

Komunikacija na projektu

Ćosić, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:137:652904>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



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

MARINA ĆOSIĆ

KOMUNIKACIJA NA PROJEKTU

Diplomski rad

Pula, 2023.

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

MARINA ĆOSIĆ

KOMUNIKACIJA NA PROJEKTU

Diplomski rad

JMBAG: 0303081134, redovna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

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

Pula, rujan 2023.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marina Ćosić, kandidat za magistra 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, Marina Ćosić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Komunikacija na projektu“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PROJEKT I PROJEKTNI MENADŽMENT	2
2.1. Pojam i obilježja projekta	2
2.2. Pojam, značajke i funkcije projektnog menadžmenta	6
2.3. Projektna okolina	9
3. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA	10
3.1. Unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta	12
3.2. Vanjske interesno-utjecajne skupine	14
4. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU	15
4.1. Analiza zainteresiranih strana	20
4.2. Komunikacijski plan projekta	22
4.3. Distribucija informacija	31
4.3.1. <i>Sastanak</i>	38
4.3.2. <i>Elektronička pošta</i>	41
4.3.3. <i>Telefonski razgovor</i>	42
4.3.4. <i>Pisana korespondencija</i>	43
4.3.5. <i>Formalna izvješća o statusu projekta</i>	44
4.3.6. <i>Internetske stranice projekta</i>	45
4.4. Izvještavanje na projektu	46
4.5. Zaključivanje i pohrana informacija	47
5. IZAZOVI UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU	50
6. EFIKASNA KOMUNIKACIJA KAO JEDAN OD PREDUVJETA USPJEŠNOSTI PROJEKTA	54
7. ANALIZA UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA NA PRIMJERU PROJEKTA IZ PRAKSE 55	
7.1. Općenito o investitoru i projektu	55
7.2. Upravljanje komunikacijama na primjeru projekta pod nazivom „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“	61
7.3. Kritički osvrt na upravljanje komunikacijama na primjeru odabranog projekta	73
8. ZAKLJUČAK	74
POPIS LITERATURE	76
POPIS SLIKA I TABLICA	80
SAŽETAK	81

1. UVOD

Projektni menadžment je disciplina koja se posljednjih godina sve više razvija i zauzima važno mjesto u području menadžmenta, ali i praksi mnogih suvremenih organizacija. Literatura navodi brojne definicije projekta, no jedno je sigurno, a to je da projekti imaju ključnu ulogu u provođenju organizacijske strategije i jedan su od glavnih alata putem kojih organizacije postižu željene rezultate. Uspjeh projekta ovisi o odnosu između unutarnjih i vanjskih interesno-utjecajnih skupina, a ključan faktor za postizanje navedenog je učinkovito upravljanje komunikacijama na projektu što je i tema ovog diplomskog rada. Svrha rada je prikazati proces upravljanja komunikacijama na projektu, a glavno sredstvo za postizanje učinkovite i pravovremene komunikacije je kvalitetno definiran komunikacijski plan projekta. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Za potrebe teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno stručna i znanstvena literatura, internetski izvori i projektna dokumentacija poduzeća, dok je za empirijski dio rada proveden razgovor sa zaposlenicima angažiranim na Projektu kao primaran način prikupljanja podataka. Tematika čitavog rada obrađena je kroz osam poglavlja. U uvodnom dijelu je definirana i objašnjena tema rada, svrha rada, korištene metode prikupljanja podataka te struktura rada po poglavljima. U drugom je poglavlju obrađen pojam projekta, projektnog menadžmenta te njihova obilježja i značajke, kao i važnost projektne okoline. Treće poglavlje posvećeno je interesno-utjecajnim skupinama, odnosno unutarnjim i vanjskim projektnim dionicima. U četvrtom poglavlju je obrađen proces upravljanja komunikacijama na projektu koji se sastoji od analize zainteresiranih strana, komunikacijskog plana projekta, načina distribucije informacija te zaključivanja i pohrane informacija. Peto poglavlje bavi se izazovima u upravljanju komunikacijama na projektu i mogućim rješenjima za iste. U šestom poglavlju je prikazana važnost efikasne komunikacije kao jedan od preuvjeta za uspješnu provedbu projekta. U sedmom poglavlju je predstavljen empirijski dio rada za koji je izabran projekt iz prakse, odnosno „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“ kojeg provodi poduzeće „Odvodnja Rovinj-Rovigno“. Posljednji dio rada obuhvaća kritički osvrt na empirijski dio rada iza kojeg slijede zaključak, popis literature, popis slika i tablica te sažetak.

2. PROJEKT I PROJEKTNI MENADŽMENT

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstanto razvija.¹ Koncept projektnog menadžmenta kao discipline javlja se krajem 50-ih godina prošlog stoljeća, pretežito u vojnoj industriji i građevinarstvu, a posljednjih tridesetak godina primjenjuje se i ima sve značajniji utjecaj i u ostalim industrijama. Od samih početaka razvoj čovječanstva veže se uz razne pothvate koji imaju karakteristike projekta. Pod utjecajem ubrzanog razvoja znanosti i tehnologije te naglih promjena u okolini projekti počinju zauzimati važno mjesto u samom poslovanju organizacija te kao takvi postaju sinonim za upravljanje razvojnim promjenama. Praksa projektnog menadžmenta prisutna je u mnogim suvremenim organizacijama koje prepoznaju stratešku ulogu projekata i njihov značaj za cjelokupno poslovanje poduzeća. Osim inovativnosti i stvaranja konkurentske prednosti, današnje suvremene organizacije svoje poslovanje temelje na prihvaćanju promjena kao prilika, a ne prijetnji poduzeću. Sukladno tome, projektni menadžment postaje novi način promišljanja i djelovanja u svrhu upravljanja promjenama. Korištenjem načela te znanja i vještina iz projektnog menadžmenta organizacije učvršćuju svoju tržišnu poziciju, osiguravaju profitabilnost i održivost na dugi rok, pravovremeno odgovaraju na izazove tržišta i povećavaju svoju proizvodnu efektivnost.

2.1. Pojam i obilježja projekta

Literatura navodi mnogobrojne načine definiranja projekta, no zbog kompleksnosti samog pojma teško je precizno navesti samo jednu definiciju. Termin projekt dolazi od latinske riječi „projectum“, koja je izvedenica izraza „projicere“ sastavljenog od prefiksa „pro“ koji označava nešto što prethodi i osnovice „jacere“ što znači baciti. U prijevodu izraz projekt označava nešto privremeno što prethodi nekoj trajnijoj radnji.²

Ovisno o strukturi, strategiji i ciljevima same organizacije, razlikuju se i projekti. Projekti se mogu klasificirati po veličini, troškovima i vremenu potrebnom za njihovo izvršenje. Neki projekti mogu trajati nekoliko dana, dok neki tjednima, mjesecima pa čak i godinama. Također, razlikuju se veliki strani projekti sa pozamašnim budžetom i oni manji domaći

¹ Omazić M. A., Baljkas S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 13.

² Zekić Z., *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 8.

projekti s nešto nižim budžetom. Osim navedenog, projekti se razlikuju ovisno o pripadajućoj djelatnosti organizacije, po mjestu izvođenja, potrebnoj tehnologiji i učestalosti ponavljanja.

Često se u poslovnoj praksi pojam projekta preklapa sa pojmom procesa. Razlog tome jesu mnoge zajedničke karakteristike. Naime, proces se odnosi na obavljanje svakodnevnih aktivnosti organizacije koje su rutinske i kontinuirane, dok s druge strane projekt označava obavljanje povremenih aktivnosti koje su kao takve jedinstvene i privremenog karaktera. Upravo su jedinstvenost i privremenost glavna razlika između projektnih i procesnih aktivnosti. S obzirom na navedeno, projekt je privremeno nastojanje da se stvori jedinstveni proizvod ili usluga. Privremeno bi značilo da svaki projekt ima svoj unaprijed određen početak i kraj, a jedinstven znači da se proizvod i/ili usluga razlikuje od već postojećih proizvoda i/ili usluga.

Mnogi autori kod definiranja projekta naglašavaju različite aspekte kao što su: cilj, rezultat, trajanje, troškovi, ljudski resursi, kvaliteta i sl. Projekt je pokušaj u kojem su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na novi način, da bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.³

Projekti se odvijaju na svim organizacijskim razinama, od najniže razine menadžmenta do najviše razine, tj. vrhovnog menadžmenta. Ovisno o veličini i zahtjevima projekta ovisi i broj osoba potrebnih za njegovo izvršenje. U određenim fazama projekta bit će potreban veći broj ljudi, misleći pritom na zaposlenike formirane u projektni tim. Poduzeća vrlo često uz projektni tim određeni dio posla prepuštaju vanjskim izvršiteljima. Također, ovisno o organizacijskoj strukturi poduzeća razlikuje se i način rasporeda zaposlenika potrebnih za obavljanje projekta.

³ Turner J. R., *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, Third Edition, The McGraw-Hill Companies, 2009., str. 2.

Dostupno na: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745/chapter/chapter1>
[Pristupljeno: 02.05.2023.]

Projekti se najčešće primjenjuju kod razvoja novog proizvoda ili usluge, pri implementaciji novih poslovnih procesa, zatim kod uvođenja nove organizacijske kulture, procesa reorganizacije i sl. Korištenjem projektnog pristupa kao jednim od instrumenta za strateško upravljanje inovativnim promjenama ubrzava se razvoj poduzeća kao učeće organizacije što posljedično jača organizacijsku održivost utemeljenu na znanju kao jedinom izvoru konkurentnosti.

Vodeća organizacija za promicanje projektnog menadžmenta - „Project Management Institut“ (PMI), definira projekt kao privremeni pokušaj pothvata za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata.⁴ Definicija naglašava dvije glavne karakteristike, točnije privremenost koja označava definirani početak i definirani završetak projekta te jedinstvenost, prema kojoj se proizvod, usluga ili rezultat projekta razlikuju od već postojećih.

Joseph Moses Juran, jedan od najzaslužnijih osoba koje su pridonijele razvoju kvalitete u svijetu te poznat kao jedan od gurua kvalitete, ističe kako je projekt zapravo problem predviđen za rješenje.⁵ U ovom slučaju projekt se provodi kako bi se riješio problem organizacije. Problem prvenstveno može asociirati na neku prijetnju organizaciji ili nešto negativno. Međutim, „problem“ se koristi u vrlo širokom smislu, a projektima se rješavaju obje vrste problema, i pozitivni i negativni.⁶ Sukladno tome, rješenje problema rezultira i određenim koristima za poduzeće, misleći primarno na financijske koristi kao što su povećanje prihoda, smanjenje troškova, pozitivan ekonomski učinak i ostalo.

Drugi definiraju projekt kao kompleksno rizično nastojanje da se s determiniranim materijalnim, financijskim i informacijskim resursima te inovativno organiziranim

⁴ PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK) - četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2011., str. 2.

⁵ Svijet kvalitete, Joseph Moses Juran, 2013., Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran>, [Pristupljeno: 04.05.2023.]

⁶ Lewis J. P., *Project Planning, Scheduling, and Control*, Fourth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2005., str. 6.

Dostupno na:

<http://www.mim.ac.mw/books/Lewis's%20Project%20Planning%20Scheduling%20&%20Control%204th%20ed.pdf>

[Pristupljeno: 04.05.2023.]

aktivnostima i ljudskim potencijalima unutar određenog vremena realizira jedinstveni pothvat kojim se neko postojeće strateško stanje transformira u ciljno.⁷

Analizom navedenih pristupa definiranju projekta izdvajaju se sljedeće temeljne značajke projekta:⁸

- jedinstvenost – rezultat projekta jest jedinstveni proizvod ili usluga
- privremenost – projekt ima definirani početak i definirani kraj
- pokretanje promjena i stvaranje vrijednosti – projektom se postiže određeni cilj koji mijenja postojeće stanje u buduće, željeno
- progresivna ili iterativna elaboracija projekta – razrada projekta kroz neprekidno poboljšavanje i detaljiziranje ili ponavljanje određenih radnji
- ograničenost resursa – materijalnih, financijskih, ljudskih i informacijskih
- projektni sponzor i projektni menadžer – osobe odgovorne za uspjeh projekta
- rizičnost pothvata – neizvjesnost kao jedan od glavnih čimbenika upravljanja projektom.

Cilj projekta je ispunjenje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, odnosno interesno-utjecajnih skupina kojih se projekt tiče i koje mogu utjecati na projekt. Budući da su projekti jedni od pokretača promjena u organizaciji, uspjeh ili neuspjeh projekta može itekako utjecati na daljnje poslovanje organizacije. Važno je naglasiti kako uspjeh projekta ponajviše ovisi o osobama odgovornim za isti, tj. o projektnom sponzoru i projektnom menadžeru. Projektni sponzor skupa sa projektnim menadžerom upravlja projektnim procesom, definira viziju i misiju projekta te prvenstveno pruža financijsku i drugu podršku realizaciji projekta. S druge strane, projektni menadžer preuzima odgovornost za ostvarenje ciljeva projekta koji direktno utječu na ciljeve organizacije. Također, odgovoran je i za uspješan završetak projekta, a projekt se smatra završenim kada su ostvareni svi zadani ciljevi i zadaci. Međutim, projekt se može okončati i u slučaju kada ciljevi i zadaci nisu ostvareni, kada projekt više ne doprinosi konkurentnosti ili se pak smatra

⁷ Zekić Z., op. cit., str. 10.

⁸ Schwalbe, K., *An Introduction to Project Management*, Sixth Edition, Minneapolis, Minnesota, 2016. str.33.-34.

Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/fpmkathy6th-edpdf-pdf-free.html>

[Pristupljeno: 04.05.2023.]

nepotrebnim za poduzeće te zbog ostalih razloga kao što su financijske mogućnosti organizacije, manjak potpore od strane vrhovnog menadžmenta i sl. Današnje moderne organizacije u fazi završetka projekta pohranjuju lekcije naučene tijekom projektne realizacije u organizacijsku bazu znanja koja predstavlja vrijedan izvor informacija za pomoć u realizaciji sljedećih projekata.

2.2. Pojam, značajke i funkcije projektnog menadžmenta

Sintagma projektni menadžment tvori se od riječi „project“ i „management“ koje se prevode kao projekt i (ruko)vođenje. Projektni menadžment uključuje primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunile potrebe i očekivanja zainteresiranih strana.⁹ Ukratko rečeno, projektni menadžment ima za zadaću ostvarenje svih uvjeta koji zahtijeva izvršenje projekta.

Sama bit projektnog menadžmenta odnosi se na planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.¹⁰ U početnoj fazi projekt sadrži brojne nepoznanice, od zadataka, ljudi potrebnih za ispunjenje projektnih ciljeva, različitih potreba i očekivanja interesno-utjecajnih skupina projekta i sl. Navedeno potencijalno može uzrokovati sukobe, a uspješno prevladavanje sukoba smatra se temeljem uspješnog projektnog menadžmenta. Jedan od glavnih načina za sprječavanje sukoba je komunikacija sa članovima projektnog tima i svim zainteresiranim stranama. Više o važnosti komuniciranja bit će prikazano u sljedećim poglavljima.

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 potrebama i očekivanjima raznih sudionika.¹¹ U vezi s time, upravljanje projektom proučava se iz više perspektiva. Prva jest poslovna perspektiva prema kojoj su svi projekti zapravo

⁹Schwalbe, K., *An Introduction to Project Management*, Sixth Edition, Minneapolis, Minnesota, 2016., Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/fpmkathy6th-edpdf-pdf-free.html>, [Pristupljeno: 04.05.2023.]

¹⁰ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 44.

¹¹ Stare A., *Project Management, Course book*, Fakultet ekonomije, Sveučilište u Ljubljani, 2019., str. 10., Dostupno na: <http://maks2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/477/Project%20management.pdf>, [Pristupljeno: 06.05.2023.]

financijske investicije koje doprinose bilanci organizacije i većoj učinkovitosti svih resursa, zatim interpersonalna i bihevioralna perspektiva, perspektiva procesa, perspektiva organizacijskog menadžmenta i u konačnici definiranje uspjeha projekta.¹²

Projektne menadžment navodi devet područja znanja putem kojih se osigurava postignuće projektnih ciljeva:¹³

- upravljanje integracijom projekta
- upravljanje opsegom projekta
- upravljanje vremenom projekta
- upravljanje troškovima projekta
- upravljanje kvalitetom projekta
- upravljanje ljudskim resursima projekta
- upravljanje komunikacijama projekta
- upravljanje rizikom projekta
- upravljanje ugovorima/nabavom projekta.

Kao ključna područja znanja projektnog menadžmenta izdvajaju se: upravljanje ciljevima, upravljanje vremenom, upravljanje troškovima i upravljanje kvalitetom, dok su ostalih pet područja potporni elementi. Preduvjet za uspješno upravljanje projektom jest suradnja i interakcija među svim projektnim podsustavima.¹⁴

Projektne menadžer, uz poznavanje funkcijskog područja, mora razumjeti na koji način funkcionira čitava organizacija i poznavati raspoloživost njenih resursa. On u biti mora sagledati širu sliku čitave organizacije te osim unutarnjih čimbenika, jednaku pažnju mora posvetiti i vanjskim faktorima. Njegova uloga značajna je u plitkim organizacijskim strukturama, a s vremenom će sve više rasti kako poduzeće bude eliminiralo vertikalne hijerarhijske razine i težilo ka horizontalnim organizacijskim strukturama. Navedeno će omogućiti organizacijsku fleksibilnost, veću decentraliziranost kod odlučivanja te brže odgovaranje na promjene iz okoline.¹⁵

¹² Heerkens G. R., *Upravljanje projektom*, Drugo izdanje, MATE, Zagreb, 2020., str. 9.-10.

¹³ Buble M.: *Projektne menadžment*, Dugopolje, Minerva – Visoka poslovna škola, 2010., str. 8.

¹⁴ *Ibidem*, str. 8.

¹⁵ Zekić Z., op. cit., str. 36.

Osnovne funkcije projektnog menadžmenta su:¹⁶

- **PLANIRANJE** – funkcija planiranja definira misiju i projektne ciljeve koje organizacija želi postići i akcije koje su potrebne za njihovo ostvarenje. Projektni menadžment je zadužen za specifikaciju i kvantifikaciju rezultata koje projekti trebaju ostvariti i procjenu potrebnih resursa. Planiranje projektnog menadžmenta uključuje vremenski raspored, timsku kompoziciju, projektne posebnosti i budžet.
- **ORGANIZIRANJE** – funkcija organiziranja nadovezuje se na funkciju planiranja kojom se definiraju uloge, odgovornosti i ovlasti projektnog menadžera, članova projektnog tima i eksternih dionika. Projektni menadžment mora odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu, koja se potom integrira u već postojeću primarnu organizacijsku strukturu.
- **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I VOĐENJE** obuhvaća dodjeljivanje projektnih zadataka ljudima koji će ih najbolje obaviti čime faza projektiranja prelazi u fazu akcije. Projektni menadžment treba voditi sudionike projektne realizacije u izvršavanju planiranih akcija. Socijalne vještine projektnog menadžmenta kao što su koordiniranje individualnih napora članova projektnog tima, komuniciranje i motiviranje odlučujuće su za uspješnu provedbu projekta.
- **KONTROLIRANJE** osigurava ostvarivanje projektnih ciljeva prema unaprijed određenim rokovima. Pruža informacije za korigiranje odstupanja u planiranju, organiziranju i upravljanju ljudskim potencijalima u svim fazama životnog ciklusa projekta.
- **INTEGRACIJA PROJEKTA S OKRUŽENJEM** – projektni menadžment djeluje u neponovljivoj, nesvakidašnjem okruženju koje nastaje i nestaje s projektom.

¹⁶Zekić Z., op. cit., str. 36.-37.

2.3. Projektna okolina

Posljednjih godina ubrzani razvoj znanosti i tehnologije uzrokovao je brojne promjene u okruženju pa i u poslovanju mnogih organizacija. Osim cijene i kvalitete, poduzeća sve veću pažnju usmjeravaju ka željama i potrebama kupaca osiguravajući njihovu lojalnost kao glavni izvor konkurentne prednosti. Stoga je nužna prilagodljivost i fleksibilnost organizacija, jer je tržište sklono velikim promjenama i samo poduzeća koja mogu odgovoriti na takve izazove opstaju u moru drugih poduzeća. Većina kompanija prilagodila se trendovima i izazovima tržišta koji su sve učestaliji i time kompleksniji.

Budući da se okolina i potrebe potrošača konstanto mijenjaju, isto vrijedi i za projekte. Danas projekti postaju ključni izvor konkurentnosti poduzeća na određenom tržištu. Projektna okolina bi se mogla opisati modelom 4-K: kompleksnost, kompletnost, konkurentnost i orijentiranost na kupca. Okolina u kojoj se projekti provode je sve kompleksnija te posljedično i projekti postaju sve kompleksniji.¹⁷ U ovom slučaju kompleksnost se prvenstveno nadovezuje na organizacijsku kompleksnost u smislu potrebnog broja ljudi, odjela i organizacija koji sudjeluju u realizaciji projekta te resursnu i tehničku kompleksnost.

Projekti se realiziraju u određenom, postojećem organizacijskom okruženju s oblikovanom organizacijskom strukturom, sustavom menadžmenta, organizacijskom kulturom, stilom vođenja i sličnim čimbenicima. Što su ti čimbenici fleksibilniji, odnosno prilagodljiviji projektnom upravljanju, to je kontekst projektnog menadžmenta pogodniji za učinkovitu realizaciju projektnih ciljeva i obratno.¹⁸ Osim konteksta u kojem se projekt provodi, bitne odrednice uspješnosti projekta jesu znanje i vještine općeg menadžmenta, učinkovito vodstvo, participativna organizacijska kultura, vanjski socio-ekonomski utjecaji i ispunjenje očekivanja interesno-utjecajnih skupina.¹⁹

Prije pokretanja projekta potrebno je analizirati okolinu, točnije sagledati prilike i prijetnje iz okoline kako bi se na što efikasniji način realizirali ciljevi projekta. S obzirom da

¹⁷ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 52.

¹⁸ Zekić Z., op. cit., str. 44.

¹⁹ *Ibidem*, str. 45.

poduzeća konstantno teže postizanju konkurentnosti, a projektna okolina je promjenjiva, bitno je oblikovati i razviti odnos poduzeća sa okolinom.

Svaka organizacija je živi organizam na koji utječu brojni čimbenici izvana ili unutar samog poduzeća. Za početak potrebno je odrediti unutarnje i vanjske čimbenike koji su relevantni i presudni za uspjeh projekta. Važno je naglasiti kako su čimbenici interne okoline pod značajnim utjecajem eksterne okoline. Među čimbenike interne okoline koji direktno utječu na uspjeh projekta spadaju: organizacijska struktura, organizacijska kultura, organizacijski procesi, organizacijski resursi, stil vođenja, međuljudski odnosi, tj. odnos projektnog tima i projektnog menadžera. Za razliku od unutarnjih, među vanjske čimbenike okoline na koje nije moguće ili je moguće djelomično utjecati ubrajaju se čimbenici gospodarske, tehnološke, socijalne, ekološke, pravne ili političke naravi, odnosno klijenti/kupci poduzeća, dobavljači, konkurenti i kooperanti poduzeća.²⁰

3. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE PROJEKTA

Interesno-utjecajne skupine projekta, tj. projektni *stakeholderi* (dionici) su pojedinci i organizacije aktivno uključeni u projekt ili oni na čije interese projekt može pozitivno ili negativno utjecati. Zadatak je projektnog menadžmenta da identificira *stakeholdere*, utvrdi i usmjerava njihove potrebe i očekivanja u cilju ostvarenja projekta.²¹ Radi dobrobiti projektnog menadžmenta važno je na samom početku projekta prepoznati zahtjeve svih zainteresiranih strana, točnije njihove uloge, odgovornosti i ovlaštenja tijekom projektne realizacije. Projektni menadžer skupa sa projektnim timom mora djelovati proaktivno kako bi minimizirao moguće suprotstavljanje projektnih dionika. Koliko god se projektni menadžer trudio udovoljiti zahtjevima svih zainteresiranih strana, u istom trenu postoje prepreke, tj. različite potrebe, stajališta i očekivanja dionika koje je nemoguće u potpunosti ispuniti. Tada je neophodno da projektni menadžer ima na umu krajnji cilj i rezultat projekta te da svu svoju snagu i motivaciju usmjeri ka projektnoj izvedbi sa što manjim utjecajem čimbenika izvana. Zaključuje se kako je za uspjeh projekta nužna identifikacija zainteresiranih strana i njihovih interesa na projektu te upravljanje njihovim

²⁰ Zekić Z., op. cit., str. 44.-48.

²¹ Cetinski V., Perić M., *Projektni menadžment*, 2. izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 27.

očekivanjima. Navedeno projektnom menadžeru omogućuje razradu komunikacijskog plana i pomaže u upravljanju odnosima između projekta i interesno-utjecajnih skupina.

Drugačije rečeno, projektni menadžer ima za zadatak upoznati *stakeholdere*, saznati njihove interese i potrebe, u suprotnom bi moglo doći do određenih problema u kasnijim fazama izvedbe projekta. Naime, određeni dionici mogli bi pružiti potporu projektu ili se pak protiviti i gušiti projektnu realizaciju. Razlozi mogu biti brojni, no najčešće je neispunjenje njihovih očekivanja. Stoga je nužno na vrijeme utvrditi sve zainteresirane strane na projektu i njihove interese i postaviti realna očekivanja za sve dionike prije samog početka projekta. Projektni menadžer je svjestan kako je nemoguće ispuniti očekivanja svih zainteresiranih strana, no kao mogući način u rješavanju navedenog je uključivanje *stakeholdera* u proces planiranja projekta. Ovime projektni menadžer stvara potpornu okolinu u kojoj *stakeholderi* doprinose svojim znanjem i vještinama uspjehu projekta i smatraju se važnim dijelom projekta.

Što se tiče broja sudionika na projektu on ovisi o veličini projekta. Za manje projekte karakterističan je manji broj sudionika, dok je kod većih projekata uobičajen veći broj ljudi. Naravno da sve interesno-utjecajne skupine nisu podjednako značajne za projekt. U pojedinim fazama projekta određeni dionici će imati manji ili veći utjecaj ili će završetkom pojedine faze njihova uloga biti manje značajna i nepotrebna u nadolazećim fazama životnog ciklusa projekta. Upravljanje projektom je zahtjevnije i kompleksnije kod onih većih, posebice internacionalnih projekata, koji uključuju dionike iz različitih dijelova svijeta. Kompleksnost projekta ogleda se i u slučaju dionika sa različitih razina menadžmenta, zatim različitih jezika i kultura, razlika u stilu vođenja i razine autoriteta i tome slično.²² Sve to može utjecati na uspjeh ili neuspjeh projekta, na način upravljanja i međusobnu komunikaciju interesno-utjecajnih skupina. Razne su podjele interesno-utjecajnih skupina, no ona osnovna je na unutarnje i vanjske dionike o čemu će više biti rečeno u nastavku.

²² Zekić Z., op. cit., str. 53.

3.1. Unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta

Među unutarnje interesno-utjecajne skupine projekta spadaju pojedinci i/ili grupe iz organizacije, odnosno viša razina menadžmenta, inicijator projekta, projektni sponzor, projektni menadžer, članovi projektnog tima, grupe u organizaciji uobičajeno uključene u projekt kao što su administracija, odjel ljudskih potencijala, financije, nabava itd., grupe angažirane na projektu, tj. ekspertni timovi/pojedinci i funkcijski menadžeri.²³ Svaki od navedenih dionika ima određenu ulogu u samom razvoju projekta, ali u početnoj fazi, odnosno fazi iniciranja projekta glavni dionici su najčešće projektni sponzor i projektni menadžer. Iako su oboje podjednako značajni za projektnu realizaciju i teže istom cilju, ipak postoje razlike u ovlastima i odgovornostima te ulogama navedenih dionika.

Kao što je već ranije rečeno projektni sponzor je osoba koja uz mnoge ovlasti i odgovornosti prvenstveno pruža financijsku i drugu podršku realizaciji projekta. Na prvu se može činiti kako postoje preklapanja u odgovornostima između projektnog sponzora i projektnog menadžera, točnije voditelja projekta. Međutim, tome nije tako, posebice u slučaju komunikacije vrhovnog menadžmenta i voditelja projekta. Naime, projektni sponzor je tzv. posrednik i osoba koja unaprjeđuje projektnu izvedbu prosljeđivanjem korisnih informacija sa vrha prema projektnom menadžeru i obratno. On je zapravo veza između voditelja projekta i vrhovnog menadžmenta. Uz navedeno, ostale odgovornosti odnose se na alokaciju resursa, određivanje prioriteta projekta skupa sa vrhovnim menadžmentom, upozorava voditelja u slučaju mogućih nekontroliranih promjena iz okoline i organizira ubrzavanje, preusmjerenje ili čak prekida rad na projektu te ima odgovornost nadzora, kontrole i uspješne isporuke projektnog rezultata.²⁴ Također, nužno je izbjeći mikromenadžiranje, odnosno sponzor mora znati u koje se probleme potrebno uključivati (moguće probijanje rokova, budžeta ...), a u koje ne, kako ne bi narušio autoritet i povjerenje dano projektnom menadžeru.²⁵

²³ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 137.

²⁴ Cleland D. I., *Field Guide to Project Management, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004., str. 290.-291.

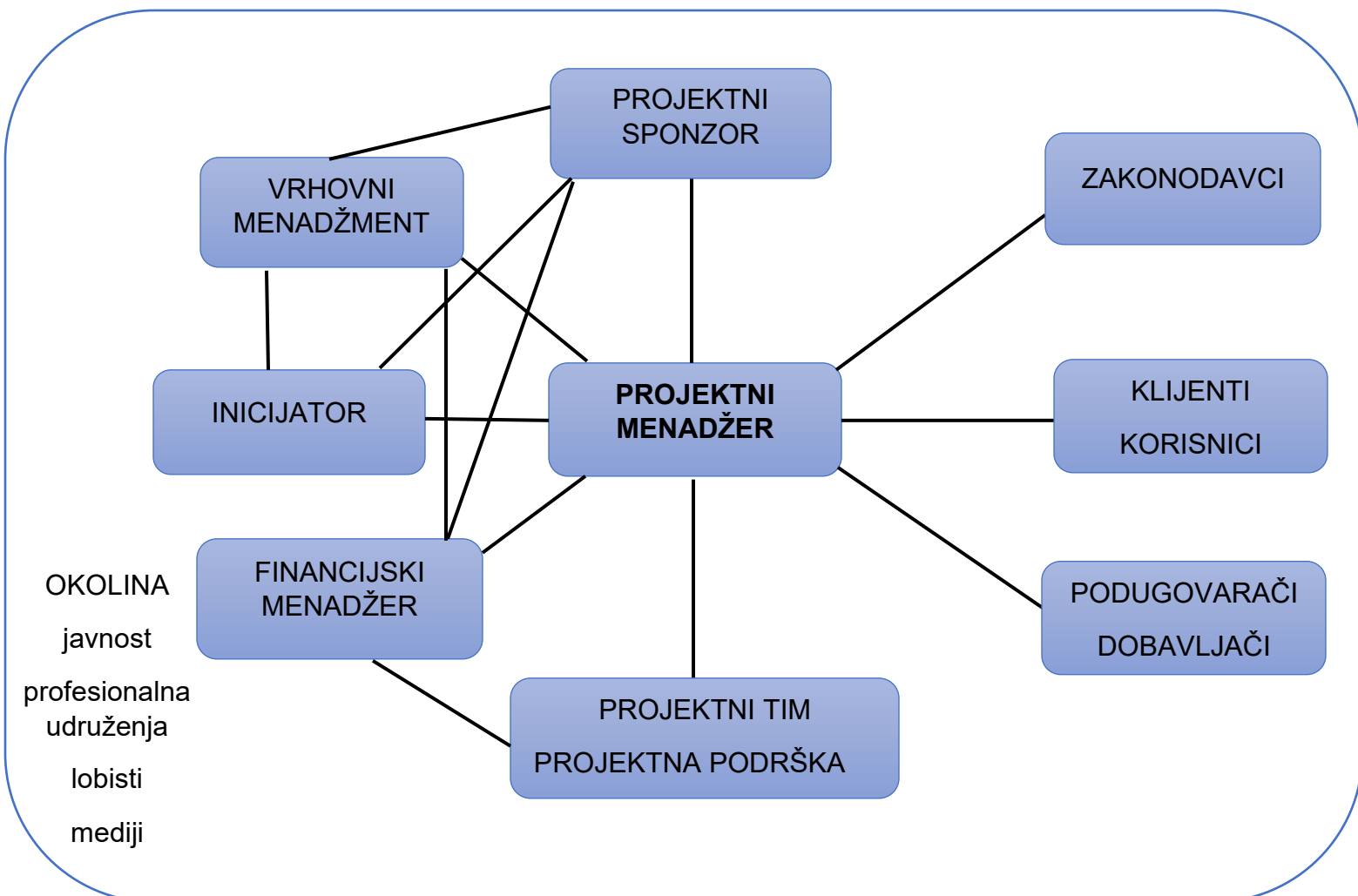
Dostupno: <https://www.wiley.com/en-us/Field+Guide+to+Project+Management%2C+2nd+Edition-p-9780471462125>

[Pristupljeno: 10.05.2023.]

²⁵ Lacmanović S., *Projektni sustav i projektna okolina*, 3. predavanje, Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023.

U nastavku slijedi prikaz interakcija interesno-utjecajnih skupina na projektu.

Slika 1. Interakcije interesno-utjecajnih skupina



Izvor: izrada autorice prema Omazić M. A., Baljkas S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 138.

Projektni menadžer ima veliku odgovornost, a mali autoritet. Nedostatak autoriteta često je povezan sa kontrolom nad organizacijskim resursima koji su u „vlasništvu“ vrhovnog menadžmenta i funkcijskih menadžera. Spomenuto uvelike otežava upravljanje projektnom realizacijom zbog čega se voditelj projekta često smatra *outsiderom* formalne organizacije. Može se reći kako je projektni menadžer osoba odgovorna za uspjeh projekta i upravljanje čitavom projektnom izvedbom. Navedeno uključuje mnogobrojne

odgovornosti kao što su ostvarenje ciljeva projekta, zatim odgovornosti vezane uz procese planiranja i organiziranja posla na projektu, komunikaciju sa svim projektnim sudionicima, upravljanje aktivnostima na projektu te u konačnici isporučivanje projektnog proizvoda naručitelju, tj. klijentu/kupcu prema unaprijed zadanim rokovima. Vidljivo je kako se svi procesi vezani za projekt vrte oko projektnog menadžera koji upravlja višestrukim odnosima, misleći pritom na odnose unutar projektnog tima, odnose između projektnog tima i funkcijske organizacije, odnose između projektnog tima i višeg menadžmenta te odnose između projektnog tima i organizacije kupca/klijenta, bilo interne ili eksterne organizacije.²⁶ Budući da snosi veliku odgovornost prema organizaciji, prema projektu i prema članovima projektnog tima, projektni menadžer osim potrebnog tehničkog znanja mora imati i one „meke“, neopipljive vještine, točnije komunikacijske vještine i vještine upravljanja ljudima. Biti vođa u današnjem suvremenom poslovanju nije nimalo jednostavno. Uspješan i poželjan vođa je onaj koji se zna maksimalno prilagoditi promjenama, koji potiče i motivira zaposlenike, poštuje i prihvaća njihove ideje, a sve to zahtijeva mnogo učenja i spoznaja iz područja psihologije, organizacijskog ponašanja, međuljudskih odnosa i sl.

3.2. Vanjske interesno-utjecajne skupine

Vanjske interesno-utjecajne skupine projekta odnose se na pojedince i/ili grupe izvan matične organizacije koja izvodi projekt te uključuje sljedeće dionike: klijenti ili kupci, zaposlenici, investitori, korisnici, suradnici, prodavači, dobavljači ili ugovarači, zakonodavci, lobisti, mediji, profesionalna udruženja, javnost, *Project Management Office* (PMO), banke, jedinice lokalne i državne vlasti, udruge civilnog društva, političke stranke, drugi projekti, dioničari...²⁷ Za početak važno je napomenuti kako su ključni interni i eksterni dionici „vezani“ za projekt ugovorom, točnije pravnim sporazumom. Prisutnost pravnog sporazuma između izvršitelja i naručitelja projekta obvezuje obje strane na

²⁶ Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New Jersey: John Wiley & Sons, 10. ed., 2009., str. 13.

Dostupno na:

<http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner%27s%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approac h...10thed.pdf>

[Pristupljeno: 11.05.2023.]

²⁷ Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, 4. predavanje, Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023.

ispunjenje svih dogovorenih aktivnosti u zadanim okvirima kako je i naznačeno ugovorom. Eksterni projektni dionici razlikuju se od internih u mnogočemu, prvenstveno u tome što su eksterni dionici svi oni ljudi van organizacije koja provodi projekt (pa i članovi organizacije koji mogu koristiti krajnji projektni proizvod/uslugu), a to se odnosi na lokalnu zajednicu na koju projekt utječe i na čitavu javnost, koja uključuje potrošače, razne udruge, medije itd. Navedeni su pod utjecajem rezultata projekta te kroz različite zakone imaju sposobnost u potpunosti zaustaviti projekt.²⁸ Vanjske interesno-utjecajne skupine mogu itekako utjecati na realizaciju projekta ukoliko isti ugrožava uvjete života lokalne zajednice kojoj je projekt namijenjen. Ukoliko projekt bude percipiran kao potencijalna opasnost za lokalnu zajednicu, od strane građana i šire javnosti, zasigurno će doći do otpora i prekida projektne realizacije. Postoje mnogi primjeri u Hrvatskoj, pa i u svijetu gdje su građani protestirali i uspješno spriječili realizaciju projekta.

4. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU

Komunikacija je dvosmjerni proces razmjene informacija, ideja, podataka i poruka putem odgovarajućih kanala od jedne osobe k drugoj.²⁹ Naš svakodnevni život uvelike ovisi o komunikaciji, koja je u središtu svega onoga što radimo. Isto vrijedi i za mnoge suvremene organizacije koje svoj rast i razvoj temelje na implementaciji projekata. Uspješno upravljanje projektom od početka do kraja zahtijeva određene ključne vještine kao što su: planiranje, organiziranje, učinkovito vodstvo, vještine pregovaranja s unutarnjim i vanjskim partnerima, upravljanje vremenom, upravljanje rizicima, kritičko razmišljanje i sl. Međutim, sposobnost koja se nalazi u srži svih ovih ostalih i vjerojatno ona koju voditelji projekata najviše trebaju jest komunikacija.³⁰

²⁸ Cleland D. I., op. cit., str. 294.-295.

²⁹ Rajkumar S.: *Art Of Communication In Project Management*, PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010., Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>,

[Pristupljeno: 13.05.2023.]

³⁰Joubert S., *The Critical Role of Communication in Project Management*, Northeastern University Graduate Programs, 2020., Dostupno na: <https://graduate.northeastern.edu/resources/communication-in-project-management/>, [Pristupljeno: 13.05.2023.]

S obzirom na to da sve u projektu ovisi o tome koliko dobro komuniciramo, može se reći da je komunikacija „žila kucavica“ projekta. U vezi s time, komunikacija je bitan alat u području upravljanja projektima, a dokaz tome jest i podatak prema kojem projektni menadžeri 90% svojeg vremena provode komunicirajući.³¹ Uspjeh projekta uvelike ovisi o tome koliko dobro funkcionira njegova komunikacijska mreža. Komunikacija na projektu počinje prvim danom projekta i odvija se kroz čitavi proces projektne realizacije te se često nastavlja i nakon isporuke projektnog rezultata. Može se reći da je komunikacija važan „kotač“ u životnom ciklusu projekta koji utječe na krajnji ishod projekta i jedna je od glavnih razloga zbog kojih većina projekata nailazi na probleme. U ovom slučaju posebno se ističe suradnja projektnog menadžera i svih interesno utjecajnih skupina, unutarnjih i vanjskih. Naime, suradnja unutar projektnog tima je nemoguća bez učinkovite komunikacije i aktivnog slušanja svih sudionika. Neefikasna komunikacija može izolirati pojedine članove tima koji se ne identificiraju sa ciljevima projekta, a njihova uloga može biti od velikog značaja za projekt. Sukladno tome, razvijene komunikacijske vještine voditelja projekta presudan su faktor u upravljanju timovima i u koordinaciji svih projektnih aktivnosti. Obično nedostatak komunikacije može dovesti do dupliciranja odgovornosti, raznih nesporazuma, netočne raspodjele zadataka, nerealnih očekivanja među dionicima i tome slično.

Učinkovito projektno komuniciranje svih projektnih sudionika osigurava pravim osobama dobivanje pravih informacija, u pravo vrijeme, na ekonomski, najisplativiji način. Komunikacija ovisi o više čimbenika, točnije o veličini projekta, dostupnoj tehnologiji i disperziranosti članova projektnog tima. Što su ti čimbenici kompleksniji, time je i komunikacija otežana i zahtjevnija. Ključ za postizanje uspješne komunikacije je u povjerenju između uključenih strana, a kako bi se navedeno ostvarilo nužno je: dopustiti iznošenje svih ideja bez straha, svakome dopustiti da iznese svoje mišljenje i stavove, prihvatiti tuđa mišljenja, osigurati aktivno slušanje svih projektnih sudionika te ne ograničavati komunikaciju temeljem hijerarhijskog položaja u organizaciji.³²

³¹ Rajkumar S.: *Art Of Communication In Project Management*, PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010., Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>, [Pristupljeno: 13.05.2023.]

³² Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 256.

Aktivnosti potrebne za osiguranje pravodobnog i pravilnog planiranja, prikupljanja, stvaranja, distribucije, pohrane, dohvaćanja, upravljanja, kontrole, praćenja i konačnog raspolaganja projektnim informacijama uključene su u proces upravljanja projektnim komunikacijama.³³ Ključna prednost ovog procesa je efikasna i efektivna komunikacija među svim interesno-utjecajnim skupinama. Osim distribucije relevantnih informacija, ovaj proces ima za cilj osigurati da su informacije koje se dijele s dionicima projekta pravilno generirane, kao i da su primljene i shvaćene. Osim toga, dionicima pruža mogućnost da zatraže dodatne informacije i pojašnjenja te da rasprave o dostupnim informacijama kada je to potrebno.

Tehnike za učinkovito upravljanje komunikacijama na projektu uključuju:³⁴

- **modele pošiljatelj-primatelj** – uključivanje povratnih informacija kako bi se stvorila šansa za mogućnost interakcije i kako bi se uklonile prepreke u komunikaciji
- **izbor medija** – ovisno u situaciji dionici se odlučuju na pisanu ili usmenu komunikaciju, zatim formalni ili neformalni dopis te komunikaciju putem e-pošte ili licem u lice
- **stil pisanja** – odgovarajuća uporaba aktivnog naspram pasivnog govora, odgovarajuća struktura rečenica i izbor riječi
- **tehnike upravljanja sastancima** – priprema dnevnog reda i rješavanje sukoba
- **prezentacijske tehnike** – svjesnost utjecaja govora tijela i dizajna vizualnih pomagala
- **tehnike slušanja** - aktivno slušanje i uklanjanje prepreka koje nepovoljno utječu na razumijevanje.

³³ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 6. izdanje, Project Management Institute, 2017., str. 379.

Dostupno na: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>,

[Pristupljeno: 13.05.2023.]

³⁴ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 297.-299.

Dostupno na: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf,

[Pristupljeno: 13.05.2023.]

Kao što je već prije rečeno, projektni menadžeri većinu vremena provode komunicirajući s članovima projektnog tima i drugim dionicima projekta, unutar i izvan organizacije. Efikasna komunikacija gradi most između različitih dionika koji mogu imati različite organizacijske i kulturne pozadine, stupnjeve znanja, perspektive i interese, a sve to može utjecati ili utječe na to kako se projekt provodi i kakav je konačan projektni rezultat.³⁵

Uspješna komunikacija sastoji se od dva koraka. Prvi korak odnosi se na razvijanje odgovarajuće komunikacijske strategije koja je primjerena ciljevima projekta, kao i zahtjevima svih interesno-utjecajnih skupina na projektu. Temeljem komunikacijske strategije razvija se komunikacijski plan, točnije plan upravljanja komunikacijama kako bi se osigurala isporuka odgovarajućih poruka prema dionicima u različitim oblicima i na različite načine kako je prethodno navedeno u komunikacijskoj strategiji. Druga komponenta uspješne komunikacije jesu komunikacije projekta koje označavaju rezultat procesa planiranja, odnosno plana upravljanja komunikacijama. Mnogi napori usmjereni u sprječavanju nesporazuma i pogrešne komunikacije, kao i pažljiv odabir tehnika i metoda određenih tijekom procesa planiranja poboljšavaju komunikaciju projekta.³⁶

Komunikacija na projektu može poprimiti različite oblike te ovisno o tome može biti.³⁷

- **interna** – usmjerena na dionike unutar projekta i unutar organizacije
- **eksterna** – usmjerena na vanjske dionike kao što su kupci, dobavljači, organizacije, vlada, javnosti i zagovornici zaštite okoliša
- **formalna** – odnosi se na izvješća, službene sastanke, dnevne sastanke, prezentacije...

³⁵ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 287.,

Dostupno na: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf,
[Pristupljeno: 13.05.2023.]

³⁶ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 6. izdanje, Project Management Institute, 2017., str. 362.

Dostupno na: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>,
[Pristupljeno: 13.05.2023.]

³⁷ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 6. izdanje, Project Management Institute, 2017., str. 361.

Dostupno na: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>,
[Pristupljeno: 13.05.2023.]

- **neformalna** – odnosi se na e-poštu, društvene medije, web stranice i neformalne *ad hoc* rasprave
- **s obzirom na hijerarhijski položaj** dionika ili grupe u odnosu na projektni tim u organizaciji razlikuje se komunikacija „prema gore“, „prema dolje“ i horizontalna
- **službena** – odnosi se na godišnja izvješća, izvješća regulatorima ili državnim tijelima
- **neslužbena** – odnosi se na komunikaciju između projektnog tima i njegovih dionika korištenjem fleksibilnih i neformalnih izraza
- **pisana i usmena**
- **verbalna i neverbalna** – verbalna uključuje glasovne ekspresije, dok neverbalna govor tijela.

Formalni sastanci, e-pošta, redovita izvješća o projektu samo su neki od primjera mnogih komunikacijskih kanala koji se koriste za podršku komunikaciji. Riječima, gestama, izrazima lica i drugim aktivnostima informacije se šalju i primaju svjesno ili nesvjesno. Kako bi se osigurala neometana komunikacija nužno je razvijati strategije i planove za odgovarajuće komunikacijske kanale i aktivnosti zajedno sa projektnim dionicima, kao i korištenje vještina za povećanje učinkovitosti planiranih i drugih komunikacija. Upravljanje komunikacijama uključuje razne procese, a neki od ključnih jesu analiza zainteresiranih strana, planiranje komunikacija, distribucija informacija, izvještavanje o učinkovitosti te zaključivanje i pohrana informacija o čemu će detaljnije biti rečeno u sljedećim potpoglavljima.

4.1. Analiza zainteresiranih strana

Interesno-utjecajne skupine projekta, tj. zainteresirane strane projekta podrazumijevaju one pojedince ili grupe koji su uključeni u projekt ili na koje će projekt utjecati. Analiza zainteresiranih strana, odnosno projektnih dionika je proces identificiranja tih ljudi prije samog početka projekta te dokumentiranje svih relevantnih informacija u vezi s njihovim očekivanjima, uključenošću i utjecajem na rezultate projekta, kao i određivanjem komunikacijske strategije za svaku od skupine dionika. Identifikacija dionika projekta povećava vjerojatnost da će projekt uspjeti omogućujući razvoj i primjenu metoda za identifikaciju i bilježenje interesa i utjecaja pojedinaca ili grupa koji sudjeluju u projektu.³⁸

Svrha analize dionika je identificirati ključne dionike, njihove potrebe i očekivanja, informacije koje im je potrebno prenositi, koliko često i u kojem formatu. Projektni sponzor i projektni menadžer prije samog početka projekta mogu se obratiti za pomoć izvršnom direktoru, rukovoditeljima ili vrijednim dionicima. Na taj način mogu iskoristiti znanje i mudrost navedenih dionika u ranoj fazi projekta čime povećavaju mogućnost uspješnog ishoda projekta, kao i njihovu podršku pri izvedbi projekta. Za uspjeh projekta važno je postići usklađenost među svim dionicima u pogledu ciljeva i planova projekta. Naime, prije samog početka projekta nužno je prenijeti strateške ciljeve i planove projekta svim dionicima kako bi se izbjegli mogući sukobi ili problemi i kako bi svi dionici jasno razumjeli njihovu ulogu na projektu te kako mogu doprinijeti istome. Analiza dionika je od strateškog značaja za bilo koju vrstu projekta, jer ranom identifikacijom što više dionika i njihovom podrškom, veća je vjerojatnost da će projekt uspjeti.³⁹

Prema Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima analiza dionika je tehnika sustavnog prikupljanja i analize kvantitativnih i kvalitativnih informacija kako bi se utvrdilo čije interese treba uzeti u obzir tijekom projekta. Analizom se identificiraju interesi, očekivanja i utjecaji dionika te ih se povezuje sa svrhom projekta. Također, pomaže u identifikaciji

³⁸ My Management Guide, *Identifying Project Stakeholders*,
Dostupno na: <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/identifying-project-stakeholders/>
[Pristupljeno: 15.05.2023.]

³⁹ ProductPlan, *Stakeholder Analysis*,
Dostupno na: <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>
[Pristupljeno: 15.05.2023.]

odnosa dionika (s projektom i s drugim dionicima) koji se mogu iskoristiti za izgradnju koalicija i potencijalnih partnerstva što povećava šanse za uspjeh projekta. Analiza *stakeholdera* započinje identifikacijom svih potencijalnih dionika projekta i relevantnih informacija, kao što su njihove uloge, odjeli, interesi, znanja, očekivanja i razine utjecaja. Ključne dionike je lako identificirati s obzirom da su to najčešće osobe koje imaju važnu ulogu u donošenju odluka ili upravljanju na koje utječe ishod projekta, a to su u prvom redu projektni sponzor, projektni menadžer i glavni klijent. Identificiranje ostalih *stakeholdera* najčešće se provodi intervjuiranjem prethodno identificiranih *stakeholdera* i proširivanjem popisa sve dok nisu uključeni svi potencijalni dionici. Nakon identifikacije ključnih dionika potrebno je analizirati potencijalni utjecaj ili podršku koju bi svaki dionik mogao proizvesti i klasificirati ih. Razni su modeli klasifikacije dionika, kao što je rešetka moći/interesa koja grupira dionike temeljem njihove razine ovlasti (moći) i njihove razine zabrinutost (interes) u vezi s ishodima projekta, zatim rešetka moći/utjecaja, tj. grupiranje dionika na temelju njihove razine ovlasti (moći) i njihove aktivne uključenosti (utjecaj) u projekt. Sljedeća je rešetka utjecaja/učinka koja grupira dionike s obzirom na njihovu sposobnost da utječu na promjene u procesu planiranja ili izvedbi projekta. I posljednje, model istaknutosti koji opisuje klase dionika na temelju njihove moći (sposobnosti nametanja svoje volje), hitnosti (potreba za stalnom pažnjom) i legitimnosti (njihova uključenost je primjerena). U zadnjem koraku analize potrebno je procijeniti kako bi ključni dionici mogli reagirati ili odgovoriti u različitim situacijama. Navedeno pomaže organizaciji kako da ubuduće utječe na ključne dionike radi povećanja njihove podrške i suzbijanja mogućih negativnih utjecaja i sukoba. Prije konačnog zaključivanja popisa svih zainteresiranih strana projekta, nužno je zatražiti mišljenje i stručnost od grupa ili pojedinaca koji posjeduju specijaliziranu obuku ili znanje o predmetnom području, kao što su: viši menadžment, druge jedinice unutar organizacije, identificirani ključni *stakeholderi*, projektni menadžeri koji imaju iskustva rada na sličnim projektima itd. Glavni rezultat procesa identifikacije dionika je registar zainteresiranih strana koji sadrži sve informacije o zainteresiranim stranama, kao što su ime, uloga na projektu, njihovi zahtjevi i očekivanja, faza u životnom ciklusu projekta za koju su najviše zainteresirani i sl. Registar zainteresiranih strana je dokument sklon promjenama te je isti potrebno redovito ažurirati s obzirom da se nemaju svi stakeholderi isti značaj za pojedinu fazu projekta te se dionici

s početka projekta mogu mijenjati novima kako projekt odmiče svome kraju. Budući da nisu svi dionici podjednako važni za svaku fazu projekta, isto vrijedi i za dostupnost informacija prema određenim dionicima. Tijekom analize zainteresiranih strana teško je procijeniti namjere svakog od dionika. Neki u početku mogu podupirati i pružati maksimalnu podršku projektu, no s krajem mogu se istome opirati i obratno. S druge strane, neki mogu biti samo promatrači koje projekt ne zanima, dok se neki mogu previše miješati u posao projektnog menadžera. Kako bi se to izbjeglo važno je na samom početku projekta jasno odrediti uloge i odgovornosti svakog dionika.⁴⁰

4.2. Komunikacijski plan projekta

Projektni menadžeri većinu svog vremena provode komunicirajući s interesno-utjecajnim skupinama, zbog čega je sposobnost učinkovitog komuniciranja od presudne važnosti za svakog uspješnog voditelja projekta. Iskusan projektni menadžer svjestan je da bez komunikacijskog plana upravljanja projektom niti jedan projekt, bez obzira koliko on bio veliki ili mali, neće uspjeti. Također, svjestan je mogućih rizika i gubitaka za projekt ukoliko se komunikacija ne planira pravovremeno i u detalje. U skladu s time, potrebno je već u početnoj fazi životnog ciklusa projekta definirati komunikacijski plan koji će omogućiti efikasnu komunikaciju na projektu i uspješno izvođenje projekta. Komunikacijski plan upravljanja projektom definira koje vrste informacije treba distribuirati prema kojim dionicima, kada, koliko često, na koji način, tj. kojim komunikacijskim kanalima će se distribuirati i od koga će dobiti potrebne informacije. Uspjeh projekta ovisi o utvrđivanju potreba za informacijama i odabiru odgovarajućeg načina za rješavanje tih potreba. Neadekvatan komunikacijski plan može uzrokovati mnoge probleme, kao što je kašnjenje u isporuci poruka, isporuka informacija pogrešnim dionicima, nedovoljna komunikacija sa dionicima i nerazumijevanje ili pogrešno tumačenje priopćene poruke. Komunikacijski plan je ustvari svojevrsan putokaz prema svim dionicima projekta i kao takav utječe na konačan uspjeh projekta.⁴¹

⁴⁰ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 391.-415.

Dostupno na: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf, [Pristupljeno: 16.05.2023.]

⁴¹ MacKay J., *The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One*, Planio, 2020.

Učinkovita komunikacija odnosi se na prenošenje informacija na odgovarajući način, u odgovarajućem trenutku i sa željenim učinkom. Pružanje samo informacija koje su potrebne je definicija učinkovite komunikacije. Komunikacijski plan projekta priprema se kada su poznati svi ili najveći broj sudionika u projektu. Potrebno ga je redovito pregledavati tijekom čitavog projekta i po potrebi ažurirati kako bi se osigurala kontinuirana primjenjivost i protok informacija između svih interesno-utjecajnih skupina na projektu. Projektni menadžer i članovi projektnog tima odgovorni su za razvoj komunikacijskog plana. Osim učinkovite komunikacije s projektnim dionicima, važna je i interna komunikacija, točnije komunikacija između projektnog menadžera i članova projektnog tima. Učinkovit plan komunikacije trebao bi dati odgovore na sljedeća pitanja:⁴²

- S kim trebamo komunicirati?
- Kada komuniciramo?
- Kako komuniciramo?
- Što treba priopćiti?
- Koliko često priopćavamo status?
- Kada se sastajemo kao tim?
- Kada komuniciramo s ključnim dionicima i na koji način?
- Koju vrstu medija trebamo koristiti i kada? Za koju svrhu?
- Timska komunikacija, unutarnja, vanjska, voditeljski timovi?

Kod planiranja komunikacija u obzir treba uzeti čimbenike iz okruženja, odnosno interne i eksterne faktore koji utječu na prilagodbu komunikacija samom okruženju projekta. Od internih faktora ponajviše se ističe organizacijska struktura poduzeća, organizacijska kultura i stilovi vodstva te informacijski sustav projektnog menadžmenta, dok se kod eksternih misli na infrastrukturu, tržišne uvjete, raspoloživost ljudskih resursa, tolerantnost rizika od strane *stakeholdera*, komercijalne baze podataka i sl. Osim

Dostupno: <https://plan.io/blog/communication-plan/>

[Pristupljeno: 18.05.2023.]

⁴² Čulo K., Skenderović V., *Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta*, 2010.

Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/clanak/89182>

[Pristupljeno: 24.05.2023.]

čimbenika iz okoline, vrijedan input u planiranju komunikacija jesu povijesne informacije i naučene lekcije iz prethodnih sličnih projekata.⁴³

Prvi korak u definiranju uspješnog komunikacijskog plana odnosi se na analizu komunikacijskih zahtjeva, tj. utvrđivanje kakvu komunikaciju pojedine interesno-utjecajne skupine na projektu trebaju kako bi mogle donositi dobre odluke. Budući da se tijekom projekta razmjeni veliki broj informacija, poželjno je da projektni menadžer otkrije koje su informacije važne za svaku od interesno-utjecajnih skupina. Odgovornost projektnog menadžera je da utvrdi koje su informacije vrijedne pojedinim dionicima temeljem kojih će biti upućeni u projekt i pomoću kojih će lakše moći donositi odluke vezane za projekt. Komunikacija prema zainteresiranim stranama može uključivati i dobre i loše vijesti. Iznošenje nepotrebnih informacija može imati negativan utjecaj na ishod projekta, zbog čega je važno prenositi samo one informacije koje su važne dionicima i temeljem kojih će donositi odgovarajuće odluke.⁴⁴

Izvori informacija koji se najčešće koriste za identifikaciju i definiranje komunikacijskih zahtjeva projekta su:⁴⁵

- organizacijska kultura
- organizacijska struktura i odnosi odgovornosti između dionika
- discipline, odjeli i specijalisti uključeni u projekt
- popis osoba koje će biti uključene u projekt i njihove lokacije
- unutarnje potrebe za komuniciranjem
- vanjske potrebe za komuniciranjem
- informacije o dionicima i zahtjevi za komuniciranjem od strane interesno-utjecajnih skupina.

⁴³ Buble M., op. cit., str. 126.

⁴⁴ Watt, A., Wiley D., *Project management – Communication Planning*, BC Campus Open Education, Dostupno na: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communications-planning-project-management/>, [Pristupljeno: 20.05.2023.]

⁴⁵ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 290.

Dostupno na: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf
[Pristupljeno: 21.05.2023.]

Osim navedenog, kao dodatna pomoć pri analizi komunikacijskih zahtjeva služe i odgovori na sljedeća pitanja:⁴⁶

- Tko treba informaciju?
- Što treba priopćiti?
- Kada treba priopćiti potrebnu informaciju?
- Gdje treba pohraniti potrebne informacije?
- Zašto je priopćavanje potrebne informacije ključno za uspjeh projekta?
- Kako će se priopćiti potrebna informacija?

U sljedećem koraku potrebno je definirati na koji način će se dostaviti sve potrebne informacije interesno-utjecajnim skupinama. Komunikacija se može odvijati u raznim oblicima, kao što su pisana izvješća, elektronička pošta, službena izvješća o statusu projekta, sastanci, baze podataka i sl. Vidljivo je da se komunikacijske tehnologije koje se koriste za prijenos informacija između projektnih *stakeholdera* razlikuju od onih manualnih do elektroničkih. Prije odabira komunikacijske tehnologije potrebno je uzeti u obzir niz faktora kao što su:⁴⁷

- hitnost potreba za informacijama
- dostupnost tehnologije
- jednostavnost korištenja tehnologije
- duljina trajanja projekta
- okolina projekta
- osjetljivost i povjerljivost informacija.

Kod odabira tehnologije važno je da tehnologija bude jednostavna za korištenje te raspoloživa i pristupačna svim interesno-utjecajnim skupinama tijekom čitavog životnog ciklusa projekta. Također, potrebno je imati na umu hitnost, učestalost i format informacija

⁴⁶ Rajkumar S., *Art Of Communication In Project Management*, PMI® Research Conference: *Defining the Future of Project Management*, 2010.

Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>

[Pristupljeno: 21.05.2023.]

⁴⁷ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 292.-293.

koje treba priopćiti, jer se one mogu razlikovati od projekta do projekta, ali i unutar različitih faza projekta.

Rezultat analize komunikacijskih zahtjeva i planirane komunikacijske tehnologije je plan upravljanja komunikacijama koji obuhvaća sljedeće:⁴⁸

- komunikacijske zahtjeve interesno-utjecajnih skupina
- informacije koje će se komunicirati, uključujući jezik, format, sadržaj i razinu detalja
- razlog zbog kojeg se te informacije distribuiraju
- vremenski okvir i učestalost distribucije potrebnih informacija i primitka potvrde ili odgovora
- osobu odgovornu za distribuciju informacija
- osobu koja je odgovorna za odobravanje objavljivanja povjerljivih podataka
- osobu ili skupine koje će primiti informacije
- metode ili tehnologije koje se koriste za distribuciju informacija, kao što su dopisi, e-pošta, priopćenja za javnost i sl.
- resurse koji su dodijeljeni za komunikacijske aktivnosti, uključujući vrijeme i budžet
- metode za ažuriranje i usavršavanje plana upravljanja komunikacijama sukladno napretku i razvoju projekta
- rječnik zajedničke terminologije
- dijagrame toka informacija u projektu, tijekom rada s redoslijedom autorizacije, popisom izvještaja i planovima sastanka
- komunikacijska ograničenja proizašla iz određenih zakona ili propisa, tehnologije i organizacijske politike.

⁴⁸ *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., str. 296.

Postoji nekoliko komunikacijskih metoda, točnije vrsta komuniciranja koje se koriste za razmjenu informacija među dionicima projekta. Korištenjem svake komunikacijske metode, na odgovarajući način i u pravo vrijeme, osigurava se postizanje željenih rezultata i izgradnja snažnih odnosa sa interesno-utjecajnim skupinama projekta. Neke od mogućih komunikacijskih metoda su:⁴⁹

- *Interaktivna komunikacija* – metoda komuniciranja između dvije ili više strana koje obavljaju višesmjernu razmjenu informacija. Ova vrsta komunikacije značajna je kod distribucije osjetljivih i važnih informacija budući da osigurava razumijevanje svih sudionika u vezi određene teme, a uključuje sastanke, telefonske razgovore, video konferencije, audio konferencije i sl. Uz pomoć ove metode projektni menadžer može protumačiti jesu li iznesene informacije jasne svim dionicima te ukoliko nisu iste je moguće dodatno pojasniti. Mimike, geste, pokreti tijela samo su neki od znakova neverbalne komunikacije, a uspješan menadžer sposoban ih je prepoznati. Interaktivna komunikacija preporučuje se u procesu planiranja sljedeće faze projekta s projektnim timom ili u slučaju potrebnih informacija vezanih uz napredak projekta od strane izvođača radova.
- *Push komunikacija* – podrazumijeva distribuciju informacija prema određenim primateljima, no ne osigurava da prenesena informacija uistinu bude razumljiva ciljanim primateljima. Ova metoda komuniciranja koristi se kada informacija nije vremenski osjetljiva niti hitna. *Push* komunikacija odnosi se na pisma, dopise, izvješća, e-poštu, govornu poštu itd. Iako je komunikacija sa dionicima o projektu ključna, projektni menadžer se ne smije previše oslanjati na ovu vrstu komunikacije, u suprotnom može dovesti do toga da dionici pomisle kako menadžer ne uzima u obzir njihove potrebe. Ova vrsta koristi se kod pružanja informacija o napretku projekta prema vrhovnom menadžmentu u obliku mjesečne e-pošte ili u slučaju izmjena projektne dokumentacije kako bi se osiguralo da su te promjene priopćene svim dionicima.

⁴⁹ Australian Institute of Project Management, *Three Communication Methods in Project Management*, 2021., Dostupno na: <https://aipm.com.au/blog/3-communication-methods-in-project-management/>
[Pristupljeno: 21.05.2023.]

- *Pull komunikacija* – metoda komuniciranja koja se koristi kod velike količine informacija ili velikog broja dionika. *Pull* komunikacija omogućuje dionicima pristup informacijama u njihovo slobodno vrijeme, tj. kada oni to požele i kada su im određene informacije potrebne. Kao primjer ove metode ističu se internetske stranice projekta, baze podataka o naučenim lekcijama, softver za upravljanje projektima i sl. *Pull* komunikacija koristi se kada informacije moraju biti dostupne svim dionicima, kao što su informacije o izvođačima ili članovima projektnog tima.

Svaka od navedenih metoda komuniciranja ima svoje prednosti i nedostatke, zbog čega je uvijek najbolje koristiti kombinaciju sve tri metode. Prije odabira metode iste je potrebno dogovoriti s interesno-utjecajnim skupinama na projektu, uzimajući u obzir njihove komunikacijske zahtjeve, troškovna i vremenska ograničenja te poznavanje odabrane komunikacijske metode, kao i dostupnost potrebne komunikacijske tehnologije. Također, prije odabira metode potrebno je odgovoriti i na sljedeća pitanja:⁵⁰

- U kojim vremenskim razmacima je potrebno dostaviti informacije?
- Imaju li članovi projektnog tima i dionici iskustva u korištenju odabrane tehnologije ili ih je potrebno obučiti?
- Hoće li odabrana tehnologija funkcionirati tijekom čitavog trajanja projekta ili će se morati nadograditi ili ažurirati?
- Jesu li članovi projektnog tima na jednom mjestu ili su raspoređeni na više lokacija?

Pretpostavlja se kako za manji projekt koji uključuje manji broj ljudi ne treba detaljan komunikacijski plan, dok je kod velikih projekata koji okuplja veći broj ljudi, često iz različitih sektora, različitih organizacija i različitih lokacija, potreban kvalitetno strukturiran i potpun plan komunikacije.⁵¹ Izrada komunikacijskog plana sastoji se od nekoliko ključnih koraka. Za početak je potrebno odabrati format komunikacijskog plana. Preporuka je korištenje programa/aplikacije koji na jednostavan način omogućuje prikupljanje

⁵⁰ Watt, A., Wiley D., *Project management – Communication Planning*, BC Campus Open Education, Dostupno na: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communications-planning-project-management/>

[Pristupljeno: 21.05.2023.]

⁵¹ Zekić Z., op. cit., str. 95.-96.

povratnih informacija te dijeljenje i pohranu komunikacijskog plana članovima projektnog tima i svim zainteresiranim stranama. Neki od često korištenih programa jesu Word dokument, proračunska tablica, potom vizualne opcije kao što su vremenska traka ili dijagram toka ili pak korištenje ostalih opcija sukladno preferencijama dionika. Sljedeći korak je definiranje ciljeva komunikacije. Ovisno o namjeri, razlikuju se i ciljevi komunikacije. U većini slučajeva primaran cilj je informiranje dionika o statusu projekta, dok neki imaju za cilj naglašavati prednosti projekta kako bi ga dionici i dalje podržavali. Nadalje, potrebno je identificirati dionike s kojima će se komunicirati tijekom projekta. Budući da nemaju svi dionici istu razinu interesa i utjecaja na projekt, komunikaciju treba prilagoditi svakome od dionika. Naravno da će dionici koji imaju veći utjecaj na projekt biti više informirani o projektu za razliku od dionika koji nemaju preveliki utjecaj na projekt. Uz identificiranje dionika nužno je identificirati metode komuniciranja. Odabir metode najčešće ovisi o informacijama koje je potrebno dostaviti ili o metodi koju određeni dionici preferiraju naspram ostalih. Neki dionici preferiraju osobne sastanke, neki e-poštu, dok neki formalna izvješća o statusu projekta. Također, određeni dionici mogu biti disperzirani na različitim lokacijama što dodatno otežava komunikaciju, zbog čega su elektronička pošta, video konferencije i audio konferencije odličan način za prenošenje informacija. U skladu s navedenim, potrebno je odrediti učestalost komunikacije sa svakim od dionika. U komunikacijskom planu je potrebno navesti koliko često će se koristiti određeni oblik komunikacije i koliko često se treba uključiti svaki od dionika. Primjerice, članovi projektnog tima će svakog ponedjeljka obaviti reviziju prošlotjednih aktivnosti i popis nadolazećih zadataka, dok će klijent na početku svakog tjedna primiti izvještaj o provedenim aktivnostima u prethodnom tjednu i narednim tjednim zadacima. Također, u komunikacijskom planu je potrebno naznačiti tko će dionicima prenositi novosti vezane uz projekt. U većini slučajeva je to projektni menadžer ili osoba odgovorna za određenu novost, dok se komunikacija prema vrhovnom menadžmentu prepušta projektnom sponzoru.⁵²

⁵² Lucidchart, *How to Create a Project Management Communication Plan*,
Dostupno na: <https://www.lucidchart.com/blog/project-management-communication-plan>
[Pristupljeno: 20.05.2023.]

U nastavku slijedi tablični prikaz interesno-utjecajnih skupina na projektu i njihovih komunikacijskih preferencija.

Tablica 1. Interesno-utjecajne skupine projekta i njihove komunikacijske preferencije

OSOBA	POZICIJA	UČESTALOST KOMUNIKACIJE	FORMAT I NAČIN KOMUNIKACIJE	BILJEŠKE
Marko Marić	Klijent	Svaki ponedjeljak	Sastanak licem u lice i formalna izvješća o statusu projekta	Preferira zaključke sastanka i buduće planove imati u obliku izvješća
Ivana Jurić	Projektни sponzor	Dva puta mjesečno	Osobni sastanak sa članovima projektноg tima	Preferira informacije o napretku projekta dobiti e-mailom
Članovi projektноg tima	Projektни tim	Svaki ponedjeljak	Sastanci licem u lice i zaključci sastanka te definirani zadaci za naredni tjedan putem e-maila	Komentiranje prošlotjednih aktivnosti i iznošenje mogućih načina za poboljšanje projektne izvedbe

Izvor: izrada autorice prema Hoban S. M., *The Digital Project Manager, How to Create A Project Communication Plan: Easy Template & Examples*, 2023.,

Dostupno na: <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/communication/how-write-project-communication-plan/>

Uspjeh projekta ovisi o učinkovitoj komunikaciji među svim interesno-utjecajnim skupinama i dobro definiranoj komunikacijskoj strategiji. S druge strane, loša i nedovoljna komunikacija doprinosi neuspjehu projekta, što u konačnici može uzrokovati velike troškove za organizaciju, kao i probijanje vremenskih rokova i neispunjenje očekivanja zainteresiranih strana. Upravo je kvalitetno razvijen komunikacijski plan jedan od načina kojim se osigurava pravovremena i redovita komunikacija među svim dionicima projekta. Osim što omogućuje da projekt ide svojim tokom, komunikacijski plan projekta uključuje

i brojne druge prednosti. Za početak, osigurava usredotočenost projektnog tima i dionika na ciljeve projekta. Komunikacijski plan počinje širom slikom, a potom se dijeli na više specifičnih ciljeva. Zatim, pruža priliku dionicima da daju povratne informacije, što osigurava da svi budu zadovoljni postignutim rezultatima i da se na vrijeme otkriju mogući problemi. Navedeno ujedno povećava transparentnost i osigurava podršku dionika. Važno je da svaki dionik jasno razumije svoju ulogu i odgovornosti vezane uz projekt. Posljednja, vrlo vjerojatno i najveća korist komunikacijskog plana je stvaranje boljih odnosa s klijentima, tj. naručiteljem projekta. Stvaranjem komunikacijskog plana projektni menadžer i njegov tim jasno pokazuju način na koji će se projekt postići, ali i konačni ishod projekta. Većina pogrešaka koju rade projektni menadžeri vezani su uz komunikaciju, kao što su neredovito prenošenje povratnih informacija, zapostavljanje prioriteta ciljeva, nedjeljenje većih zadataka na manje i sl. Sve to posljedično utječe i na loše vođenje projekta što će klijent primijetiti, a samo je pitanje do kada će „trpjeti“ takvo ponašanje od strane voditelja projekta.⁵³

4.3. Distribucija informacija

Distribucija informacija je proces u kojemu se prikupljene informacije o stanju projekta pravovremeno stavljaju na raspolaganje projektnim *stakeholderima*. Proces distribucije informacija odvija se tijekom cijelog životnog ciklusa projekta i u svim procesima upravljanja. Navedeno uključuje implementiranje plana upravljanja komunikacijama i odgovaranje na neplanirane zahtjeve za informacijama. Učinkovita distribucija uključuje mnoge tehnike, a neke od njih jesu:⁵⁴

- **modeli pošiljatelja i primatelja** – povratne petlje informacija i komunikacijske barijere
- **izbor medija** – ovisno o specifičnosti situacije utječe i na odabir načina komunikacije (usmeno vs. pismeno, formalno vs. neformalno)
- **stil pisanja** – aktiv u odnosu na pasiv, struktura rečenica i odabir riječi

⁵³ MacKay J., *The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One*, Planio, 2020.

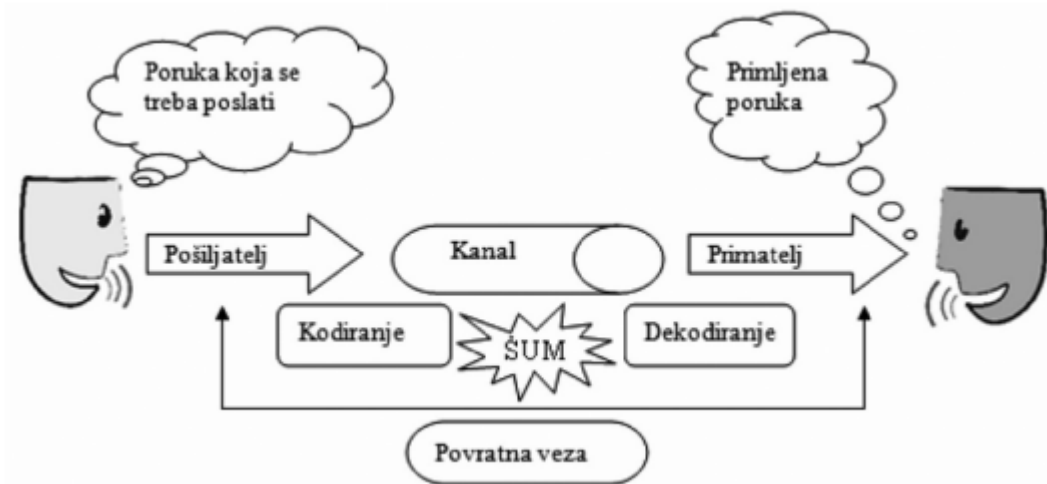
Dostupno: <https://plan.io/blog/communication-plan/>
[Pristupljeno: 20.05.2023.]

⁵⁴ *PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)* - četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2011., str. 258.

- **tehnike upravljanja sastancima** – pripremanje dnevnog reda i rješavanje sukoba
- **tehnike prezentiranja** – govor tijela i osmišljavanje vizualnih pomagala
- **tehnike moderiranja** – postizanje konsenzusa i prevladavanje prepreka.

Komunikacija je kompleksan i dvosmjernan proces koji uključuje podjednaku suradnju i usredotočenost obje strane, odnosno pošiljatelja i primatelja poruke. Prema PMBOK pošiljatelj mora osigurati da su informacije jasne, nedvosmislene i potpune, dok primatelj mora osigurati da su te informacije u cijelosti primljene i ispravno shvaćene. Međutim, pošiljatelj ima puno veću odgovornost nego primatelj. Primatelj se ne može smatrati odgovornim za komunikaciju, odnosno ne može znati je li sadržaj poruke ispravan niti je li pogrešno razumio poruku. Dakle, odgovornost za komunikaciju je na pošiljatelju, a ne na primatelju.⁵⁵

Slika 2. Suvremeni model procesa komuniciranja



Izvor: Jurković Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*,

Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>

⁵⁵ Lewis J. P., op. cit., str. 296.-297.

Proces komunikacije započinje kodiranjem poruke koja se određenim komunikacijskim kanalom prenosi do primatelja koji tu istu poruku potom dekodira. Čitavi komunikacijski proces se zatvara nakon što primatelj povratno odgovori pošiljatelju. Proces komunikacije je vrlo često pod utjecajem buke, odnosno šumova što dodatno otežava komunikaciju.

Kao što je već ranije rečeno, projektni menadžer ima veliku odgovornost prema projektu, organizaciji, svome timu, ali prema samome sebi. Svako od navedenih područja odgovornosti uključuje različite zadaće i uloge kojima je iznimno teško učinkovito upravljati i kontrolirati. Međutim, najveća odgovornost projektnog menadžera je ona prema projektu. Od projekta kojim upravlja očekuje se važan povrat organizaciji, kao i donošenje odluka koje su u najboljem interesu za organizaciju. Još jedna odgovornost prema organizaciji vezana je uz protok informacija, što uključuje procjenjivanje, pravovremeno izvještavanje o statusu projekta i predviđanja. Proaktivno održavanje menadžmenta informiranog o statusu projekta i prognozi, bila ona dobra ili loša, jedna je od najvažnijih odgovornosti menadžera, možda i najvažnija za uspjeh projekta. Očekivanja su velika, a uvjeti i mogućnosti vrlo često otežani. Kako bi projektni menadžer uspješno upravljao navedenim spektrom odgovornosti, osim tehničkog znanja i iskustva, nužne su i određene vještine, kao što su procesne vještine upravljanja projektom (alati i tehnike upravljanja projektom), interpersonalne i bihevioralne vještine (slaganje s ljudima i vođenje ljudi) te komunikacijske vještine (odabir optimalnog pristupa, medija i procesa).⁵⁶

Projektni menadžer i njegov tim veliki dio projekta provode komunicirajući sa projektnim dionicima, zbog čega je važno osigurati da proces distribucije informacija teče glatko te da ništa ne blokira protok informacija, kao i spriječiti pojavu mogućih šumova među različitim komunikacijskim kanalima. Projektna komunikacija može se promatrati iz više perspektiva, odnosno iz perspektive projekta, organizacijske perspektive, zatim je li projektna komunikacija formalna ili neformalna te kroz način kojim se informacije prenose, odnosno kojim komunikacijskim kanalima.⁵⁷ Navedeno se odnosi na različite oblike

⁵⁶ Heerkens G. R., *Upravljanje projektom*, Drugo izdanje, MATE, Zagreb, 2020., str. 27.-33.

⁵⁷ Project Management Skills for New and Aspiring Project Managers, *Different Types of Communication for Effective Project Management*,

Dostupno na: <https://www.project-management-skills.com/different-types-of-communication.html>

[Pristupljeno: 29.05.2023.]

komunikacija, točnije na: usmenu i pismenu, internu i eksternu, formalnu i neformalnu te vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.⁵⁸

Iz perspektive projekta razlikuje se interna i eksterna komunikacija. Interna komunikacija informacija je ona koja se odvija unutar samog projekta, odnosno unutar članova projektnog tima i unutar svih projektnih *stakeholdera*. Ovisno o veličini projekta i razvijenosti odnosa među različitim interesno-utjecajnim skupinama projekta, ova komunikacija može biti usmena i pismena, formalna i neformalna te horizontalna i vertikalna. Poželjno je da komunikacija među članovima projektnog tima bude neformalna i horizontalna, odnosno da unutar tima i projektnog menadžera prevladava pozitivna i prijateljska atmosfera što olakšava samu provedbu projekta i distribuciju informacija. Navedeno uvelike ovisi o stilu vodstva samog projektnog menadžera, kao i vještinama i osobinama koje on posjeduje. Neformalni oblik komuniciranja označava određenu vrstu povjerenja i prijateljskog odnosa između članova projektnog tima i projektnog menadžera, no jednako tako važno je uspostaviti granice radi učinkovite i uspješne provedbe projekta. S obzirom da se dnevno razmjeni veliki broj informacija i većina interne komunikacije se obavlja „u hodu“ nužno je istu zabilježiti i pohraniti. Ova vrsta komunikacije uključuje naizmjeničnu razmjenu informacija tijekom razrade planova, rješavanja problema, iznošenja ideja, mišljenja i stavova članova projektnog tima. S druge strane, eksterna komunikacija je ona koja se odvija između članova projektnog tima, tj. poduzeća koje izvodi projekt i vanjskih dionika projekta. Navedeno uključuje klijenta, točnije naručitelja projekta, korisnike projekta, javnost, medije i ostale dionike kojih se projekt tiče i koji na isti direktno ili indirektno utječu. Za razliku od interne komunikacije, eksterna komunikacija je najčešće formalnog karaktera, dok je komunikacija između projektnog menadžera i vrhovnog menadžmenta vertikalna.⁵⁹ Što se tiče komunikacije s medijima, ona može biti i usmena i pismena te kao takva unaprijed je isplanirana i pripremljena.

Komunikacija iz organizacijske perspektive može biti vertikalna i horizontalna, uzimajući pritom u obzir strukturu organizacije. Vertikalna komunikacija obuhvaća prijenos informacija između menadžera i njegovih nadređenih te podređenih. Razlikuju se dva

⁵⁸ Buble M.: *Projektni menadžment*, Dugopolje. Minerva – Visoka poslovna škola, 2010., str. 128.

⁵⁹ *Ibidem*, str. 128.-129.

oblika vertikalnog komuniciranja, točnije komuniciranje odozgo prema dolje i obratno, tj. komuniciranje odozdo prema gore. Komuniciranje prema dolje uključuje prijenos informacija od nadređenog na zaposlenike koji se nalaze na nižim organizacijskim razinama. Razni su kanali kojima se prenose poruke, neki od njih jesu sastanci, telefonski razgovor, e-mail i sl. Komuniciranje prema gore odnosi se na prijenos poruka od podređenih ka nadređenima, koji potom te iste poruke prenose do vrha hijerarhije menadžmenta. Ova vrsta komuniciranja bitna je za kontrolu ostvarenja postavljenih ciljeva i rezultata, kao i saznanja o mišljenju i stavovima podređenih. Horizontalna komunikacija informacija podrazumijeva tijekom informacija između osoba ili grupa koji pripadaju istoj organizacijskoj razini. Kao primjer navodi se komunikacija između članova projektnog tima ili komunikacija između menadžera iste razine, primjerice menadžera operativne razine.

Još jedan od načina komuniciranja na projektu je formalna i neformalna komunikacija informacija. Formalna komunikacija je ona redovna i službena komunikacija koja ima standardizirani oblik te ujednačeni i točno propisani način komuniciranja o određenim stvarima koji su dionici projekta dužni poštovati i slijediti. Ova vrsta komunikacije zahtijeva planiranje te određeno vrijeme i napor za pripremu prije samog komuniciranja sa pojedinim dionicima. Ona također može biti vertikalnog i horizontalnog karaktera, ovisno o kojem je dioniku riječ, kao i o hijerarhijskoj razini kojoj dionik pripada. Neki od primjera formalne komunikacije su izvješća, sastanci, prezentacije, objave i reportaže za medije, tiskovne konferencije i sl. Nasuprot formalne je neformalna komunikacija informacija, koja posljedično proizlazi iz formalne i kao takva nije propisana te ne zahtijeva određenu pripremu i trud. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji kojoj pripadaju. Međutim, ovdje se ne radi o komuniciranju unutar i između neformalnih grupa, već komuniciranju unutar i između formalnih grupa.⁶⁰ Značaj neformalne komunikacije je sve veći budući da ona doprinosi većem povjerenju između članova projektnog tima i projektnog menadžera, ali i atmosferi, radnoj dinamici te učinkovitosti projekta. Ova vrsta komunikacije uključuje e-poštu, telefonske razgovore, instant poruke i ponajviše *ad hoc* rasprave. Iskusni menadžeri svjesni su da je neformalna komunikacija

⁶⁰ Buble M.: *Projektni menadžment*, Dugopolje. Minerva – Visoka poslovna škola, 2010., str. 129.

podjednako važna kao i formalna komunikacija. Iako je neformalna komunikacija korisna, ona za projektnog menadžera može predstavljati problem. S obzirom da menadžer samo djelomično može kontrolirati neformalne kanale komunikacije, radi održavanja komunikacijske ravnoteže u organizaciji preporučuje se pravovremena distribucija informacija formalnim kanalima u svim smjerovima. Jedan od alata za kontrolu neformalne komunikacije je otvorena i prohodna mreža formalne komunikacije. Veliki dio sustava neformalne komunikacije odnosi se na glasine i ogovaranja, no može sadržavati i informacije bitne za projekt, zbog čega je nužno uspostaviti ravnotežu između formalne i neformalne komunikacije, kako na projektu, tako i na razini čitave organizacije.⁶¹ Bez obzira na formalnu ili neformalnu komunikaciju, nužno je da komunikacija ima svoju svrhu i da se zna kako je potrebno komunicirati sa svakim od dionika i to sve u cilju postizanja željenih rezultata.

Od prethodno navedenih vrsta komuniciranja, nužno je odrediti hoće li se informacije distribuirati usmenim ili pismenim putem. Usmenom, tj. verbalnom komunikacijom se smatra sva komunikacija kod koje se izgovorene riječi koriste za izražavanje namjere, dok se pismena komunikacija odnosi na distribuciju informacija putem određenih medija kao što su tekst, tablice, grafikoni i slike. Prilikom odlučivanja na koji način će se prenijeti poruka potrebno je uzeti u obzir svrhu komunikacije, zatim kojoj publici, tj. projektnim dionicima je namijenjena i o kojoj je vrsti informacije riječ. Često se kod onih važnijih i hitnijih informacija koristi i usmeni i pismeni oblik komuniciranja kako bi se na brži i dostupniji način distribuirala potrebna informacija i ostavio trag u obliku e-pošte ili SMS poruke da je potrebna informacija prenesena do određenog dionika. Prednost usmenog komuniciranja je svakako brzina i komuniciranje većeg broja informacija prema svim projektnim *stakeholderima*, dok je mogući nedostatak da prenesene informacije ne budu ispravno shvaćene. Naime, prenošenje poruke od jednog na više dionika može uzrokovati iskrivljenost početne poruke, odnosno „pokvareni telefon“ i samim time probleme u daljnjoj komunikaciji. Govor tijela, geste, mimika i pokreti tijela sugovornika nesvjesno mogu ukazati govorniku je li poruka shvaćena te je li istu potrebno ponoviti. Osim

⁶¹ Jurković Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, str. 393.

Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>

[Pristupljeno: 29.05.2023.]

navedenog, neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju obuhvaća uporabu vremena, prostora, boja, načina odijevanja, rasporeda sjedenja za stolom, te položaja i opreme ureda, što ukazuje na posjedovanje određene organizacijske kulture u poduzeću. S druge strane, pismena komunikacija je učinkovita u smislu velikog broja suvremenih medija i raznih aplikacija koje omogućuju brzu i svakodnevnu razmjenu informacija. No, ova vrsta komunikacije oduzima vrijeme i uzrokuje nedostatak promptne povratne informacije, što nije slučaj kod usmene komunikacije. Također, pisane poruke mogu se pogrešno interpretirati zbog tona i osjećaja koje je pisanim putem teško prenijeti.

Svaka od navedenih vrsta komuniciranja ima svoje prednosti i nedostatke, a na projektnom menadžeru i njegovim dionicima je da odaberu onu metodu i popratni kanal komunikacije koji je za njih najučinkovitiji. Prije samog odabira načina komunikacije sa svakom od interesno-utjecajnih skupina, važno je razlikovati dvije glavne kategorije komunikacije, misleći pritom na sinkronu i asinkronu komunikaciju. Sinkrona komunikacija se odvija u realnom vremenu, tj. svi sudionici koji sudjeluju u komunikaciji moraju biti prisutni (online) u isto vrijeme. Neki od alata sinkrone komunikacije su: video i audio konferencije, telefonski razgovor, sastanci uživo, instant poruke, konferencijski pozivi i sl. Za razliku od sinkrone, asinkrona komunikacija se ne odvija u realnom vremenu, odnosno od sudionika se ne zahtijeva da budu istodobno online, jer svaka poruka ostaje zabilježena u sustavu. Navedeno omogućuje sudionicima pristup u bilo koje vrijeme, bez da su prisiljeni biti online kako bi sudjelovali u komunikaciji. Asinkrona komunikacija dopušta sudionicima da bez zadanog vremenskog roka kvalitetno oblikuju svoj odgovor, pazeći pritom na gramatičke i pravopisne pogreške. Isto tako, mogu provjeriti i saznati neke činjenice ili pak mogu odbiti i izbjeći odgovaranje i komunikaciju, pa ju i odgoditi. Gotovo svi oblici online komunikacije spadaju među asinkronu komunikaciju, a najčešći su: elektronička pošta, forum, blogovi, e-poruke. Radi što efikasnije online komunikacije važno je da organizacije imaju razvijen informacijski sustav koji podržava suvremenu informacijsku tehnologiju.⁶² U nastavku slijedi detaljnije pojašnjenje određenih komunikacijskih kanala putem kojih se distribuiraju informacije.

⁶² ProvjeraMartinić, *Komunikacijski alati na Internetu*,
Dostupno na: <https://sites.google.com/site/provjeramartinic/>
[Pristupljeno: 04.06.2023.]

4.3.1. Sastanak

Sastanci su jedan od najčešće korištenih oblika usmene komunikacije projektnih sudionika. Oni su neizbježan i koristan vid komunikacije u projektu. Sastanak podrazumijeva fizičku prisutnost sudionika te višesmjernu razmjenu informacija riječima, izrazima lica, tonom glasa, govorom tijela, odnosno postojanje verbalnih i neverbalnih elemenata komunikacije. Za većinu projektnih menadžera sastanci su važan oblik komunikacije za primanje i slanje svih vrsta informacija te rješavanje problema, donošenje odluka i usuglašavanje mišljenja. Svrha sastanka tijekom projektnog ciklusa najčešće uključuje razmatranje statusa projekta između više projektnih dionika, tj. između projektnog menadžera i sponzora projekta ili projektnog odbora, između projektnog menadžera i izvođača ili investitora ili korisnika. Svaki od tih sastanaka zahtijeva različiti pristup te iako se razgovora o sličnim temama pojavljuju se i ostale informacije o kojima se raspravlja i predlažu moguća rješenja.⁶³

Sastanci mogu biti redoviti, formalni, neformalni, informativni, sastanci za prikupljanje ideja, u obliku radionica, prezentacija i sl. Redoviti sastanci najvažniji su oblik komuniciranja na projektu. Posebno se ističe važnost održavanja redovitih sastanaka projektnog tima kako bi komunikacija među članovima bila neometana i učinkovita. Sastanci projektnog tima uobičajeni su način vođenja projektnog poslovanja. U vezi s navedenim, svrha sastanaka je sljedeća:⁶⁴

- pomažu definirati glavne članove tima, oni koji prisustvuju sastancima pripadaju timu i projektu
- omogućuju da se pregledaju, ažuriraju, nadopune znanja o projektu koja tim posjeduje
- pomažu članovima tima da uvide koja je njihova uloga u timu,
- pomažu članovima tima da ostanu u obvezi prema projektu iako možda nisu suglasni sa svim odlukama donesenim na sastanku
- sastanci mogu biti jedino mjesto gdje tim zaista postoji i radi zajednički kao tim
- sastanci mogu biti jedino mjesto gdje projektni menadžer stvarno može voditi tim

⁶³ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 257.

⁶⁴ Cetinski V., Perić M., op. cit., str. 96.

- sastanci su mjesto gdje članovi tima imaju svoje uloge i definiraju svoj status
- omogućuju da se izlože sve informacije vezane uz projekt kako bi se uvidjelo napreduje li on u skladu s očekivanjima, kako bi se odlučilo koje akcije poduzeti i koje radne zadatke dodijeliti članovima tima.

Iako su sastanci od presudne važnosti za funkcioniranje organizacije, ali i projektne realizacije, praksa pokazuje suprotno. Mnogi članovi projektnog tima gledaju na sastanke kao gubitak vremena, stoga ih je teško navesti da prisustvuju, a razlozi jesu često loša priprema i vođenje sastanka. Razumjeti kada treba sazvati sastanak i naučiti kako se vodi sastanak ključne su vještine koje ne dobivaju dovoljno pozornosti u mnogim organizacijama. Ne kaže se uzalud da je priprema pola posla. Za početak projektni menadžer mora utvrditi je li sastanak uopće potreban, zatim mora biti jasan oko smisla, tj. cilja sastanka te mora voditi sastanak na organiziran i sustavan način.⁶⁵

Planiranje i organiziranje sastanka sastoji se od nekoliko aktivnosti, a one su:⁶⁶

- definiranje cilja ili očekivane svrhe sastanka
- pripremanje dnevnog reda
- odabir i pozivanje sudionika
- određivanje vremena početka i završetka sastanka
- pripremanje materijalnih pretpostavki za održavanje sastanka (prostorije i opreme)
- određivanje protokola (raspored sjedenja, predstavljanje novopridošlih itd.)
- pripremanje i distribucija materijala potrebnih za sudjelovanje na sastanku.

Na izvedbu sastanka uvelike utječe i mjesto, tj. prostor u kojem se sastanak provodi. Raspored i veličina prostorije, oprema, boja zidova samo su neki od bitnih faktora koji mogu utjecati na sam proces sastanka, pa i iznošenja ideja, informacija i kreativnosti sudionika. Danas mnoga poduzeća u svojim salama za sastanke posjeduju okrugle stolove radi bolje komunikacije, aktivnijeg uključivanja svih članova u raspravu, većeg uključivanja suradnika u proces donošenja odluka i sl. Organizacija i raspored ureda djelomično ukazuju na prisutnost određene organizacijske kulture poduzeća.

⁶⁵ Heerkens G. R., op. cit., str. 48.-49.

⁶⁶ Cetinski V., Perić M., op. cit., str. 97.

Sastanak se smatra uspješnim ako su zadovoljeni sljedeći uvjeti:⁶⁷

- priprema za sastanak obavljena je kvalitetno, na vrijeme i u potpunosti
- obavljene su sve predviđene aktivnosti iz dnevnog reda
- trajao je koliko je dogovoreno
- završen je bez sukoba i nesporazuma
- pozvani sudionici odazvali su se u visokom postotku
- donesene su kvalitetne odluke.

Sve vrste sastanaka za vrijeme izvođenja projekta, uključujući početni sastanak, sastanke koordinacije i izvanredne sastanke, treba organizirati i voditi voditelj projekta, odnosno projektni menadžer. Kod održavanja sastanaka preporučuje se vođenje zapisnika za koji je zadužen projektni menadžer ili po njemu određena osoba. Na taj način ostaje pisani trag o zaključcima koji su doneseni te se omogućava brzo i lako sastavljanje izvještaja sa sastanka. Ti izvještaji obično sadržavaju sljedeće informacije:⁶⁸

- vrijeme početka i završetka sastanka, datum, mjesto i popis sudionika
- točke dnevnog reda o kojima se raspravljalo i njihovi zaključci, te točke dnevnog reda koje nisu obrađene na sastanku
- popis aktivnosti za provođenje i osoba odgovornih za njihovo izvršenje
- vrijeme, datum i upute za sljedeći sastanak.

Po završetku sastanka, radi odobrenja ili komentara, konačan tekst zapisnika trebaju primiti svi sudionici sastanka.

Važno je da projektni menadžer održava učinkovite sastanke, jer jedino tako postiže konzistentnu posjećenost i aktivno sudjelovanje svih koji prisustvuju. Ukoliko se projektni menadžer ne drži navedenih smjernica postoji mogućnost da članovi projektnog tima počnu preskakati sastanke, a to bi otežalo protok informacija i opću komunikaciju u timu. Također, projektni menadžer bi morao više vremena provesti sakupljajući informacije i pokušavajući ispraviti ponašanja, nego što bi upravljao projektnom izvedbom.⁶⁹ Sastanci

⁶⁷ Hrvatske vode, *Vodič za upravljanje projektima*,
Dostupno na: <https://voda.hr/hr>, [Pristupljeno: 04.06.2023.]

⁶⁸ Cetinski V., Perić M., op. cit., str. 98.

⁶⁹ Heerkens G. R., op. cit., str. 50.

mogu biti od neprocjenjive važnosti za motivaciju svih sudionika na projektu i upravo se zbog toga na njima treba poticati iskrena i neometana komunikacija s krajnjim ciljem zajedničkog uspjeha, odnosno ostvarenja projektnog cilja.

4.3.2. *Elektronička pošta*

Mnoge suvremene organizacije zamijenile su tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom sa elektronskom komunikacijom koja se temelji na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava, a jedno od najčešće korištenih je elektronička pošta, odnosno e-mail.⁷⁰ Kao i ostali komunikacijski kanali, elektronička pošta ima svoje prednosti i nedostatke. E-pošta je prikladan, univerzalno prihvaćen i pouzdan asinkroni komunikacijski alat koji ne zahtijeva komunikaciju sudionika u realnom vremenu. Ponajviše je prikladan za introvertirane osobe koje ne preferiraju osobni kontakt. U današnjem ubrzanom poslovnom svijetu e-pošta se koristi u većini vremena, posebice kada je riječ o razmjeni velike količine informacija i popratnih dokumenata prema više dionika. Zasiurno da je e-pošta pogodan alat za većinu ljudi budući da može brzo dostići udaljene primatelje na različitim lokacijama, no isto tako ne osigurava da će primatelj odmah pročitati poruku. Vrlo često e-mail može završiti u neželjenoj pošti primatelja ili pak u moru e-mailova primatelj nesvjesno može zanemariti poslani mail i nikada ga ne pročitati. S obzirom da je jedan od glavnih problema s e-poštom upravo nedostatak kontrole nad primateljem, uvođenjem opcije „tracking mail“, tj. praćenje pošte omogućuje se pošiljatelju da vidi je li e-pošta otvorena ili nije. E-pošta, kao i svaka pisana poruka, podložna je krivoj interpretaciji što je još jedan od nedostataka. S druge strane, e-pošta ostavlja trajni zapis pošiljatelju i primatelju kao dokaz da je poruka poslana, što može biti dobro i loše ovisno o situaciji.⁷¹ U kontekstu upravljanja projektom i komunikacijama na projektu mnogi projektni menadžeri i projektni timovi koriste pristup upravljanja projektom putem e-pošte. Naime, umjesto korištenja PM alata sve se radi unutar same e-pošte, a sve se odnosi na komunikaciju, upravljanje zadacima, raspoređivanje, dijeljenje datoteka, analizu i još mnogo toga. Alati za upravljanje projektima temeljeni na e-pošti dopuštaju korisniku da radi izravno u svojoj pristigloj pošti bez potrebe za prebacivanjem između različitih

⁷⁰ Jurković Z., op. cit., str. 388.

⁷¹ Heerkens G. R., op. cit., str. 45.

aplikacija za pristup različitim alatima za upravljanje projektima. Projektni menadžer i njegov tim ne moraju napuštati e-mail kako bi pronašli odgovarajuće rješenje ili informaciju za određeni zadatak, već sve te funkcije obavljaju unutar svoje e-pošte. Navedeni pristup zahtijeva vrlo dobru organizaciju, pripremu i predanost cijelog tima, a zauzvrat skraćuje vrijeme za izvršavanje zadataka i upita od strane dionika te povećava učinkovitost projektnog tima.⁷² Poželjno je na početku projekta sastaviti mailing listu sa svim e-mail adresama unutarnjih i vanjskih interesno-utjecajnih skupina radi što kvalitetnije i efikasnije projektne komunikacije.

4.3.3. Telefonski razgovor

Uz e-poštu, često korišteni komunikacijski kanal za distribuciju informacija je telefonski razgovor. Telefonski poziv je neposredan i interaktivan način komuniciranja informacija bez stvaranja trajnog, pisanog zapisa, kao što je slučaj kod elektroničke pošte. Razgovor telefonom uključuje dvosmjernu komunikaciju koja može biti formalnog i neformalnog karaktera ovisno o bliskosti govornika i hijerarhijskom položaju unutar organizacije. Ova metoda komuniciranja korisna je u slučaju brzog informiranja, razmjene mišljenja i stavova sudionika te hitnosti. Telefonskim razgovorom se mogu čuti promjene u glasu govornika i sugovornika, no ne može se vidjeti govor tijela i druga neverbalna komunikacija koja je vrlo često izraženija i značajnija od verbalne. Komunikacija telefonom može biti najavljena i nenajavljena i samim time može biti unaprijed pripremljena i isplanirana, ali i neočekivana za osobu s druge strane telefona. Nedostatak komunikacije putem telefona je postojanje šumova i manjak signala što dodatno otežava komunikaciju za obje strane. U kontekstu projekta, telefonski razgovori se najčešće odvijaju između projektnog sponzora i projektnog menadžera te između članova projektnog tima. Poziv telefonom se smatra „toplijim i prisnijim“ načinom komunikacije što ukazuje na bliskost i prijateljski odnos između članova projektnog tima. Kao i kod e-pošte, upitno je hoće li druga strana odmah odgovoriti na poziv te u tom slučaju postoji opcija govorne pošte, iako ni ova opcija ne garantira pravovremeno primanje poruke. Ukoliko se koristi govorna pošta važno je u istoj navesti samo bitne informacije te biti jasan i precizan

⁷² Teamhood, *Email Project Management – Should You Use It?*,
Dostupno na: <https://teamhood.com/project-management/email-project-management/>
[Pristupljeno: 03.06.2023.]

u onome što se želi reći.⁷³ Nasuprot telefonskog poziva i govorne pošte jesu videokonferencije i konferencijski sastanci koji osim riječi i zvuka obuhvaćaju i sliku te ostale neverbalne elemente komunikacije.

4.3.4. Pisana korespondencija

Pisana korespondencija odnosi se na bilo koju formu pisane komunikacije. Najizraženiji oblici pisane korespondencije u današnjem poslovnom svijetu jesu: elektronička pošta, pisani materijali, tj. pisana izvješća i prezentacije, poslovni dopisi, pisma, ugovori, razni sporazumi, objave za medije i sl. Poslovna komunikacija zahtijeva jasno, objektivno i formalno izražavanje budući da odražava osobnu i organizacijsku kulturu, obrazovanje, uljuđenost, organiziranost i kreativnost pojedinca i organizacije kojoj pripada. Svi oblici pisane komunikacije ostavljaju trajni zapis čime se sprječavaju mogući nesporazumi. Zbog mogućnosti pogrešne interpretacije nužno je da poruka pošiljatelja bude jasna i sažeta radi što boljeg shvaćanja sadržaja poruke od strane primatelja. Također, poželjno je da pisana poruka bude gramatički i pravopisno točna, nedvosmislena, strukturno ispravna i prilagođena jeziku čitatelja, uz mogućnost argumentacije i potkrjepljivanja napisanih riječi činjenicama, primjerima i sl. Uz navedeno, potrebno je izbjegavati fraze, poštalice, suviše objašnjavanja i birati riječi ovisno o (pred)znanju čitatelja o predmetu. Što se tiče tona pisanja, on može biti formalan ili manje formalan, a to opet ovisi o kojoj je skupini dionika riječ, kao i o hijerarhijskoj razini dionika u organizaciji.⁷⁴ Jedan od primjera pisane korespondencije su tekstualne poruke. Kao i kod e-pošte, tekstualne poruke (SMS poruke, WhatsApp, Viber, Teams poruke) korisne su za razmjenu velike količine informacija koje mogu na brzi način stići do udaljenih sudionika na različitim lokacijama. Iako ostavljaju trajni zapis, nema garancije da će poruka biti primljena ukoliko se ne zatraži potvrda o primitku iste. Pod pisanu korespondenciju ubrajaju se tiskani dopisi i pisma koji se najviše koriste u službenoj komunikaciji i formalnog su karaktera. Ovaj oblik komunikacije ostavlja trajni zapis i poželjan je kada su potrebni formalni potpisi,

⁷³ Heerkens G. R., op. cit., str. 45.

⁷⁴ Novak Ištok M., poslovnisavjetnik.com, *Pisana korespondencija kao kanal komuniciranja i dio imidža tvrtke/institucije*,

Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/blogovi/marija-novak-istok-pisana-korespondencija-kao-kanal-komuniciranja-i-dio-imidza-tvrtke>

[Pristupljeno: 04.06.2023.]

s obzirom da se dopisi i pisma često koriste u ugovornim situacijama. Nešto manje korišteni i neslužbenih oblik pisane komunikacije su rukom pisane bilješke. Iako za njih nije potreban trud, one prenose nešto osobniji i subjektivniji kontakt, nego službeni dopisi ili neslužbena e-pošta. Međutim, ova vrsta komunikacije zahtijeva da ljudi rade na istom mjestu.⁷⁵

4.3.5. Formalna izvješća o statusu projekta

Formalno izvješće predstavlja tekstnu vrstu, odnosno pisanu formu teksta koji ima standardizirani zadani oblik te ne trpi promjene i odstupanja. Ova vrsta izvješća ima već unaprijed specificiran grafički format odobren na razini korporacije. Zbog svoje standardiziranosti formalno izvješće je ograničeno jezičnim izrazima, a jezik korišten u ovoj vrsti izvješća može se okarakterizirati i kao administrativni stil jezika. Navedeni stil jezika podrazumijeva činjeničnost, stručnost, ekonomičnost, preglednost, discipliniranost, točnost, preciznost, neosobnost, strogost i jasnoću. Djelomično prevladava i jezik ekonomije i gospodarstva, kao i jezik menadžmenta u praksi.⁷⁶ U kontekstu projektnog menadžmenta, formalno izvješće o statusu projekta omogućuje svim ključnim zainteresiranim stranama da ostanu u tijeku s napretkom projekta. Ono se dostavlja u prvom redu vrhovnom menadžmentu, potom naručitelju/klijentu projekta, projektnom sponzoru, odnosno svim onim dionicima koji su značajni za nastavak projektne realizacije i koji imaju velikog udjela u projektu, u smislu financijske, informacijske i tehničke podrške. Izvještavanje podrazumijeva prikupljanje i distribuciju informacija s ciljem da se projektne *stakeholdere* upozna s time kako su projektne resursi iskorišteni za postizanje projektnih ciljeva. Temeljno pravilo izvještavanja je da nadređeni, odnosno projektni sponzor i viši menadžment ne smiju ostati iznenađeni. Sukladno tome, važno je da projektni izvještaji prikazuju realno stanje na projektu i ukoliko postoje problemi, na iste je potrebno upozoriti te od menadžmenta zatražiti potvrdu predloženog rješenja. Izvještaje o statusu projekta projektni menadžer redovno dostavlja projektnom sponzoru, jednom ili dva puta mjesečno. Izvještaji najčešće obuhvaćaju usporedbu stvarnog stanja projekta i planiranog napretka projekta u referentnom razdoblju, detalje o svakoj prepri na

⁷⁵ Heerkens G. R., op. cit., str. 46.

⁷⁶ Jurin S., *Funkcionalne karakteristike tekstne vrste „izvješće“*, Filozofski fakultet Rijeka, 2013., str. 172.-175., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/173047>
[Pristupljeno: 07.06.2023.]

projektu te mjere koje su poduzete ili će biti poduzete u svrhu prevladavanja tih prepreka, financijski sažetak referentnog razdoblja i plan za buduće izvještajno razdoblje te ostale informacije sukladno dogovoru s klijentom, tj. naručiteljem. Ovaj tip informiranja zahtijeva gramatičku i pravopisnu točnost te jasno i sažeto iznošenje svih važnih pokazatelja i vrijednosti. Osim navedenog, omogućuje prikaz grafičkih informacija što zahtijeva puno pripreme i preciznosti. Formalno izvješće o statusu projekta sadrži informacije o planiranim i ostvarenim aktivnostima, budućim zadacima, raspoloživim resursima, vremenskim rokovima, planiranim i potrošenim financijskim sredstvima te ostalo.⁷⁷ Budući da ova vrsta informiranja ostavlja trajni zapis o napretku projekta, odnosno pojedine faze projekta, dionici mogu predvidjeti buduće stanje projekta te usporediti određene faze projekta ili mjesece sa prethodnim.

4.3.6. Internetske stranice projekta

Još jedan od suvremenijih i sve češćih načina pružanja informacija o projektima poduzeća jesu internetske, odnosno web stranice projekta. Razvojem informacijskih tehnologija izvještavanje putem internetskih stranica postaje standard i obveza za sve više organizacija koje svoje poslovanje temelje na projektima. Internetske stranice projekta sadrže sve bitne informacije i popratne dokumente o projektu, od onih općenitih do detaljnijih podataka kao što su vrijednost i cilj projekta, okvirni vremenski rok početka i završetka projekta, trenutni status projekta, prošle i buduće aktivnosti, partneri projekta itd. Web stranica projekta može biti već postojeća, a koju poduzeće koristi u svom poslovanju/djelovanju ili je istu potrebno izraditi. Zasebna internetska stranica projekta se preporučuje kada je projektom planirani veći broj aktivnosti koje će zahtijevati jasnu komunikaciju s krajnjim korisnicima.⁷⁸ Može se reći kako je ovaj tip informiranja poprilično zahvalan budući da na jednom mjestu sadrži sve informacije o projektu koje su raspoložive u bilo koje vrijeme te pruža vizualan prikaz trenutnog i krajnjeg ishoda projekta. S obzirom da su informacije javno dostupne važno je da one budu istinite i točne, odnosno transparentne. Isto tako, zbog javne dostupnosti moguća je zlouporaba

⁷⁷ PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK) - četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2011., str. 270.

⁷⁸ Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, *Priručnik za korisnike bespovratnih sredstava*, 2018., str. 32., Dostupno na: <https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/SAFU-Prirucnik-za-korisnike-v.pdf>
[Pristupljeno: 06.06.2023.]

projektnih informacija te je stoga potrebno razmisliti koje podatke objaviti i biti na oprezu prilikom puštanja informacija u javnost.

4.4. Izvještavanje na projektu

Izvještavanje o učinkovitosti proces je prikupljanja i distribuiranja informacija o učinkovitosti, uključujući izvješća o statusu, mjerenja napredovanja i prognoze. Ono uključuje periodičko prikupljanje i analizu temeljnih vrijednosti u odnosu na stvarne kako bi se razumio i komunicirao napredak projekta i učinkovitost, kao i prognozirali rezultati projekta. Izvješća o učinkovitosti mogu biti jednostavna i uključivati samo postotak dovršenosti i informacije o opsegu, rasporedu, troškovima, kvaliteti ili detaljna što uključuje analizu prošle učinkovitosti, trenutni status rizika i otvorena pitanja, završeni rad tijekom razdoblja, rad koji će se sljedeći dovršiti, sažetak izmjena odobrenih u razdoblju te druge relevantne informacije. Izvješća o učinkovitosti koriste se za distribuciju informacija o radnoj učinkovitosti i statusu projekta te bi trebala biti što preciznija i ažurnija te dostupna u bilo koje vrijeme, posebice prije projektnih sastanaka.⁷⁹

Izvjescivanje uključuje prikupljanje i odašiljanje informacija s ciljem da se projektne *stakeholdere* upozna s time kako su projektni resursi korišteni za postizanje projektnih ciljeva. Ono se ne odnosi isključivo na izvješćivanje o trenutnom statusu projekta, već može i predviđati buduće stanje projekta.⁸⁰ Kako bi izvještaji bili kvalitetni, jasni i precizni nužno je da autori izvještaja raspolažu svim potrebnim podacima, prvenstveno podacima koji se odnose na planirane i stvarne performanse, tj. svim onim podacima koji nastaju tijekom procesa izvođenja projekta i koji se evidentiraju i prikupljaju unutar projekta i u ostalim odjelima poduzeća. Izvještaji su važan kontrolni mehanizam u projektnom menadžmentu budući da mogu brzo i točno prenijeti sve informacije o napredovanju projekta, zatim smanjiti nesigurnost izvođenja projekta, skrenuti pozornost odgovornih na eventualne probleme u izvođenju projekta, pokazati *stakeholderima* da će njihova očekivanja biti ispunjena te dopuniti organizacijsku memoriju novim saznanjima o radu na projektima.

⁷⁹ PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK) - četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2011., str. 266.

⁸⁰ Cetinski V., Perić M., op. cit., str. 94.

Razne su vrste izvještaja, a svaki uključuje različite *stakeholdere*, no ključni dionik u svakome od njih je projektni menadžer. S aspekta načina izvještavanja razlikuju se redoviti, izvanredni i specijalni izvještaji. Što se tiče oblika navedenih izvještaja, najčešće se radi o kombinaciji teksta, tablica, dijagrama, S-krivulja i dr. Redoviti izvještaji se izrađuju prema unaprijed određenim vremenskim intervalima, a među njih spadaju izvještaji o napredovanju projekta, izvještaji o ključnim događajima i izvještaji o završetku projekta ili određene faze. Izvještaj o napretku projekta izrađuje se sukladno planu projekta, a izvještava o stvarnom napretku projekta u odnosu na planirani napredak. Na ovaj način se svim *stakeholderima* pružaju informacije o tome što se događa sa projektom i što je potrebno učiniti da bi se ispunili planirani projektni ciljevi. Što se tiče učestalosti pisanja izvještaja o napretku projekta, najčešće je to jednom ili dvaput mjesečno. Veliku pomoć pri sastavljanju izvještaja omogućuju današnji suvremeni softveri za projektni menadžment, koji imaju već ugrađene razne oblike izvještaja za unaprijed definirane projektne sudionike.⁸¹

4.5. Zaključivanje i pohrana informacija

Završetak ili zatvaranje projekta, kao i pojedine faze projekta zahtijevaju adekvatno zaključivanje i pohranu informacija. Posljednja faza projekta, odnosno završetak projekta podrazumijeva formalno prihvaćanje i verificiranje projektnog proizvoda i prestanak projektnih aktivnosti. Kraće rečeno, završetak projekta je vrijeme kada se podvlači crta pod projektom te se temeljem prikupljenih iskustava pokušava nadopuniti organizacijska baza znanja kao vrijedan izvor informacija za druge slične projekte i njegove sudionike.⁸²

Proces zatvaranja projekta nije nimalo jednostavan i nosi sa sobom određene probleme. Prvi je psihološke prirode, misleći pritom na raspuštanje projektnog tima što zna biti izrazito stresno iskustvo za članove koji su se međusobno prilagodili i navikli raditi u timu, a drugi je administrativne prirode što podrazumijeva sređivanje i pohranjivanje sve dokumentacije vezane uz projekt. Administrativno zaključivanje uključuje verificiranje i dokumentiranje projektnih rezultata (performansi) koje projektni sponzor ili naručitelj, tj. klijent formalno prihvaćaju. Svaku projektну fazu potrebno je adekvatno administrativno

⁸¹ Buble M.: *Projektni menadžment*, Dugopolje. Minerva – Visoka poslovna škola, 2010., str. 131.

⁸²Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 288.

zaključiti kako se prikupljene informacije ne bi zagubile i kako bi ih se moglo, ukoliko bude potrebno, ponovno koristiti u nekom novom projektu.⁸³

Svaka uspješna i produktivna organizacija ima svoju memoriju, odnosno bazu znanja. Takva organizacija svjesna je kako je proces stečenog znanja i iskustva na projektima vrijedan resurs za druge slične, buduće projekte. Prethodno stečena znanja su dobar pokazatelj za bolje i učinkovitije planiranje i implementaciju nadolazećih projekata. Kako bi korištenje organizacijske baze znanja bilo što efikasnije i efektivnije, kod izrade je potrebno obuhvatiti ključne elemente radi izbjegavanja problema kao što je dupliciranje, postavljanje nekorisnih i netočnih podataka i sl. U skladu s navedenim, preporučuje se pridržavanje nekoliko osnovnih pravila:⁸⁴

- korištenje projektnog ureda i administratora koji će selektirati informacije sukladno definiranim procedurama
- korištenje standardiziranih predložaka za upisivanje stečenog znanja u bazu znanja projekata
- pisanje stečenog znanja po KISS načelu, tako da je svim kasnijim korisnicima baze znanja jednostavno pretraživati
- dijeljenje baze projektnog znanja na nekoliko ključnih grupa, npr. oprema, planiranje, procjene i analize.

Uz sve odgovornosti vezane za projekt, projektni menadžer je odgovoran i za stvaranje baze organizacijskog znanja na projektu. Uobičajeno je on inicijator i glavna odgovorna osoba zadužena za redovito unošenje i ažuriranje podataka i informacija koje bi mogle biti korisne u nekim sljedećim, sličnim projektima. Kako stečeno znanje ne bi samo ostalo na usmenoj predaji, projektni menadžer u suradnji sa projektnim timom, organizira sastanke za prikupljanje stečenog znanja u okviru Studije stečenog znanja. Na sastancima sudjeluju svi ili samo ključni sudionici iznoseći iskustva i stečena znanja naučena tijekom projekta nakon čega se ono u pisanom obliku evidentira u bazu znanja organizacije.⁸⁵

⁸³ Cetinski V., Perić M., op. cit., str. 95.

⁸⁴ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 303.-304.

⁸⁵ Omazić M. A., Baljkas S., op. cit., str. 304.

Svrha Studije stečenog znanja je dobivanje informacija kroz sustavni pregled projektnih iskustava. Razumijevanje prirode pozitivnih i negativnih iskustava omogućava budućim projektima da izbjegnu nepovoljne utjecaje i iskoriste povoljne prilike. Navedena Studija provodi se u obliku timskog sastanka, koristeći pristup brainstorminga, odnosno oluje mozgova. Studija stečenog iskustva najproduktivnija je ukoliko je usmjerena prema prepoznavanju izazova s kojima je organizacija bila suočena tijekom projekta i sugeriranju načina za izbjegavanje sličnih problema u nadolazećim projektima. Neka od korisnih pitanja su: „Koji je bio problem i njegov učinak?“, „Što je uzrokovalo da se navedeni problem pojavi?“, „Zašto problem nije bio primijećen?“, „Može li navedeni problem biti izbjegnuto u budućnosti?“, „Ako se ne može izbjeći, postoje li načini na koji se može primijetiti?“⁸⁶

Vidljivo je kako Studija stečenog znanja ima veliki značaj i vrijednost za čitavu organizaciju. Navedeno se posebno odnosi na organizacije čije je poslovanje isključivo usmjereno na implementaciju projekata. Međutim, mnoge organizacije pod završetkom projekta podrazumijevaju isporuku projektnog rezultata, zanemarujući postprojektne aktivnosti, među kojima je i pohrana naučenih lekcija u bazu organizacijskog znanja. Sukladno tome, preporučuje se uključivanje pregleda stečenog znanja kao početne i završne aktivnosti u životnom ciklusu projekta. Čekanje da projekt završi kako bi se prikupile povratne informacije može samo usporiti i otežati proces prikupljanja stečenog znanja i iskustva na projektu. U međuvremenu se tim raspustio, sjećanja su izbledila, članovi sudjeluju na sljedećem projektu i sl. Kako bi se navedeno izbjeglo potrebno je redovito održavati sastanke za provjeru stečenog znanja, ili na kraju svake projektne faze ili u određenom redovnom intervalu timskih sastanaka. Osim održavanja grupnih sastanaka, potrebno je osigurati individualno slanje informacija budući da određeni članovi više preferiraju prijenos informacija i ideja pismenim, nego usmenim putem.⁸⁷ Također, važno je redovito održavati i ažurirati podatke, informacije i izmjene pohranjene u bazi organizacijskog znanja.

⁸⁶ Heerkens G. R., op. cit., str. 233.-234.

⁸⁷ *Ibidem*, str.233.-235.

5. IZAZOVI UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA NA PROJEKTU

Komunikacija je ključna za uspješno poslovanje čitave organizacije. Stvaranje okruženja koje potiče komunikaciju i suradnju bitna je poslovna vještina koja doprinosi povećanju produktivnosti i poboljšanju sposobnosti članova organizacije, posebice kod upravljanja projektima i projektnim timovima. Komunikaciji se u projektu obraća premalo pažnje, iako je ona često ključ uspjeha projekta. Uz projektnog menadžera, komunikacija na projektu odgovornost je svih članova projektnog tima. Mnogo puta članovi projektnih timova na lošim projektima misle da bi se projekt bolje realizirao da je bila bolja komunikacija. Upravo se iz tog razloga komunikacija obično navodi kao područje koje treba najviše poboljšanja.⁸⁸

Komunikacija u projektu je vrlo često otežana zbog izazova koji su specifični za upravljanje projektima. Komunikacijski izazovi pridonose zbunjenosti, nesporazumima, frustracijama i sukobima, što posljedično može dovesti do pogrešnih odluka i poremećaja koji mogu biti presudni za uspjeh ili neuspjeh projekta. Ukoliko se izazovi ne riješe na vrijeme te se istima ne pristupi sa određenom razinom odgovornosti, problemi mogu napredovati negativno utječući na projekt i organizaciju u cijelosti.

Projektni menadžer većinu svog vremena provodi komunicirajući sa interesno-utjecajnim skupinama na projektu. Za projektnog menadžera, kao i uspjeh projekta, podjednako je važna komunikacija sa unutarnjim i vanjskim dionicima. Članovi projektnog tima, projektni sponzor i vrhovni menadžment kao interni dionici te naručitelj, tj. klijent projekta, krajnji korisnici, javnost i mediji kao vanjski dionici zahtijevaju suradnju, angažman i pravovremenu komunikaciju što nije nimalo lak posao. Veliki broj sudionika, različiti karakteri, dislociranost pojedinih članova, jezične barijere, vremenske razlike samo su neki od izazova s kojima se projektni menadžer mora znati nositi. Sve navedeno nemoguće je bez učinkovite i pravovremene komunikacije zbog čega je dobro komuniciranje jedna od najvažnijih sposobnosti uspješnog projektnog menadžera. S obzirom da postoji mnogo komunikacijskih izazova u upravljanju projektima, u nastavku slijede objašnjenja i moguća rješenja za iste.

⁸⁸ Čulo K., Skenderović V., op. cit., 288. str.

Jedan od najčešćih izazova je svakako loša komunikacija. Ona je rezultat nedostatka jasnoće, pogrešnog razumijevanja, nedovoljnih povratnih informacija, nedostatka ažurnih informacija ili pogrešnih pretpostavki. Nedosljedne i nepotpune informacije vezane uz status projekta, neredovito praćenje i provjeravanje napretka projekta, zanemarivanje povratnih informacija i primjedbi od strane projektnih sudionika, zastarjela tehnologija, prečesto ili neadekvatno informiranje samo neki su od uzroka loše komunikacije na projektu. Loša komunikacija može uzrokovati stres kod zaposlenika i smanjiti njihovu sposobnost da učinkovito obavljaju svoj posao. Pojedini članovi mogu se osjećati izolirano ili nepovezano s ostatkom članova projektnog tima što će se negativno odraziti na daljnju realizaciju projekta. Kako bi izbjegli lošu komunikaciju, projektni menadžeri trebaju uspostaviti jasne komunikacijske kanale, poticati otvorenu i iskrenu komunikaciju te poticati članove tima da postavljaju pitanja. Postavljanje pitanja „zašto?“ ključno je za članove tima kako bi razumjeli važnost svoje uloge i odgovornosti na projektu i vrijednosti koje stvaraju za projekt.⁸⁹

Uz lošu komunikaciju, jedan od izazova u upravljanju komunikacijama na projektu je nedostatak transparentnosti. Ona ponajviše ovisi o organizacijskoj kulturi poduzeća, odnosno otvorenosti, slobodi izražavanja mišljenja, centralizaciji ili decentralizaciji odlučivanja, protoku i dostupnosti informacija unutar organizacije i sl. Nemogućnost da se dođe do informacija, posebno informacija koje su ključne za uspjeh projekta, kao što su projektni rizici, informacije o napretku i pokazatelji uspješnosti, može dovesti do krivog tumačenja, tj. loših prosudbi članova projektnog tima. Kada zaposlenici nemaju sve potrebne informacije o projektu ili pak imaju samo dio informacija, vrlo često moraju pretpostaviti kako postupiti u određenoj situaciji i što učiniti dalje. Stvaranje pretpostavki tijekom rada na projektu može dovesti do jaza između ciljeva projekta i onoga što tim stvarno radi. Također, nedostatak transparentnosti neizbježno dovodi do nedostatka povjerenja i utječe na moral zaposlenika. Jedino rješenje navedenome je vodstvo koje mora poticati i promovirati transparentnost, pa čak i kada je to nemoguće. Vodstvo organizacije i projektni menadžer trebali bi biti primjer članovima projektnog tima. Još

⁸⁹ DevStride – Agile Project Management, *Overcome Communication Challenges in Project Management with this Simple Guide*, 2023.

Dostupno na: <https://www.devstride.com/blog/communication-challenges-in-project-management>
[Pristupljeno: 18.06.2023.]

jedan od načina promoviranja transparentnosti odnosi se na implementaciju sustava i tehnologije koji pružaju vidljivost i dostupnost svih potrebnih informacija u bilo koje vrijeme.⁹⁰

Jedan od najčešćih komunikacijskih izazova je rad na daljinu. Globalizacija i ubrzani razvoj tehnologije omogućuju organizacijama fleksibilnost u radu, misleći pritom na rad od doma. Ovaj način rada posljednjih je godina postao sve popularniji i koriste ga mnoge organizacije, posebice tijekom pandemije koronavirusa. Globalni projekti uključuju članove tima iz različitih kultura i organizacija, raspoređenih na lokacijama u različitim zemljama i različitim vremenskim zonama, kao i različitih materinskih jezika. Svaki od ovih čimbenika može pridonijeti uspjehu tima i kvaliteti isporučenih rezultata projekta, istovremeno dodajući izazove voditeljima projekata i članovima tima. Ključnu ulogu u prevladavanju tih izazova ima odgovarajuća komunikacijska strategija koja specificira odnos između svakog dionika i vrste informacija, kao i optimalnog medija i načina na koji će se komunikacija odvijati. U slučaju virtualnog tima u kojem članovi tima surađuju „na daljinu“ zbog geografske dislociranosti ili su individualni članovi izvan društva, projektni menadžer mora odabrati odgovarajući način komunikacije i podupiruće tehnologije. Najčešće korišteni komunikacijski alati su elektronička pošta, telefonski razgovor, audio ili video konferencije i sve češće korišteni softver za upravljanje projektima. Navedeni softver omogućuje svim članovima projektnog tima stvaranje i održavanje plana upravljanja projektom, praćenje izvršenja isporučenih rezultata, dijeljenje zapisnika projekta i dobivanje odobrenja ključnih dionika za dokumentaciju i završna izvješća. U globalnim projektima, implementacija ovih platformi ključna je za sve procese koji zahtijevaju učinkovitu prekograničnu suradnju.⁹¹ Također, neophodno je da projektni menadžer što je češće moguće organizira susrete „licem u lice“. Redovito održavanje sastanaka podrazumijeva fizičko sudjelovanje svih članova prema unaprijed definiranom vremenu i mjestu održavanja, što omogućuje članovima tima da planiraju svoje vrijeme u

⁹⁰ DevStride – Agile Project Management, *Overcome Communication Challenges in Project Management with this Simple Guide*, 2023.

⁹¹ Binder, J.C., *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*, 2007., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/230642801_Global_Project_Management_Communication_Collaboration_and_Management_Across_Borders, [Pristupljeno: 18.06.2023.]

skladu s tim. Interakcije uživo doprinose rješavanju nedoumica, analiziranju detalja i dodatnih pojašnjenja, što je u online obliku teško postići.

Još neki od izazova koji se javljaju u poslovanju na međunarodnim projektima jesu svakako razlike u jeziku i kulturi zemlje s kojom se surađuje. Međunarodno poslovanje podrazumijeva suradnju sa osobama različitih nacionalnosti, običaja i tradicija. Međukulturna komunikacija odnosi se na to koliko dobro ljudi iz različitih kultura međusobno djeluju u poslovnom okruženju. Ona uključuje verbalnu i neverbalnu interakciju između ljudi različitih nacionalnosti. Iako ta raznolikost može doprinijeti povećanju motivacije i poboljšanju kolektivne kreativnosti, isto tako ona ponekad može biti izvor sukoba i nesporazuma. Neverbalni elementi komunikacije kao što su položaj tijela, pokreti i geste razlikuju se od zemlje do zemlje. Nepoznavanjem i nepravilnom primjenom neverbalnih komunikacijskih elemenata iskazuje se nepoštivanje i omalovažava kultura zemlje poslovnog partnera. Kako bi se to izbjeglo, projektni menadžer i članovi projektnog tima moraju slijediti osnovna pravila i najbolje prakse kako bi iskoristili prednosti međukulturalne komunikacije i spriječili potencijalne opasnosti.

Također, rad u međunarodnom okruženju podrazumijeva komunikaciju na jeziku koji se vrlo često razlikuje od materinskog jezika govornika. Jedna od glavnih prepreka koje ograničavaju učinkovitu komunikaciju jesu razlike u jeziku, odnosno jezične barijere. One ukazuju na poteškoće s kojima se dvoje ljudi, koji ne dijele zajednički jezik, suočavaju kada pokušavaju međusobno komunicirati. Ono se može odnositi i na potpuni izostanak komunikacije između dvoje ljudi koji govore različitim jezicima. Najčešće korišteni i univerzalno prihvaćen jezik u međunarodnom poslovanju je engleski. Međutim, ukoliko engleski jezik nije uobičajen za većinu govornika prisutna su određena ograničenja što se tiče sposobnosti razumijevanja engleskih izraza i vokabulara. Zbog toga bi izvorni govornici engleskog trebali ograničiti svoj vokabular na jednostavne rečenice i ključne pojmove te pažljivo provjeriti razumiju li ih njihovi međunarodni suradnici.⁹²

⁹² Buarqoub I. A., Univesidad del Zulia, *Language barriers to Effective Communication*, 2019. Dostupno na: <https://www.redalyc.org/journal/279/27962177008/html/> [Pristupljeno: 28.06.2023.]

6. EFIKASNA KOMUNIKACIJA KAO JEDAN OD PREDUVJETA USPJEŠNOSTI PROJEKTA

Efikasno komuniciranje je jedan od najvećih izazova u složenom svijetu upravljanja projektima. Učinkovita komunikacija ključna je za uspjeh projekta. Ona zahtijeva aktivnu suradnju i razumijevanje između svih strana uključenih u projekt, na koje projekt utječe i koji na projekt utječu. Važnu ulogu u osiguravanju učinkovite komunikacije na projektu uz sve zainteresirane strane i članove projektnog tima, ima voditelj projekta, odnosno projektni menadžer. On je zadužen za redovito prenošenje i distribuciju informacija o projektu od internih do eksternih dionika. Ovaj iterativni proces komunikacije i protoka informacija trebao bi trajati tijekom čitavog ciklusa trajanja projekta. Nedostatak navedenog moglo bi uzrokovati velike probleme u procesu upravljanja projektom, kao što je neznanje dionika o statusu projekta i odlukama koje su donesene. Kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja zainteresiranih strana, komunikacija treba biti pravovremena, jasna i korisna. Učinkovita komunikacija znači pružanje samo onih informacija koje su potrebne, jer prisutnost ili odsutnost određenih informacija može imati izravan utjecaj na uspjeh ili neuspjeh projekta. Kako bi upravljanje komunikacijama bilo efikasno informacije se moraju transformirati, prikupljati te usmjeravati između svih interesno - utjecajnih skupina. Kao pomoć kod upravljanja komunikacijama na projektu koristi se komunikacijski plan, jedan od temeljnih alata za osiguravanje učinkovite i pravovremene komunikacije sa svim projektnim sudionicima. S druge strane, neefikasna komunikacija može rezultirati nesporazumima i zastojsima u projektu, što smanjuje produktivnost članova projektnog tima. Dislociranost dionika, jezične barijere, tehnički žargon, pa čak i vremenske razlike mogu dodatno otežati komunikaciju na projektu. Komunikacija je posebice značajna u slučaju provođenja građevinskih projekata. Naime, građevinska se industrija suočava s problemima loše komunikacije i sukoba. Navedeno dokazuje i istraživanje koje je provela skupina znanstvenika iz područja ekonomije i građevine koji su proučavali odnos između komunikacije i uspjeha građevinskih projekata te utjecaja sukoba na iste. Svrha istraživanja bila je analizirati utjecaj različitih vrsta komunikacije na uspjeh projekta. Utvrđeno je kako formalna komunikacija negativno utječe na uspješnost projekta, dok neformalna komunikacija i spremnost na komunikaciju imaju pozitivan utjecaj. Rezultati istraživanja su ukazali i na to da voditelji projekata

trebaju promicati učinkovitu timsku komunikaciju. Svaki tim koji radi pod vodstvom ili nadzorom voditelja projekta mora uspostaviti određeni komunikacijski kanal na gradilištu ili u uredu gradilišta. Iako je stav određenih istraživača da neformalna komunikacija negativno utječe na uspjeh projekta, empirijski rezultati istraživanja dokazuju upravo suprotno. Neformalna komunikacija uistinu poboljšava povjerenje i međusobnu suradnju između članova tima.⁹³ Uz komunikaciju, važno mjesto u upravljanju projektima zauzima aktivno slušanje. Aktivno slušanje osim što podrazumijeva upotrebu govora tijela i riječi, isto tako uključuje osjećaj empatije prema sugovorniku dajući mu do znanja da postoji zainteresiranost za ono što govori i osjeća. Kombinacija učinkovitog komuniciranja i aktivnog slušanja uvelike utječe na uspjeh projekta i često je to odlučujući čimbenik u realizaciji projekta.

7. ANALIZA UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJAMA NA PRIMJERU PROJEKTA IZ PRAKSE

U ovom će se poglavlju na temelju primjera iz prakse provesti analiza upravljanja komunikacijama na projektu. Riječ je o projektu kojeg trenutačno provodi poduzeće „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“, a sam projekt naziva se „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“. Za potrebe pisanja rada održan je razgovor sa zaposlenicima poduzeća angažiranim na projektu kao primarni način prikupljanja podataka. Osim provedenog razgovora sa direktorom i zaposlenicima poduzeća, korištena je interna projektna dokumentacija i ostali materijali poduzeća.

7.1. Općenito o investitoru i projektu

Društvo s ograničenom odgovornošću „Odvodnja Rovinj-Rovigno“ nastalo je 2013. godine podjelom od društva „Komunalni servis Rovinj-Rovigno“ te djeluje na području grada Rovinja i Općine Bale-Valle. Temeljne djelatnosti Društva su djelatnost javne odvodnje i isporuka pročišćene vode u svrhu ponovnog korištenja, uključujući prodaju iste. Društvo posjeduje funkcijsku organizacijsku strukturu, sa Upravom, tj. direktorom na vrhu i njemu tri podređene organizacijske jedinice, odnosno OJ računovodstvo i financije,

⁹³ MDPI, *Exploring the Relationship between Communication and Success of Construction Projects: The Mediating Role of Conflict*, 2021., Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/8/4513#B6-sustainability-13-04513>

[Pristupljeno: 21.09.2023.]

OJ održavanje i ispitivanje ispravnosti sustava javne odvodnje te ured za projektnu podršku i zaštitu na radu.⁹⁴

„Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ prepoznaje važnost očuvanja Planete Zemlje i ulaganja u ljudske potencijale, zbog čega veliku pažnju usmjerava ka ispunjenju ciljeva vezanih uz unaprjeđenje zaštite okoliša, kvalitete poslovanja te zaštite i sigurnosti na radu. Društvo kontinuirano provodi razne projekte u svrhu poboljšanja kvalitete života svih građana Rovinja i Bala te radionice za sve uzraste, od vrtičke do srednjoškolske dobi, kako bi ih upoznali o važnosti vode kao jednog od najvažnijeg resursa za održavanje života na Zemlji te neizostavnog faktora gospodarskog razvoja.⁹⁵

„Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ djeluje primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja, uz poštivanje načela održivog razvoja, a jedan od najvećih pothvata Društva jest projekt usmjeren na učinkovito upravljanje sustavom odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda, odnosno „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“. Sam projekt je od velikog značaja za Grad Rovinj, Istarsku županiju, ali i čitavu državu zbog čega je proglašen strateškim investicijskim projektom Republike Hrvatske. Navedeni Projekt je projekt od javnog interesa i kao takav je uistinu velik i kompleksan te uključuje veliki broj dionika, internih i eksternih. Ideja Projekta veže se uz 2008. godinu kada se započelo sa stvaranjem svih preduvjeta potrebnih za ostvarenje projekta, a krajem 2016. odobrena su prva financijska sredstva. Kako je Ugovorom naznačeno, krajem ove godine, točnije do 31.12.2023. Projekt bi trebao biti dovršen. Ukupna vrijednost Projekta je 258.934.549,94 HRK, odnosno 34.366.520,66 EUR. Projekt je najvećim dijelom sufinanciran bespovratnim sredstvima Europske unije iz Kohezijskog fonda u iznosu od 23.935.105,91 EUR. Ostatak Projekta u iznosu od 10.431.414,75 EUR je financiran nacionalnim sredstvima osiguranim od strane Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, javnim sredstvima Hrvatskih voda i vlastitim

⁹⁴ Poslovni plan Društva „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o“ za 2023. godinu, str. 4.-5.,
Dostupno na: https://odvodnjarovinj.hr/media/filer_public/d8/7f/d87f5837-a1f1-4e87-a3e1-3899c7ddfe46/poslovni_plan_2023_eur_scan.pdf

[Pristupljeno: 05.07.2023.]

⁹⁵ Poslovni plan Društva „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o“ za 2023. godinu, str. 4.-5.,
Dostupno na: https://odvodnjarovinj.hr/media/filer_public/d8/7f/d87f5837-a1f1-4e87-a3e1-3899c7ddfe46/poslovni_plan_2023_eur_scan.pdf

[Pristupljeno: 05.07.2023.]

sredstvima Društva, tj. samog poduzeća „Odvodnja Rovinj-Rovigno“.⁹⁶ Osnovni cilj Projekta je zaštita okoliša, uz poštivanje načela održivog razvoja kroz dvije ključne aktivnosti. Prva aktivnost uključuje izgradnju uređaja za pročišćavanje otpadnih voda aglomeracije Rovinj, postrojenja za solarno sušenje mulja, povratnog tlačnog cjevovoda za navodnjavanje pročišćenom otpadnom vodom i garaže za teretna vozila. Druga aktivnost odnosi se na izgradnju i rekonstrukciju sustava odvodnje otpadnih voda aglomeracije Rovinj. Aktivnost obuhvaća sanaciju postojećeg obalnog i kopnenog kolektora metodom bez raskopavanja, rekonstrukciju CS Kino i CS Škver te izgradnju nove kanalizacijske mreže naselja Rovinjsko selo, Gripole, Bolničko naselje i Borik.⁹⁷

Navedeni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda, kao i postrojenje za solarno sušenje mulja, smješteni su na Cuvima, gdje je odnedavno preseljena i Uprava poduzeća. Novim uređajem će se pročišćavati sve gradske otpadne vode, a dio pročišćene vode vraćat će se gradu kroz ponovnu uporabu za zalijevanje zelenih površina kao što su nogometna igrališta, kampovi Polari, Veštar, turističko naselje Villas Rubin te za pranje i održavanje hidromehaničke opreme postrojenja i specijaliziranih vozila. Izgrađeni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda UPOV Cuvi pušten je u probni rad 1. prosinca 2022. godine, a krajem ove godine očekuje se kraj probnog rada. Testiranja pročišćene vode provede se svakodnevno u laboratoriju koji se nalazi u novoj zgradi Društva. Osim obrade otpadne vode, nusprodukt Postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda je mulj, koji će se obrađivati na samom postrojenju do procesa dehidracije, a nakon toga će se solarno sušiti na Postrojenju za solarno sušenje mulja na lokaciji Lokva Vidotto. Nadalje je u planu nadogradnja Projekta koji uključuje izgradnju kompostane, gdje bi se dobiveni mulj skupa sa otpadom iskoristio za kompost. Navedeno bi bio zaseban projekt, koji bi uz kompostanu uključivao i izgradnju tematskog parka, čiji su pregovori o izgradnji trenutačno u tijeku.⁹⁸ Provedbom planiranih aktivnosti se opravdava poslovanje Društva

⁹⁶ Službena stranica EU projekta „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“, Dostupno na: <http://odvodnjarovinj.eu/> [Pristupljeno: 05.07.2023.]

⁹⁷ Službena web stranica EU Projekta, Dostupno na: <http://odvodnjarovinj.eu/> [Pristupljeno: 05.07.2023.]

⁹⁸ Službena web stranica EU Projekta, Dostupno na: <https://odvodnjarovinj.eu/odrzana-9-konferencija-za-medije-projekta-novinarima-premijerno-prikazan-dokumentarni-video-o-tijeku-provedbe-naseg-projekta/> [Pristupljeno: 05.07.2023.]

koje djeluje koristeći se konceptom DOP-a, kojim su ekonomska, ekološka i socijalna komponenta u ravnoteži. Ono doprinosi razvoju Rovinja kao održive destinacije na zadovoljstvo svih stanovnika s područja aglomeracije Rovinj te gostiju i posjetitelja.

Slika 3. Postrojenje za pročišćavanje otpadnih voda – UPOV Cuvi



Izvor: Službena stranica „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“

Projekt predviđa ponovnu upotrebu pročišćene vode, čime se smanjuje korištenje pitke vode za zalijevanje zelenih površina. Osim povećanja učinkovitosti upravljanja vodnim resursima na području Istre, navedeni Projekt doprinosi podizanju stupnja priključenosti stanovništva grada Rovinja na sustav odvodnje. Navedeno je primjer dobre prakse očuvanja voda i okoliša u gradu Rovinju, ali i na nivou cijele Istre.

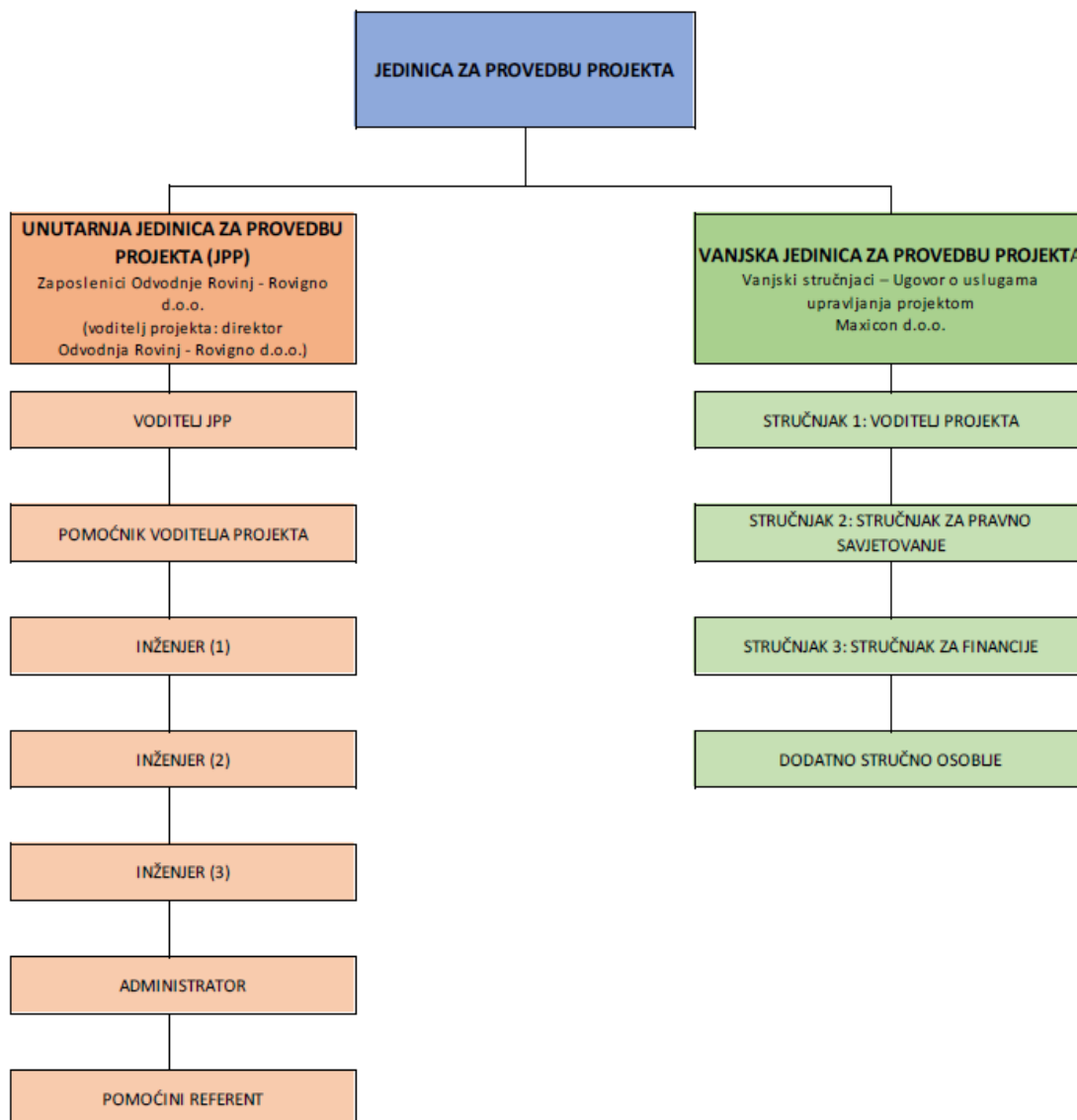
„Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ se prvi put susreće sa projektom ove vrste, misleći pritom na veličinu, složenost, vremensko trajanje, vrijednost projekta, potrebne resurse i potencijalne rizike koje istoimeni Projekt sadrži. Upravo se iz tih razloga, ali i zbog nedostatka znanja i iskustva u upravljanju projektom, poduzeće odlučilo prepustiti projektne funkcije vanjskim dionicima. Naime, sam Projekt obuhvaća više faza, točnije elemenata i ugovora kroz koje se Projekt provodi. Uslugu nadzora nad Projektom obavlja poduzeće PROPLUS d.o.o. Izvođenje radova koji uključuje izgradnju i rekonstrukciju sustava odvodnje, izgradnju postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda i izgradnju

postrojenja za solarno sušenje mulja obavlja više grupa izvođača. Izgradnja postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda je prepuštena zajednici talijanskih ponuditelja CID S.R.L. i ATZWANGER S.P.A., dok je izgradnja postrojenja za solarno sušenje mulja prepuštena domaćim izvođačima Montmontaža, Montmontaža Zavartek i Conus Inženjering. Što se tiče izgradnje i rekonstrukcije sustava odvodnje aglomeracije Rovinj to obavlja samo Društvo u suradnji sa poduzećem GP KRK. Nadalje, za upravljanje Projektom i nabavu uredske opreme zadužena je tvrtka MAXICON d.o.o., dok promidžbu i vidljivost Projekta, odnosno uslugu provedbe informiranja javnosti obavlja tvrtka ECOINA d.o.o. Većina navedenih radova je završena, dok su usluge nadzora, upravljanja Projektom te promidžba i vidljivost i dalje u tijeku dokle god traje projekt.

Za potrebe provedbe Projekta osnovana je unutarnja/interna Jedinica za provedbu projekta. Unutarnja/interna jedinica za provedbu projekta (JPP) je formirana početkom provedbe projekta, a čini ju sedam zaposlenika „Odvodnje Rovinj – Rovigno d.o.o.“ Zadaci unutarnje JPP obuhvaćaju svakodnevne aktivnosti na provedbi projekta, suradnju sa nadzornom službom, redovitu komunikaciju i koordinaciju s članovima vanjske JPP, rješavanje svakodnevne problematike sa izvođačima radova na terenu te kontroliranje izvršenih aktivnosti na svim lokacijama/gradilištima. Budući da „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ (članovi unutarnje jedinice za provedbu projekta) nemaju dostatna znanja i iskustvo za samostalnu provedbu projekta, a u svrhu učinkovite i uspješne provedbe projekta formirana je vanjska jedinica za provedbu projekta. Vanjsku jedinicu za provedbu Projekta čine tri stručnjaka u skladu s Ugovorom o uslugama upravljanja projektom te dodatno stručno osoblje koje je nužno za provedbu projekta. Uslugu upravljanja Projektom pruža poduzeće Maxicon d.o.o.⁹⁹

⁹⁹ Interna projektna dokumentacija, *Metodologija upravljanja projektom*, str. 3.-11.

Slika 4. Organizacijska struktura Jedinice za provedbu projekta



Izvor: Interna projektna dokumentacija, *Metodologija upravljanja projektom*, str. 11.

Uspješna provedba projekta zahtijeva konstantnu i aktivnu pozornost svih projektnih sudionika, timski rad te međusobnu podršku i komunikaciju između unutarnjih i vanjskih sudionika. U ovom slučaju, rad na projektu je ujedno i vrsta edukacije za članove unutarnje JPP koji će krajem provedbe projekta steći potrebna znanja i iskustvo za sljedeće projekte što doprinosi stvaranju baze organizacijskog znanja.

Vidljivo je kako Projekt uz interne dionike, tj. članove interne JPP, obuhvaća najvećim dijelom eksterne projektne dionike od kojih su izvođači radova dijelom strani izvođači. Složenost projekta, kompleksnost odnosa, osiguravanje financijskih sredstava, zadovoljavanje zakonskih regulativa, dislociranost vanjskih dionika, razlike u jeziku i kulturi samo su neki od mnogih izazova s kojima se poduzeće kao unutarnji dionik te ujedno naručitelj i klijent projekta uspješno nosi i upravlja istima. Poštivanjem stavki iz ugovora, redovitim izvršavanjem dogovorenih zadataka te ulaganjem napora i unutarnjih i vanjskih dionika osigurava se uspješna projektna realizacija, a ključ za sve navedeno je pravovremena i učinkovita komunikacija o kojoj će detaljnije biti rečeno u nastavku.

7.2. Upravljanje komunikacijama na primjeru projekta pod nazivom „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“

Osnova za upravljanje komunikacijama na bilo kojem projektu, pa tako i ovome je definiranje komunikacijskog plana koji će omogućiti pravovremenu i učinkovitu komunikaciju sa svim interesno-utjecajnim skupinama na projektu. Komunikacijski plan projekta definira koje će se vrste informacija distribuirati prema kojim dionicima, kada, koliko često, na koji način i tko je odgovorna osoba za prijenos informacija. Navedeni Projekt uz interne dionike, točnije stalne zaposlenike poduzeća, obuhvaća najvećim dijelom eksterne dionike, a zajednički cilj jedne i druge strane je uspješna provedba Projekta, odnosno isporuka krajnjeg projektnog rezultata/proizvoda, kao i kvalitetna upotreba i upravljanje koristima koje istoimeni projekt nosi sa sobom. Kako bi se to ostvarilo neophodna je međusobna suradnja te aktivna i efikasna komunikacija obje strane. U nastavku će biti detaljnije pojašnjeno upravljanje komunikacijama na primjeru projekta iz prakse, koristeći se prethodno navedenim pitanjima. Za početak će se identificirati sve zainteresirane strane na Projektu, odnosno unutarnji i vanjski projektni dionici, a potom i što se komunicira, kada, koliko često, kojim komunikacijskim kanalima i sl. sa svakom od zainteresiranih strana.

Unutarnje interesno-utjecajne skupine koje se mogu identificirati na projektu „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“ organizirane su u obliku unutarnje Jedinice za provedbu projekta, a ona se sastoji od:¹⁰⁰

- Voditelj JPP
- Pomoćnik voditelja projekta
- Inženjer (1)
- Inženjer (2)
- Inženjer (3)
- Administrator
- Pomoćni referent.

Uz njih, unutarnje interesno-utjecajne skupine su i direktor Društva te ostali zaposlenici.

Vanjske interesno-utjecajne skupine na analiziranom projektu su:¹⁰¹

- Izvođači radova - CID S.R.L. i ATZWANGER S.P.A., GP KRK, MONTMONTAŽA, MONTMONTAŽA ZAVARTEK I CONUS INŽENJERING
- Nadzor nad projektom - PROPLUS d.o.o.
- Upravljanje projektom - MAXICON d.o.o.
- Promidžba i vidljivost projekta - ECOINA d.o.o.
- Građani Rovinja/lokalna zajednica i Općina Bale
- Mediji i šira javnost.

Kao što je ranije rečeno izvođenje radova koje uključuje dvije glavne aktivnosti, točnije izgradnju i rekonstrukciju sustava odvodnje, izgradnju postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda i izgradnju postrojenja za solarno sušenje mulja obavlja više grupa izvođača. Iako je inicijalni plan predviđao izgradnju uređaja za pročišćavanje otpadnih voda i postrojenja za solarno sušenje mulja kao prve aktivnosti navedenog Projekta, ono je odgođeno zbog problema u kašnjenju pojedinih aktivnosti vezanih uz postupak javne nabave. Naime, bilo je otežano pronaći izvođače radova budući da Projekt predstavlja vrlo zahtjevan građevinski pothvat. Kratak rok za prikupljanje ponuda, slaba

¹⁰⁰ Interna projektna dokumentacija, *Metodologija upravljanja projektom*, str. 6.

¹⁰¹ Interna projektna dokumentacija, *Metodologija upravljanja projektom*, str. 8.

zainteresiranost i opskrbljenost lokalnih građevinara dodatno su otežali navedeni proces zbog čega su rokovi za izvedbu radova naknadno produženi kroz anekse ugovora. Iz tog razloga je Projekt započeo izgradnjom i rekonstrukcijom sustava odvodnje što je uključivalo sanaciju postojećeg obalnog i kopnenog kolektora, rekonstrukciju CS Kino i CS Škver te izgradnju nove kanalizacijske mreže naselja Rovinjsko selo, Gripole, Bolničko naselje i Borik kao posljednjih naselja koja su se priključila mreži. Navedena aktivnost je dovršena 2019. godine, a rezultat je 100%-tna priključenost stanovništva na sustav odvodnje na području aglomeracije Rovinj. Ova aktivnost podrazumijevala je rad na terenu, a kao eksterni dionici ističu se građani Rovinja, odnosno korisnici i vlasnici objekata koji su se priključili kanalizacijskoj mreži te djelatnici Društva, točnije inženjeri građevine kao interni dionici koji su bili zaduženi za radove i rekonstrukciju sustava odvodnje. Osim komunikacije sa građanima/korisnicima i vlasnicima objekata, inženjeri su aktivno komunicirali sa projektantima, voditeljima gradilišta i njihovim pomoćnicima, kao i javnopravnim tijelima. U ovom je slučaju javnopravno tijelo Grad Rovinj kao jedan od glavnih posrednika za ishodovanje i odobravanje lokacijskih i građevinskih dozvola potrebnih za priključenje građana na sustav odvodnje. Sam postupak dobivanja dozvola odvijao se putem sustava „e-konferencija“ kojim se slala sva potrebna dokumentacija i prikaz priključka za određenu lokaciju. Nakon dobivanja dozvole, djelatnici Društva su skupa sa inženjerima izlazili na teren te izvršili potrebnu uslugu. Navedeno je uključivalo službenu komunikaciju u pisanom i formalnom obliku kao dokaz u slučaju mogućih nepravilnosti i poteškoća u daljnjim radovima. U razgovoru sa inženjerima rečeno je kako je sama komunikacija sa korisnicima i vlasnicima objekata, tj. pravnim i fizičkim osobama bila licem u lice, odnosno usmena i svakodnevna. Naime, Društvo je često organiziralo tzv. štandove, odnosno kako su oni to nazivali „ured na gradilištu“ gdje su na licu mjesta svi građani mogli saznati sve potrebne informacije vezane uz početak radova, priključna okna, razdoblja kada će koja cesta i do kada biti zatvorena, kao i njihove obveze ukoliko se odluče priključiti na sustav odvodnje. Također, građani su se mogli informirati putem javno dostupnih stranica Društva te službenog maila kao dodatne mogućnosti u vezi dobivanja potrebnih informacija i izjašnjavanja nejasnoća. Što se tiče komunikacije inženjera sa projektantima ona je većinom bila pismena, odnosno putem elektroničke pošte. Komunikacija je bila vrlo učestala i svakodnevna ovisno o potrebnim i dobivenim

informacijama s terena. Ona je uključivala razmjenu informacija vezanih uz izmjenu projektne dokumentacije, preslike trenutnog stanja, zatim pregled idejnog, glavnog i izvedbenog projekta, informacije vezane uz mikrolokaciju priključka, korigiranje trase, izmjene i dopune projekta u svrhu dobivanja lokacijske i građevinske dozvole i dr. Uz e-mail, kao glavni komunikacijski alat, po potrebi se komuniciralo usmeno, odnosno telefonski u slučaju određenih nejasnoća i razjašnjavanja detalja. Inženjeri su uz svog nadređenog bili odgovorni za prijenos svih potrebnih informacija. Svaka izmjena, dopuna i promjena na projektu zabilježena je u pisanom obliku, točnije putem e-maila koristeći se opcijom cc („carbon copy“) kako bi se obavijestili svi ključni dionici, dok su rukovoditelj i direktor osim pismenim obavješteni i usmenim putem.

Druga aktivnost Projekta uključuje izgradnju Postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda i izgradnju Postrojenja za solarno sušenje mulja. Radove obavljaju više grupa izvođača i podizvođača, a uz njih ključni su dionici koji provode uslugu nadzora i upravljanja nad Projektom. Radove obavljaju dvije grupe izvođača, odnosno izgradnja postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda je prepuštena zajednici talijanskih ponuditelja CID S.R.L. i ATZWANGER S.P.A., dok je izgradnja postrojenja za solarno sušenje mulja prepuštena domaćim izvođačima Montmontaža, Montmontaža Zavartek i Conus Inženjering. Pročišćivač je i dalje u probnoj fazi, dok je postrojenje za solarno sušenje mulja odnedavno pušteno u probni rad. Za potrebe rada na Projektu strani izvođač radova CID S.R.L. otvorio je podružnicu u Hrvatskoj, točnije u Rijeci radi lakše provedbe Projekta, kao i dostupnosti i komunikacije sa svim ključnim projektnim sudionicima. Što se tiče komunikacije između članova interne JPP i izvođača radova ona je svakodnevna te podrazumijeva rad na terenu, točnije na gradilištu. Osim usmene komunikacije, tj. komunikacije „licem u lice“, najčešće korišteni komunikacijski alat je elektronička pošta. Izvođači radova dužni su krajem svakog tjedna, odnosno petkom dostaviti Tjedni izvještaj o napretku radova koji obuhvaća usporedbu planirane i realizirane dinamike radova na Projektu. Uz tjedni izvještaj, dostavlja se i Tjedni plan, točnije mikroplan za buduće aktivnosti. Navedeno je važno dostavljati pravovremeno, tj. svaki tjedan kako je i dogovoreno, budući da je ono input za realizaciju sljedećih projektnih aktivnosti. Također, krajem svakog mjeseca predaje se i mjesečni izvještaj o napretku projekta. On sadrži općenite informacije o izvršitelju, zatim sve informacije vezane uz aktivnosti provedene u

prošlom mjesecu sa datumom početka i %-tnom dovršenosti određene aktivnosti, komentara na iste, problema koji su prisutni, mogućih rješenja te dosadašnjih postignutih rezultata. Osim izvođača radova i ostali dionici dužni su i odgovorni sukladno Ugovoru svaki mjesec dostaviti mjesečni izvještaj Projekta. Naime, Društvo ima obvezu „Hrvatskim vodama“ kao posredničkom tijelu druge razine svaki mjesec dostaviti vlastiti mjesečni izvještaj o napretku Projekta te izvještaje svih ostalih dionika koji služe kao temelj za odobravanje financijskih sredstava za daljnju provedbu Projekta, u žargonu Projekta poznato pod nazivom „Zahtjev za nadoknadu sredstava“ (ZNS). Uz navedeno, izvođači imaju obvezu izrade „privremene situacije“, odnosno novčanog dokumenta o obračunu obavljenih građevnih radova za svaki protekli mjesec koji se dostavlja investitoru na isplatu. Svaku privremenu situaciju za određeno razdoblje pregledava i ovjerava nadzorni inženjer.

Uslugu nadzora nad Projektom, misleći pritom na izgradnju postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda te izgradnju postrojenja za solarno sušenje mulja provodi tvrtka PROPLUS d.o.o. Stručni nadzor se vrši kontinuirano zavisno od obima radova i po potrebi. Komunikacija članova nadzora i interne JPP je česta, najmanje tri puta tjedno. U većini slučajeva je to pismena komunikacija putem e-maila, dok je usmena komunikacija, tj. komunikacija telefonom nešto rjeđa i ona najčešće podrazumijeva rješavanje određenih nejasnoća i dodatnih potvrda vezanih uz projektne aktivnosti. Osim Ugovorom propisanih poslova, inženjer mjesečno redovito dostavlja izvještaj za prethodni mjesec potreban za osiguravanje financijskih sredstava na Projektu (ZNS) koji isto tako obuhvaća informacije o provedenim aktivnostima, problemima i dosadašnjim postignućima. Važan oblik usmene komunikacije je sastanak na kojem prisustvuju svi ključni projektni dionici u gradnji, a zapisnik sastanka vodi nadzorni inženjer imenovan od strane PROPLUS d.o.o. Prema potrebi se provode i statusne koordinacije, odnosno sastanci više razine što podrazumijeva prisutnost vodećih osoba Izvođača i Podugovaratelja o čemu će više biti rečeno kasnije.

Kao što je ranije spomenuto, zbog manjka znanja i iskustva u području provedbe projekta, „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ je uslugu upravljanja projektom prepustilo poduzeću MAXICON d.o.o. Temeljem Ugovora MAXICON d.o.o. je odgovorno osigurati

pravovremenu i učinkovitu provedbu Projekta, pratiti provedbu Ugovora o uslugama nadzora i izvođenju radova, savjetovati naručitelja s obzirom na sve aspekte koji mogu ugroziti uspješnu provedbu projekta te izvještavati naručitelja o napretku projekta, potencijalnim rizicima i metodama ublažavanja rizika. MAXICON d.o.o. upravlja Projektom u okviru vanjske jedinice za provedbu projekta koja uz voditelja projekta uključuje stručnjaka za pravno savjetovanje, stručnjaka za financije te dodatno stručno osoblje. Članovi vanjske JPP usko surađuju s članovima interne JPP. Navedeno prvenstveno podrazumijeva pružanje pomoći, obavještavanje i savjetovanje o svim pitanjima koja se odnose na status Projekta, posebice u slučaju mogućih implikacija na troškove ili napredovanje projekta, a sve u svrhu ispunjenja ciljeva Projekta. Važnu ulogu u upravljanju Projektom ima vanjski voditelj projekta koji je zadužen za strateško planiranje i upravljanje konzultantskim timom, odnosno vanjskom jedinicom za provedbu projekta. Voditelj projekta brine da se svi ugovoreni zadaci obavljaju kvalitetno i pravovremeno, delegira zadatke članovima tima sukladno njihovim kvalifikacijama i zahtjevima pojedinog zadatka te vodi brigu da se zadaci izvršavaju u zadanim rokovima. Neke od tih obveza jesu izvještavanje prema Ugovoru o dodjeli bespovratnih sredstava, razvoj i praćenje plana provedbe Projekta, koordinacija trećih strana, administrativno i tehničko upravljanje Projektom, podrška tijekom revizije, usluge edukacije korisnika i dr. Članovi vanjskog tima za upravljanje projektom kontinuirano su prisutni na Projektu tijekom cijele provedbe Projekta te aktivno surađuju sa unutarnjom JPP.¹⁰² S obzirom na veličinu i složenost Projekta te kompleksnost odnosa između svih zainteresiranih strana pravovremena i efikasna komunikacije je ključ u upravljanju Projektom. Komunikacija članova vanjske i unutarnje JPP je stalna i svakodnevna, od prvog dana Projekta pa sve do danas, a isto se očekuje i do završetka Projekta. Razmjena informacija između članova vanjskog tima i voditelja Projekta te unutarnje JPP najčešće se ostvaruje putem elektroničke pošte. Budući da Projekt obuhvaća veliki broj dionika, a samim time i brojne informacije koje je potrebno prenijeti i svim ostalim zainteresiranim stranama projekta, *mailing lista* je jedna od opcija koja omogućuje da se određena pošta distribuira svim sudionicima upisanima na listi. Uz e-mail, kao najbrži i najučinkovitiji komunikacijski medij, telefonski razgovor je također često korišten način razmjene informacija. Navedeno

¹⁰² Interna projektna dokumentacija, *Metodologija upravljanja projektom*, str. 8.-10.

obuhvaća razmjenu informacija vezanih uz status Projekta, zatim postupak provođenja javne nabave za određenu projektnu aktivnost, ostvarene i buduće aktivnosti na Projektu i sl. Kao i ostali dionici, MAXICON d.o.o. redovito dostavlja mjesečno izvješće o provedenim projektnim aktivnostima. Uz mjesečno izvješće dostavljaju i dokaze o obavljenim/izvršenim aktivnostima vezanim uz upravljanje projektom te obavljene/izvršene aktivnosti pojedinih stručnjaka. Dokaz tome su e-računi uz koje se prilažu ovjerene privremene/okonačane situacije izvršitelja. Osim toga, dostavljaju izvješća o provedenim aktivnostima koja moraju sadržavati opis provedenih aktivnosti u izvještajnom razdoblju sa svim popratnim dokumentima što uključuje plan provedbe projekta, matricu rizika i ostale dokaze provedenih aktivnosti prema potrebi. Po završetku Projekta, MAXICON d.o.o. je dužno izraditi Završni izvještaj o upravljanju projektom. Uz pismenu komunikaciju, vrlo bitan aspekt u provedbi Projekta ima usmena komunikacija koja uključuje komunikaciju „licem u lice“, točnije putem sastanaka i statusnih koordinacija o čemu će više biti rečeno u nastavku.

Posebno mjesto u komunikaciji svih interesno-utjecajnih skupina na istoimenom projektu ima sastanak kao jedan od najčešćih oblika usmene komunikacije projektnih dionika. On podrazumijeva fizičku prisutnost svih sudionika ključnih za realizaciju Projekta te višesmjernu razmjenu informacija vezanih za Projekt, ali i ostalih tema koje mogu utjecati na izvedbu Projekta. U ovom slučaju na sastancima prisustvuju interni i eksterni dionici, tj. članovi interne JPP „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ kao korisnik i naručitelj Projekta te vanjski dionici, odnosno izvođači i podizvođači radova te dionici koji obavljaju usluge nadzora i upravljanja Projektom. Operativni sastanci održavaju se svake srijede s početkom u 09:00 sati. Jedan dio sastanka se održava u prostorijama Uprave Društva, tj. sali za sastanke, dok drugi dio obuhvaća terenski obilazak, tj. obilazak Postrojenja. Voditelj sastanka je vanjski dionik imenovan od strane MAXICON d.o.o., dok zapisnik sastanka vodi i čuva nadzorni inženjer. Prije sastanka, točnije 48 sati prije početka sastanka svi sudionici dobivaju potrebnu dokumentaciju sa informacijama i područjima koji će biti spomenuti na sastanku te je svaki dionik dužan dostavljeno prokomentirati ili odlučiti ukoliko se radi o odlukama važnim za nastavak Projekta. Sastanak se održava po točkama dnevnog reda, a uključuje raspravu o općenitim problemima i zahtjevima koje je potrebno riješiti, zatim o dopuni i izmjeni projektne dokumentacije, dinamici izvođenja

radova, kao i gradilišnoj problematici i sl. Zapravo se raspravlja o trenutačnom statusu Projekta, planiranim i ostvarenim aktivnostima, mogućim izazovima i potencijalnim rješenjima za iste. Također, kod svakog zaključka iz zapisnika točno je naznačen rok do kada se određena aktivnost ili zahtjev treba izvršiti, kao i osoba odgovorna za izvršenje. Zabilježene odluke u zapisniku stupaju na snagu odmah po završetku sastanka te se zapisnik putem maila dostavlja svim sudionicima. Rok za komentiranje zapisnika je najkasnije dva dana po zaprimanju zapisnika. Osim sastanka, jednom mjesečno se održavaju statusne koordinacije koje uz interne i eksterne projektne sudionike uključuju i sve pravno odgovorne osobe, tj. direktore poduzeća. One podrazumijevaju raspravu o statusu Projekta, problemima koje je neophodno riješiti te aktivnostima koje su ključne za daljnju provedbu radova.

Uslugu promidžbe i vidljivosti Projekta, odnosno informiranja javnosti obavlja poduzeće ECOINA d.o.o. Navedeni Projekt je projekt od javnog interesa koji se tiče i utječe na dobrobit svih građana Rovinja, lokalne zajednice, ali i šire javnosti zbog čega je promidžba i vidljivost istoga neophodan i vrlo bitan dio uspješne realizacije projekta. Ecoina d.o.o. aktivno provodi sve aktivnosti sukladno ugovoru, a to obuhvaća sljedeće: redovitu komunikaciju s medijima, organizaciju i koordinaciju radio i TV emisija i spotova, objave u lokalnom tisku, priopćenja za medije, održavanje i organizaciju tiskovnih konferencija, pripremu i izradu promotivnih materijala, pripremu i postavljanje privremenih i trajnih ploča, predstavljanje Projekta za djecu i odrasle, uspostavu web stranice www.odvodnjarovinj.eu, redovito ažuriranje iste te objave na društvenim mrežama, krizno komuniciranje, organizacija posjeta gradilištu za građane, kao i ostale aktivnosti sukladno ugovornim obvezama.¹⁰³ Uz vanjskog dionika, veliku ulogu u promoviranju Projekta ima i samo Društvo kao interni dionik, tj. korisnik i naručitelj projekta. Naime, jedna od odgovornosti voditeljice uređaja za pročišćavanje otpadnih voda je aktivna i redovita suradnja sa tvrtkom Ecoina d.o.o., s obzirom da je ona kao član interne JPP zadužena za promociju samog projekta. Iako je Ecoina d.o.o. zadužena za promidžbu i vidljivost Projekta, svaka objava vezana uz Društvo i Projekt mora biti odobrena od strane voditeljice uređaja UPOV Cuvi, ali i direktora „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ kao

¹⁰³ Interna projektna dokumentacija, 59. *Mjesečni izvještaj o upravljanju Projektom prikupljanja, odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj*, str. 25.

glavne i odgovorne osobe koja zastupa Društvo. S obzirom da se Projekt provodi u sklopu operativnog programa Kohezija i konkurentnost 2014.-2020., te je financiran sredstvima Europske unije, Društvo je dužno informirati javnost o potpori dobivenoj iz Kohezijskog fonda. Navedeno se odnosi na obvezu informiranja javnosti o Projektu putem različitih komunikacijskih alata. Ono podrazumijeva izradu privremene informacijske ploče, trajne ploče, zatim internetske stranice Projekta koja sadrži sve informacije i novosti vezane uz Projekt te ostale komunikacijske alate kao što su: priopćenja, konferencije za medije, radio emisije, informativni i edukativni događaji, publikacije, tj. letci, brošure, priručnici i sl., promotivni materijali, točnije kemijske olovke, USB-ovi, mape, blokovi, naljepnice za opremu i vozila, fotografije, banner i roll – up itd.

Slika 5. Radionica za osnovnoškolce povodom Dana planete Zemlje



Izvor: Službena web stranica „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“

U svrhu upoznavanja lokalne zajednice i šire javnosti s ciljevima i prednostima koje Projekt ima za okolišni i morski svijet, pa i društvo, organiziraju se razne radionice za najmlađe, posjeti srednjih škola i fakulteta, predstavljanje Projekta u mjesnim odborima, organiziraju se štandovi s informativnim i edukativnim materijalima o projektu, medijske

konferencije i sl. Nedavno je održana 9. konferencija za lokalne medije Projekta (Tv Nova, Tv Istra, Istra24, RovinjFM) na kojoj su priopćeni dosadašnji rezultati i trenutačni status Projekta, kao i buduće aktivnosti Društva što obuhvaća izgradnju tematskog multimedijskog vodenog parka, solarne elektrane, nekoliko malih vjetroelektrana te kompostane. Da je UPOV Cuvi jedan od pozitivnih primjera očuvanja i zaštite voda u Istri dokazuje i nedavno snimljena TV reportaža od strane poznate javne njemačke TV postaje ARD u sklopu pripreme dokumentarnog filma o održivom razvoju u Hrvatskoj.¹⁰⁴ Također, „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ aktivno je i na društvenim mrežama gdje je za potrebe Projekta stvorena Facebook stranica pod nazivom „100% priključeni, 100% za Rovinj“. Uz Facebook i web stranicu Projekta, otvoren je i profil na Twitteru te oVjesnik – Notizie. Iako je ugovorom dogovoreno objavljivanje na društvenim mrežama jednom tjedno te na web stranici Projekta dva puta mjesečno, u praksi je to češće ovisno o situaciji, statusu i novostima vezanim za Projekt.

Slika 6. Konferencija za medije Projekta



Izvor: Službena web stranica „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“

¹⁰⁴ Službena web stranica „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“, *Na UPOV-u Cuvi snimljena reportaža od strane poznate njemačke TV postaje ARD*, Dostupno na: <https://odvodnjarovinj.hr/hr/article/na-upov-u-cuvi-snimljena-reportaza-od-strane-poznate-njemacke-tv-postaje-ard-281/> [Pristupljeno: 01.07.2023.]

U nastavku slijedi tablični prikaz dijela plana upravljanja komunikacijama na primjeru projekta iz prakse.

Tablica 2. Komunikacijski plan projekta „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“

TKO?	ZAŠTO?	ŠTO?	KAKO?	KADA?	ODGOVORNOST?
Građevinski inženjer	Pravovremena izvedba radova u skladu s ugovorenim rokovima i budžetom	Izmjena i dopuna projektne dokumentacije, lokacijske i građevinske dozvole, usporedba planiranog i ostvarenog, trenutajući status Projekta	E-mail, tjedni operativni sastanci, statusne koordinacije, tjedna i mjesečna izvješća o napretku Projekta, „privremene situacije“	Svakodnevno, po potrebi	Voditelj projekta, nadzorni inženjer, inženjeri interne JPP
Nadzorni inženjer	Provedba radova u zadanim rokovima, prema propisanim zakonima i pravilnicima, osiguravanje provedbe radova na siguran i efikasan način	Ostvarene i buduće projektne aktivnosti, mogući problemi i potencijalna rješenja za iste	E-mail, telefonski razgovor, tjedni operativni sastanci, statusne koordinacije, mjesečna izvješća	Zavisno od obima radova, po potrebi, najmanje tri puta tjedno	Voditelj projekta, inženjeri interne JPP, izvođači i podizvođači radova
Voditelj projekta	Razvoj i praćenje plana provedbe Projekta, koordinacija trećih strana, administrativno i tehničko upravljanje Projektom	Informacije vezane uz status Projekta, postupak provođenja javne nabave, ostvarene i buduće aktivnosti na Projektu i sl.	E-mail, telefonski razgovor, tjedni operativni sastanci, statusne koordinacije, mjesečna izvješća, Završni izvještaj	Svakodnevno, kontinuirano	Članovi interne JPP, nadzorni inženjer, izvođači i podizvođači radova

<p>Savjetnik u području zaštite okoliša</p>	<p>Osiguravanje točnosti i obuhvatnosti informacija te njihova prilagođenost široj javnosti</p>	<p>Ciljevi, prednosti, koristi i rezultati Projekta</p>	<p>E-mail, telefonski razgovor, tjedna i mjesečna izvješća</p>	<p>Često, ovisno o statusu i novostima vezanim za Projekt, jednom tjedno do dva puta mjesečno</p>	<p>Direktor poduzeća Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o. i voditeljica uređaja UPOV Cuvi</p>
<p>Građani Rovinja/lokalna zajednica</p>	<p>Upoznavanje lokalnog stanovništva s prednostima, ciljevima i koristima Projekta za lokalnu zajednicu, okolišni i morski svijet</p>	<p>Svrha, ciljevi i koristi Projekta za građane Rovinja i pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu</p>	<p>Komunikacija „licem u lice“, organizirani štandovi, tj. „ured na gradilištu“, službeni mail i internetske stranice Društva</p>	<p>Svakodnevno i po potrebi</p>	<p>Direktor i zaposlenici poduzeća Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.</p>
<p>Mediji i šira javnost</p>	<p>Informiranje javnosti o ciljevima i koristima Projekta za društvo, okolišni i morski svijet</p>	<p>Novosti vezane uz trenutni status Projekta, ostvarene rezultate, buduće projektne aktivnosti</p>	<p>Konferencije i priopćenja za medije, TV reportaže, Facebook stranica, web stranica Projekta, Twitter, OVjesnik-Notizie</p>	<p>Jednom tjedno, dva puta mjesečno, ovisno o novostima vezanim za Projekt</p>	<p>Direktor poduzeća Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.</p>

7.3. Kritički osvrt na upravljanje komunikacijama na primjeru odabranog projekta

Iz svega prije navedenoga može se zaključiti kako je efikasno i pravovremeno upravljanje komunikacijama na primjeru projekta iz prakse ključno radi daljnje uspješne provedbe Projekta i projektnih aktivnosti. Vidljivo je kako su kvalitetni odnosi između internih i eksternih projektnih dionika presudni u definiranju i prenošenju svrhe i ciljeva Projekta na građane Rovinja i širu javnost. Ključnu ulogu u postizanju navedenoga ima proaktivna i kontinuirana komunikacija između svih zainteresiranih strana na Projektu. Iako je većina projektnih funkcija prepuštena vanjskim dionicima, međusobna suradnja interne JPP i dionika zaduženih za usluge izvođenja radova, nadzor, upravljanje i promidžbu Projekta ostvaruje se putem unaprijed definiranog komunikacijskog plana projekta. On služi kao input za daljnju provedbu Projekta, odnosno ostvarivanje budućih planiranih aktivnosti i projektnih ciljeva. Sama kompleksnost i dugo trajanje Projekta zahtijevaju konstruktivno i brzo rješavanje problema i rizika koji se mogu javiti tijekom provedbe Projekta, a ono je nemoguće ukoliko postoji manjak ili pak uopće nema komunikacije. Komunikacijskim planom navedenog projekta definirane su sve zainteresirane strane, kao i zašto se, što, kako i kada komunicira te tko je odgovoran za prijenos informacija. Analizirajući proces upravljanja komunikacijama na istoimenom projektu uočeno je kako je najčešće korišteni komunikacijski medij upravo elektronička pošta. Distribucija informacija mailom je pogodna za većinu dionika iz više razloga: prvenstveno zbog dislociranosti dionika, zatim omogućuje prijenos velike količine informacija prema određenim dionicima te je najbrži i najlakši način komunikacije koji ne zahtijeva fizičku prisutnost i ostavlja pisani trag. Osim elektroničke pošte, često korišteni komunikacijski alati za prijenos informacija i promidžbu samog Projekta jesu telefonski razgovori, zatim web stranica Projekta, društvene mreže, odnosno Facebook stranica Projekta i profil na Twitteru, medijske konferencije, razni informativni i edukativni događaji i sl. Važnu ulogu u komunikaciji svih projektnih dionika ima redovito održavanje sastanaka što podrazumijeva prisutnost svih zainteresiranih strana i komunikaciju „licem u lice“. Navedeno obuhvaća prijenos informacija vezanih uz trenutni status Projekta, ostvarene i buduće projektne aktivnosti, dosadašnja postignuća, rješavanje problema, prevladavanje izazova i sl. S obzirom na veličinu i kompleksnost samog Projekta, prisutni su bili i određeni izazovi koji su dodatno otežali projektnu realizaciju. Jedan od njih jest svakako dislociranost određenih dionika, misleći

pritom na talijanskog izvođača radova poduzeće CID s.r.l. Komunikacija na daljinu je svakako bila izazovna, posebice u vrijeme pandemije koronavirusa kada su vrijedile dodatne restrikcije i pravila vezana uz kretanje i putovanja iz države u državu. Navedeno je zahtijevalo dodatan angažman obje strane, bolju organizaciju te aktivnu i kontinuiranu komunikaciju putem određenih komunikacijskih kanala kao što su e-mail, video konferencije, telefonski razgovori i sl. Popuštanjem mjera, ali i zbog blizine samoj lokaciji projekta poduzeće CID s.r.l. je otvorilo podružnicu u Rijeci i to sve u svrhu pravovremene i učinkovite izvedbe Projekta. Pridržavanjem uloga i odgovornosti svakog dionika definiranih Ugovorom te aktivnom i kontinuiranom komunikacijom svih zainteresiranih strana osigurava se uspješna projektna realizacija.

8. ZAKLJUČAK

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se posljednjih par desetljeća sve više razvija i primjenjuje u mnogim suvremenim organizacijama. U početku su pojmovi projektnog menadžmenta i projekta bili nepoznanica mnogim poduzećima, no razvojem znanosti i tehnologije, utjecajem čimbenika iz okoline, promjenama u ponašanju i zahtjevima potrošača organizacije počinju mijenjati svoj pogled na poslovanje. S vremenom uviđaju kako je implementacija projekata nužna za daljnji rast i razvoj svake moderne organizacije koja je sposobna prilagoditi se promjenama iz okruženja. Projekti postaju ključni u provođenju organizacijske strategije i ciljeva kompanije te kao takvi smatraju se glavnim sredstvom za postizanje dugoročnih i željenih rezultata. Važnu ulogu u projektnoj realizaciji ima komunikacija koja može utjecati na krajnji uspjeh ili neuspjeh projekta. Učinkovita komunikacija je ključna za uspjeh projekta te kao takva podrazumijeva pružanje samo onih informacija koje su potrebne. Kako bi upravljanje komunikacijama bilo efikasno informacije se moraju transformirati, prikupljati te usmjeravati između svih interesno-utjecajnih skupina. U suprotnom, neefikasna komunikacija može uzrokovati konflikte, probijanje vremenskih rokova i budžeta što posljedično utječe na konačan ishod projekta. Svrha ovog rada je prikazati proces upravljanja komunikacijama na primjeru projekta iz prakse kojeg provodi poduzeće „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“, a riječ je o projektu pod nazivom „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području

aglomeracije Rovinj“. Ključnu ulogu u postizanju učinkovite i pravovremene komunikacije ima kvalitetno definiran komunikacijski plan projekta. Za početak je bilo potrebno identificirati sve zainteresirane strane projekta, a potom odrediti i koje će se vrste informacija distribuirati prema kojim dionicima, kada, koliko često, na koji način, tj. kojim komunikacijskim kanalima će se distribuirati i od koga će dobiti potrebne informacije. Budući da navedeni Projekt uz interne dionike obuhvaća najvećim dijelom eksterne dionike aktivna komunikacija i jedne i druge strane tokom čitavog trajanja Projekta je presudna u daljnjoj projektnoj realizaciji. Kompleksnost odnosa, dislociranost vanjskih dionika, zadovoljavanje zakonskih regulativa, jezične barijere samo su neki od izazova koji su prisutni, a pravovremena i učinkovita komunikacija dionika ublažava i sprječava moguće negativne posljedice na izvedbu i ishod Projekta. Zaključuje se kako efikasna komunikacija, znanje, vještine i iskustvo projektnih dionika, uz poštivanje zadanih rokova i odgovornosti propisanih Ugovorom doprinose uspješnoj provedbi navedenog projekta. Osim kontinuirane razmjene informacija dionika putem elektroničke pošte i ostalih komunikacijskih medija, ključnu ulogu ima redovito održavanje operativnih sastanaka koji omogućuju rješavanje problema, prevladavanje izazova, nadzor i kontrolu provedenih aktivnosti, kao i informiranje građana i šire javnosti o novostima vezanim uz Projekt.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Buble M., *Projektni menadžment*, Dugopolje, Minerva – Visoka poslovna škola, 2010.
2. Cetinski V., Perić M., *Projektni menadžment*, 2. izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, 2006.
3. Heerkens G. R., *Upravljanje projektom*, Drugo izdanje, MATE, Zagreb, 2020.
4. Omazić M. A., Baljkas S., *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.
5. *PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)* - četvrto izdanje, MATE, Zagreb, 2011.
6. Zekić Z., *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.

E – KNJIGE:

1. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 5. izdanje, Project Management Institute, 2013., Dostupno na: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf
[Pristupljeno: 13.05.2023.]
2. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide)*, 6. izdanje, Project Management Institute, 2017., Dostupno na: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf> [Pristupljeno: 13.05.2023.]
3. Cleland D. I., *Field Guide to Project Management, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004., Dostupno: <https://www.wiley.com/en-us/Field+Guide+to+Project+Management%2C+2nd+Edition-p-9780471462125>
[Pristupljeno: 10.05.2023.]
4. Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New Jersey: John Wiley & Sons, 10. ed., 2009., Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner%27s%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf>
[Pristupljeno: 11.05.2023.]

5. Lewis J. P., *Project Planning, Scheduling, and Control*, Fourth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2005., Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw/books/Lewis's%20Project%20Planning%20Scheduling%20&%20Control%204th%20ed.pdf>, [Pristupljeno: 04.05.2023.]
6. Schwalbe, K., *An Introduction to Project Management*, Sixth Edition, Minneapolis, Minnesota, 2016., Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/fpmkathy6th-edpdf-pdf-free.html>, [Pristupljeno: 04.05.2023.]
7. Stare A., *Project Management, Course book*, Fakultet ekonomije, Sveučilište u Ljubljani, 2019., Dostupno na: <http://maks2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/477/Project%20management.pdf>, [Pristupljeno: 06.05.2023.]
8. Turner J. R., *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, Third Edition, The McGraw-Hill Companies, 2009., Dostupno na: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745/chapter/chapter1>, [Pristupljeno: 02.05.2023.]

INTERNETSKI ČLANCI:

1. Australian Institute of Project Management, *Three Communication Methods in Project Management*, 2021., Dostupno na: <https://aipm.com.au/blog/3-communication-methods-in-project-management/>, [Pristupljeno: 21.05.2023.]
2. DevStride – Agile Project Management, *Overcome Communication Challenges in Project Management with this Simple Guide*, 2023., Dostupno na: <https://www.devstride.com/blog/communication-challenges-in-project-management>, [Pristupljeno: 18.06.2023.]
3. Hrvatske vode, *Vodič za upravljanje projektima*, Dostupno na: <https://voda.hr/hr>, [Pristupljeno: 04.06.2023.]
4. Joubert S., *The Critical Role of Communication in Project Management*, Northeastern University Graduate Programs, 2020., Dostupno na: <https://graduate.northeastern.edu/resources/communication-in-project-management/>, [Pristupljeno: 13.05.2023.]

5. Lucidchart, *How to Create a Project Management Communication Plan*, Dostupno na: <https://www.lucidchart.com/blog/project-management-communication-plan/>, [Pristupljeno: 20.05.2023.]
6. MacKay J., *The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One*, Planio, 2020., Dostupno: <https://plan.io/blog/communication-plan/>, [Pristupljeno: 18.05.2023.]
7. My Management Guide, *Identifying Project Stakeholders*, Dostupno na: <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/communications-management/identifying-project-stakeholders/>, [Pristupljeno: 15.05.2023.]
8. Novak Ištok M., poslovnisavjetnik.com, *Pisana korespondencija kao kanal komuniciranja i dio imidža tvrtke/ institucije*, Dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/blogovi/marija-novak-istok-pisana-korespondencija-kao-kanal-komuniciranja-i-dio-imidza-tvrtke>, [Pristupljeno: 04.06.2023.]
9. Project Management Skills for New and Aspiring Project Managers, *Different Types of Communication for Effective Project Management*, Dostupno na: <https://www.project-management-skills.com/different-types-of-communication.html>, [Pristupljeno: 29.05.2023.]
10. ProvjeraMartinić, *Komunikacijski alati na Internetu*, Dostupno na: <https://sites.google.com/site/provjeramartinic/>, [Pristupljeno: 04.06.2023.]
11. ProductPlan, *Stakeholder Analysis*, Dostupno na: <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>, [Pristupljeno: 15.05.2023.]
12. Rajkumar S.: *Art Of Communication In Project Management*, PMI® Research Conference: *Defining the Future of Project Management*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010., Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>, [Pristupljeno: 13.05.2023.]
13. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, *Priručnik za korisnike bespovratnih sredstava*, 2018., Dostupno na:

<https://www.safu.hr/datastore/filestore/10/SAFU-Prirucnik-za-korisnike-v.pdf>,
[Pristupljeno: 06.06.2023.]

14. Svijet kvalitete, *Joseph Moses Juran*, 2013., Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/1116-joseph-moses-juran>,
[Pristupljeno: 04.05.2023.]

15. Teamhood, *Email Project Management – Should You Use It?*, Dostupno na:
<https://teamhood.com/project-management/email-project-management/>,
[Pristupljeno: 03.06.2023.]

16. Watt, A., Wiley D., *Project management – Communication Planning*, BC Campus Open Education, Dostupno na:
<https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-15-communications-planning-project-management/>, [Pristupljeno: 20.05.2023.]

STRUČNI I ZNANSTVENI RADOVI:

1. Binder, J.C., *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*, 2007., Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/230642801_Global_Project_Management_Communication_Collaboration_and_Management_Across_Borders,
[Pristupljeno: 18.06.2023.]
2. Buarqoub I. A., Univesidad del Zulia, *Language barriers to Effective Communication*, 2019. Dostupno na:
<https://www.redalyc.org/journal/279/27962177008/html/>,
[Pristupljeno: 28.06.2023.]
3. Čulo K., Skenderović V., *Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta*, 2010., Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/clanak/89182>, [Pristupljeno: 24.05.2023.]
4. Jurin S., *Funkcionalne karakteristike tekstne vrste „izvješće“*, Filozofski fakultet Rijeka, 2013., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/173047> [Pristupljeno: 07.06.2023.]
5. Jurković Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Dostupno na:
<https://hrcak.srce.hr/file/139713>, [Pristupljeno: 29.05.2023.]

6. MDPI, *Exploring the Relationship between Communication and Success of Construction Projects: The Mediating Role of Conflict*, 2021., Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/8/4513#B6-sustainability-13-04513>, [Pristupljeno: 21.09.2023.]

PREDAVANJA:

1. Lacmanović S., *Projektni sustav i projektna okolina*, 3. predavanje, Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023.
2. Lacmanović S., *Interesno-utjecajne skupine realizacije projekta i upravljanje očekivanjima*, 4. predavanje, Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2023.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Interakcije interesno-utjecajnih skupina	13
Slika 2. Suvremeni model procesa komuniciranja	32
Slika 3. Postrojenje za pročišćavanje otpadnih voda – UPOV Cuvi.....	58
Slika 4. Organizacijska struktura Jedinice za provedbu projekta	60
Slika 5. Radionica za osnovnoškolce povodom Dana planete Zemlje	69
Slika 6. Konferencija za medije Projekta.....	70
Tablica 1. Interesno-utjecajne skupine projekta i njihove komunikacijske preferencije	30
Tablica 2. Komunikacijski plan projekta „Projekt prikupljanja, odvodnje i pročišćivanja otpadnih voda na području aglomeracije Rovinj“	71

SAŽETAK

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se neprestano razvija. Iako literatura navodi razne definicije projekta, jedno je sigurno, a to je da implementacija projekata ima ključnu ulogu u ostvarivanju organizacijske strategije i ciljeva kompanije. Svrha ovog diplomskog rada je prikazati proces upravljanja komunikacijama na primjeru projekta iz prakse koje provodi poduzeće „Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.“ Preduvjet navedenome je kvalitetno definiran komunikacijski plan projekta koji će omogućiti pravovremenu i učinkovitu komunikaciju sa svim interesno-utjecajnim skupinama na projektu. Za početak je potrebno identificirati sve zainteresirane strane projekta, a zatim odrediti i koje će se vrste informacija distribuirati prema kojim dionicima, kada, koliko često, na koji način i tko je odgovorna osoba za prijenos informacija. Kroz rad je uočeno kako kontinuirana razmjena informacija dionika putem različitih komunikacijskih medija, ali i redovitog održavanja sastanaka omogućuje rješavanje problema, nadzor i kontrolu provedenih aktivnosti, informiranje građana i šire javnosti o novostima vezanim uz Projekt i dr. Na kraju se zaključuje kako efikasna i pravovremena komunikacija, uz znanje, vještine i iskustvo projektnih dionika te poštivanje stavki iz Ugovora doprinose uspješnoj provedbi projekta kao što je ovaj.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžer, komunikacija, komunikacijski plan, interesno-utjecajne skupine, interni i eksterni dionici, Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.

SUMMARY

Project management is an area within organizational theory and practice that is constantly evolving. Although the literature lists various project definitions, one thing is certain, and that is that the implementation of projects plays a key role in achieving the organizational strategy and goals of the company. The purpose of this graduation thesis is to demonstrate the communication management process using a project from practice carried out by the company "Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o." A prerequisite for this is a well-defined communication plan for the project, which will enable timely and effective communication with all interest and influence groups on the project. To begin with, it is necessary to identify all interested parties of the project and then to determine what types of information will be distributed to which stakeholders, when, how often, in what way, and who is responsible for the transfer of information. Through the work, it was discovered that the continuous exchange of information between stakeholders through various communication media, as well as the regular holding of meetings, enables solving problems, monitoring and controlling the activities carried out, and informing citizens and the general public about news related to the Project. In the end, it is concluded that effective and timely communication, together with the knowledge, skills, and experience of the project stakeholders and compliance with the items from the contract, contribute to the successful implementation of a project such as this one.

Keywords: project, project manager, communication, communication plan, interest groups, internal and external stakeholders, Odvodnja Rovinj-Rovigno d.o.o.