*

- Park, Journal of Technology Management & Innovation* © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios 2015.
13. Agnar Johansena, Petter Eik-Andresenb, Anandasivakumar Ekambarama, *Stakeholder benefit assessment – Project success through management of stakeholders*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*,2013. [https://www.researchgate.net/publication/258926347 Stakeholder Benefit Assessment Project Success through Management of Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/258926347_Stakeholder_Benefit_Assessment_Project_Success_through_Management_of_Stakeholders) posjećeno 03.06.2022.
 14. Aljaž Stare, *Project Management*, Course book, Fakultet ekonomije, Sveučilište u Ljubljani, 2019.
 15. B. Srock, K.Y.Jeong, *Stakeholder Management Series: Identify, Plan, and Manage & Control Engagement*, Embry-Riddle Aeronautical University Worldwide Campus, *Effective Communication for Managing Projects*, PMGT-502, September 2016.
 16. E.Ramel, *How External Stakeholder Impact Project Management Success*, ESC Rennes School Of Business
 17. *Građevinar*, No. 12, Vol.63, 2011, Danijel Kušljić, Saša Marenjak: *Mjerenje uspjeha projekata javno - privatnog partnerstva*, Hrčak srce, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75959> posjećeno 22.06.2022.
 18. Julia Martins, *What is stakeholder analysis and why is it important?*, objavljeno 06.01.2021. <https://asana.com/resources/project-stakeholder> posjećeno 01.06.2022.
 19. Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management*, Fifth Edition, Minneapolis, Minnesota,2015.
 20. Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management*, Fourth Edition, Minneapolis, Minnesota,2010.
 21. Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management*, Sixth Edition, Minneapolis, Minnesota,2016.
 22. Leeron Hory, *What Is A Stakeholder Analysis? Everything You Need To Know*, *Forbes Advisor* objavljeno 09.12.2021., <https://www.forbes.com/advisor/author/lhoory/> posjećeno 01.06.2022.
 23. Rodolfo Siles, *Project Management for Development, Definition of project success*, <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/definition-of-project-success.html> posjećeno 02.06.2022.

24. Shubhangy Pandey, „*How to Manage Expectations During Your Project?*“, Project Central, dostupno na: <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/> posjećeno 02.06.2022.
25. Wanda Tarharis, *Stakeholder Managemant*, Harvard University, objavljeno 23.03.2018. <https://www.projectcubicle.com/stakeholder-analysis-classification-management-strategy/> posjećeno 01.06.2022.

Predavanja:

1. Sabina Lacmanović, *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, predavanje 4., Fakultet ekonomije i turizma u Puli, „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

Online članci:

1. 6 Managing Stakeholder Expectations, MyMG. Dostupno na: <https://mymanagementguide.com/guidelines/projectmanagement/communications-management/managing-stakeholder-expectations/> (posjećeno 21.03.2022.)
2. Adrienne Watt – *Project Management*. BCCampus, dostupno na: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/> (posjećeno 12.03.2022.)
3. Andrea Topić, *Država bi mogla izgubiti desetak milijuna kuna ako propadne projekt luke na Lošinj*, Index.hr, objavljeno 05.05.2022. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/drzava-bi-mogla-izgubiti-desetak-milijuna-kuna-ako-propadne-projekt-luke-na-losinju/2360358.aspx> posjećeno 30.05.2022.
4. Community Tool Box, *Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests*. Dostupno na: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main> posjećeno (06.04.2022.)
5. Grad Pleternica, *Putujući dnevni boravak u vrijeme pandemije*, Dostupno na: <http://pleternica.hr/wp-content/uploads/2020/09/Putujuci-dnevni-boravak-u-vrijeme-pandemije.pdf> (posjećeno 02.04.2022)
6. Hina, *Mještani Ilovika na Lošinj*u tijekom i vozilima spriječili dogradnju luke Mrtvaške, *Jutarnji list*. Dostupno na:

- <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/mjestani-ilovika-na-losinju-tijelima-i-vozilima-sprijecili-dogradnju-luke-mrtvaske-15123495> (posjećeno 15.03.2022.)
7. Indeed. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-measure-project-success> (posjećeno 04.04.2022.)
 8. L.K. Među rekorderima u povlačenja EU novca: Svaki dvadeseti euro iz EU fondova lani je završio u Pleternici, Gradonačelnik.hr. Dostupno na: <https://gradonacelnik.hr/vijesti/medu-rekorderima-u-povlacenja-eu-novca-svaki-dvadeseti-euro-iz-eu-fondova-lani-je-zavrshio-u-pleternici/> (posjećeno 02.04.2022.)
 9. L.W. Smith, *Stakeholder Analysis: A Pivotal Practice Of Successful Projects*, Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, 2000. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905> (posjećeno 16.03.2022.)
 10. Laurie McLeod, Bill Doolin, Stephen G. MacDonell - *A Perspective-Based Understanding of Project Success*. Dostupno na: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.05425.pdf> (posjećeno 30.03.2022.)
 11. Marcello Rosanda: BUDUĆNOST PULE U KAVEZU: Evo što sve piše u "odbijencu" pulskih arhitekata hotelu i igralištu na Valkanama, Glas Istre. Dostupno na: <https://www.glasistre.hr/pula/evo-sto-sve-pise-u-odbijencu-pulskih-arhitekata-hotelu-i-nogometnom-igralistu-na-valkanama-778981> (posjećeno 31.03.2022.)
 12. McHAle, B, „*How to Manage Expectations During Your Project?*“, Project Ventral. Dostupno na: <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/> (posjećeno 21.03.2022.)
 13. Megan Bell, *What is a stakeholder register?*, Project Management Academy. Dostupno na: <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/what-is-a-stakeholder-register/> (posjećeno 06.04.2022.)
 14. Poslovanje, Porezi, Računovodstvo – Korisno znanje. Dostupno na: <https://prowines.ru/hr/business-ideas/usloviya-factory-i-kriterii-uspeshnoi-realizacii-proekta-kriterii.html> (posjećeno 26.03.2022.)

15. Project practical. Dostupno na: <https://www.projectpractical.com/5-ways-to-measure-project-success-what-metrics-to-use/> (posjećeno 04.04.2022.)
16. Renata Brajer-Marczak, Anna Maciszewska, Michal Nadolny - *Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations*. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8899/htm> (posjećeno 24.03.2022.)
17. Sanja Najvirt, I.B., Dnevnik IMS HRT. Dostupno na: <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/pleternica-u-povlacenju-novca-iz-eu-fondova-medu-najuspjesnijima-4505213> (posjećeno 02.04.2022.)
18. Shubhangy Pandey, „How to Manage Expectations During Your Project?“, *Project Central*, dostupno na: <https://www.projectcentral.com/blog/manage-expectations/> posjećeno 02.06.2022.
19. Stakeholder Management Strategy Template“, *Project Management Docs*. Dostupno na: <https://www.projectmanagementdocs.com/template/projectinitiation/stakeholdermanagementstrategy/#axzz6Lmhe6mqg> (posjećeno 16.03.2022.)
20. Usmani, F., „Stakeholder Register in Project Management“, *PM Study Circle*, 2019. Dostupno na: <https://pmstudycircle.com/2012/06/stakeholder-register-project-management/> (posjećeno 19.03.2022.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Prosvjed u Iloviku.....	9
Slika 2: Vizualizacija hotela na Lungomare	34
Slika 3: Dobava materijala za radionice korisnicima projekta	38
Slika 4: Kreativna radionica u sklopu projekta	62

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Vremenski slijed četiriju dimenzija projektnog uspjeha	28
Grafikon 2: Spol ispitanika	42

Grafikon 3: Dob ispitanika.....	42
Grafikon 4: Stupanj obrazovanja ispitanika.....	43
Grafikon 5: Utjecaj projekta na ispitanika.....	44
Grafikon 6: Posjećenost/participacija sudionika na radionicama	44
Grafikon 7: Očekivanja o projektu.....	45
Grafikon 8: Jesu li projektne aktivnosti bile dobro vođene?	45
Grafikon 9: Je li projekt do sada ispunio Vaša očekivanja?	46
Grafikon 10: Je li projekt uspješan?.....	46
Grafikon 11: Spol ispitanika	48
Grafikon 12: Dob ispitanika.....	48
Grafikon 13: Stupanj obrazovanja ispitanika.....	49
Grafikon 14: Utjecaj projekta "Putujući dnevni boravak" na ispitanika	49
Grafikon 15: Pohađate li radionice koje se održavaju u sklopu projekta?	50
Grafikon 16: Korištenje mogućnosti prijevoza.....	50
Grafikon 17: Očekivanja o projektu.....	51
Grafikon 18: Jesu li projektne aktivnosti dobro organizirane?.....	51
Grafikon 19: Je li projekt ispunio očekivanja?.....	52
Grafikon 20: Smatrate li da je projekt uspješan?	52
Grafikon 21: Spol ispitanika	54
Grafikon 22: Dob ispitanika.....	54
Grafikon 23: Stupanj obrazovanja ispitanika.....	55
Grafikon 24: Utjecaj projekta na ispitanika.....	55
Grafikon 25: Pohađate li radionice u sklopu projekta?.....	56
Grafikon 26: Prepoznajete li prednosti kombi vozila koji je na raspolaganju starijoj populaciji?.....	56
Grafikon 27: Očekivanja o projektu.....	57
Grafikon 28: Jesu li projektne aktivnosti dobro organizirane?.....	57
Grafikon 29: Je li projekt ispunio očekivanja?.....	58
Grafikon 30: Smatrate li da je projekt uspješan?	58

SAŽETAK

Da bi se uspješno identificirale sve interesno – utjecajne skupine potrebno je napraviti dubinsku analizu svih zainteresiranih strana. Analiza interesno - utjecajnih skupina je tehnika sistematičnog prikupljanja i analiziranja kvantitativnih i kvalitativnih informacija kako bi se ustanovilo čije interese treba uzeti u obzir prilikom provođenja projekta. Pomoću analize interesno - utjecajnih skupina mogu se identificirati veze između interesno - utjecajnih skupina i projekta te veze između samih dionika što se može iskoristiti za izgradnju koalicija i potencijalnih partnerskih odnosa koji doprinose uspješnijoj realizaciji projekta. Svaka skupina dionika imaće svoj pogled na projektni uspjeh, ocjenjujući ga prema različitim kriterijima. Mnogi autori ističu subjektivnu prirodu evaluacije projekta, te da percepcija ishoda ovisi o perspektivi ili gledištu dionika.

Cilj ovog diplomskog rada je analizirati interesno – utjecajne skupine i njihovu percepciju uspješnosti projekta. Tema se obrađuje kroz teorijski i empirijski dio. U empirijskom dijelu predstavljen je primjer uspješnog projekta pod nazivom „Putujući dnevni boravak za osobe starije životne dobi“ kojeg provodi grad Pleternica u partnerstvu s Hrvatskim ženskim društvom Pleternica, udrugom Ždralice Daruvar i udrugom Most 352 Oriovac, kojim se osigurava poboljšanje kvalitete života starijih osoba i povećava njihova socijalna uključenost. Napravljena je analiza interesno – utjecajnih skupina, provedeno anketno istraživanje o provođenju projekta te istražena percepcija interesno – utjecajnih skupina o uspješnosti projekta. Inicijator, djelatnici, dobavljači i ostali suradnici su prepoznali svoje uloge te radne zadatke uspješno obavljaju što se vidi i kroz sami proces korištenja proizvoda, odnosno projekta. Korisnici i njihove obitelji uživaju u korištenju dobrobiti koje dolaze s projektom, stoga se može zaključiti da je ovo jedan izuzetno uspješan projekt koji služi na dobrobit cijeloj zajednici.

Ključne riječi: analiza, interesno – utjecajne skupine, percepcija, projekt, očekivanja

SUMMARY

In order to successfully identify all stakeholders, it is necessary to make an depth analysis of all stakeholders. Stakeholder analysis is a technique of systematic collection and analysis of quantitative and qualitative information in order to determine whose interests should be taken into account during the project implementation. This analysis is used to identify the interests, expectations and influence of stakeholders and to link them to the purpose of the project. Through the analysis of stakeholders, the links between stakeholders and the project can be identified, as well as the links between the stakeholders themselves, which can be used to build coalitions and potential partnerships that contribute to more successful project implementation. Each stakeholder group will have their own view of the project's success, judging it according to different criteria. Many authors emphasize the subjective and perspective nature of project evaluation, and that the perception of outcomes depends on the perspective or point of view of stakeholders. Given that the project has a number of stakeholder groups, each with a specific point of view, individuals or groups are likely to differ in their assessments of the extent to which the project is successful.

The aim of this thesis is to analyze interest groups and their perception of project success. The topic is dealt with through the theoretical and empirical part. The empirical part presents an example of a successful project entitled "Traveling living room for the elderly" implemented by the City of Pleternica in partnership with the Croatian Women's Society Pleternica, Association Ždralice Daruvar and Association Most 352 Oriovac, which improves the quality of life of the elderly and increases their social inclusion. An analysis of stakeholders was made, a survey on project implementation was conducted, and the perception of stakeholders on project success was investigated. The initiator, employees, suppliers and other associates have recognized their roles and successfully perform work tasks, which can be seen through the process of using the product or project. Beneficiaries and their families enjoy enjoying the benefits that come with the project, so it can be concluded that this is an extremely successful project that serves the benefit of the whole community.

Key words: analysis, interest groups, perception, project, expectations