

Analiza prakse projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama

Lončarić, Nensi

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:137:225179>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



Repository / Repozitorij:

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



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

NENSI LONČARIĆ

**ANALIZA PRAKSE PROJEKTOG
MENADŽMENTA U NEPROFITNIM
ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Pula, 2023.

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

NENSI LONČARIĆ

**ANALIZA PRAKSE PROJEKTOG
MENADŽMENTA U NEPROFITNIM
ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

JMBAG: 0115059611, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Poslovna ekonomija

Znanstvena grana: Menadžment

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

Pula, rujan 2023.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, 29. rujna, 2023. godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Nensi Lončarić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Analiza prakse projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama“ 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, 29. rujna 2023.

Potpis

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Projektni menadžment	3
2.1. Pojam i definiranje projekta	4
2.1.1. Vrste projekata	5
2.1.2. Životni ciklus projekta	8
2.1.3. Faze životnog ciklusa upravljanja projektom	10
2.2. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta	11
2.2.1. 7 – S projektnog menadžmenta	13
2.2.2. Uloge i odgovornosti u projektnom menadžmentu	14
3. Temeljni alati, metodologije i vještine u projektnom menadžmentu	20
3.1. Temeljne metodologije projektnog menadžmenta	20
3.1.1. Waterfall metodologija projektnog menadžmenta	21
3.1.2. PRINCE2 metodologija projektnog menadžmenta	23
3.1.3. Agilna metodologija projektnog menadžmenta	24
3.1.4. Scrum metodologija projektnog menadžmenta	28
3.1.5. Kanban metodologija projektnog menadžmenta	29
3.1.6. Lean metodologija projektnog menadžmenta	31
3.1.7. Six Sigma metodologija projektnog menadžmenta	32
3.2. Alati projektnog menadžmenta	34
3.2.1. WBS (Struktura podjele rada)	35
3.2.2. Matrica odgovornosti	37
3.2.3. Ganttov dijagram (Gantogram)	38
3.2.4. Tehnike evaluacije i revizije projekta (PERT)	40
3.2.4. Critical Path Method (CPM)	42
3.3. Vještine projektnog menadžera	43
4. Projektni menadžment u neprofitnim organizacijama	48
4.1. Definiranje neprofitnih organizacija	48
4.2. Klasifikacija neprofitnih organizacija	50
4.3. Specifičnosti projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama	51
4.4. Primjeri neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj	54
4.4.1. Crveni križ Pula	55
4.4.2. Udruga Sofija	57
5. Primjena alata projektnog menadžmenta u radu neprofitnih organizacija na primjeru „Osnivanje edukativnog centra za mlade“ Crvenog križa Pula	60
5.1. Korištenje WBS-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula	61
5.2. Korištenje RACI matrice na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula	62

5.3. Korištenje Ganttovog dijagrama na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula	63
5.4. Korištenje PERT-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula	65
5.5 Korištenje CPM-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula	67
6. Vještine menadžera neprofitnih organizacija	70
7. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama	72
7.1. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u GDCK Pula	72
7.1.1. Sažeti prikaz provedenog intervjua	72
7.1.2. Analiza istraživanja	78
7.2. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u Udruzi Sofija	80
7.2.1. Sažeti prikaz provedenog intervjua	80
7.2.2. Analiza istraživanja	83
7.3. Usporedba i zaključak provedenih intervjua	85
8. Zaključak	87
Literatura	89
Popis slika	94
Popis Grafikona	94
Popis tablica	94
Sažetak	95
Summary	96

1. Uvod

U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju, uspješno upravljanje projektima postalo je ključno za postizanje ciljeva i ostvarivanje uspjeha u različitim sektorima. Projekti su sredstvo putem kojih organizacije ostvaruju promjene, razvijaju nove proizvode i usluge te povećavaju svoju konkurentsku prednost. Stoga, razumijevanje projektnog menadžmenta postaje neophodno za sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu i sektor u kojem djeluju. Ovaj diplomski rad detaljno razrađuje temu projektnog menadžmenta s posebnim naglaskom na njegovu primjenu u neprofitnim organizacijama. Neprofitne organizacije, kao što su udruge, fondacije i humanitarne organizacije, imaju svoje specifične izazove i ciljeve, te se često suočavaju s ograničenim resursima. Stoga, važno je razumjeti kako se koncepti i alati projektnog menadžmenta mogu prilagoditi i primijeniti u takvim organizacijama kako bi se postigli društveno korisni ciljevi.

Prvi dio rada razmatra osnove projektnog menadžmenta, uključujući definiciju samog pojma projekta, raznolikost vrsta projekata te faze životnog ciklusa projekta. Također, analizira se značaj projektnog menadžmenta u organizacijama i definiraju se uloge i odgovornosti u okviru ovog područja.

Nadalje, navode se temeljni alati, metodologije i vještine koje su ključne za uspješno upravljanje projektima. Razmatra se nekoliko ključnih metodologija, uključujući Waterfall, PRINCE2, Agilnu, Scrum, Kanban, Lean i Six Sigma metodologiju. Također, analiziraju se alati kao što su WBS (struktura podjele rada), RACI MATRIX (matrica odgovornosti), Ganttov dijagram, PERT (tehnik e evaluacije i revizije projekta) te CPM (metoda kritičnog puta). Vještine projektnog menadžera također su istaknute kao ključni faktor uspješnog vođenja projekata.

Naredno poglavlje fokusira se na primjenu projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama. Definira se pojam neprofitnih organizacija, klasificiraju se prema različitim kriterijima te se istražuju specifičnosti projektnog menadžmenta u ovom kontekstu. Kroz primjere neprofitnih organizacija kao što su Gradsko društvo Crvenog križa Pula i Udruga Sofija, prikazuje se primjena projektnog menadžmenta u praksi.

Nadalje, diplomski rad detaljno se bavi primjenom alata projektnog menadžmenta i vještina menadžera na konkretnom primjeru – osnivanju edukativnog centra za mlade

u sklopu Gradskog društva Crvenog križa Pula. Kroz analizu se istražuje kako teoretski koncepti upravljanja projektima mogu biti primijenjeni na stvarnom primjeru te kako se alati upravljanja projektima mogu vješto koristiti radi uspješnog vođenja projekta.

Osim toga, istražuje se praksa projektnog menadžmenta u samim organizacijama, analiziraju se intervjui s relevantnim dionicima u GDCK Pula i Udruzi Sofija, te se uspoređuju dobiveni rezultati kako bi se bolje razumjela stvarna primjena projektnog menadžmenta u neprofitnom sektoru.

Konačno, zaključuje se rad sa sintezom ključnih spoznaja. Ističe se važnost projektnog menadžmenta u neprofitnom sektoru, uz pružanje smjernica za buduće istraživanje i primjenu ovog koncepta u cilju postizanja društveno korisnih ciljeva.

2. Projektni menadžment

Promjene koje se svakodnevno događaju temelj su opstanka na tržištu, stoga se trebaju početi gledati kao prilike i šanse koje nam se nude, a ne kao prijetnje. To podrazumijeva orijentaciju na ljude, njihove potencijale i stalni održivi razvoj kao temeljni izvor organizacijske fleksibilnosti i uspješnosti, odnosno, uključuje projektni menadžment kao ključni alat prilagodbe konstantnim promjenama. Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se konstantno razvija, prisutan stoljećima u ekonomskoj praksi, a samo nekoliko desetljeća u teoriji.¹

Poduzeća su projektni menadžment prepoznala kao bitan element ostvarivanja svojih strateških ciljeva. To povlači različite promjene koje zahtijevaju drugačiji pristup od rutinskog rada. One mogu biti u vidu fizičkih objekata, organizacijskih sustava te socijalnih konstrukata. U takvim slučajevima od poduzeća se zahtijeva formiranje privremene (ad-hoc) organizacije, odnosno projekta, kojemu bi alocirao potrebne resurse za ostvarenje željenih promjena. Da bi projekt bio uspješno izveden, potrebno je njime upravljati, što od projektnog menadžera zahtijeva određena znanja i vještine.²

Projekti se javljaju svakodnevno u javnim i privatnim, u profitnim i neprofitnim, velikim i malim, proizvodnim i uslužnim poduzećima. Na razvoj projektnog menadžmenta utjecala su tri ključna procesa; eksponencijalni rast ukupnog ljudskog znanja, rastuća potražnja proizvoda i usluga prilagođena željama kupaca te turbulentnosti, evolucija i globalizacija svjetskih tržišta. Jedan od najistaknutijih ciljeva projektnog menadžmenta je smanjiti rizik i nesigurnost, a povećati vjerojatnost postizanja rezultata u zadanim vremenskim rokovima. Projektni menadžment je omogućio organizaciji važne alate koji joj pomažu poboljšati vlastitu izvedbu i time adekvatno odgovoriti na tržišne izazove. Tim alatima bitno se olakšava praksa ključnih menadžerskih funkcija poput planiranja, implementacije, kontrole i adekvatne uporabe oskudnih resursa. Mogućnost razmjene informacija na globalnoj razini kao i korištenje tehnologija za prikupljanje, analiziranje, interpretaciju i skladištenje informacija trebala bi poboljšati tehnike i procese projektnog menadžmenta. Uz pomoć moderne tehnologije menadžer je u mogućnosti preusmjeriti pažnju na ljudski element koji je neupitno ključan za uspjeh projekta, a samim time i za buduću vrijednost organizacije u cijelosti. Nove menadžerske tehnike,

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

² M. Buble, *Projektni menadžment*, Dugopolje, MINERVA – Visoka poslovna škola, 2010., str. XI

vještine i metode zagovaraju konstantno obnavljanje postojećih proizvodnih programa i prilagodbu uvjetima koji vladaju na tržištu. To dovodi do zaključka kako je učinkovit projektni menadžment kao sinonim razvoja novih proizvoda i usluga ključan parametar uspjeha na turbulentnom tržištu.³

2.1. Pojam i definiranje projekta

PMBOK projekt definira kao: «...privremeni pokušaj pothvata za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata». Privremeni ukazuje na obilježje kako svaki projekt ima početak i kraj; dok jedinstven označava proizvod, uslugu ili rezultat različit od svih sličnih proizvoda, usluga ili rezultata. Turner definira projekt kao: «...pokušaj u kojemu 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.»⁴

Prema Zekiću, projekt bi se mogao definirati kao kompleksno rizično nastojanje da se s determiniranim materijalnim, financijskim i informacijskim resursima te inovativno organiziranim aktivnostima i ljudskim potencijalima unutar određenog vremena realizira jedinstveni pothvat kojim se neko postojeće strateško stanje transformira u ciljno.⁵

D. Boddy i D.A. Buchanan definiraju projekt kao jedinstveni pothvat s početkom i krajem, koji vode ljudi, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvaliteta. Projekt, prema prethodno navedenim definicijama, opisuje deset općeprihvaćenih karakteristika:⁶

1. privremeni pothvat koji ima početak i kraj,
2. za rezultat ima jedinstven proizvod ili uslugu,
3. jednokratna je,

³ M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 24

⁴ M. Buble, op.cit., str. 1

⁵ Z. Zekić, *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjena*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 10

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

4. usmjeren je prethodno definiranom cilju,
5. ima vlastiti budžet,
6. sadrži utvrđeni raspored vršenja aktivnosti, odnosno faze razvoja životnog ciklusa projekta,
7. prezentira sposobnosti projektnog menadžera i ostalih sudionika projekta,
8. stavlja naglasak na kvalitetu,
9. ima svoju strukturu,
10. transformira postojeće stanje u buduće, odnosno željeno stanje.

Da bi se neki pothvat mogao smatrati projektom mora imati sljedeća obilježja: cilj, nerepetitivnost (ne ponavlja se s vremena na vrijeme), vremensku ograničenost, životni ciklus (različite faze od početka do kraja projekta), koordinirani napor (suradnja više službi poduzeća), ljudske i materijalne resurse, predviđeni budžet. Izvođenje projekta povezano je s izvjesnim rizikom čija odgovornost pripada projektnom menadžeru.⁷

Projekti kao jedinstveni ciljni pothvati presudni su za sustavan razvoj konkurentnosti poduzeća inovativnim stvaranjem novih vrijednosti. Učenje projektnih obilježja i projektnog upravljanja sustavom naizmjeničnih ciklusa usvajanja i praktične primjene znanja razvija sposobnost poduzeća da aktivno usmjeravaju svoju budućnost.⁸

2.1.1. Vrste projekata

U znanstvenoj i stručnoj literaturi kao ni u praksi, ne postoji jedinstvena klasifikacija projekata, već se oni diferenciraju ovisno o fokusu istraživanja. Prema Zekiću, projekte s obzirom na objekt i način određivanja cilja razlikujemo kao determinističke i stohastičke projekte, a s obzirom na namjenu i učinke projekta razlikujemo projekte s izravnim, odnosno, neizravnim ekonomskim učincima.

⁷ M. Buble, op.cit., str. 2

⁸ Z. Zekić, op.cit., str. 13

Temeljna karakteristika projekta je jedinstvenost cilja pothvata. Projekti se pokreću kako bi se ostvario neki namjenski cilj u određenom vremenu, uz ograničene resurse i prihvatljivi rizik.

Deterministički projekti mogu se determinirati kao projekti kod kojih je prije pokretanja moguće precizno rezultatno definirati konačni cilj iz kojeg se u procesu planiranja regresivnom metodologijom izvode značajni podciljevi i tehnologija realizacije. To su uglavnom fizički, tj. hardverski projekti. Učinkovito upravljanje determinističkim projektima moguće je menadžerskom kontrolom sustavom jednostavne povratne veze. Projekti kod kojih je konačan cilj rezultatno tek vjerojatno odrediv i ostvariv, definiraju se kao stohastički projekti. Realizacija stohastičkih projekata planira se ciljno progresivnom metodologijom kojom rezultati prethodno izvedenih aktivnosti definiraju sljedeće podciljeve projektne realizacije, prema realizaciji konačnog cilja projekta. Takvi su projekti uglavnom apstraktni, tj. softverski projekti inovativne naravi poput znanstveno-istraživačkih projekata. Za uspješno upravljanje stohastičkim projektima nužan je razvoj anticipativne kontrole sustavom proširene povratne veze, s obzirom na to kako prije početka projekta nije moguće razraditi precizan plan s potrebnim resursima, vremenom, rizikom i tehnologijom projektne realizacije cilja.⁹

Upravljanje projektima nužno zahtijeva informacije koje povezuju inpute i outpute te prate odvijanje projektnih procesa. Prema obilježjima konačnog cilja projekta provodi se kontinuirana projektna kontrola ostvarivanja ciljeva tijekom planiranja i realizacije, a po realizaciji projekta tijekom eksploatacije projektnog proizvoda vrednovanjem izravnih i/ili neizravnih učinaka projekta. Projekti s izravnim ekonomskim učincima imaju za očekivanje povrat financijskih ulaganja iz novostvorene vrijednosti tj. profit stvoren ili realizacijom ili eksploatacijom projekta. Projekti s neizravnim ekonomskim učincima ne polaze od očekivanja povrata financijskih ulaganja već neizravno, poboljšanjem uspješnosti funkcioniranja višeg sustava koji definiraju namjenski cilj projekta.¹⁰

Prema Haucu, na temelju očekivanih konačnih učinaka projekta, uz projekte s izravnim i neizravnim ekonomskim učincima, razlikujemo također i projekte s drugim strateškim ili drukčije postavljenim učincima. Kod projekata humanitarnih akcija, projekata

⁹ Z. Zekić, op.cit., str. 14-15.

¹⁰ ibidem, str. 15-16.

spašavanja pri prirodnim katastrofama, projekata civilnog društva u vezi s očuvanjem okoliša, projekata u školstvu, u području kulture i sl. često se ne može govoriti ni o neizravnim niti o izravnim ekonomskim učincima, već o drugim projektnim učincima. Oni također prije izvođenja moraju biti određeni, potrebno je osigurati resurse i financijska sredstva za točno određenu namjenu. Izvori tih sredstava mogu se osigurati iz državnog proračuna, međunarodnih ili domaćih financijskih izvora, iz donacija, sponzorstva itd. Kod takvih projekata ponekad dolazi do poteškoća u osiguranju potrebnih sredstava što rezultira potrebom za promjenom načina izvođenja projekta ili odustanka od istog.

Navedeni učinci, bez obzira jesu li izravni, neizravni ekonomski ili drugi učinci, u pravilu se postižu tek kada je projekt okončan, odnosno u eksploataciji.¹¹

U odnosu projekata postoji međuzavisnost, stoga se često događa da jedan ili više projekata svojim rezultatom uvjetuju nastavak ili eksploataciju objekta jednog ili više drugih projekata. Takvi se projekti označuju kao primarni projekti, a dijele se na unutarnje i vanjske. Primjer primarnog unutarnjeg projekta je projekt gradnje novog energetskog čvora za potrebe proizvodnje i uvođenje novih proizvoda. To je primarni unutarnji projekt, jer uvjetuje završetke navedenih unutarnjih projekata. Primarni vanjski projekti su oni koji svojim rezultatima uvjetuju početak, dalje izvođenje ili svršetak jednoga ili više projekata u tvrtkama ili drugim organizacijama, a u njima se ne izvode. Primarni vanjski projekti, u pravilu, proizlaze iz nacionalnih, regionalnih ili općinskih razvojnih planova te u programima međunarodne suradnje i slično. Također, pojavljuju se na području energetike, prometa, zbrinjavanja otpada, obrazovanja, očuvanja okoliša, itd.¹²

Jednokratni projekti su oni koji se izvode samo jednom ili vrlo rijetko u duljim vremenskim razdobljima. Njima se postiže jednokratna strateška ili druga namjena i izvode se na nov način. Oni zahtijevaju organizaciju projektnog menadžmenta koja se temelji na privremenoj projektnoj organizaciji, a djeluje tijekom izvođenja projekta. Jednokratni projekti su, npr. investicijski projekti gradnje novih proizvodnih kapaciteta, gradnja nove tvornice na novoj lokaciji, projekt organiziranja Olimpijskih igara i slično.¹³ Multiprojektni procesi su projekti koji se ponavljaju, sa sličnim načinom vođenja i

¹¹ A. Hauc, *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. Consult, 2007., str. 95

¹² ibidem, str. 75.

¹³ ibidem, str. 76

načinom izvedbe.¹⁴ Multiprojektni procesi se izvode u tvrtkama s kontinuiranim poslovanjem, a susrećemo ih i u neprofitnim organizacijama. Riječ je o projektima koje tvrtka mora stalno izvoditi, a javljaju se i u javnoj upravi kada Ministarstva pokreću različite projekte, npr. znanstveno-istraživačke projekte, projekte poticanja razvoja gospodarstva, projekte uklanjanja posljedica potresa, projekte očuvanja okoliša, itd.¹⁵

U praksi i literaturi ne postoji jednoznačna klasifikacija projekata prema veličini. Susreće se podjela na male projekte, srednje projekte, opsežne projekte, velike projekte i multiprojekte.¹⁶ Osnovna su mjerila podjele složenost, trajanje, vrijednost projekta, rizik projekta. Složenost se odnosi na objekte projekta, odnosno na kompleksnosti projekta i kompleksnosti strukture projekta. Trajanje projekta već samo po sebi ukazuje na njegovu veličinu. Projekt koji se izvodi više godina ukazuje da je opsežan i da zahtijeva toliko trajanje, osim u slučajevima nedostatka sredstava ili promjene ciljeva kao razloga za produženo trajanje projekta. Vrijednost projekta je pokazatelj veličine projekta, ali samo sa stanovišta naručitelja. Veliki projekt, u pravilu, za naručitelja i investitora znači i povećan rizik.¹⁷

Projektno vođenje potrebno je prilagoditi vrstama projekta što iziskuje određene vještine i kompetencije projektnih menadžera. Svrstavanje projekata može se povezati s razlikovanjem organizacija stoga govorimo o projektima u industrijskoj proizvodnji, zdravstvu, školstvu, javnoj upravi, projektima u organizacijama civilnog društva koje organiziraju različite oblike pomoći kao što su Crveni križ, Karitas, Unesco i slično.¹⁸

2.1.2. Životni ciklus projekta

Prema brojnim definicijama projekta, on je događaj koji je vremenski ograničen. Stoga, poput svih organskih sustava, stvari ili pojava i projekt ima životni ciklus. Projektni ciklus je lanac aktivnosti koje se ne odvijaju linearno niti su neke više, a neke manje važne. Uspjeh projekta ovisi o tome koliko je jaka njegova najslabija karika. Projekt se dijeli na životne faze kako bi se njime lakše i bolje upravljalo. Postoji 6 faza projektnog

¹⁴ A. Hauc, op.cit., str. 77.

¹⁵ ibidem, str. 78.

¹⁶ ibidem, str. 80.

¹⁷ ibidem, str. 81.

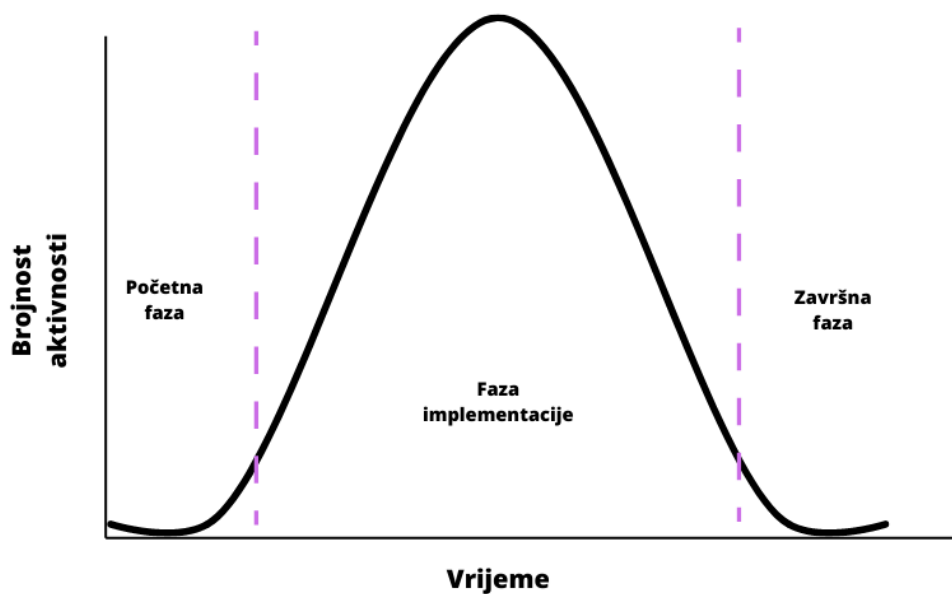
¹⁸ ibidem, str. 65.

ciklusa: konceptualizacija, procjena izvedivosti, preliminarno planiranje, detaljno planiranje, provedba te testiranje i puštanje projekta u rad.

Faze životnog ciklusa koje prolazi svaki projekt bez obzira na specifične karakteristike, jesu početna faza ili faza dizajniranja, faza implementacije ili provedbe projekta i posljednja faza, faza zaključivanja projekta. Učinkovitost projekta ovisi o svakoj fazi, one se donekle preklapaju te uspjeh prethodne faze predviđa uspjeh sljedeće.¹⁹

Grafikon prikazuje životni ciklus projekta te kako varira razina aktivnosti projekta kroz vremenski period. Ona je relativno niska u početnoj fazi, raste u fazi provedbe te ponovno opada u završnoj fazi.

Graf 1. Životni ciklus projekta uz prikaz korelacije aktivnosti i vremena

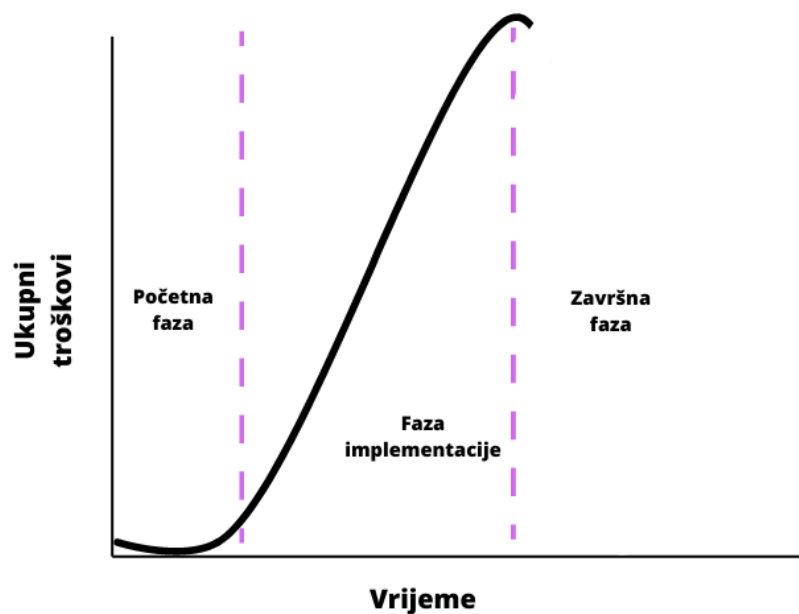


Izvor: Izrada autorice prema Omazić, M. A. i Baljkas S. (2005.): Projektni menadžment, Zagreb, str.53.

Sljedeći graf odražava vezu između ukupnih troškova projekta i vremena. Troškovi su prilično niski u početnoj fazi projekta, ali zatim rapidno rastu tijekom izvođenja projekta. U toj je fazi razina aktivnosti najveća stoga porast troškova predstavlja logičan slijed.

¹⁹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 52-53.

Graf 2. Životni ciklus projekta uz prikaz korelacije troškova i vremena



Izvor: Izrada autorice prema Omazić, M. A. i Baljkas S. (2005.): Projektni menadžment, Zagreb, str.54.

Projektni menadžment često zahtijeva fleksibilan pristup, pa će iz tog razloga projektni menadžer nerijetko raditi na dvije ili više podfaza istovremeno kako bi posao bio obavljen unutar određenih rokova.²⁰

Životni ciklus projekta predstavlja specifičan tok svakog projekta, a razlikuje se ovisno o industriji unutar koje se izvodi, poduzeću i njegovoj organizaciji, vrsti projekta i slično.²¹

2.1.3. Faze životnog ciklusa upravljanja projektom

Postoji razlika između faza životnog ciklusa projekta i faza životnog ciklusa upravljanja projektom. Životni ciklus upravljanja projektom je standardizirani proces koji je primjenjiv na sve vrste i veličine projekata. Osmišljen je u skladu s metodologijom upravljanja projektom, a sastoji se od pet faza:²²

²⁰ M.A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 53.

²¹ M. Buble, op.cit., str. 10.

²² M. Buble, op.cit., str. 11-12.

1. inicijacija je faza u kojoj se generiraju, evaluiraju i odobravaju ideje za razradu, te prikupljaju resursi za njihovo izvođenje,
2. planiranjem se utvrđuju sve aktivnosti za izvođenje projekta, te redoslijed, vrijeme i troškovi te izvedbe,
3. izvedba je faza u kojoj se izvode sve planirane aktivnosti kako bi se ostvarile sve planirane isporuke,
4. kontrola i nadzor je faza u kojoj se prati izvedba kako bi se potencijalni problemi uočili pravovremeno te poduzele odgovarajuće mjere,
5. zatvaranje projekta je faza životnog ciklusa upravljanja projektom u kojoj su završene sve projektne aktivnosti i zadatci te kada je naručitelj projekta prihvatio isporuke.

Navedenih pet faza životnog ciklusa upravljanja projektom nisu karakteristične samo za projekt kao cjelinu, već se svaka faza životnog ciklusa upravljanja projektom također sastoji od inicijacije, planiranja, izvedbe, kontrole i zatvaranja.

2.2. Pojam i definiranje projektnog menadžmenta

Projektni menadžment označava primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektnim aktivnostima, u svrhu ispunjenja ciljeva, potreba i očekivanja koji su pred projekt postavljeni od strane interesno – utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta čine planiranje, organiziranje, praćenje i kontrola svih aspekata projekta, te motiviranje svih uključenih za postizanje projektnih ciljeva unutar zadanih parametara (planirani budžet, vrijeme i dr.) na siguran način. Srž uspješnog projektnog menadžmenta je prevladavanje svih nepoznanica koje slijede projekt i to uporabom komuniciranja sudionika u projektu o prošlim i budućim događajima, mogućim reakcijama na njih te što se smije (ili ne smije) izmijeniti. Važno je naglasiti kako je većina procesa u projektnom menadžmentu iterativne prirode, čemu je djelomično razlog potreba za progresivnom elaboracijom kroz cijeli životni ciklus projekta, odnosno što o projektu imamo više znanja bolje se njime može rukovoditi. Iako su se projekti različitih razina kompleksnosti provodili oduvijek, početak modernog

projektnog menadžmenta često nije jasno definiran. Nagli razvoj projektnog menadžmenta posljednjih godina omogućen je zahvaljujući: ²³

- dostupnosti tehnologije (softvera i računala velike procesne moći),
- utjecaju snažnih multinacionalnih korporacija na tržišnom natjecanju projekata poput elektronike ili automobilske industrije,
- porast strateške uloge projektnog menadžmenta nasuprot dosadašnjoj reaktivnoj ulozi,
- šira dostupnost alata i tehnika projektnog menadžmenta,
- spoznaja vrhovnog menadžmenta o važnosti projektnog menadžmenta za stjecanje konkurentske prednosti i tržišno pozicioniranje,
- povratna informacija kupca kao najpouzdaniji pokazatelj budućnosti na tržištu, utjecaj kupaca kroz preferencije potrošačkih potreba,
- kraći vijek proizvoda = potreba za ubrzanim plasiranjem novih proizvoda na tržište, odnosno potreba za novim projektima

Projektni menadžment je specifičan oblik menadžmenta aktivnosti usmjerenih na projekt, sa sljedećim karakteristikama: ²⁴

- orijentacija na zadatak (cilj),
- sustavna orijentacija (projekt kao sustav),
- vremenska orijentacija,
- odgovornost za troškove (limiti, kontrola troškova),
- organizacija s ograničenim vremenom trajanja,
- dinamični karakter,
- interdisciplinarni projektni rad (unutar projektne strukture, između strukture i operativnih odjela).

U projektnom menadžmentu postignuće projektnih ciljeva osigurano je korištenjem devet područja znanja: ²⁵

- upravljanje integracijom projekta,
- upravljanje opsegom projekta,
- upravljanje vremenom projekta,

²³ M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 43-46.

²⁴ M. Buble, op.cit. str. 3.

²⁵ ibidem, str. 8.

- upravljanje troškovima projekta,
- upravljanje kvalitetom projekta,
- upravljanje ljudskim resursima projekta,
- upravljanje komunikacijom projekta,
- upravljanje rizikom projekta,
- upravljanje ugovorima / nabavom projekta.

Kako bi se osiguralo postignuće ciljeva ova područja znanja potrebno je dobro razumjeti, primijeniti njihove tehnike te usvojiti zajednički pristup kako bi se uravnotežila primjena tih znanja s isporukom projektnih ciljeva.

2.2.1. 7 – S projektnog menadžmenta

Konzultantsko vijeće McKinsey and Co. prvo je promoviralo 7-S kao okvir menadžmenta. 7-S sustav prilagođen je projektnom menadžmentu, a služi za opis elemenata značajnih za uspjeh projekta:²⁶

1. Strategy / strategija – kontinuirani organizacijski proces s razvijenim osjećajem za ishode projekta. Strateški proces vodi i informira donositelje odluka kroz cijeli životni ciklus projekta. U budućnosti, projekti bi mogli postati osnovni instrument implementacije strategije kojom bi poduzeća ostvarivala konkurentske prednosti, odnosno prevladavala jaz između postojeće i željene pozicije na tržištu. Povezanost strategije i projekata, kao i njihovu međuovisnost, poduzeća bi trebala više prepoznavati i koristiti prilikom strateškog poslovanja.
2. Structure / struktura – relacija između ljudskih resursa, kontrole i menadžmenta koju određuje vrhovni menadžment. Struktura definira odnos između projektnog menadžera i projektnog tima. S porastom važnosti projekta, raste i važnost adekvatne organizacijske strukture. Sukladno tome, danas sve više organizacija koristi hibridne i suvremene organizacijske strukture kako bi mogle uspješno konkurirati na tržištu.
3. System / sustav – predstavlja način na koji organizacija djeluje. Sustavi mogu biti formalni i neformalni, ali jedni i drugi moraju biti dizajnirani ili prepoznati. Fokus

²⁶ M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 49-51.

sustava trebao bi biti na radnom procesu, odnosno na tome da se sve aktivnosti izvode u svrhu postizanja krajnjeg cilja projekta.

4. Staff / zaposlenici – ljudski resursi imaju ključan utjecaj na uspjeh projekta stoga je od velike važnosti da budu ispravno selektirani, prikupljeni i vođeni. Često je razlog neuspješnih projekata pogrešan menadžment ljudskih resursa i pogrešno postavljena strategija.
5. Skills / vještine – razvijanjem određenih vještina članovima projektnog tima raste važnost i uloga u timu. Odgovornost na projektima pripada im radi posjedovanja tehničkih znanja i sposobnosti. U skoroj budućnosti, vještine koje posjeduju menadžeri trebale bi postati prepoznatljive, cjenjenije i adekvatnije vrednovane.
6. Style / stil (kultura) – predstavlja stranu menadžmenta kojom nije jednostavno upravljati poput npr. financijske strukture određenog projekta. Dio je „mekane“ strane projekta koju je potrebno pažljivo graditi i dugoročno uzgajati. Projekti koje organizacija pokreće ne utječu samo na ciljeve koje nastoji postići, već i na vrijednosti, stavove i norme osoba koje su uključene u njih.
7. Stakeholders / interesno-utjecajne skupine – imaju poseban značaj u projektnom menadžmentu stoga je od iznimne važnosti postići napredak u upravljanju informacijama koje projektni menadžeri dijele okolini i obrnuto. Trend u modernim organizacijama je da postoji jedna osoba koja je odgovorna za komunikaciju s javnošću i drugim interesno-utjecajnim skupinama kod kompleksnijih projekata.

Uloga projektnog menadžera po svojoj je biti kompleksna, specifična te zahtjeva visoku razinu fleksibilnosti s obzirom na promjenjivost okoline u kojoj djeluje. Okvir 7 – S dopušta mu klasifikaciju zadaća, delegaciju obveza te ostalih značajnih stavki što bitno olakšava njegovo djelovanje. Za rješavanje interpersonalnih problema u projektnom timu, veću učinkovitost i slične probleme, projektni menadžer može i trebao bi rješavati transformacijom i poboljšanjem prethodno navedenih elemenata. Najveći izazov projektnog menadžmenta je upravo pronaći ravnotežu optimalne implementacije elemenata i strateških organizacijskih zahtjeva.

2.2.2. Uloge i odgovornosti u projektnom menadžmentu

Različite poslovne situacije zahtijevaju fleksibilnost u uporabi projektnog tima, a realna procjena snaga i slabosti te prilagodba situaciji odraz je sposobnosti projektnog

menadžera i bit uspješnog vođenja projekta. Tako je u određenim situacijama neophodan autokratski pristup, dok je u drugim uporaba participativnog stila bolje rješenje. Činjenica od koje polazi teorija projektnog menadžmenta je da nema osobe koja raspolaže apsolutno svim informacijama, znanjem i ekspertizom za samostalno izvođenje projekta. Stoga uspješan projektni menadžer delegira poslove suradnicima, istražuje njihove zahtjeve, problem sagledava iz više kutova i aspekata i potenciranjem suradničke snage dobiva podršku u donošenju smislenih odluka. Ključ uspjeha je direktna uključenost svih članova tima jer oni predstavljaju nepresušni izvor konkurentne prednosti svake organizacije. Mogućnost sudjelovanja na projektima te iskazivanje vlastitih vještina u timskom radu za zaposlene je direktno vezano uz napredak u organizaciji.²⁷

Projektni menadžer u svrhu postignuća specifičnih organizacijskih ciljeva ima odgovornost integracije ljudi različitih znanja i vještina, odgovornost za planiranje i organizaciju posla na projektu te ostvarenje ciljeva projekta koji direktno utječu na ciljeve organizacije. Osim toga, odgovoran je za komunikaciju s višim menadžmentom i ostalim projektnim sudionicima te za vođenje aktivnosti vezane uz isporuku projektnog proizvoda naručitelju u zacrtanim okvirima (kvaliteta, budžet, vrijeme). Općenito se odgovornost projektnog menadžera može svrstati u tri odnosa:²⁸

1. odgovornost prema organizaciji u kojoj djeluje,
2. odgovornost prema projektu tj. klijentu,
3. odgovornost prema članovima projektnog tima.

Projektni menadžer utječe na konkurentnost organizacije, njenu izloženost riziku te na ostvarenje strateških ciljeva. Posao projektnog menadžera je zahtjevan, odgovoran i stručan stoga ga obavljati može osoba koja posjeduje posebna znanja, osobine i vještine. Opća i specifična znanja koja treba posjedovati su:²⁹

1. stručna znanja,
2. specijalizirana znanja o projektnom menadžmentu,
3. skup temeljnih interdisciplinarnih znanja iz organizacije i ekonomije,
4. opća znanja o sociologiji, psihologiji, antropologiji i političkim znanostima,

²⁷ M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 106-112.

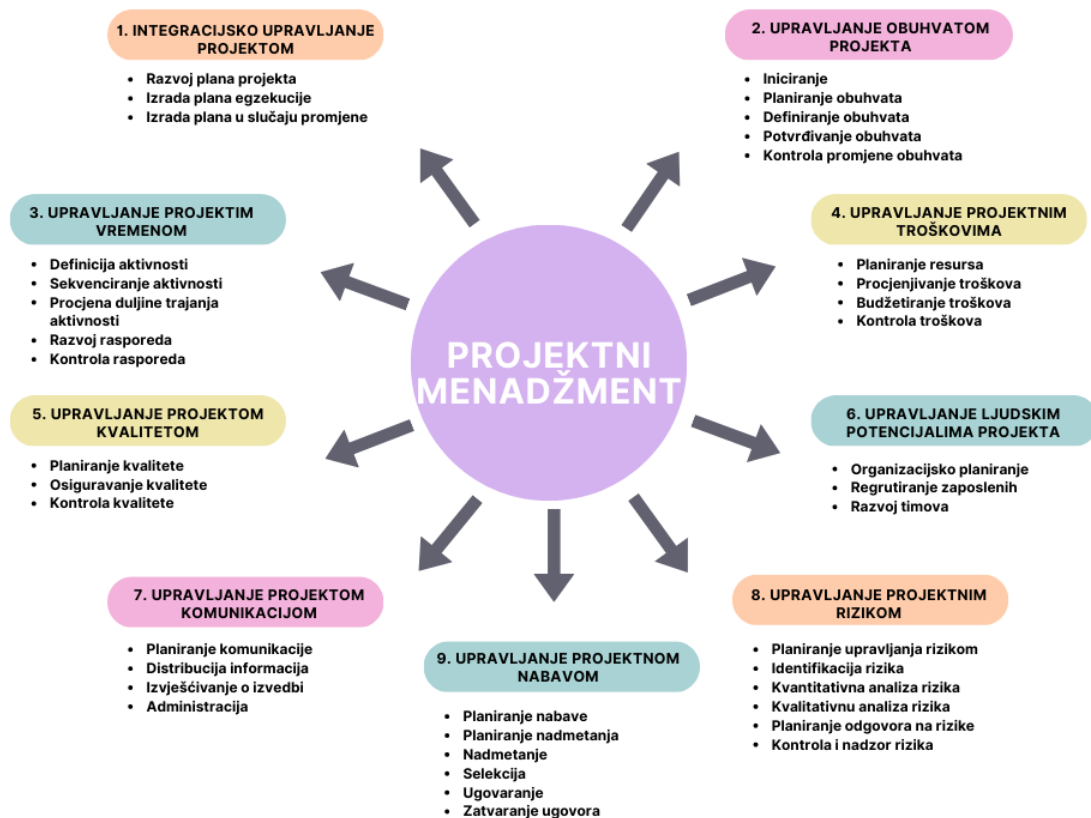
²⁸ loc. cit.

²⁹ loc. cit.

5. administrativno organizacijska znanja.

Uloga projektnih menadžera definirana je putem devet glavnih područja znanja projektnog menadžmenta. Zadaća projektnog menadžera je pravilna koordinacija i upravljanje svim navedenim područjima. U nastavku je prikaz područja prema PMI-u.³⁰

Slika 1. Projektni menadžment prema PMI-u



Izvor: Izrada autorice prema Omazić, M. A. i Baljkas S. (2005.): Projektni menadžment, Zagreb, str.53.

Jedan od najvećih izazova projektnog menadžmenta je pronalaženje pravih ljudi za rad u učinkovitom timu. Projektni tim predstavlja radnu grupu ljudi koji su u intenzivnoj interakciji te koji su posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva. Kako bi tim bio uspješan, potrebno je definirati uloge svakom od članova tima, a pritom se razlikuju:³¹

1. izvršna uloga, odnosno posao koji je namijenjen svakom zaposleniku sukladno njegovom znanju i sposobnostima;










³⁰ M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 106-112.

³¹ M. Buble, op.cit. str. 19-21.

2. timska uloga, odnosno način ponašanja, doprinošenja i sudjelovanja na koje više utječe osobnost i naučeno ponašanje zaposlenika nego njegovo znanje i tehničke vještine.

Meredith Belbin britanski je istraživač i savjetnik za upravljanje koji je najpoznatiji po svom radu na menadžerskim timovima. Njegovo istraživanje pokazalo je kako su najuspješniji timovi sastavljeni od kombinacija članova raznolikih ponašanja. Otkrio je devet različitih uloga u timu te prikazao kako se pomoću njih može analizirati tim i predvidjeti koliko će uspješno djelovati. Tim u kojem su uloge uravnotežene i najbolje podijeljene bit će najuspješniji. Uloge koje je identificirao Belbin prikazane su u narednoj tablici.

Tablica 1. Devet uloga u timu

ULOGU U TIMU	OPIS ULOGA U TIMU
 Kreativac	Kreativan, domišljat, nekonvencionalan, rješava teške probleme.
 Istraživač	Ekstrovertiran, poletan, komunikativan, istražuje mogućnosti te razvija kontakte
 Koordinator	Zreo, samouvjeren, pun povjerenja, dobar predsjedatelj, pojašnjava ciljeve te pomaže kod donošenja odluke
 Pokretač	Dinamičan, druželjubiv, vrlo napet, izaziva, vrši pritisak, traži načine zaobilazanja prepreka
 Promatrač / Ocjenitelj	Strateški orijentiran, bistar, opaža sve mogućnosti te točno prosuđuje
 Timski radnik	Društven, brzog opažanja, prilagodljiv, dobar slušatelj, stvaratelj te ublažuje nesporazume
 Realizator	Discipliniran, pouzdan, konzervativan, učinkovit te pretvara zamisli u praktično djelovanje
 Finišer	Marljiv, savjestan, brižan, traži pogreške i propuste, točan
 Stručnjak	Usmjeren prema cilju, daje inicijativu, predan, pruža znanje ili tehničke vještine

Izvor: Izrada autorice prema Buble M. (2010): Projektni menadžment, Dugopolje, str. 21.

U svakom se pojedincu pronalaze gotovo sve kombinacije timskih uloga, stoga za učinkovito djelovanje tima nije neophodno devet članova. Kod dodjeljivanja uloga u timu uvijek se mora voditi računa o najsnažnijoj timskoj ulozi potencijalnih kandidata, a uspješnost ovisi o ostvarenoj ravnoteži među njima. U idealnom primjeru sve su uloge zastupljene, a prosudba pokazuje koje su najveće prednosti i nedostaci dotičnog tima.³²

Na pojedinim projektima kompleksnije prirode postoji mogućnost prisutnosti više interesno – utjecajnih skupina i pojedinaca čiji se različiti interesi često međusobno sukobljavaju. Projektni menadžer i članovi projektnog tima moraju u samom početku projekta prepoznati uloge, zahtjeve, ovlaštenja i odgovornosti svih sudionika projekta. Stoga se projektni menadžer mora koncentrirati na izvedbu projekta sa što manjim eksternim utjecajem zanemarujući potrebu maksimizacije zadovoljstva svih sudionika u projektu. Interesno – utjecajne skupine i pojedinci ili zainteresirane strane definiraju se kao oni koji u projektu imaju neki interes ili utjecaj na njegov ishod ili projekt ima utjecaj na njih. Za uspjeh projekta nužna je identifikacija svih zainteresiranih strana, procjena njihova interesa te iskorištavanje tih informacija u uspostavi međuodnosa. Interesno – utjecajne skupine dijele se na unutarnje i vanjske, a nakon podjele može se ustanoviti komunikacijska karta. Na temelju nje se mogu ustanoviti ključni međuodnosi što pomaže projektnom menadžmentu u upravljanju odnosima među njima.³³

Projektni sponzor (osoba ili grupa ljudi) osigurava financijsku potporu za kupnju projektnog proizvoda te stoga ima presudnu ulogu u ispunjavanju projektnih ciljeva. Njegovi osnovni zadaci su: zajedno s vrhovnim menadžmentom određuje misiju i viziju projekta, odobrava sredstva za projekt, odlučuje o ključnim akcijama projekta, odobrava izbor resursa i određuje prioritete, utječe i odobrava izbor projektnog menadžera s kojim se redovito sastaje, odobrava reviziju projekta te pomaže

³²M. Buble, op.cit. str. 19-21.

³³M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str. 135-136.

projektom timu u ostvarenju cilja, ali ne rješava direktno probleme na projektu. Dobar projektni sponzor u velikoj mjeri olakšava posao projektnog menadžera.³⁴

³⁴M. A. Omazić i S. Baljkas, op.cit., str.139.

3. Temeljni alati, metodologije i vještine u projektnom menadžmentu

Prema Herrwagenu, u današnjoj se ekonomiji priroda rada mnogo izmijenila. On je sada više specijaliziran, više ovisi o tehnologiji, rokovi za obavljanje su kraći, mobilniji je, stoga manje ovisi o lokacijama te zahtjeva više resursa za suradnju i društvenih vještina u vodstvu i timovima. Sukladno tome, današnje bi organizacije trebale biti usredotočene na stvaranje novih vrijednosti i prilagodljive promjenama u smislu praćenja dinamičkih zahtjeva i strategija kao i stvaranja konkurentskih prednosti. Moraju biti više agilne i praktične, a što manje hijerarhijski orijentirane u smislu donošenja odluka. Vidljivo je kako je upravljanje promjenama u središtu neophodne transformacije organizacije što sa sobom povlači važnu ulogu projektnog menadžmenta. Međutim, da bi organizacije postale uspješne važno je posjedovati potrebna znanja, vještine i iskustvo kako bi se odabrala jedinstvena metodologija i alati upravljanja projektima. To je učinkovit pristup kojim se konsolidiraju prethodni napori upravljanja projektima.³⁵

3.1. Temeljne metodologije projektnog menadžmenta

Svaki projektni menadžer zna kako je odabir metodologije ključan za dobro izvođenje posla. Iako postoje razne metodologije upravljanja projektima, u nastavku su navedene one koje su u skladu s ciljevima rada. Prema Institutu za upravljanje projektima (PMI), metodologija se definira kao sustav praksi, tehnika, postupaka i pravila koje koriste oni koji se bave projektnim menadžmentom. Drugim riječima, to je skup pravila kojih se treba pridržavati kako bi projekt bio dovršen na najproduktivniji mogući način. To su u osnovi procesi kojima je cilj pomoći projektnim menadžerima u usmjeravanju tijekom cijelog projekta i koracima koje treba poduzeti za dovršavanje zadataka. Različite metodologije imaju različite strategije koje pomažu u upravljanju pitanjima ako se pojave tijekom provedbe projekta. Postoji mnogo metodologija u projektnom menadžmentu, svaka sa svojim vlastitim skupom pravila, načela, procesa i praksi. Koju metodologiju primijeniti u potpunosti ovisi o vrsti projekta koji se planira poduzeti.

³⁵ E. Ozmen, „Project management methodology (PMM: how can PMM serve organisation today?“, PMI Global Congress, vol. 11, 2013., str. 2-3. Dostupno na ResearchGate, (pristupljeno 15.srpanj 2022.)

Smisao odabira metodologije upravljanja projektom je maksimalno korištenje resursa i vremena. Jednu od stvari koje treba imati na umu je da, iako postoje brojne metodologije, ne postoji nešto poput 'prave' metodologije, odnosno, neće postojati jedna metodologija koja je savršena za korištenje za svaki pojedini projekt. Projekti se razlikuju po opsegu i zahtjevima, što znači da će se i odgovarajuća metodologija za provedbu također razlikovati.³⁶ U nastavku su navedene neke od poznatijih metodologija, podijeljene prema vremenu nastanka i karakteristikama.

3.1.1. Waterfall metodologija projektnog menadžmenta

Waterfall metodologija upravljanja projektima predstavlja konvencionalni pristup koji se sastoji od linearnog i sekvencijalnog dizajna, te napredak teče prema dolje, poput vodopada. Metodologiju Waterfall je 1970. godine osmislio Winston W. Royce, iako tada nije koristio sam izraz "Waterfall". Ova tehnika suštinski naglašava da se ne može prijeći iz jedne faze razvoja u sljedeću dok se trenutna faza potpuno ne dovrši. Proces se sastoji od šest faza razvoja: zahtjevi sustava i softvera, analiza, dizajn, kodiranje, testiranje i operacije. Jedna od ključnih karakteristika ove metodologije je kontinuirani naglasak na važnost dokumentacije tijekom cijelog procesa razvoja.³⁷

Prije nego što je Agilna metodologija postala popularna, Waterfall metodologija se često koristila u razvoju softvera. Međutim, krutost i nedostatak prilagodljivosti koji su bili inherentni ovom pristupu predstavljali su izazov. Osim toga, nedostatak mogućnosti za dobivanje povratnih informacija od kupaca, kao i kašnjenja u testiranju, otvorili su put za nove metodologije upravljanja projektima.³⁸

Waterfall metodologija ima određene karakteristike koje je čine prepoznatljivom:³⁹

- detaljni i dugoročni projektni planovi s fiksnim vremenskim okvirom,
- definitivno i rigidno upravljanje projektom i ulogama unutar tima,

³⁶ E. Ozmen, op. cit., str. 2-3.

³⁷ R. McCarthy, *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 19, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24. siječnja 2023.).

³⁸ loc. cit.

³⁹ J. Fair, „Agile versus Waterfall: approach is right for my ERP project?“, *PA: Project Management Institute*, 9. svibanj 2012., <https://www.pmi.org/learning/library/agile-versus-waterfall-approach-erp-project-6300>, (pristupljeno 30. siječnja 2023.).

- promjene u isporučenim rezultatima su obeshrabrene i često skupe,
- potpuno dovršen proizvod se isporučuje na kraju vremenskog okvira,
- ugovorni pristup prema opsegu projekta i zahtjevima,
- kupac je obično uključen samo na početku i na kraju projekta,
- linearno-fazni pristup stvara ovisnosti između faza.

Waterfall metodologija koristi najtradicionalniji pristup upravljanju projektima, gdje članovi tima rade linearno prema fiksnom krajnjem cilju. U ovom pristupu, svaki član tima ima jasno definiranu ulogu i odgovornosti te se ne predviđa promjena u fazama ili ciljevima. Svaki član tima obavlja svoj posao ispravno i ciljano.

Waterfall metodologija može biti ključna za detaljne i kompleksne projekte gdje je potrebna cjelovita ideja kako bi se projekt dovršio prema postavljenim fazama. Druga faza projekta ne može započeti prije završetka prethodne faze. Budući da su veliki projekti često vremenski definirani, varijacije u vremenskom okviru mogu biti skupe i obeshrabrujuće. Minimalne promjene i modifikacije se mogu napraviti kada je projekt usmjeren na specifične zahtjeve.

Waterfall pristup može biti prikladan za organizacije koje slijede stroge procedure i zahtijevaju rigoroznu provedbu. U situacijama kada vlasnik proizvoda ili usluge ne želi ili ne može biti aktivno uključen u upravljanje projektom, Waterfall metodologija omogućuje mu da bude prisutan samo na početku i na kraju projekta. Također, Waterfall strategija može biti prikladna za razvoj postojećeg proizvoda ili usluge kada članovi tima unutar organizacije nude razvoj na temelju već poznatih učinaka i kada dolazi do povezivanja s identificiranim ili trenutnim proizvodom/uslugom.

Metoda Waterfall može biti korisna u projektima koji su proračunski i vremenski ograničeni, kada su potrebe projekta i njegove prilike dobro poznate i definirane. Ova metoda pruža jasne smjernice koje ovise o vrijednosti ugovora u prethodnoj fazi. Rezultat korištenja Waterfall metodologije može biti izvrstan, pružajući definirane značajke i zadatke.⁴⁰

⁴⁰ R. Mokhtar, M. Khayyat, „A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management, *SAR Journal*, vol. 5, no. 1, 2022., str. 53. Dostupno na SAR journal, (pristupljeno 3. veljače 2023.).

3.1.2. PRINCE2 metodologija projektnog menadžmenta

Metoda PROjects IN Controlled Environments (PRINCE), razvijena iz PROMPT II, postala je standard za sve projekte informacijskih sustava vlade Ujedinjenog Kraljevstva 1989. Međutim, PRINCE je ubrzo postao poznat kao kruti pristup koji je primjenjiv samo na ograničene projekte, kao što su oni veći. Takva su ograničenja riješena kasnije 1996. uvođenjem PRINCE2.⁴¹ Dok je PRINCE razvijen uglavnom za projekte informacijske tehnologije i informacijskih sustava, PRINCE2 bio je više generički. Kao rezultat toga, prihvatile su ga organizacije u mnogim različitim sektorima. PRINCE2 je također bio primjenjiviji na projekte različitih razmjera koji su pridonijeli njegovoj popularnosti.⁴²

PRINCE2 je vodeća svjetska metoda upravljanja projektima koja se primjenjuje u privatnom i javnom sektoru. Ova procesno orijentirana metodologija osmišljena je kako bi osigurala kontrolu nad projektima tijekom cijelog njihovog trajanja. Glavni cilj PRINCE2 metode je upravljati projektima unutar troškovnih, vremenskih i kvalitativnih ograničenja. Metoda naglašava potrebu razumijevanja projektnih menadžera kako ta ograničenja međusobno djeluju te da se prilagode kako bi uspješno izveli projekte. PRINCE2 jasno definira uloge i odgovornosti članova projektnog tima te se usredotočuje na isporuku željenog projektnog proizvoda. Pruža okvir koji obuhvaća različite aktivnosti i discipline potrebne za projekt i razbija projekte na faze s definiranim početkom, sredinom i krajem. PRINCE2 se temelji na sedam principa koji se mogu univerzalno primijeniti na sve projekte, bez obzira na jezik, geografsko područje ili kulturu.⁴³ Ti principi uključuju kontinuirano poslovno opravdanje, učenje iz iskustva, definiranje uloga i odgovornosti, upravljanje fazama, upravljanje iznimkama, fokusiranje na proizvode i prilagodbu projektnom okruženju. PRINCE2 slijedi procesno orijentiran pristup sa sedam procesa koji opisuju aktivnosti koje treba provesti u različitim fazama projekta. Ti procesi uključuju inicijaciju projekta, pokretanje projekta, usmjeravanje projekta, kontrolu faze, upravljanje isporukom proizvoda, upravljanje

⁴¹ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 13, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

⁴² ibidem, str. 14.

⁴³ R.P. Pawar i K.N. Mahajan, „Benefits and Issues in Managing Project by PRINCE2 Methodology“, *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol.7, no. 3, 2017, str. 190. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 1. ožujka 2023.).

granicama faza i zatvaranje projekta. Svaki proces ima specifične aktivnosti i ciljeve kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje projektom.⁴⁴

Najrelevantnije značajke koje razlikuju ovu metodologiju su: naglasak na razvoju proizvoda, kontrola nad projektnim okruženjem jer se ono mora prilagoditi okruženju u kojem se razvija, smanjenje neizvjesnosti i kontrola nad projektnim rizicima. Ova metoda je prediktivna i dio je projektnog plana.⁴⁵

Implementacija PRINCE2 metode donosi brojne prednosti, uključujući pouzdanost, poboljšanu komunikaciju između članova tima i dionika, dobro dokumentirane procese, fokus na proizvode i kvalitetu, jasno definirane uloge i odgovornosti te osnaživanje tima za upravljanje projektima. Međutim, postoje i izazovi u upravljanju projektima s PRINCE2, kao što su upravljanje promjenama i teškoće u sveobuhvatnom planiranju i dokumentiranju. Ukratko, PRINCE2 pruža strukturirani pristup upravljanju projektima te promiče kontrolu, učinkovitost i uspješnu realizaciju projekata.⁴⁶

3.1.3. Agilna metodologija projektnog menadžmenta

Agilne metode upravljanja projektima pružaju pristup koji je fleksibilan i moderan. Omogućuju rastavljanje većih projekata na jednostavnije i upravljive zadatke koji se zatim dovršavaju u kratkim iteracijama poznatim kao sprintevi.⁴⁷ Agilne metode vođene su promjenama, za razliku od tradicionalnih metoda koje su usmjerene prema planiranju, jer prepoznaju kako ne mogu uspjeti bez prilagodbe. One su posebno prikladne kada je teže razumjeti funkcionalnost sustava tijekom rane faze procesa, zbog stalnih promjena zahtjeva, varijabilnih čimbenika okoline ili promjenjivih tržišnih

⁴⁴R.P. Pawar i K.N. Mahajan, op. cit., str. 191.

⁴⁵ N. Moreno, F. Salazar i S. Delgado, „Comparative Analysis of Methodological Trends in the Management of Software Projects: Identification of the Main Variables.“ *Tehnički vjesnik*, vol. 26, no. 1, 2019, str. 80. Dostupno na: hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. veljače 2023.).

⁴⁶ R.P. Pawar i K.N. Mahajan, op.cit., str. 194.

⁴⁷ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 15, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20.siječnja 2023.).

uvjeta.⁴⁸ Vrijednosti, kao i načela agilne metodologije upravljanja projektima navedeni su u *Agile Manifesto* kojeg je trinaest lidera industrije formaliziralo 2001. godine.⁴⁹

Načela agilne metodologije upravljanja projektima uključuju sljedeće:⁵⁰

1. zadovoljstvo korisnika osigurano je kontinuiranom i ranom isporukom vrijednosti
2. zahtjevi projekta stalno se mijenjaju tijekom razvojnog procesa. Agilno upravljanje pomaže u fleksibilnom reagiranju na promjene i prilagođavanju novim zahtjevima kako bi se osigurala uspješna isporuka.
3. kontinuirana isporuka je ključna. Umjesto čekanja na kraj projekta za isporuku konačnog proizvoda, agilni pristup potiče redovitu isporuku funkcionalnih dijelova proizvoda kroz iteracije ili sprinteve.
4. suradnja između svih dionika je temeljna. Aktivno sudjelovanje svih uključenih strana tijekom cijelog trajanja projekta osigurava uspješnu suradnju i razumijevanje zahtjeva.
5. agilno upravljanje projektima pomaže u njegovanju povjerenja, motivacije i podrške među svim sudionicima projekta.
6. interakcija licem u lice ima važnu ulogu u agilnom pristupu.
7. isporučena vrijednost je primarno mjerilo napretka u agilnom projektu.
8. stvara osnovu za dosljedan i kontinuiran tempo razvoja projekta.
9. jednostavnost je ključna razlika agilne metodologije u odnosu na druge.
10. kontinuirano poboljšanje dizajna i tehničke izvrsnosti ključni su aspekti agilne metodologije.
11. samoorganizacija timova potiče razvoj dizajna, zahtjeva i izgradnje.
12. redovite analize rada omogućuju identifikaciju poboljšanja učinkovitosti.

⁴⁸ A. Cruz i A.C. Alves, „Traditional, Agile and Lean Project Management – A Systematic Literature Review“, *The Journal of Modern Project Management*, vol. 8, no. 2, 2022, str. 88. Dostupno na Journal of Modern Project Management, (pristupljeno 23. siječnja 2023.).

⁴⁹ R. McCarthy, *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 11, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24. siječnja 2023.).

⁵⁰ ibidem, str. 12.

Na primjeru projekta izgradnje stambene nastambe, metoda upravljanja projektom Waterfall pristupit će projektu izgradnje od početka do kraja s jednom isporukom i datumom isporuke. Međutim, kada je u pitanju Agilna metoda, projekt izgradnje podijeljen je na manje dijelove, kao što su temelji, zidovi, krov, interijer i eksterijer. Svaki od ovih inkremenata imat će unaprijed definirane datume dospjeća.⁵¹

Postoje četiri temeljne vrijednosti Agilne metode koje se usredotočuju na ono što projektni tim mora činiti, odnosno izbjegavati u agilnom okruženju. Također, one postavljaju temelje kako agilni timovi funkcioniraju i komuniciraju međusobno i s dionicima:⁵²

1. pojedinci i interakcije važniji su od procesa i alata,
2. isporuka vrijednosti važnija je od opsežne dokumentacije,
3. suradnja s klijentima važnija je od pregovaranja o ugovoru,
4. reagiranje na promjenu važnija je od praćenja plana.

Karakteristike agilnog tima su suradnja s klijentima, svakodnevna komunikacija, motivirani pojedinci, samoorganizirajući timovi i kontinuiran timski napredak.⁵³

Suština agilne metode projektnog menadžmenta je u tome da se projekt dijeli na jednake iteracije s dodijeljenim dijelovima opsega projekta koje tim treba obaviti. U početku tim preuzima najvažnije funkcije, dok one najmanje važne ostavlja za kasnije. Manje važni zahtjevi kasnije mogu biti izostavljeni na temelju rezultata već završenih iteracija, promijenjenih želja i/ili zahtjeva naručitelja, prijedloga izvođača ili promjena u okruženju. Precizan raspored iteracija (metode izvedbe, zadaci, radni sati, izvođači itd.) izrađuju se na početku svake iteracije, uzimajući u obzir trenutne rezultate, nove spoznaje, nove želje ili ideje klijenta kao i promjene izvornih pretpostavki i zahtjeva. Plan izvedbe za iteraciju izrađuje projektni tim, a ne voditelj projekta.⁵⁴

⁵¹ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 17, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

⁵² ibidem, str. 23 – 25.

⁵³ ibidem, str. 36 – 42.

⁵⁴ A. Stare, „Agile Project Management in Product Development Projects“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, 2014, str. 297. Dostupno na ScienceDirect, (pristupljeno 25. siječnja 2023.).

Ključni aspekti agilnog projekta uključuju sljedeće:⁵⁵

1. Cjelokupni tim
2. Product Backlog – stalno ažurirana prioritizirana lista „to do“ zadataka i značajki definiranih od strane poslovnih korisnika
3. Planiranje sprinta i backlog – sesija planiranja na početku sprinta kako bi se odredili zadaci koje tim pristaje preuzeti i isporučiti kao rezultat sprinta
4. Story Board – zbirka zajedničkih elemenata, funkcija ili "značajki" koje treba isporučiti unutar sprinta
5. Daily Standup – dnevna rasprava o tome što je postignuto, što još treba učiniti i o preprekama
6. Sprint Burndown Chart – artefakt koji prikazuje napredak i preostali rad u sprintu
7. Demonstracija sprinta – demonstracija koja se provodi na kraju sprinta kako bi se prikazao isporučeni proizvod(i) ili usluge
8. Retrospektiva – timski razgovor nakon sprinta kako bi se identificirali uspjesi i mogućnosti za poboljšanje.

Agilna metoda donosi niz ključnih aspekata koji omogućuju efikasno vođenja projekta:

⁵⁶

1. agilni projekt karakterizira kraće planiranje temeljeno na iteracijama i višestrukim isporukama,
2. fleksibilan i među funkcionalan sastav tima ključan je element agilnog projekta,
3. agilni projekt prepoznaje kako su promjene u isporukama očekivane te da imaju manji utjecaj,
4. agilni projekt donosi koncept isporučivanja proizvoda ili usluga u funkcionalnim fazama,
5. agilni projekt se odlikuje suradničkim i interaktivnim pristupom zahtjevima,

⁵⁵ J. Fair, op.cit.

⁵⁶ loc. cit.

6. aktivno uključivanje klijenata tijekom cijelog sprinta,
7. konkurentni pristup agilnog projekta ima za cilj smanjiti ovisnosti.

3.1.4. Scrum metodologija projektnog menadžmenta

Scrum metoda je prvobitno razvijena za timove unutar iste organizacije, što je dovelo do mišljenja kako je Scrum prikladan samo za interne projekte. Implementacija Scruma zahtijeva visoku razinu koordinacije i komunikacije između razvojnog tima i vlasnika. Međutim, kada organizacija koristi vanjskog suradnika za razvoj sustava, komunikacija između vlasnika i razvojnog tima može biti ograničena jer ne pripadaju istoj organizaciji.⁵⁷

Pet temeljnih vrijednosti Scruma su poštovanje, predanost, otvorenost, fokus i hrabrost. Glavni cilj Scrum metode je podržati razvoj poslovanja, isporučiti vrijednost i održavati složene proizvode.⁵⁸

Scrum metoda opisuje specifične sastanke, alate i uloge koji pomažu timovima u organiziranju i upravljanju njihovim radom na učinkovit i produktivan način. Scrum ističe važne timsko orijentirane karakteristike poput učenja iz iskustva, samostalnog rada na problemima i promišljanja o uspjesima i neuspjesima kako bi se postiglo stalno poboljšanje.⁵⁹ Timska struktura u Scrum metodi usredotočena je na razvoj malih, samoorganizirajućih i međufunkcionalnih timova koji su fleksibilni, kreativni i produktivni.⁶⁰

Najvažnije karakteristike Scrum metode su:⁶¹

1. usmjerenost na korisnika,

⁵⁷ K.D. Prasetya, Suharjito i D. Pratama, "Effectiveness Analysis of Distributed Scrum Model Compared to Waterfall approach in Third-Party Application Development", *Procedia Computer Science*, vol. 179, 2021, str. 504. Dostupno na ScienceDirect, (pristupljeno 26. veljače 2023.).

⁵⁸ R. McCarthy, *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 13, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24. siječnja 2023.).

⁵⁹ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 60, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

⁶⁰ ibidem, str. 64.

⁶¹ N. Moreno, F. Salazar i S. Delgado, op.cit., str. 81.

2. samousmjereni i samoorganizirani timovi,
3. iterativni i inkrementalni razvoj softvera,
4. jasno definirane uloge,
5. periodični sastanci,
6. raspodjela vremena za razvoj isporuke rezultata.

Scrum nije ograničen samo na razvoj softvera i uspješno se primjenjuje u različitim industrijama.⁶² Metoda ima nekoliko ključnih elemenata za uspješno funkcioniranje, uključujući sprintove, proizvodni backlog, sprint backlog i korisničke priče. Sprintovi su vremenski ograničena razdoblja tijekom kojih se isporučuju visokokvalitetni softverski proizvodi. Proizvodni backlog je skup zahtjeva postavljenih od strane dionika, dok je sprint backlog plan za isporuku proizvoda tijekom sprints. Korisničke priče koriste se za određivanje funkcionalnosti sustava i usmjeravanje implementacije.⁶³ Scrum ceremonije uključuju Daily Scrum, 15-minutni dnevni sastanak za planiranje rada u sljedećih 24 sata; pregled sprints, neformalni sastanak na kraju sprints za pregled proizvoda i prilagođavanje proizvodnog backloga; te retrospektivu sprints, sastanak za procjenu timskog rada i identifikaciju područja za poboljšanje. Ukratko, Scrum metoda pruža fleksibilnost, suradnju i kontinuirano poboljšanje u industrijama s promjenjivim okruženjem, zahtjevima kupaca i potrebom za stalnom isporukom proizvoda ili usluga.⁶⁴

3.1.5. Kanban metodologija projektnog menadžmenta

Kanban metoda prvi put je primijenjena od strane poduzeća Toyota 1940-ih nakon što su provedene studije o supermarketima. Inspirirani praksama koje su primijetili u tim trgovinama, odlučili su primijeniti slične koncepte kako bi osigurali optimalne zalihe u vlastitim tvornicama, izbjegavajući gomilanje nepotrebnih zaliha.⁶⁵

⁶² A.T. Karabulut i E. Ergun, „A NEW WAY OF MANAGEMENT: A SCRUM MANAGEMENT“, *International Journal of Commerce and Finance*, vol. 4, no. 2, 2018, str. 110. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 1. ožujka 2023.).

⁶³ ibidem, str. 113.

⁶⁴ ibidem, str. 114.

⁶⁵ P. Small, *Lean Six Sigma: A One Step At A Time Management Guide to Implementing Six Sigma Strategies to your Startup, Small Business Or Manufacturing Process; Create Products Customer*

Kanban metoda se temelji na upotrebi Kanban ploče koja ima ključnu ulogu u pomoći timovima da vizualiziraju tok rada i postignu krajnje ciljeve. Timovi mogu jednostavno pratiti napredak različitih zadataka dok zajednički surađuju prema istom cilju. Svaki segment rada u različitim fazama razvoja prikazan je na Kanban ploči. Vizualni prikaz zadataka i načina na koji se izvršavaju donosi transparentnost i jasnoću timovima, ali također pomaže u identifikaciji i upravljanju uskim grlima koja možda nisu bila prethodno prepoznata.⁶⁶

Kanban je organizacijska metoda i filozofija vizualizacije koja se fokusira na povećanje protoka proizvoda i aktivnosti uz istovremeno smanjenje zaliha i troškova transporta.⁶⁷ Obično, Kanban ploča je podijeljena na tri stupca. Prvi stupac sadrži sve zadatke koji trebaju biti obavljeni. Drugi stupac prikazuje zadatke u tijeku, dok završni stupac označava završene zadatke. Kanban metoda je vrlo popularna u industriji razvoja softvera, ali zbog svoje fleksibilnosti, također je idealan izbor i za druge industrije koje žele isprobati ovu metodu.⁶⁸

Kanban metoda opisuje nekoliko principa koje pojedinci i timovi mogu jednostavno primijeniti kako bi iskoristili prednosti koje ova metoda nudi. Ovi principi su jednostavni i lako razumljivi, te ih je lako usvojiti bez narušavanja procesa. Neki od tih principa uključuju:⁶⁹

1. započnite s onim što već radite,
2. prihvaćajte postupne i evolucijske promjene,
3. poštujujte trenutne uloge, radna mjesta i odgovornosti,
4. potičite djelovanje vodstva na svim razinama.

Love And Make More Money, Philip Small, 2021., str. 59, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 15. veljače 2023.).

⁶⁶ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 90, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

⁶⁷ D. Stevens, *Lean Six Sigma: The Ultimate Practical Guide. Discover The Six Sigma Methodology, Improve Quality and Speed and Learn How to Improve Your Business*, Double M International Limited, 2021, str. 36, Dostupno na scribd.com, (pristupljeno 20. veljače 2023.).

⁶⁸ R. McCarthy, *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 16, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24. siječnja 2023.).

⁶⁹ R. McCarthy, *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020, str. 93-96., Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

Ciljevi Kanban metode uključuju fleksibilnost planiranja, kraće vremenske cikluse, smanjenje uskih grla, vizualnu metriku i kontinuiranu isporuku.⁷⁰

3.1.6. *Lean metodologija projektnog menadžmenta*

Lean kao način razmišljanja postaje sve popularniji među organizacijama koje pripadaju različitim sektorima. Kao rezultat toga, nastale su mnoge uspješne priče u kojima je implementacija *Lean Thinkinga* pomogla organizacijama kod smanjenja otpada i povećanja profita uz kontinuirano poboljšanje svojih procesa.⁷¹ *Lean Thinking* definira otpad kao svaki korak u procesu koji ne dodaje nikakvu vrijednost klijentu, odnosno kojeg isti ne smatra korisnim ili ga nije voljan platiti. Postoje određene kategorije otpada kao što su prijevoz, inventar, kretanje, čekanje, prekomjerna proizvodnja, pretjerana obrada, nedostaci proizvoda i vještine.⁷² Lean je skup alata i tehnika koje se mogu koristiti za smanjenje otpada i dodavanje vrijednosti različitim procesima.⁷³

Pet je osnovnih načela na kojima se Lean metoda projektnog menadžmenta temelji:⁷⁴

1. identificirati kupčevu vrijednost,
2. identificirati sve aktivnosti (korake) koje sudjeluju u stvaranju vrijednosti za svaki proces ili vrstu proizvoda - izraditi mapu toka vrijednosti,
3. stvoriti idealni tok, odnosno mapu vrijednosti koja će omogućiti ostvarenje onoga što kupac želi,
4. implementirati sustav koji će generirati nove vrijednosti prema željama kupaca, odnosno maksimalno eliminirati razliku između koraka 3 i 4,
5. ponavljati proces.

⁷⁰ R. McCarthy, What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum, Primasta, 2020, str. 93-96., Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20.siječnja 2023.).

⁷¹ ibidem, str. 112,

⁷² ibidem, str. 107-111.

⁷³ ibidem, str. 102.

⁷⁴ M. Žvorc, "Lean menadžment u neproizvodnoj organizaciji.", *Ekonomski vjesnik*, vol. 26, no. 2, 2013, str. 696. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

Lean metodologija u projektnom menadžmentu je puno više od same metodologije za eliminaciju rasipanja. Ona je suštinski usmjerena na usklađivanje poslovanja s potrebama klijenata. To se postiže osiguravanjem da organizacija bude u skladu s tim potrebama te da ima prave resurse, procese, talente i vještine potrebne za njihovo učinkovito zadovoljavanje. Lean metoda transformira sve aspekte poslovanja poduzeća, uključujući organizacijske projekcije, ciljeve, kulturu i način donošenja odluka. Kroz dubinsko proučavanje mehanizama organizacije, pruža poduzeću veću vidljivost, agilnost i učinkovitost.⁷⁵

Lean metoda upravljanja projektima nudi pristup rješavanju problema s kojima se susreću tradicionalni procesi upravljanja projektima. To uključuje suočavanje s konstantnim promjenama okruženja, nedostatkom znanja o upravljanju projektima, poteškoćama u upravljanju vremenom, preopterećenosti multitaskingom, kašnjenjem projekata i prekoračenjem budžeta te smanjenjem papirologije i birokracije. Lean pristup obećava suočavanje sa složenošću i poboljšanje performansi projekata.⁷⁶

Agilna i Lean fleksibilne su metode projektnog menadžmenta koje pomažu timovima da održivo razvijaju visokokvalitetne proizvode i/ili usluge putem postupnih poboljšanja. Naglašavaju važnost isporuke visoke vrijednosti kupcima kroz kratke iteracije umjesto dugotrajnih razvojnih ciklusa.⁷⁷ Ove metodologije, okviri i pristupi pružaju različite prednosti i nedostatke poduzećima. Neki od njih mogu biti prikladniji za određene organizacije, timove i projekte od drugih. Stoga je važno jasno razumjeti njihovu vrijednost i prakse kako bi se odabrale najbolje metodologije ili okviri za upravljanje projektima.⁷⁸

3.1.7. Six Sigma metodologija projektnog menadžmenta

Six Sigma je metodologija projektnog menadžmenta koju su razvili inženjeri u Motoroli 1986. godine. Glavni cilj ove metode je poboljšanje kvalitete konačnog proizvoda

⁷⁵ P. Small, op.cit., str. 19.

⁷⁶ A. Cruz i A.C. Alves, op.cit., str. 89.

⁷⁷ R. McCarthy, What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum, Primasta, 2020, str. 114, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20.siječnja 2023.).

⁷⁸ ibidem, str. 119.

putem učinkovitog smanjenja pogrešaka u procesu. To se postiže identificiranjem stvari koje ne funkcioniraju kako treba i njihovim uklanjanjem iz procesa u cjelini.⁷⁹

Koncept Six Sigma može se promatrati kao metrika, metodologija i sustav za upravljanje kvalitetom.⁸⁰ Na najvišoj organizacijskoj razini, Six Sigma može se smatrati i sustavom za upravljanje kvalitetom koji je usmjeren na postizanje kontinuiranog poboljšanja. U fokus se stavljaju četiri ključna područja: razumijevanje i upravljanje zahtjevima kupaca, usmjeravanje ključnih procesa prema ispunjavanju postavljenih zahtjeva, korištenje rigorozne analize podataka za razumijevanje i minimiziranje varijacija u ključnim procesima te provođenje brzih i kontinuiranih poboljšanja u poslovnim procesima.⁸¹

Tehnike i alati koji se koriste u okviru Six Sigme primjenjuju se kroz model poboljšanja performansi poznat kao DMAIC. Ova kratica označava sljedeće korake:⁸²

D: Definiranje (engl. Define) ciljeva aktivnosti za poboljšanje u poslovanju

M: Mjerenje (engl. Measure) postojećeg sustava

A: Analiza (engl. Analyze) sustava radi utvrđivanja načina za smanjenje jaza između trenutne izvedbe sustava/procesa i krajnjeg cilja

I: Poboljšavanje (engl. Improve) sustava

C: Kontrola (engl. Control) novog sustava.

Six Sigma metoda temelji se na pet važnih načela:⁸³

1. usredotočenost na kupca,
2. identificiranje problema mjerenjem toka vrijednosti,
3. eliminacija beskorisnih aktivnosti,

⁷⁹ R. McCarthy, *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 20, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24.siječnja 2023.).

⁸⁰ T. Lazibat i T. Baković, „ŠEST SIGMA SUSTAV ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM“, *Poslovna izvrsnost*, vol. 1, no. 1, 2007, str. 56, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 23. veljače 2023.).

⁸¹ ibidem, str. 56-57.

⁸² J. Edge, *Lean Six Sigma: The Ultimate Guide to Lean Six Sigma, Lean Enterprise, and Lean Manufacturing, with Tools Included for Increased Efficiency and Higher Customer Satisfaction*, Bravex Publications, 2019, str. 9, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 17.veljače 2023.).

⁸³ D. Stevens, op.cit., str. 14-15.

4. kontinuirano kretanje i napredak,
5. osiguranje osjetljivog i fleksibilnog ekosustava.

U primjeni Six Sigma metode koriste se razni alati kao što su analiza uzroka i posljedica, dijagram toka, Pareto dijagram, histogram, kontrolni popis, raspršeni dijagram i drugi.⁸⁴

Metodologija Six Sigma odvija se na sljedeći način:⁸⁵

1. identificira se ključni aspekt tržišta ili poslovanja,
2. formira se hipoteza koja je usklađena s opažanjem,
3. daju se predviđanja na temelju postavljene hipoteze,
4. provode se eksperimenti kako bi se testirala predviđanja,
5. ponavljaju se koraci tri i četiri sve dok postoje odstupanja između hipoteze i stvarnih rezultata.

Sve organizacije, uključujući i neprofitne trebaju prilagoditi i kombinirati metode prema svojim specifičnim potrebama, uzimajući u obzir kontekst, veličinu organizacije, prirodu projekta i dostupne resurse. Unutar širokog spektra metoda koje su navedene, kombinacija agilnih principa i scrum metode često se smatra najprikladnijom za neprofitne organizacije jer omogućuju fleksibilnost i brzo prilagođavanje nepredvidivom okruženju. Ključno je da organizacije imaju svijest o svojim potrebama i ciljevima te primijene principe fleksibilnosti, transparentnosti i kontinuiranog poboljšanja kako bi postigle uspjeh u neprofitnom sektoru.⁸⁶

3.2. Alati projektnog menadžmenta

Uloga alata za upravljanje projektima je ključna u olakšavanju organizacije posla, pružanju pomoći timovima ili pojedincima te potpori svim dionicima u razvoju projekta, ne samo projektnim menadžerima. Ovi dinamički alati mogu se prilagoditi potrebama

⁸⁴D. Stevens, op.cit., str. 25

⁸⁵J. Edge, op.cit., str. 13.

⁸⁶N. Hadjinicolaou, *Agile project management for non-profits and social enterprises*, [website], 2022, <https://www.torrens.edu.au/blog/agile-project-management-for-non-profits-and-social-enterprises>, (pristupljeno 26. veljače 2023.).

timova različitih veličina i ciljeva, čineći njihov rad učinkovitim i omogućujući postizanje uspjeha.⁸⁷ Neke od ključnih značajki koje alati za upravljanje projektima nude su:⁸⁸

1. Planiranje i raspoređivanje: Najkonstruktivnija značajka ovih alata je mogućnost planiranja i raspoređivanja aktivnosti i zadataka. To je ključno za uspješnost projekta jer omogućuje jednostavno planiranje, delegiranje te praćenje rada svih članova tima na jednom mjestu. Korištenjem mapa, kalendarima, tijekovima rada, predlošcima i zadacima, olakšava se vođenje projekta prema cilju.

2. Suradnja: Alati za upravljanje projektima omogućuju učinkovitu komunikaciju među članovima tima. Dodavanjem komentara na zadatke, organiziranjem nadzornih ploča i dodjeljivanjem zadataka, olakšava se transparentna komunikacija i bolje timsko sudjelovanje. Također, omogućuju odobravanje i provjeru kako bi se osigurala kvaliteta izvedbe projektnih aktivnosti.

3. Dokumentacija: Gubitak datoteka može biti izuzetno problematičan, stoga alati za upravljanje projektima pružaju značajke za sigurno pohranjivanje i uređivanje datoteka. Na taj se način eliminira opasnost od gubitka važnih podataka i poteškoća koje iz toga mogu proizaći.

4. Evaluacija: Alati za upravljanje projektima pružaju mogućnost izvješćivanja i upravljanja resursima, što omogućuje voditeljima projekata procjenu rasta i produktivnosti. Na temelju tih izvješća, mogu se donositi informirane odluke i poboljšati tijek projekta.

U nastavku, navest će se nekoliko ključnih alata koje projektni menadžeri mogu koristiti kako bi uspješno upravljali projektima.

3.2.1. WBS (*Struktura podjele rada*)

Struktura raščlambe rada (WBS) predstavlja hijerarhijsku dekompoziciju posla koji treba obaviti projektni tim radi postizanja projektnih ciljeva i stvaranja potrebnih rezultata. WBS je ključni temelj za učinkovito planiranje, izvođenje, kontrolu, praćenje

⁸⁷ T. Musorodzata, „Project Management Tools and Techniques“, *Atlantic International University*, 2010, str. 3. Dostupno na Academia.edu, (pristupljeno 20. ožujka 2023.).

⁸⁸ C. Ranaware, *Project Management Tools And Techniques*, [website], 2021, <https://medium.com/@chaitanya.ranaware19/project-management-tools-and-techniques-c927737ebf58>, (pristupljeno 20. ožujka 2023.).

i izvješćivanje projekata. Svi zadaci obuhvaćeni u WBS-u moraju biti identificirani, procijenjeni, raspoređeni i proračunati. Vlasnici poduzeća i projektni menadžeri koriste strukturu raščlambe rada (WBS) kako bi složene projekte mogli rastaviti na upravljive dijelove koji se mogu učinkovito procijeniti i nadzirati.⁸⁹ Kvalitetan WBS treba posjedovati sljedeće karakteristike, odnosno on treba biti:⁹⁰

- određen,
- upravljiv,
- procjenjiv,
- neovisan,
- integrativan,
- mjerljiv,
- prilagodljiv.

Struktura raščlambe rada (WBS) predstavlja grupiranje elemenata projekta vođenih rezultatima. Specifični koraci uključuju projektnu grupu, projekt, zadatak, aktivnost, radni paket i radnu jedinicu. Pri izradi WBS-a potrebno je obuhvatiti cijeli opseg projekta, ne zanemarujući nijednu fazu projekta. Svaka razina treba biti detaljnije definirana, ali dekompozicija ne smije biti suviše detaljna kako bi se osigurala neovisnost između različitih zadataka.⁹¹

WBS je alat za grafički prikaz projekta putem razvijenih i povezanih komponenti na različitim razinama, od cjelokupnog projekta do pojedinosti, koje su potrebne za učinkovito planiranje, praćenje i kontrolu. Izrada WBS-a svakog projekta uključuje sljedeće korake:⁹²

1. prikupljanje podataka za izradu WBS-a,
2. odabir metode podjele (vrsta WBS-a),

⁸⁹ M. Alutbi, op. cit., str. 4.

⁹⁰ ibidem, str. 5-6.

⁹¹ J. Liu, „Risk identification of expressway project management based on WBS method“, *BCP Business & Management*, vol. 40, 2023, str. 9. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 30. ožujka 2023.).

⁹² M. Radujković, et al., *Planiranje i kontrola projekta*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, 2012, str. 62-63.

3. određivanje razine detaljnosti WBS-a,
4. izrada strukture WBS-a,
5. integracija WBS-a s OBS-om (Organizational Breakdown Structure).

WBS je koristan alat za složene projekte. WBS rastavlja projekt na dijelove ili stavke koje se mogu upravljati kako bi se osiguralo identificiranje svih radnih elemenata potrebnih za završetak projektnog opsega rada. Nakon što su radne komponente razdvojene na manje dijelove, hijerarhijski se raspoređuju radi pojednostavljenja izvođenja posla. WBS integrira sve resurse u cjeloviti radni sustav kako bi se osigurao jasan i glatki tijek rada. Nadalje, WBS služi kao okvir za praćenje troškova i radnog učinka jer se svaki element koji je definiran i opisan u njemu može procijeniti u smislu troškova i potrebnog vremena.⁹³

3.2.2. *Matrica odgovornosti*

Matrica odgovornosti (RACI Matrix) je dijagram projekta koji specificira uloge i vlasnike uloga za dati projekt kako bi se postigli zadaci koji su navedeni u WBS-u.⁹⁴

Nakon što su specificirane uloge i vlasnici uloga, sljedeći korak je njihovo grafičko prikazivanje pomoću mrežnog dijagrama. Mrežni dijagram pokazuje ispravan slijed i međuovisnost potrebnu za postizanje opsega projekta.⁹⁵

RACI matricu kreira projektni menadžer na početku projekta kao ključni dio uspostavljanja početnog planiranja ljudskih resursa za projekt. Budući da je pogrešna komunikacija uobičajena prijetnja svakom projektu, korištenje RACI matrice olakšava komunikaciju među timovima koji se bave bilo kojom vrstom projekta, od vrlo jednostavnih projekata do iznimno složenih.⁹⁶

RACI matrica se obično koristi za opisivanje odnosa između poslova, uloga, odgovornosti i razina ovlasti za svaku aktivnost u projektu. Ona ima vrlo snažan utjecaj jer ova matrica može omogućiti jednostavnu komunikaciju između projektnog

⁹³ T. Musorodzata, op. cit. str. 6..

⁹⁴ ibidem, str. 8.

⁹⁵ ibidem, str. 10.

⁹⁶ L. Good, *What Is a RACI Matrix?*, [website], 2023, <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>, (pristupljeno 18. svibnja 2023.).

menadžera i njegovog tima u određivanju njihovih uloga u projektu. Neke od prednosti korištenja RACI matrice su:⁹⁷

1. olakšana timska komunikacija,
2. postavljanje timova u svakom zadatku,
3. prilagođen udio radnog opterećenja.

Korištenjem RACI matrice svaki će član tima biti pozicioniran prema svojim sposobnostima. RACI funkcionira kao osnova za komunikacijski plan određujući tko prima informacije, koliko često i koliko detaljno. RACI je akronim za:⁹⁸

1. R: Responsible / Nadležan - Daje informacije koji je član tima osoba koja je odgovorna za izvršavanje zadatka.
2. A : Accountable / Odgovoran - Informacija o tome da su članovi tog tima odgovorni za sve zadatke koji su delegirani članovima tima.
3. C: Consulted / Konzultirani - Oni koji dobiju ovu ulogu stručnjaci su u svom području jer će biti zaduženi za pružanje informacija o projektu.
4. I: Informed / Informirani - Oni koji dobiju ovu ulogu uvijek su obaviješteni o napretku projekta koji se provodi.

RACI matrica pruža osjećaj organizacije i jasnoće timovima koji žele podijeliti uloge i odgovornosti članovima tima, ona pomaže u pozicioniranju projekta za uspjeh i izbjegavanju uobičajenih zamki.⁹⁹

3.2.3. Ganttov dijagram (Gantogram)

Gantogram je izuzetno koristan alat koji pruža jednostavan, intuitivan, praktičan i vizualno privlačan prikaz projektnih aktivnosti i njihovih trajanja. On nam omogućuje da se uspješno nosimo sa složenošću projekta, koordinirajući veliki broj raznolikih i međusobno povezanih zadataka. Osim toga, Ganttov dijagram je koristan alat za

⁹⁷ R.D.P. Suhandi i D. Pratami, „RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT.XYZ“, *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN ENTERPRISE SYSTEM*, vol. 5, no. 2, 2021, str. 123. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 15. travnja 2023.).

⁹⁸ ibidem, str. 124.

⁹⁹ L. Good, op.cit.

komunikaciju rasporeda projekta i stvaranje zajedničkog razumijevanja napretka i nedostataka u izvršavanju zadataka.¹⁰⁰

Konstrukcija gantograma sastoji se od dvaju ključnih dijelova: tablice i grafikona. U tabličnom dijelu, projektni podaci su strukturirani po redovima i stupcima, prikazujući različite aktivnosti. Svaki red predstavlja jednu aktivnost, dok stupci pružaju dodatne informacije o tim aktivnostima. Ova organizacija podataka omogućuje jasnoću i preglednost.¹⁰¹

Osnovna shema gantograma uključuje tri retka. Prvi red prikazuje aktivnost, drugi red je rezerviran za odgovornu osobu, a treći red otkriva koliko će dana biti potrebno za dovršenje te aktivnosti. Za manje projekte, gantogram se može koristiti bez ikakvih problema, ali kako projekti postaju veći i složeniji, postoji mogućnost da gantogram postane nezgrapnan i pretrpan informacijama.¹⁰²

Prednosti korištenja gantograma su mnogobrojne. On pomaže u uštedi radne snage, pružajući učinkovito upravljanje ljudskim resursima. Također je koristan za smanjenje troškova proizvoda i materijala, sprečavanje rasipanja resursa. Nadalje, gantogram olakšava uštedu vremena u proizvodnom procesu i drugim aspektima projekta.¹⁰³ Svaka aktivnost na gantogramu je prikazana trakom čija pozicija i duljina odražavaju datum početka, trajanje i datum završetka te aktivnosti. Na prvi pogled, gantogram omogućuje uočavanje sljedećih informacija:¹⁰⁴

- koje su različite aktivnosti u projektu,
- kada svaka aktivnost počinje i završava,
- koliko je predviđeno trajanje svake aktivnosti,
- gdje se aktivnosti preklapaju s drugim aktivnostima i koliko,

¹⁰⁰ J. Gerald i T. Lechler, „Gantt Chart and the Scientific Management in Projects“, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, no. 4, 2012, str. 579. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 12. travnja 2023.).

¹⁰¹ M. Radujković et al., op.cit., str. 88.

¹⁰² T. Musorodzata, op.cit., str. 11.

¹⁰³ K.K. Ramachandran i K. Karthick, „Gantt Chart: An Important Tool of Management“, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, vol. 8, no. 7C, 2019, str. 142. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 10. travnja 2023.).

¹⁰⁴ *Gantt Chart: How to Make a Gantt Chart*, [website], <https://www.projectmanager.com/guides/gantt-chart>, (pristupljeno 15. travnja 2023.).

- datum početka i završetka cijelog projekta.

Danas se gantogrami najčešće koriste za praćenje rasporeda projekta. Osim prikaza osnovnih informacija, gantogram može prikazivati dodatne detalje o različitim zadacima ili fazama projekta. To može uključivati informacije o međusobnoj povezanosti zadataka, napretku svakog zadatka, resursima koji se koriste za svaki zadatak i drugim relevantnim podacima.¹⁰⁵

Važno je napomenuti kako Ganttov dijagram nije dovoljan za određivanje prioriteta u projektu i identifikaciju kritičnih aktivnosti. Identifikacija kritičnih aktivnosti, koje su ključne za uspješnost projekta, često se provodi primjenom CPM (Critical Path Method) i PERT (Program Evaluation and Review Technique) metoda.¹⁰⁶

3.2.4. Tehnike evaluacije i revizije projekta (PERT)

Tehnika evaluacije i revizije projekta (PERT) je sofisticirani alat koji se koristi u procesu planiranja projekta. Ova izuzetno korisna tehnika služi za precizno određivanje vremenskog rasporeda početka i završetka aktivnosti unutar projekta, kao i ukupnog vremena trajanja projekta. Kod korištenja PERT-a, vremenske vrijednosti za završetak projekta se izračunavaju kroz mrežni dijagram koji se konstruira na temelju međusobnih odnosa prioritetnih aktivnosti.¹⁰⁷

PERT metodu široko primjenjuju kako industrije tako i vlade širom svijeta. Prema PERT-u, projekti moraju biti jasno definirani od početka do kraja. Jedna od ključnih karakteristika PERT-a je sposobnost identifikacije kritičnog puta u mreži, koji predstavlja niz aktivnosti s najvećim ukupnim vremenom trajanja.¹⁰⁸

Metoda PERT može se u slobodnom prijevodu nazvati tehnikom mrežnog planiranja za ocjenu i reviziju projekta. Osnovna obilježja ove metode uključuju: ¹⁰⁹

1. fokusiranje na događaje u planu projekta,

¹⁰⁵ *Gantt Chart: How to Make a Gantt Chart*, [website], <https://www.projectmanager.com/guides/gantt-chart>, (pristupljeno 15. travnja 2023.).

¹⁰⁶ B. Desticioğlu, „PROJECT PLANNING WITH CPM AND PERT METHODS: EXAMPLE OF DEFENCE INDUSTRY“, *Journal of Naval Science and Engineering*, vol. 18, no. 2, 2022, str. 374. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 20. travnja 2023.).

¹⁰⁷ B. Desticioğlu, op. cit., str. 371.

¹⁰⁸ T. Musorodzata, op.cit., str. 13.

¹⁰⁹ M. Radujković et al., str. 305.

2. uzimanje u obzir nesigurnosti prilikom procjene vremena događaja.

Proces analize strukture projekta prema PERT metodi obuhvaća sljedeće korake:

1. identifikacija svih događaja u projektu,
2. utvrđivanje redoslijeda svih događaja u projektnom planu,
3. grafičko prikazivanje plana pomoću dva elementa konstrukcije mrežnog dijagrama.

Općenito, PERT alat se koristi u planiranju projekata koji se provode prvi put ili u kojima trajanje aktivnosti nije moguće pouzdano odrediti. U PERT alatu, vremenske vrijednosti aktivnosti nisu precizno poznate. U ovoj metodi, za svaku aktivnost se izrađuje trostruka procjena vremena koja uključuje optimistično vrijeme, vjerojatno vrijeme i pesimistično vrijeme. Nadalje, prosječno trajanje i standardna devijacija za svaku aktivnost se izračunavaju putem PERT alata, a vjerojatnost završetka projekta u različitim vremenskim okvirima može se odrediti pomoću normalne distribucije. PERT metoda također koristi formule koje se koriste u metodi CPM za izračunavanje kritičnog puta i kritičnih aktivnosti.¹¹⁰ Prednosti korištenja PERT alata navedene su u nastavku:¹¹¹

- identifikacija kritičnog puta je jasna i jednostavna, olakšavajući razumijevanje prioriteta aktivnosti u projektu,
- ovisnosti između elemenata strukture projekta (WBS) jasno su definirane i vidljive, pružajući preglednost i olakšavajući upravljanje,
- rani početak, kasni početak i zastoji svake aktivnosti lako su uočljivi, što olakšava praćenje napretka projekta,
- ovisnosti među aktivnostima su lako razumljive, što dovodi do smanjenja ukupnog trajanja projekta,
- velike količine informacija mogu se jednostavno organizirati i prezentirati putem dijagrama, omogućavajući lako razumijevanje projektnih informacija.

¹¹⁰ B. Desticioğlu, op.cit., str. 372.

¹¹¹ T. Musorodzata, op.cit., str. 13.

3.2.4. Critical Path Method (CPM)

CPM (Critical Path Method) je razvijen od strane Kellyja i Walkera s ciljem izračunavanja zastoja uzrokovanih održavanjem u kemijskim postrojenjima te postizanja što bržeg dovršetka projekta.¹¹²

CPM je matematički temeljen oblik planiranja projektnih aktivnosti. Koristeći CPM, moguće je izračunati najranije i najkasnije vrijeme potrebno za projekt. Kritične aktivnosti se mogu identificirati, omogućavajući jednostavno i učinkovito upravljanje projektom.¹¹³

Metoda kritičnog lanca, koja se temelji na teoriji ograničenja (TOC), fokusira se na vrijeme kao najčešće ograničenje u projektima. Ova metoda se usredotočuje na osiguranje zadanog krajnjeg vremena projekta umjesto na ostvarenje procijenjenih aktivnosti i ključnih događaja. Jedinstvena vrijednost ove metode leži u tome što se kritični lanac definira kao najdulji niz aktivnosti uzimajući u obzir veze između aktivnosti i raspoloživost resursa. Kod CPM-a se jednakost potražnje i raspoloživosti resursa postavlja prije određivanja kritičnog lanca.¹¹⁴

Zbroj trajanja kritičnih aktivnosti jednak je vremenu završetka projekta. Čak i najmanje kašnjenje u kritičnim aktivnostima može dovesti do kašnjenja u dovršetku projekta, a duljina kašnjenja utječe na ukupno vrijeme trajanja projekta. Ako projektni menadžer želi fleksibilnost u trajanju aktivnosti, to se može postići samo kroz nekritične aktivnosti. CPM pretpostavlja kako su vremenska razdoblja aktivnosti unutar projekta poznata. Kritični put se određuje izračunavanjem najranijeg početka i najranijeg završetka te najkasnijeg početka i najkasnijeg završetka aktivnosti.¹¹⁵

Planiranje je ključno za uspjeh projekata. Potrebno je uložiti značajno vrijeme u planiranje jer je to faza o kojoj ovisi hoće li projekt uspjeti ili propasti. Pravilno planiranje smanjuje rizik, omogućava učinkovito korištenje resursa i olakšava praćenje projekta. Alati projektnog menadžmenta čine važan dio procesa planiranja projekta. Iako je Gantogram vrlo koristan, danas je više pogodan za manje projekte, dok je PERT prikladniji za složenije i veće. Važno je uključiti članove tima u planiranje, posebno one

¹¹² B. Desticioğlu, op.cit., str. 370.

¹¹³ T. Musorodzata, op.cit., str. 14.

¹¹⁴ M. Radujković et al., op.cit., str. 318.

¹¹⁵ B. Desticioğlu, op.cit., str. 370.

koji su odgovorni za izvršavanje zadataka kako upravljanje projektom ne bi postalo dugotrajan, iscrpljujući i složen proces.¹¹⁶

3.3. Vještine projektnog menadžera

Upravljanje projektima zahtijeva složen set vještina i znanja te visoku razinu stručnosti. Projektni menadžeri moraju posjedovati različite vještine kako bi uspješno upravljali projektima. Tijekom različitih faza projekta, poput pokretanja, planiranja, izvršavanja, kontrole i zatvaranja, menadžer mora prilagoditi svoj pristup ovisno o fazi u kojoj se projekt nalazi. Uz to, projektni menadžer delegira zadatke i odgovornosti projektnom timu koji je sastavljen kako bi ostvario postavljene ciljeve u određenom vremenskom roku i s unaprijed određenim budžetom. Da bi postigli uspjeh, projektni menadžeri koriste razne alate za upravljanje projektima kako bi organizirali sve aspekte svojih projekata. Međutim, ključni faktor je angažman samog projektnog menadžera, širok spektar znanja i vještina kako bi se postigao željeni rezultat. Projektni menadžeri moraju posjedovati tehničke, poslovne i upravljačke vještine, kao i mnoge druge. Kombinacija stručnosti, vještina i osobina ličnosti projektnih menadžera ključna je za postizanje uspješnih rezultata i isporuku projekata u skladu s očekivanjima. U nastavku je prikazano trideset vještina i osobina koje su presudne u radu uspješnih projektnih menadžera, podijeljene u tri kategorije; tvrde vještine, meke vještine i osobine ličnosti projektnih menadžera.¹¹⁷

1. Tvrde vještine (engl. Hard skills), također poznate kao tehničke vještine, su vještine upravljanja projektima koje se mogu naučiti putem obrazovanja ili obuke. U projektnom menadžmentu, tvrde vještine su ključne jer predstavljaju set tehnika upravljanja projektima koje omogućuju projektnim menadžerima obavljanje posla. Ove vještine uključuju znanje o planiranju, rasporedu i upravljanju projektima.¹¹⁸

¹¹⁶ T. Musorodzata, op.cit., str. 20

¹¹⁷ P. Landau, *12 Essential Project Management Skills*, [website], 2021, <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills>, (pristupljeno 15. kolovoza 2021.).

¹¹⁸ P. Landau, *Top 30 Project Management Skills: Soft and Hard Skills Included*, [website], 2023, <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills>, (pristupljeno 20. travnja 2023.).

Tablica 2. Prikaz tvrdih vještina projektnih menadžera

HARD SKILLS	OPIS VJEŠTINE
1. Poznavanje metodologija upravljanja projektima	Kao projektni menadžer, važno je biti upoznat s različitim metodologijama upravljanja projektima. Nije uvijek nužno biti stručnjak za svaku od njih, važno je poznavati njihove osnovne karakteristike.
2. Poznavanje softvera za upravljanje projektima	Posjedovanje znanja o softveru za upravljanje projektima neophodna je tehnička vještina projektnog menadžera u današnjem svijetu. Na tržištu su dostupne mnoge alternative softvera za upravljanje projektima, pa projektni menadžeri odabiru koji su alati i značajke za upravljanje projektima najbolji za tijek rada njihovog projektnog tima.
3. Planiranje projekta	Planiranje projekta je ključna vještina jer je projektni plan temelj ciklusa upravljanja projektom. To uključuje definiranje rasporeda, resursa i troškova projekta.
4. Raspored projekta	U projektnom planu organizirani su zadaci, timovi i rokovi za dovršetak projekta. Postoje mnogi alati koji se mogu koristiti u ovom procesu, a jedan od njih je Ganttov dijagram koji pruža vizualni prikaz rasporeda sa zadacima, trajanjem tih zadataka, ovisnostima i prekretnicama.
5. Upravljanje opsegom projekta	Opseg projekta je dokumentacija ciljeva projekta, rezultata, zadataka, troškova i rokova. Svrha određivanja opsega projekta je postaviti granice projekta, definirati uloge i odgovornosti projektnog tima i odrediti postupke koji će se koristiti za izvršenje, testiranje i odobravanje rada projekta.
6. Predviđanje projekta	Predviđanje projekta je proces pokušaja procjene mogućih ishoda projekta. Cilj je smanjiti rizik i povećati vjerojatnost uspjeha projekta. Ovaj proces omogućuje fokusiranje na područja koja se mogu poboljšati kako bi se izbjegla prekoračenja rasporeda i troškova te nedostatak resursa.
7. Praćenje projekta	Praćenje projekta važno je za mjerenje napretka i identifikaciju problema koji mogu utjecati na ispunjenje rasporeda projekta. Ovaj proces počinje u ranim fazama projekta i prati napredak i izvedbu kako bi se otkrili problemi koji mogu ometati pravovremenu isporuku projekta unutar proračuna.
8. Izvješćivanje o projektu	Uključuje prikupljanje podataka i prezentiranje informacija na jasan i razumljiv način kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva projekta. Projektna izvješća važni su alati za informiranje dionika o napretku projekta i ključni su za uspjeh projekta.
9. Budžetiranje projekta	Budžetiranje projekta je ključan element upravljanja projektima. Budžet pruža financijski okvir i resurse potrebne za izvršenje projekta. Važno je upravljati budžetom tijekom cijelog životnog ciklusa projekta kako bi se osiguralo to da stvarni ne premašuju planirane troškove.
10. Upravljanje timom	Upravljanje timom važna je vještina projektnog menadžera. Oni moraju imati razvijene vještine potrebne za rad s ljudima kako bi osigurali produktivno i učinkovito funkcioniranje tima. Upravljanje sukobima, izgradnja tima i održavanje visokog moralnog duha ključni su aspekti upravljanja timom.
11. Upravljanje radnim opterećenjem	Upravljanje radnim opterećenjem uključuje predviđanje, planiranje, raspoređivanje i praćenje radnih zadataka pojedinaca, timova ili organizacije. Cilj je ravnomjerno raspoređivanje radnog opterećenja kako bi se osigurala maksimalna produktivnost i učinkovitost tima.
12. Upravljanje vremenom	Upravljanje vremenom je važna tehnička vještina projektnog menadžera. Oni moraju biti stručnjaci u upravljanju vremenom kako bi se poštivali rokovi i osigurala pravovremena isporuka rezultata projekta.

13. Upravljanje rizikom	Upravljanje rizicima sastavni je dio planiranja projekta koji pomaže povećati šanse uspjeha projekta- Prije izvršenja projekta, potrebno je izraditi plan upravljanja rizikom koji identificira, procjenjuje i kontrolira rizike.
14. Upravljanje troškovima	Upravljanje troškovima važan je aspekt upravljanja projektima. Proračun projekta se izrađuje u fazi planiranja, a upravljanje proračunom osigurava kontrolu troškova tijekom izvršenja projekta.
15. Upravljanje zadacima	Zadaci su važni elementi projekta koji zahtijevaju pažljivo planiranje, organizaciju, dodjelu članovima tima i praćenje kako bi se osiguralo ostvarenje unutar postavljenih projektnih ograničenja. Upravljanje zadacima ključan je proces koji omogućuje uspješno izvršavanje projekta. Korištenje softvera za upravljanje projektima olakšava upravljanje zadacima i potiče učinkovitu suradnju unutar projektnog tima.

Izvor: Izrada autorice prema ProjectManager.com [online] Dostupno na <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills> [pristupljeno 20.travnja 2023.).

2. Meke vještine (engl. Soft skills) ne uče se na formalan način i pojedinci ih često razvijaju prirodno. Međutim, neke od tih vještina mogu se poboljšati kroz praksu i svjesno razvijanje. Meke vještine obuhvaćaju sve ono što nije formalno obrazovanje ili obuka. One su često dio nečije osobnosti ili se razvijaju tijekom godina iskustva.¹¹⁹

Tablica 3. Prikaz mekih vještina projektnih menadžera

SOFT SKILLS	OPIS VJEŠTINE
1.Vještina vođenja	Projektni menadžer nije odgovoran samo za uspjeh projekta, on mora biti i vođa koji primjenjuje potrebne vještine kako bi vodio i motivirao članove tima da postignu svoje ciljeve.
2.Vještina komunikacije	Projektni menadžer ne može biti učinkovit u svom radu ukoliko ne zna jasno izraziti očekivanja od svog tima. Komunikacija nije usmjerena samo prema timu, već je potrebno imati jasan komunikacijski plan za klijente, dionike i izvođače.
3.Vještina pregovaranja	U kontekstu upravljanja projektima, pregovaranje ima važnu ulogu u rješavanju sukoba i upravljanju dionicima. Primjerice, projektni menadžeri često se susreću sa zahtjevima dionika koji mogu utjecati na opseg projekta. Važno je pružiti odgovor na takve zahtjeve, ali na diplomatski način, kako bi svi dionici imali osjećaj da dobivaju ono što žele.
4.Organizacijska vještina	Organizacijska vještina povezana je sa sposobnošću projektnog menadžera za učinkovitim upravljanjem vremenom i zadacima. Ona omogućuje rad na strukturiran i učinkovit način.
5.Međuljudske vještine	Projektni timovi sastavljeni su od pojedinaca s različitim osobnostima. Članovi tima moraju uspješno surađivati. Posjedovanje međuljudskih vještina ističe najbolje od projektnog tima i pomaže u rješavanju konflikata.

¹¹⁹ P. Landau, op. cit.

6.Vještina rješavanja problema	Projekti su izazovi, stoga je posjedovanje vještina za rješavanje problema ključno za postizanje uspjeha. Postoje mnogi alati koji mogu pomoći projektnom menadžeru u rješavanju problema .
---------------------------------------	---

Izvor: Izrada autorice prema ProjectManager.com [online] Dostupno na <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills> [pristupljeno 20.travnja 2023.).

- Osobine ličnosti nisu nužno vještine, već karakterne crte koje projektni menadžeri koriste u radu s timovima. Neke od tih osobina uključuju odgovornost i ispunjavanje obveza. Projektni menadžeri trebaju biti proaktivni, sposobni rješavati probleme i biti vođe. Također, važno je da budu otvoreni za povratne informacije, pa čak i kritike, da budu fleksibilni, ali i odlučni kad je to potrebno.¹²⁰

Tablica 4. Prikaz poželjnih osobina projektnih menadžera

OSOBINE LIČNOSTI PROJEKTNIH MENADŽERA	OPIS OSOBINE
1.Prilagodljivost	Promjena je konstanta u upravljanju projektima stoga je prilagodljivost ključna za održivost projekta. Bez spremnosti na prilagodbu, projekt može trpjeti. Od projektnog menadžera očekuje se ispravna procjena u kojem trenutku treba biti prilagodljiv, a u kojem treba ustrajati u svojim odlukama.
2. Vještina donošenja odluka	Projektni menadžment zahtjeva svakodnevno donošenje odluka koje su često pod vremenskim pritiskom. Projektni menadžer treba analizirati situacije i donositi odluke koje će pozitivno utjecati na ishod projekta. Ova vještina uključuje procjenu dostupnih opcija, razmatranje rizika i koristi svake od njih, te odabir najboljeg načina djelovanja.
3. Usmjerenost na detalje	Projektni menadžer ne treba posvetiti pažnju samo pojedinačnim zadacima, već i svim aspektima koji su s njima povezani. Sposobnost fokusiranja na najmanje detalje ključna je za učinkovito upravljanje projektima.
4. Kritičko razmišljanje	Kritičko razmišljanje podrazumijeva neprihvatanje svih informacija iz okoline, već izdvajanje vremena za razumijevanje problema i istraživanje koje vodi do informirane odluke. Projektni menadžer koji na taj način pristupa s dobivenim informacijama vjerojatnije će ukloniti prepreke kroz koje svaki projekt mora proći.
5. Smisao za humor	Posjedovanje smisla za humor bitna je vještina upravljanja projektima. Humor ublažava stres, a smanjenjem napetosti unutar tima dolazi se do pametnijih ideja i odluka.
6. Strpljenje	Projekti zahtijevaju temeljito planiranje za glatku izvedbu, ali izazovi su neizbježni. Bilo da se radi o zahtjevima za promjenama ili nerealnim očekivanjima dionika, strpljenje je ključno. Bez strpljenja, sve postaje eksponencijalno teže.

¹²⁰ P. Landau, op. cit.

7. Profesionalan izgled	Profesionalan izgled može biti prednost projektnim menadžerima. Osobna prezentacija je važna jer prikazuje odgovornost, vodstvo i daje dionicima i članovima tima osjećaj kako su u dobrim rukama.
8. Delegiranje	Projekti su složeni i uključuju koordinaciju brojnih pojedinaca, lokacija i resursa. Jedna osoba ne može sve sama stoga je delegiranje izuzetno važno. Projektni menadžer mora znati koje zadatke može delegirati i kome ih može delegirati, kako bi osigurao kvalitetnu izvedbu i pravednu raspodjelu poslova.
9. Suradnja	Za projektnog menadžera to podrazumijeva poticanje suradnje unutar projektnog tima kako bi se iskoristile njihove različite vještine i iskustva. Ova disciplina se primjenjuje na sve metodologije i projekte.

Izvor: Izrada autorice prema ProjectManager.com [online] Dostupno na <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills> [pristupljeno 20.travnja 2023.).

4. Projektni menadžment u neprofitnim organizacijama

Novi fizički proizvodi i novi softverski proizvodi su vrste projektnih proizvoda korporacija čijom je proizvodnjom projektni menadžment obavio i završio svoje poslovanje i usmjerio se ka novom projektu. S novim fizičkim i softverskim proizvodima projektni menadžeri se mogu lako poistovjetiti i izravno, putem financijskih pokazatelja, mjeriti uspješnost poslovnog pothvata. Ali, danas se često susrećemo s projektima čiji se krajnji rezultat može izraziti poput „poboljšanja uvjeta života“, „sigurnost društva za djecu“ itd. Takvi su projekti pokrenuti od strane neprofitnih organizacija i postavlja se pitanje koliko se razlikuje projektni menadžment u takvim uvjetima poslovanja. Uspjeh neprofitnih organizacija uvjetovan je unutarnjim procesima, a najvažniji je menadžment, koji upravlja neprofitnom organizacijom kao neovisnim subjektom na tržištu. Menadžment kao sveobuhvatan sustav upravljanja neophodan je za neprofitne organizacije, neovisno što one ne nastaju na tržištu radi ostvarivanja profita, već radi pružanja korisnih usluga ciljnim subjektima. Danas, zahtjevi prema neprofitnom sektoru nastavljaju rasti. Istodobno, postoji nedovoljno financiranih privatnih dobrotvornih organizacija ovisnih o volonterima, od kojih se mnoge suočavaju s gubitkom državnih potpora. Potrebna su kreativna rješenja projektnog menadžmenta ukoliko neprofitni sektor želi odgovoriti na izazove širenja tržišta i nedostatka resursa.¹²¹

4.1. Definiranje neprofitnih organizacija

Pojam neprofitne organizacije nije jednostavno jednoznačno odrediti. Pojam je vezan uz određenje neprofitnog sektora i blizak pojmovima civilnog društva, socijalnog poduzetništva, socijalnog kapitala i društvene odgovornosti.¹²² Neprofitne organizacije su sve organizacije kojima osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita već služe ostvarivanju nekog javnog interesa. One nastaju, djeluju i definirane su okruženjem koje u pravilu obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke

¹²¹ J. Cabanic-Brewin, „Reinventing the business of doing good project management in the nonprofit sector“, PM Network, vol. 12, No.4, 1998., <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-nonprofit-sector-3267>, (pristupljeno 14. lipanj 2022.) str. 54-56.

¹²² I. Marić, *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet – Zagreb, 2018., str. 17

komponente.¹²³ Prema Salamonu i Anheieru neprofitna organizacija posjeduje pet glavnih obilježja:¹²⁴

1. ima pravni oblik,
2. prema ustrojstvu je privatna i nevladina,
3. ima neprofitnu raspodjelu,
4. samostalno upravlja,
5. uključuje volonterski rad.

Sljedeća tablica prikazuje podjelu organizacija s obzirom na vlasništvo, na privatne i javne, te s obzirom na usmjerenost djelovanja, na profitne i neprofitne. Primjerice škole, bolnice i fakulteti kao neprofitne organizacije mogu biti privatne i javne, dok se privatne profitne organizacije dijele od javnih profitnih poduzeća poput željeznice, pošte i zračnih kompanija.¹²⁵

Tablica 5. Prikaz neprofitnog sektora

Privatne / Javne Profitne / neprofitne	PRIVATNE	JAVNE
PROFITNE	Privatne kompanije, partnerske kompanije, posebne privatne kompanije	Državne javne kompanije (pošta, željeznica, zračne kompanije)
NEPROFITNE	Muzeji, fakulteti, škole, bolnice, dobrotvorne organizacije, druge organizacije	Državne agencije, državne škole, državne bolnice, državni fakulteti

Izvor: Izrada autorice prema Marić, I. (2018). Menadžment neprofitnih organizacija, str. 48.

¹²³ I. Marić, op. cit. str. 34.

¹²⁴ ibidem, str. 35.

¹²⁵ ibidem, str. 48.

4.2. Klasifikacija neprofitnih organizacija

Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija razlikuje sljedećih dvanaest dimenzija:¹²⁶

Skupina 1 – Kultura i rekreacija

Skupina 2 – Obrazovanje i istraživanje

Skupina 3 – Zdravstvo

Skupina 4 – Socijalne usluge

Skupina 5 – Okoliš

Skupina 6 – Razvoj i stanovanje

Skupina 7 – Pravo, zagovaranje i politika

Skupina 8 – Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva

Skupina 9 – Međunarodne aktivnosti

Skupina 10 – Religija

Skupina 11 – Poslovne i strukovne udruge, sindikati

Skupina 12 – Organizacije koje nisu drugdje klasificirane.

Klasifikacija Neprofitne organizacije se mogu financirati:¹²⁷

1. iz vlastitih ostvarenih sredstava,
2. iz državnog/županijskog/gradskog proračuna,
3. iz dobrovoljnih priloga.

Neprofitne organizacije i neprofitni sektor u cijelosti imaju vrlo važnu ulogu u društvu, međutim, često je njihova uloga podcijenjena, posebno u području javne politike.¹²⁸

¹²⁶ I. Marić, op. cit., str. 45.

¹²⁷ J. Pavičić, *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, MASMEDIA., 2003., str. 24.

¹²⁸ I. Marić, op.cit. str. 41.

4.3. Specifičnosti projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama

Primarna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija je u samome polazištu djelovanja, to je ostvarivanje dobiti kod profitnih organizacija, odnosno javno, tj. opće dobro kod neprofitnih. S aspekta usmjerenosti poslovnog procesa, kod profitnih organizacija on je usmjeren na potrošača, odnosno na korisnika usluga, dok je neprofitnim organizacijama poslovni proces usmjeren na pojedinca, odnosno na građane. Ekonomski koncept profitnih organizacija suprotan je društvenom kod neprofitnih. Područje djelovanja za profitnu organizaciju je tržište, dok je kod neprofitne organizacije društvo, to jest javnost. Konačno, rezultati su kod profitnih organizacija ekonomski, mjerljivi i kvantitativni, dok su kod neprofitnih organizacija društveni, nemjerljivi, ili teže mjerljivi i kvalitativni.

Tablica 6. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Polazište	Profit	Opće javno dobro / služenje javnosti
Usmjerenost	Potrošač	Pojedinac / građanin
Koncept	Ekonomski	Društveni
Područje djelovanja	Tržište	Društvo
Rezultati	Ekonomski / mjerljivi / kvantitativni	Društveni / nemjerljivi / kvalitativni

Izvor: Izrada autorice prema Marić, I. (2018). Menadžment neprofitnih organizacija, str.

16

Svako područje menadžmenta ima određene specifičnosti, usporedimo li menadžment u privatnom poduzeću, odnosno menadžment u neprofitnoj organizaciji, pronašli bismo neke razlike. Primarna razlika je odnos prema radnicima u organizacijama. U poduzećima čiji je primarni cilj ostvarivanje dobiti, menadžment se na prvom mjestu bavi plaćama i motiviranjem zaposlenika. Kod neprofitnih organizacija, menadžment

se na prvom mjestu bavi motivacijom zaposlenika. U profitnim organizacijama zaposlenici obavljaju posao uglavnom zbog naknade koja je često najjači faktor njihove motivacije. U neprofitnim organizacijama uglavnom rade volonteri za koje možemo reći kako su prvenstveno motivirani pomaganjem drugima i osjećajem zadovoljstva koje pruža obavljanje takvog posla. Uprava neprofitnih organizacija provodi aktivnosti usmjerene na motiviranje svojih članova.

Tablicom 7 prikazane su osnovne razlike između profitne i neprofitne organizacije prema elementima cilja, odnosa sa zaposlenicima i motivacije.

Tablica 7. Osnovne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija prema cilju, odnosu zaposlenika i elementima motivacije

PROFITNE ORGANIZACIJE		NEPROFITNE ORGANIZACIJE	
PRIMARNI CILJ	Stvaranje profita	PRIMARNI CILJ	Pružanje usluga za opće dobro
ODNOS SA ZAPOSLENICIMA	Prema naknadi i motivaciji	ODNOS ZAPOSLENIKA	Prema motivaciji
MOTIVACIJSKI FAKTOR	Zarada	MOTIVACIJSKI FAKTOR	Misija organizacije

Izvor: Izrada autorice prema Rosnerova, Z., Hraskova, D. (2020). Management of non-profit organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, str. 581.

Projektni menadžment neprofitne organizacije karakteriziraju sljedeće specifičnosti:¹²⁹

- neprofitne organizacije imaju složeniji sustav ciljeva.
- upravljanje osobljem je složenije zbog kadrovske strukture koju čine ne samo plaćeni zaposlenici već i volonteri, civili, radnici, terenski radnici itd.
- naglasak je stavljen na financijsku stranu neprofitne organizacije, budući da je ona više ili manje ovisna o vanjskim izvorima i kombinira različite izvore financiranja. uspoređujući način financiranja, profitna organizacija kroz različite pokazatelje

¹²⁹ Z. Rosnerova., i D. Hraskova, Management of non-profit organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2020., str. 578-587, Dostupno na: Academia, (pristupljeno: 15.lipanj 2022.)

može pratiti svoje financijsko poslovanje i tako procijeniti svoju ekonomsku situaciju.

- plan rada mora pridonositi postizanju ciljeva neprofitne organizacije koji su vidljivi u programima, aktivnostima i projektima koje one provode. stoga je potrebno financijskim planom prezentirati kojim će se djelatnostima organizacija baviti tijekom godine. stoga nacrti programa, aktivnosti i projekata moraju biti povezani s godišnjim programom rada i potrebnim sredstvima za njihovu provedbu. godišnji program rada osnova je za izradu financijskog plana, on treba sadržavati:¹³⁰
 1. uvod u kojem se osvrće na osnovne zadaće neprofitne organizacije,
 2. osnovne ciljeve neprofitne organizacije,
 3. aktivnosti i razvojne projekte koji se provode radi realizacije postavljenih ciljeva,
 4. resurse potrebne za ostvarivanje planiranih ciljeva.
- organizacijama koje se financiraju bespovratnim sredstvima, započinjanje projekta može biti složeno jer se nikakav rad na projektiranju i planiranju ne može naplatiti iz proračuna sve dok ne postoje sredstva za njegovu potporu. ipak, projektiranje i planiranje odvijaju se prije prijave za sudjelovanja na natječaju za bespovratna sredstva financiranja projekta. stoga, mnogi projekti moraju završiti cijelu fazu pokretanja prije nego što se mogu dodijeliti bilo kakvi resursi - bilo novčani ili ljudski.
- situacija je složena, posebno u malim neprofitnim organizacijama gdje su resursi osoblja ograničeni i često ozbiljno potplaćeni. stoga mnogi menadžeri neprofitnih organizacija nerado traže dodatni napor od već preopterećenog osoblja kako bi pokrenuli nove projekte.
- volonterski rad obično je resurs na koji se oslanja u rješavanju ovog problema. baza resursa sastavljena od odbora neprofitne organizacije i volontera zahtjevnija je za upravljanje i vrlo varijabilna u pogledu vremena, baze znanja i odgovornosti.
- iako su u upravnim odborima često vješti poslovni ljudi, oni nerijetko nemaju znanje ili iskustvo potrebno za učinkovito upravljanje neprofitnim organizacijama. Često im

¹³⁰ N. Bičanić et al., *Poslovanje neprofitnih organizacija*, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., 2017., str. 45 – 46.

nedostaju relativno osnovne vještine poput analize troškova i koristi, poslovne komunikacije i određivanja prioriteta.

- prema istraživanju, stručnjaci projektnog menadžmenta koji su radili u neprofitnom sektoru ističu neiskorišteni potencijal ove discipline kojim bi organizacije mogle postati učinkovitije.
- prelaskom neprofitnih organizacija na načela projektnog menadžmenta, dobit može biti višestruka za samu organizaciju, ali i za sve njene dionike.
- postoje prepreke u neprofitnom svijetu koje se moraju prevladati prije nego što upravljanje projektima može znatno utjecati na način na koji se odvija poslovanje organizacije. problem je prvenstveno u percepciji, odnosno u neprofitnim organizacijama obično se odvija mnogo projektnog rada koji se nikad ne naziva projektom. neprofitne organizacije trebaju naučiti gledati na svoje programe u smislu niza projekata koji imaju strateško usmjerenje, a zatim tražiti financiranje za iste koji će služiti određenoj svrsi.
- prebacivanje na upravljanje projektima može se dogoditi prilično brzo upravo zato što zaklade obično financiraju organizacije za određene projekte.
- neprofitni sektor je onaj u kojem projektni menadžment i organizacija koju on pomaže poboljšati mogu zajedno rasti, pružajući prilike za profesiju, istovremeno donoseći prijeko potrebne vještine upravljanja neprofitnim organizacijama.¹³¹

Cilj neprofitnih organizacija je pružanje usluga svojim članovima i korisnicima, zastupanje interesa i rješavanje društvenih problema. Zadaća projektnog menadžera je da uz pomoć svojih suradnika, s ograničenim resursima realizira postavljene ciljeve i pri tome nastoji postići ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost se odnosi na korištenje optimalne količine resursa, a efektivnost na postizanje traženog obujma ciljeva.

4.4. Primjeri neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

¹³¹ J. Cabanic-Brewin, op.cit., str. 54-56.



4.4.1. Crveni križ Pula

Gradsko društvo Crvenog križa Pula udruga je za promicanje humanitarnih ciljeva i provođenje akcija od opće društvene koristi koja djeluje na osnovi misije i načela Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca.

Gradsko društvo Crvenog križa Pula je humanitarna, neprofitna udruga koja radi na poboljšanju kvalitete života, posebno najranjivijih (najpotrebitijih) osoba i/ili skupina ljudi na području koje pokriva Gradsko društvo Crvenog križa Pula (Grad Pula, Grad Vodnjan te općine: Barban, Fažana, Ližnjan, Marčana, Medulin i Sventvinčenat) i to kroz programska područja dobrovoljnog davalaštva krvi, socijalnog programa, službe traženja, mladeži Crvenog križa, zdravstvene preventive i prve pomoći.

Suraduje s javnim i poslovnim sektorom te drugim udrugama, a aktivnosti organizacije bazirane su na razvijanju i jačanju volontarijata.

Osnovni ciljevi Hrvatskog Crvenog križa su:

- Ublažavanje ljudskih patnji, a osobito onih izazvanih oružanim sukobima, velikim prirodnim, ekološkim, tehnološkim i drugim nesrećama, s posljedicama masovnih stradanja i epidemijama,
- Doprinosa unapređenju i zaštiti zdravlja, prevenciji bolesti i podizanju zdravstvene i ekološke kulture građana,
- Poticanje i unapređenje solidarnosti, promicanje volonterstva i međusobnog pomaganja te socijalne sigurnosti građana.

U svom radu vode se vrijednostima i načelima Međunarodnog Crvenog križa: *humanost, nepristranost, neutralnost, neovisnost, dobrovoljnost, jedinstvo i univerzalnost.* ¹³²

¹³² Gradsko društvo Crvenog križa Pula, *O nama*, [website], 2023, <https://crvenikrizpula.hr/o-nama/>, (pristupljeno 15. veljače 2023.).

Uz redovne aktivnosti Gradskog društva Crvenog križa trenutni aktivni projekti su: ¹³³



Projekt „Dok je nas, ne rabi da pensaš“

Projektom "Dok je nas, ne rabi da pensaš - Pružanje usluge pomoći u kući na području Puljštine" unaprjeđuju se i šire izvaninstitucionalne socijalne usluge pomoći u kući na području Puljštine. Projektnim aktivnostima obuhvaćeno je područje Grada Vodnjana, te Općina Medulin, Ližnjan, Marčana, Barban i Svetvinčenat, na kojoj su pretežno smještene manja mjesta i dislocirana sela.



Projekt „CENTAR PODRŠKE 521“

Svrha projekta "CENTAR PODRŠKE 521" je razvoj inovativne socijalne usluge na Urbanom području Pula (UPP) koje bi potakle aktivno uključivanje ranjivih skupina. Projektom se uspostavlja Centar Podrške 521 (CP521) koji će pružati socijalne usluge podijeljene u 3 djelatnosti: savjetovanje i pomaganje, organiziranje slobodnih aktivnosti i psihosocijalna podrška.



Projekt „Ne budi u pensiru, s nami si na miru“

Pružanje usluge pomoći u kući na području Grada Pule" je uspostavljanje i razvijanje nove izvaninstitucijske socijalne usluge pomoći u kući na području Grada Pule. Opći cilj projekta je poticanje prijelaza s institucijskih socijalnih usluga na usluge zajednice, a specifični ciljevi projekta su pružanje podrške procesu deinstitutionalizacije podizanjem svijesti javnosti, razvoj i širenje izvaninstitucionalnih socijalnih usluga pomoći u kući i jačanje kapaciteta osoba koje rade sa starijim osobama za

¹³³ Gradsko društvo Crvenog križa Pula, *Projekti*, [website], 2023, <https://crvenikrizpula.hr/projekti/>, (pristupljeno 15. veljače 2023.).

pružanje izvaninstitucionalnih socijalnih usluga pomoći u kući na području Grada Pule.



Projekt „A gdje si ti? Reaktivacija i reintegracija neaktivnih mladih u NEET statusu“

Opći cilj projekta je omogućiti pristup i aktivno sudjelovanje na tržištu rada neaktivnim NEET mladim osobama s područja Grada Zagreba i Istarske županije.

4.4.2. Udruga Sofija



Udruga za zaštitu i promicanje ljudskih prava SOFIJA nevladina je i neprofitna organizacija. Rad udruge vođen je jednostavnim uvjerenjem, ako svi dobiju jednaku priliku u životu, svi će napredovati.

Misija udruge Sofija

Udruga Sofija je nevladina i neprofitna organizacija koja se zalaže za promicanje i zaštitu ljudskih prava, s fokusom na osnaživanje žena u današnjem društvu, te unaprjeđenje društvenog položaja žena te ostvarenje spolne i rodne ravnopravnosti.

Ciljevi udruge Sofija su:

- podrška i unaprjeđenje položaja žena u današnjem društvu
- poticanje građanstva na aktivnije uključivanje i sudjelovanje u razvoju lokalne zajednice
- izgradnja kapaciteta civilnoga društva za sudjelovanje u društvenom razvoju
- edukacija, osnaživanje i zapošljavanje žena

- razvoj međusektorske suradnje i suradnje između organizacija civilnoga društva
- jačanje kapaciteta stručnjaka
- umrežavanje udruga, institucija koje rade s nezaposlenim i/ili zlostavljanim ženama
- povećanje javnog utjecaja i vidljivosti aktivnosti organizacija civilnoga društva

Vrijednosti i principi udruge Sofija

„Strast znači da koristimo energiju i predanost kako bismo osnažili, angažirali i nadahnuli druge. Hrabrost znači da smo poduzetni i da stoga riskiramo, prelazimo granice i tražimo nove pristupe. Integritet znači da smo dosljedni, iskreni, etični i autentični.“

Strategije i zakoni kojih se pridržavaju u udruzi Sofija su Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014-2020, Nacionalna strategija zaštite od nasilja u obitelji, Zakon o zaštiti od nasilja u obitelji i Strategija za pametan i održiv rast – Europa 2020.¹³⁴

Projekti udruge Sofija:¹³⁵



Važnost psihofizičkog zdravlja za djelovanje u kriznim situacijama

Provedba projekta “Važnost psihofizičkog zdravlja za djelovanje u kriznim situacijama” koji udruga Sofija provodi u suradnji s partnerima, udrugom Ludruga i Krav Maga Hrvatska započela je 19. travnja 2022. godine.

¹³⁴ Udruga Sofija, [website], <https://sofija.hr/>, (pristupljeno 5. ožujka 2023.).

¹³⁵ Udruga Sofija, *Projekti*, [website], <https://sofija.hr/projekti/>, (pristupljeno 5. ožujka 2023.).



Projekt “Gora”

Udruga Sofija od veljače 2022. sudjeluje u provedbi projekta udruge Suncokret-OLJIN i partnera pod nazivom „Gora“, koji se provodi na području Sisačko-moslavačke županije.



Nacionalna kampanja osnaživanja žena „Sofija”

Nacionalna kampanja „Sofija” provedbom svojih aktivnosti radi na aktivnom osnaživanju i osposobljavanju žena za nošenje s izazovima u društvu u kojem živimo te njihovom osposobljavanju za aktivnije sudjelovanje na tržištu rada



Seksualno nasilje – edukacijski i preventivni program

Udruga Ženska soba rujna 2018. godine s partnerima provodi projekt prevencije seksualnog nasilja kroz edukacijske aktivnosti, jačanje kapaciteta i osvještavanje na cijelom području Republike Hrvatske.



Program prakse u civilnom društvu

U sklopu projekta „Program prakse u civilnom društvu” YIHR Inicijative mladih za ljudska prava udruga Sofija sudjeluje kao mentor mladima koji pokazuju interes za rad u organizacijama civilnog društva

5. Primjena alata projektnog menadžmenta u radu neprofitnih organizacija na primjeru „Osnivanje edukativnog centra za mlade“ Crvenog križa Pula

Projektom se upravlja na način da se primjenjuju potrebna znanja, vještine, alati i tehnike na projektne aktivnosti kako bi se ispunili određeni zahtjevi projekta. Glavni cilj cjelokupnog procesa je prvenstveno učinkovita i kvalitetna izvedba. Kako bi se povećala produktivnost i učinkovitost neprofitnih organizacija ključan je odabir prikladnih alata kojim bi organizacija nesmetano upravljala projektom.¹³⁶ Njihova primjena omogućuje bolje upravljanje projektima, povećanu učinkovitost timskog rada, poboljšanu komunikaciju, optimizaciju resursa, smanjenje rizika i bolje izvješćivanje o aktivnostima i rezultatima. Prethodno su detaljno razmatrani alati projektnog menadžmenta, uz naglasak na neke od najčešće korištenih pristupa tokom realizacije projekata. U nastavku, bit će prikazana primjena alata projektnog menadžmenta kroz primjer osnivanja edukativnog centra za mlade unutar okvira Gradskog društva Crvenog križa Pula. Odabran je ovaj primjer jer je tijekom intervjua s Jasnom Vekić, ravnateljicom Crvenog križa Pula, spomenut kao budući projekt na kojem će organizacija usmjeriti svoje napore. Edukativni centar za mlade pružao bi obrazovne i društvene resurse mladima u Puli. Kroz ovaj projekt, Crveni križ Pula želi pružiti mladima sigurno i poticajno okruženje u kojem će se moći razvijati i ostvariti svoj puni potencijal. Ovaj primjer osnivanja edukativnog centra za mlade unutar Crvenog križa Pula jasan je pokazatelj kako neprofitne organizacije mogu iskoristiti alate projektnog menadžmenta kako bi postigle svoje ciljeve. Kroz temeljitu analizu, učinkovitu komunikaciju, upravljanje resursima i sustavnu evaluaciju, Crveni križ Pula izgradit će uspješan i održiv projekt koji će pružiti vrijedne resurse mladima i zajednici u kojoj djeluju.

¹³⁶ M. Rollings, *How to use project management tools for nonprofits*, [website], 2022., <https://hive.com/blog/nonprofit-project-management-tools/>, (pristupljeno 13. kolovoza 2022.).

5.1. Korištenje WBS-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Cilj projekta je osnovati edukativni centar za mlade u sklopu Crvenog križa Pula s misijom pružanja relevantnih programa i aktivnosti za podršku njihovom razvoju. Projekt uključuje istraživanje potreba mladih, definiranje uloga i odgovornosti, financijsko planiranje, uspostavljanje infrastrukture, razvoj programa, marketinške aktivnosti te evaluaciju i kontinuirano poboljšanje. Kroz suradnju s lokalnim partnerima, projekt će osigurati održivost i pružiti podršku mladima kroz edukacijske i mentorske programe, te volonterske aktivnosti. Marketinške i promotivne aktivnosti bit će provedene kako bi se informirala javnost i privukla ciljna skupina mladih. Evaluacija provedbe programa i kontinuirano poboljšanje osigurat će uspješnost projekta i prilagodbu prema potrebama mladih.

Slika 2. Prikaz WBS-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula



Izvor: Izrada autorice prema Radujković M. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Zagreb, str. 63.

Prikazani WBS je samo primjer i može se prilagoditi specifičnim potrebama i uvjetima projekta osnivanja Edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula.

5.2. Korištenje RACI matrice na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

RACI matrica pruža samo primjer mogućih uloga, odgovornosti, aktivnosti i suradnje. Konkretno uloge i zadaci mogu varirati ovisno o organizacijskoj strukturi, potrebama edukativnog centra i specifičnim uvjetima Crvenog križa Pula. Zbog svrhe istraživanja i kvalitetnijeg prikaza RACI matrice, za primjer je uzeto nekoliko aktivnosti prikazanih u WBS-u kao što su istraživanje potreba mladih, identifikacija izvora financiranja te uređenje prostora edukativnog centra.

Tablica 8. Prikaz RACI matrice na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Odgovorne osobe / Aktivnosti	Ravnateljica	Upravni odbor	Zamjenica ravnateljice	Projektni menadžer	Projektni tim	Stručno osoblje	Vanjski suradnici	Volonteri
Istraživanje potreba mladih	R	A	R	A	C	C	I	I
Identifikacija izvora financiranja	A	R	A	C	C	I	I	I
Uređenje prostora edukativnog centra	A	A	C	R	R	C	C	I

Izvor: Izrada autorice prema R. D. P. Suhanda i D. Pratami (2021): RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT.XYZ, Bandung, str. 124

Legenda:

- R (Responsible/Nadležan): Osoba je odgovorna za provedbu aktivnosti.
- A (Accountable/Odgovoran za donošenje odluka): Osoba je odgovorna za donošenje odluka vezanih uz aktivnosti.

- C (Consulted/Konzultirani): Osoba konzultira ili pruža savjete vezane uz aktivnosti.
- I (Informed/Informiran): Osoba je obaviještena o aktivnostima, ali nema izravnu odgovornost ili ulogu u njihovoj provedbi.

5.3. Korištenje Ganttovog dijagrama na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Zbog svrhe istraživanja, za primjer je uzeto nekoliko aktivnosti kao što su istraživanje potreba mladih, definiranje misije i vizije edukativnog centra, identifikacija izvora financiranja, razvoj edukacijskih programa za mlade, uređenje prostora edukativnog centra, koordinacija volonterskih aktivnosti, izrada marketinške strategije i plana te izrada izvještaja o napretku i uspjehu centra. Naredna tablica pruža pregled planiranih aktivnosti, njihovih trajanja i planirane datume početka obavljanja istih.

Tablica 9. Prikaz aktivnosti i vrijeme trajanja aktivnosti na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Aktivnost	Trajanje aktivnosti	Datum početka aktivnosti
Istraživanje potreba mladih	2 tjedna	1. srpanj 2023.
Definiranje misije i vizije edukativnog centra	1 tjedan	15. srpanj 2023.
Identifikacija izvora financiranja	2 tjedna	23. srpanj 2023.
Razvoj edukacijskih programa za mlade	3 tjedna	1. kolovoz 2023.
Uređenje prostora edukativnog centra	4 tjedna	25. kolovoz 2023.

Koordinacija volonterskih aktivnosti	2 tjedna	23. rujan 2023.
Izrada marketinške strategije i plana	2 tjedna	1. listopad 2023.
Izrada izvještaja o napretku i uspjehu centra	3 tjedna	9. listopad 2023.

Izvor: Izrada autorice prema Radujković M. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Zagreb, str. 88.

Legenda:

- Aktivnost: Naziv aktivnosti koja će se provesti u sklopu projekta
- Trajanje aktivnosti: Vremenski period koji se predviđa za izvršenje svake aktivnosti. Izražen je u tjednima.
- Datum početka aktivnosti: Planirani datum početka svake aktivnosti.

Zbog svrhe istraživanja i kvalitetnijeg prikaza Ganttovog dijagrama, za primjer je uzeto nekoliko aktivnosti kao što su istraživanje potreba mladih, definiranje misije i vizije edukativnog centra, identifikacija izvora financiranja, razvoj edukacijskih programa za mlade, uređenje prostora edukativnog centra, koordinacija volonterskih aktivnosti, izrada marketinške strategije i plana te izrada izvještaja o napretku i uspjehu Centra. Slika pruža prikaz planiranih aktivnosti, njihovih trajanja i planirane datume početka obavljanja istih. Slika predstavlja grafički prikaz prethodne tablice.

Slika 3. Prikaz Ganttovog dijagrama na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula



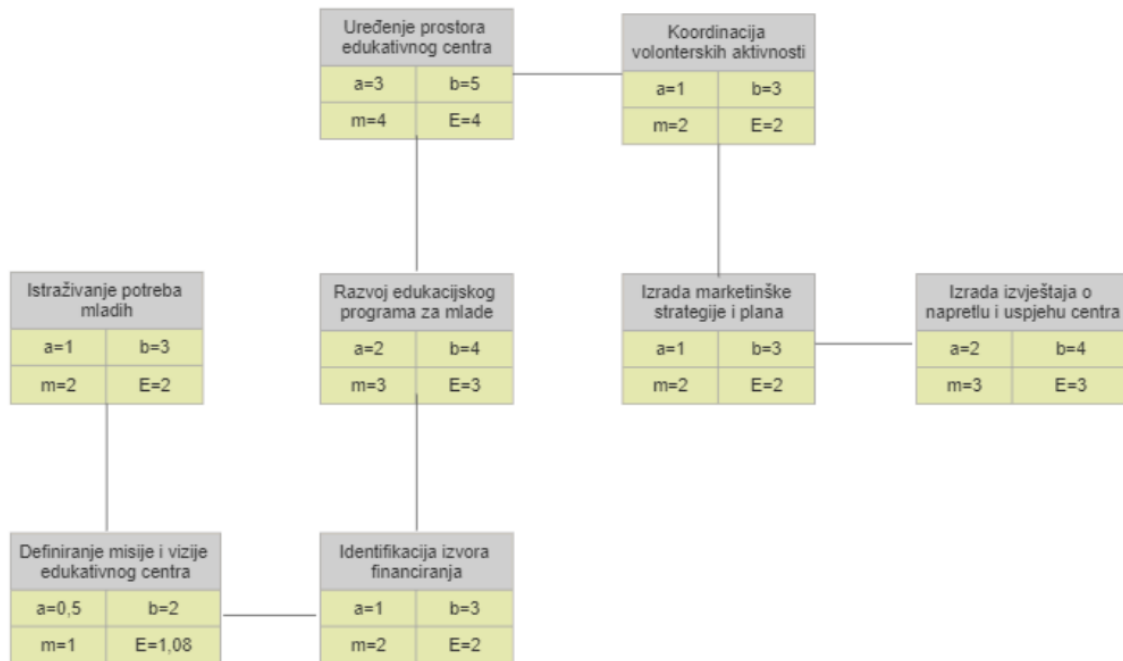
Izvor: Izrada autorice prema Radujković M. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Zagreb, str. 88.

Prikazane tablica i slika pružaju samo primjer mogućih aktivnosti, predviđeno trajanje svake od njih i datume početaka. Nadovezuju se na prethodno prikazani WBS. Konkretno aktivnosti i njihovo trajanje mogu varirati ovisno o organizacijskoj strukturi, potrebama edukativnog centra i specifičnim uvjetima Crvenog križa Pula.

5.4. Korištenje PERT-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

PERT (Program Evaluation and Review Technique) je još jedan alat za upravljanje projektima koji se može koristiti za planiranje osnivanja edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula. Pruža strukturiran pristup identifikaciji ključnih aktivnosti i njihovom organiziranju kako bi se procijenilo vrijeme izvođenja projekta. Zbog svrhe istraživanja i kvalitetnijeg prikaza PERT-a, za primjer je uzeto nekoliko aktivnosti kao što su istraživanje potreba mladih, definiranje misije i vizije edukativnog centra, identifikacija izvora financiranja, razvoj edukacijskih programa za mlade, uređenje prostora edukativnog centra, koordinacija volonterskih aktivnosti, izrada marketinške strategije i plana te izrada izvještaja o napretku i uspjehu centra.

Slika 4. Prikaz PERT-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula



Izvor: Izrada autorice prema Radujković M. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Zagreb, str. 305.

Legenda: ¹³⁷

- a – Optimistično vrijeme trajanja aktivnosti
- b – Pesimistično vrijeme trajanja aktivnosti
- m – Najvjerojatnije vrijeme trajanja aktivnosti
- E – Očekivano vrijeme trajanja aktivnosti

Optimistično vrijeme trajanja aktivnosti predstavlja vrijeme koje se može postići u idealnim uvjetima rada.

Pesimistično vrijeme trajanja aktivnosti predstavlja vremensko trajanje aktivnosti koje se može dogoditi samo u vrlo nepovoljnim okolnostima izvođenja aktivnosti.

Najvjerojatnije vrijeme trajanja aktivnosti predstavlja vremensko trajanje aktivnosti koje u praksi ima najveću vjerojatnost da se ostvari.

¹³⁷ M. Varga, „Proračun vremena mrežnog plana pomoću računala“, *Journal of Information and Organizational Sciences*, vol. , no. 9-10, 1986, str. 161. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. rujna 2023.).

Za svaku od navedenih aktivnosti odredilo se optimistično, pesimistično te najvjerojatnije vrijeme trajanja. Za određivanje očekivanog vremena trajanja koristila se formula:

$$E = \frac{a+4*m+b}{6}$$

Primjerice, za aktivnost „Istraživanja potreba mladih“, optimistično vrijeme (a) izvedbe je 1 tjedan, pesimistično (b) 3 tjedna i najvjerojatnije vrijeme za izvedbu aktivnosti (m) 2 tjedna. Očekivano vrijeme izvedbe bi iznosio 2.5 tjedna.

$$E = \frac{1 + 4 * 3 + 2}{6}$$

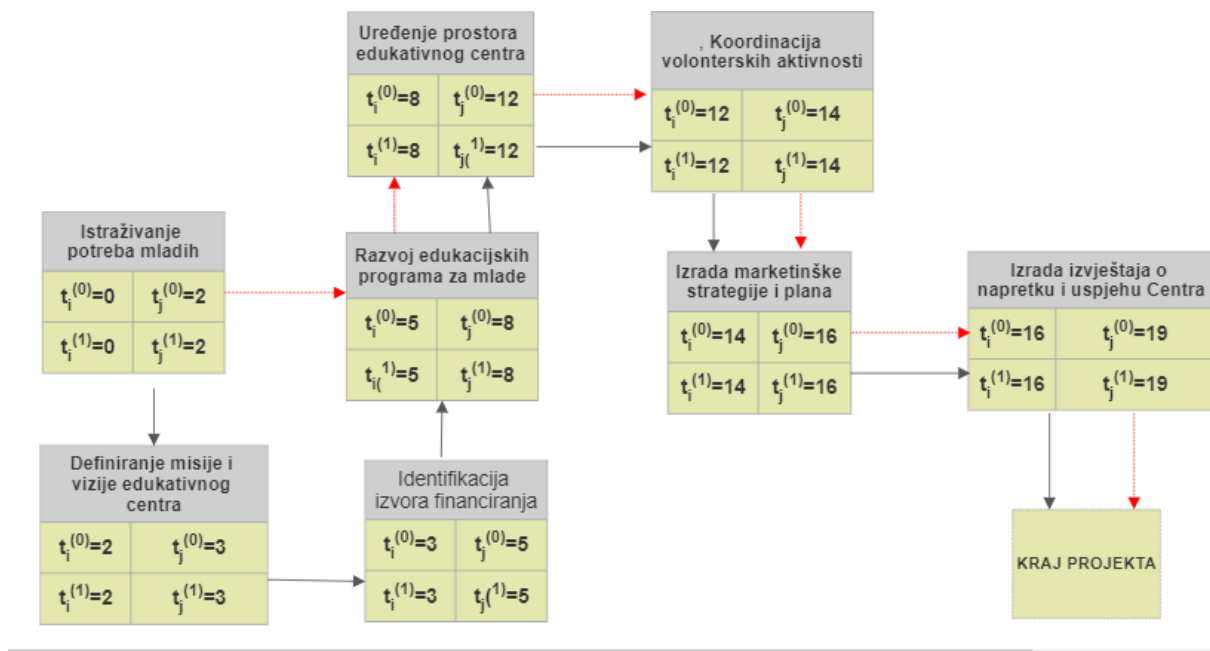
$$E = 2.5$$

Ovaj PERT dijagram je samo primjer koji se može prilagoditi specifičnim potrebama i uvjetima projekta osnivanja edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula. Također, vrijeme izvođenja aktivnosti i veze između njih treba dodatno definirati kako bi se stvorio cjelovit raspored projekta.

5.5 Korištenje CPM-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

CPM (Critical Path Method) je još jedan alat za upravljanje projektima koji se može koristiti za planiranje osnivanja edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula. Pruža jasnu vizualizaciju projekta i omogućuje projekt menadžeru da identificira ključne aktivnosti, njihov redoslijed i ukupno vrijeme potrebno za dovršenje projekta. Na kritičnom putu navedeno je nekoliko aktivnosti. To znači da bilo kakvo kašnjenje u bilo kojoj od ovih aktivnosti automatski produžuje ukupno trajanje projekta. Stoga je važno osigurati da sve aktivnosti na kritičnom putu budu izvršene u planiranom roku kako bi se projekt uspješno završio prema planu. Zbog svrhe istraživanja i kvalitetnijeg prikaza CPM-a, za primjer je uzeto nekoliko aktivnosti kao što su istraživanje potreba mladih, definiranje misije i vizije edukativnog centra, identifikacija izvora financiranja, razvoj edukacijskih programa za mlade, uređenje prostora edukativnog centra, koordinacija volonterskih aktivnosti, izrada marketinške strategije i plana te izrada izvještaja o napretku i uspjehu centra.

Slika 5. Prikaz CPM-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula



Izvor: Izrada autorice prema Musorodzata T. (2010): Project Management Tools and Techniques, Honolulu, str. 14.

Legenda:¹³⁸

- t_{ij} – trajanje između aktivnosti
- $t_i^{(0)}$ – najraniji početak aktivnosti
- $t_j^{(0)}$ – najraniji završetak aktivnosti
- $t_i^{(1)}$ – najkasniji početak aktivnosti
- $t_j^{(1)}$ – najkasniji završetak aktivnosti

Napravljena je lista aktivnosti kao i na prethodnom primjeru, s istim vremenskim trajanjem koje je navedeno u tablici 9. U CPM metodi imamo najranije i najkasnije početke i završetke aktivnosti. Najraniji početak prve aktivnosti se uvijek označava s 0, dok je za svaku sljedeću aktivnost, najraniji početak aktivnosti najraniji završetak aktivnosti prethodne. Najraniji završetak aktivnosti dobivamo zbrojem trajanja aktivnosti i najranijeg početka aktivnosti ($t_j^{(0)} = t_{ij} + t_i^{(0)}$). Zatim se redom popunjavaju najraniji početci i završetci svake aktivnosti. Za utvrđivanje najkasnijeg početka i završetka za svaku aktivnost utvrđuje se na sličan način ali redoslijed određivanja ide

¹³⁸ M. Guner i O. Yucel. "Određivanje odnosa vremena ciklusa i izvršnog vremena u linijama za proizvodnju odjeće, *Tekstil*, vol. 56, no. 5., 2007, str. 319. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. rujna 2023.).

unazad, odnosno od zadnje aktivnosti do prve aktivnosti. Najkasniji završetak zadnje aktivnosti jednak je njenom najranijem završetku, dok je za svaku sljedeću aktivnost, najkasniji završetak aktivnosti najkasniji početak aktivnosti prethodne. Najkasniji početak je razlika između najkasnijeg završetka i vremena trajanja aktivnosti ($t_i^{(1)} = t_j^{(1)} - t_{ij}$).

Na mrežnom dijagramu uočava se kako postoje dva puta. Put 1 je prikazan sa crnom strelicom, dok je put 2 prikazan sa crvenom strelicom. Odnosno kritični put 1 predstavlja relaciju 1-2-3-4-5-6-7-8, dok put 2 predstavlja relaciju 1-4-5-6-7-8. Dva kritična puta postoje iz razloga što su sve aktivnosti kritične aktivnosti jer ne postoje vremenske rezerve, odnosno za svaku aktivnost vrijedi: $t_{ij} = t_j^{(1)} - t_i^{(0)}$.

Ovaj CPM dijagram je samo primjer koji se može prilagoditi specifičnim potrebama i uvjetima projekta osnivanja edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula.

Korištenje ovih alata projektnog menadžmenta u kontekstu osnivanja edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula omogućuje bolje upravljanje projektom, povećanu učinkovitost timskog rada, optimizaciju resursa i smanjenje rizika. Pružaju strukturu, funkcionalnosti i jasnoću potrebnu za uspješno ostvarenje ciljeva projekta. U konačnici, primjena alata projektnog menadžmenta ključna je za povećanje produktivnosti i učinkovitosti neprofitnih organizacija. Bez obzira na specifičnu misiju ili djelatnost, alati projektnog menadžmenta omogućuju strukturirani pristup i potrebne funkcionalnosti za uspješno vođenje projekata i ostvarenje ciljeva organizacije.

6. Vještine menadžera neprofitnih organizacija

Osnivanje edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula zahtijeva vještine upravljanja neprofitnim organizacijama kako bi se osigurao uspješan i učinkovit rad. Prema istraživanju The Nonprofit Leadership Alliance, koje pruža usluge obrazovanja i stjecanja certifikata menadžerima neprofitnih organizacija, postoji sedam osnovnih vještina koje su ključne za upravljanje ovakvim centrom. Vještine i mogućnosti njihove primjene u centru su: ¹³⁹

1. Javni govor: Vještine javnog govora su važne za menadžere edukativnog centra kako bi jasno izrazili misiju centra, potrebe mlade populacije, planove za ostvarenje misije te načine uključivanja donatora i onih koji podržavaju rad organizacije.

2. Komunikacijske vještine: Komunikacija je ključna za uspješno vođenje centra. Menadžeri trebaju posjedovati vještine komunikacije kako bi motivirali svoj tim, razmjenjivali ideje s članovima odbora, raspravljali o ključnim pitanjima s dionicima te uspostavili kontakte s donatorima i onima koji podržavaju rad organizacije. Važno je kontinuirano razvijati ove vještine, uključujući prilagodljivu opisnu komunikaciju, strategije pripovijedanja, korištenje društvenih medija i vještine razgovora.

3. Sposobnost izgradnje odnosa: Izgradnja odnosa s donatorima i onima koji podržavaju rad organizacije ključna je vještina za menadžere centra. Kroz uspostavljanje tih odnosa, stvaraju se održive prilike za financiranje i čvrsti temelji podrške. Komunikacijske vještine igraju važnu ulogu u izgradnji povjerenja s donatorima i dionicima.

4. Strateško planiranje: Strateško planiranje pomaže organizaciji da ostvari svoje ambiciozne ciljeve. Menadžeri centra trebaju razviti viziju za centar i izraditi konkretne korake kako bi je ostvarili. Razumijevanje organizacije i sektora u cjelini ključno je za uspješno strateško planiranje.

5. Vještina delegiranja: Delegiranje je važno za rast i razvoj centra. Menadžeri trebaju biti sposobni delegirati određene zadatke i projekte drugim članovima tima, oslobađajući tako vrijeme za sebe i pružajući prilike za rast drugima. Definiranje

¹³⁹ Nonprofit Leadership Alliance, *7 Essential Nonprofit Management Skills and Development Tips*, [website], 2021., <https://nla1.org/nonprofit-management-skills/>, (pristupljeno 14. kolovoza 2022.)

očekivanja i uspostavljanje uspješnih metrika za projekte su ključni koraci pri delegiranju.

6. Raspodjela proračuna: Upravljanje resursima je važna vještina za menadžere centra. Budući da neprofitne organizacije često rade s ograničenim resursima, važno je efikasno rasporediti proračun kako bi se osigurao rast i održavanje centra.

7. Vještina rješavanja problema: Upravljanje neprofitnim organizacijama zahtijeva sposobnost mirnog pristupa problemima, racionalne reakcije i pronalaženja rješenja. Identifikacija problema, odabir najboljeg rješenja i proučavanje naučenih lekcija ključni su koraci u rješavanju problema.

Primjena ovih sedam osnovnih vještina upravljanja neprofitnim organizacijama bit će od izuzetne važnosti za osnivanje edukativnog centra za mlade u sklopu Crvenog križa Pula. Uz njihovu primjenu, centar će moći pružiti kvalitetne usluge mladima i ostvariti svoju misiju podrške i razvoja mladih generacija.

7. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama

Ovaj diplomski rad istražuje projektni menadžment u neprofitnim organizacijama, s fokusom na Gradsko društvo Crvenog križa Pula i Udrugu Sofija. Kako bi se što temeljitije razumio njihov rad, odlučila sam provesti strukturirane intervjue s ključnim akterima ovih organizacija.

Prvi intervju je obavljen uživo 15. veljače 2023. godine s ravnateljicom Udruge Crveni križ Pula, Jasnom Vekić u prostorijama Crvenog križa Pula. Ravnateljica je dugogodišnja stručnjakinja u području humanitarnog rada, a njezino bogato iskustvo u provođenju projekata pruža izvrsnu priliku za detaljnu analizu projektnog menadžmenta GDCK Pula. U ovom intervjuu istraživani su ključni aspekti rada, izazovi s kojima se susreću te uspjesi koje su postigli kroz svoje projekte.

Drugi intervju, koji se realizirao u pisanom obliku, putem e-maila, proveden je s projektnom menadžericom Udruge Sofija, Sanjom Siročić dana 21. travnja 2023. Udruga Sofija pruža podršku, zaštitu i promicanje ljudskih prava, a projektni menadžment igra ključnu ulogu u njihovom djelovanju. Kroz ovaj intervju istraživano je kako se projektni menadžment primjenjuje u kontekstu ove neprofitne organizacije te kako se nosi s posebnostima i izazovima koje takav rad nosi.

Cilj je bio usporediti pristupe projektnom menadžmentu u ove dvije neprofitne organizacije, istražiti njihove sličnosti, razlike te identificirati najbolje prakse. Ovi intervjui pružaju dragocjene uvide i perspektive koje pomažu u razumijevanju važnosti efikasnog upravljanja projektima u neprofitnom sektoru.

U nastavku diplomskog rada detaljno će se analizirati rezultati i iznijeti zaključci u svezi projektnog menadžmenta u istraženim neprofitnim organizacijama.

7.1. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u GDCK Pula

7.1.1. Sažeti prikaz provedenog intervjua

Naredni intervju proveden je s Jasnom Vekić, ravnateljicom Gradskog društva Crvenog križa Pula. GDCK Pula ima dugu povijest predanog rada u zajednici, pružajući vitalne usluge i podršku građanima u Puli i širem području.

1. Opišite svoj posao / ulogu u Crvenom križu Pula.

Moje ime je Jasna Vekić, ravnateljica sam Gradskog društva Crvenog križa Pula. Zaposlena sam na mandatna razdoblja od četiri godine. Svaki put predajem plan, viziju i misiju za naredne godine i izvješće mog mandatnog razdoblja unazad četiri godine. Moja uloga ovdje je da upravljam i koordiniram rad svih programa i projekata, upravljam procesima i ljudima.

Mi smo humanitarna, nepristrana, neutralna, neovisna, apolitička organizacija koja je najprije humana, ublažava ljudsku patnju bilo kojeg oblika u bilo kojem trenutku. Dakle, mi smo tu za čovjeka, fokus je čovjek, da li je on u zatvoru ili na pedijatriji. On je u potrebi u ovom trenutku i to je to, treba našu pomoć. To je moja misija.

2. Koliko Crveni križ Pula ima volontera i za koje potrebe volontiraju?

GDCK Pula u ovom trenutku ima 104 volontera s krajem 2022. godine. Unutar tog broja su zbrojeni svi volonteri, i oni koji su imali 1 sat volontiranja. Sve ukupno preko 4000 sati volonterstva se odradilo, od volontera koji su na punktovima CK, do volontera na akcijama darivanja krvi koji provode cijeli dan s darivateljima i volonterki koje su svaki četvrtak u skladištu. Volontira se u svim programima. Volonteri koji nam nedostaju su godina od 35 do 55, radno aktivni, izrealizirani i s dosta životnog i radnog iskustva, zato jer postoji potreba za volonterima iz područja prve pomoći, psihosocijalne podrške i službe traženja nestalih.

3. Koliko često imate sastanke i tko na njima bude?

Koordinacija ravnatelja Istarske županije (nas je 7) i Društvo Crvenog križa Istarske županije koji koordinira naš rad održava sastanke jednom mjesečno. Na tim radnim sastancima dolazimo s prijedlozima i dogovorili smo se da svaki put održimo sastanak kod nekog drugog. Ja osobno imam sastanke sa partnerima i suradnicima u zajednici jer surađujem jako puno na projektima i programima, sa Sveučilištem Juraj Dobrila u Puli, Veleučilištem, Istarskom županijom, gradom, Zadrugom osoba s tjelesnim invaliditetom, Studentskim centrom, bolnicom i mnogim drugima. Moja zamjenica je voditeljica mladeži, rada po školama, prevenciji, ona ima dosta sastanaka s prosvjetarima i sa školama. Imamo programske sastanke na europskim projektima,

projektne sastanke cijelog tima, nosioca grada Pule i županije i projektnog menadžera. Ti su sastanci jednom u dva – tri mjeseca. U zajednici GDCK Pula što se upravljanja tiče, svi voditelji imaju jednom tjedno sastanak, srijedom nas šest – sedam po programima. Na njima prisustvuju voditeljica prihvatilišta, socijalnih usluga, pučke kuhinje, zdravstva i ostali. Na njima sastavimo akcijski plan za narednih sedam dana. Dogovorimo cijelu strukturu za sljedećih 7 dana i sve što je problem riješimo.

4. Na koje se sve načine Crveni križ Pula financira (članarine, sponzori, lokalno financiranje) te kakva je povezanost s lokalnom zajednicom, državom, vanjskim suradnicima i sponzorima...?

Mi smo Udruga od posebne državne skrbi, prema Hrvatskom Zakonu o Crvenom Križu financirani smo s 0,7 iz proračuna jedinica lokalne uprave samo od prihoda od imovine, kazni, penali, štete i sl. ne iz kompletnog prihoda. To bi nam trebalo biti dostatno za hladni pogon, međutim u ovoj situaciji nam nije dostatno. Članarine imamo uglavnom od djece iz CK, Skupštine i naših volontera. Sponzorstva su rijetka. Povezani smo dosta sa lokalnom zajednicom i županijom na način da nas percipiraju kao partnera. Zaradili smo kredibilitet svojim radom. Financira se šest osnovnih programa, to je dobrovoljno davalaštvo krvi, prva pomoć, mladež, zdravstvena prevencija, služba traženja nestalih i humanitarni program. Tih šest programa spadaju pod redovne djelatnosti i financiraju se iz jedinica lokalne uprave i samouprave prema zakonu. A sve ostalo, kao npr. pučka kuhinja financira se uz ugovor o ekstra financiranju, odnosno, plaćaju se po izvršenju.

5. Postoje li suradnje s drugim udrugama?

Suradujemo skoro sa svim udrugama u Puli koje su socijalnog karaktera. 2014. godine osnovali smo Humanitarnu mrežu grada Pule koju čine grad Pula, Igor Loparić, odnosno udruga Naš san, njihov osmjeh, Facebook humanitarci, Crveni križ Pula i Sveti Vinko Paulski (Crkva). Danas imamo Viber mrežu kako bi se povezali svi korisnici zajedno. Svrha toga je zajednička podjela donacija na sve korisnike. Humanitarna mreža grada Pule sastaje se jednom mjesečno ili svaki drugi mjesec. Generalno suradnja s udrugama je super.

6. Navedite i opišite jednu humanitarnu akciju/projekt koji Vam je najviše ostao u sjećanju ili kojeg smatrate najznačajnijim te nam opišite njegov projektni ciklus.

Evo sad ću ti opisati akciju koja je sada u tijeku. Otvorili smo 10.12.2022.godine humanitarnu akciju Zlatna ribica koju smo pokrenuli sa Sveučilištem Juraj Dobrila u Puli. Naime, profesor koji je nama dobar suradnik i s kojim sam surađivala na projektima je u studenom dobio nagradu na europskom sajmu inovacija. Dobio je zlatnu medalju. Mi smo na tom projektu u ljetnoj školi, gdje su bili i strani studenti, radili i proizveli ideju. Profesor mi se nakon dobivene nagrade javio s novom idejom, odnosno rekao mi je kako s dobivenom nagradom želi napraviti zlatnu ribicu koja ispunjava želje za obrazovanjem kako bi potakli mlade osobe. Cilj je da pomognemo sa stipendijama budućim studentima iz disfunkcionalnih obitelji koji su lošije financijske situacije. Dogovorili smo novu suradnju i pokrenuli akciju u uredu državne uprave. Niti jedna akcija se ne može pokrenuti bez računa i bez zahtjeva u kojem točno pišemo šta ćemo raditi u akciji, koliko će akcija trajati, u koje svrhe će se provoditi akcija, koliko novca će se raspoređivati i sl.

7. Koliko je aktivnih projekata u ovom trenutku?

U ovom su trenutku aktivni projekti za Pomoć u kući na području Pule, Pomoć u kući na području Puljštine, Centar podrške 521, Projekt „A gdje si ti?“ sa Hrvatskom mrežom za beskućnike na kojem radi kolegica 4 sata dnevno. Također, radi i sa sedam mladih osoba od 14 do 27 godina starosti koji nisu završili školu, koji su iz disfunkcionalnih obitelji. Pruža im se pomoć u vidu večernje škole, autoškole i sl.

8. Koliko prosječno traje priprema projektne ideje u Crvenom križu Pula?

Ideja se otprilike razvija pola godine, slaže, a zatim se s konzultantima „uobličiti“ te se zatim aplicira. Uvijek je projektna ideja negdje „izmapirana“ tijekom vremena, odnosno tijekom obavljanja posla. Pola godine slaže se logička matrica. Najbolje je prirodno mapiranje koje nam ukazuje na potrebe te kada posao sam poluči uspjeh.

9. Imate li u svom sastavu osobu poslovne funkcije projektnog menadžera?

Projektne menadžere nemamo u svom sastavu. Kod projekta se uvijek trudimo ukalkulirati u proračun projekta menadžeriranje i administriranje, odnosno vanjskog evaluatora. Nemamo sredstava za stalnu funkciju projektnog menadžera, ali sredstva namijenjena projektima nam omogućavanju platiti privremeni rad projektnog menadžera za tu potrebu. Unajmimo konzultantsko poduzeće koje nudi usluge projektnog menadžera koji zatim sastavlja izvješća i slično. Znači u GDCK Pula ne postoji interni, samo eksterni projektni menadžer zbog nedostatka sredstava, ali oni se unajmljuju prilikom pokretanja svakog projekta.

10. Vaše mišljenje o važnosti projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama te procjena upućenosti vaših članova o projektnom menadžmentu.

Smatram kako je još uvijek jedini mogući način odnosa projektnog menadžera i neprofitne organizacije na projektu ovaj koji sam prethodno spomenula. Prijavi se projekt, privremeno se zaposli vanjski evaluator, projektni menadžer. Projektni menadžer ne mora biti interni, ali je jako važan. Udruge civilnog društva nemaju resurse za to, primarno je resurse trošiti na usluge i aktivnosti, a ne na hladni pogon. To je moguće u zemljama koje imaju snažan civilni sektor.

11. Tijekom planiranja projekta, koje metode/alate/tehnike koristite?

Koristimo najčešće hibridne metode. Tradicionalne su u onome trenutku kada slažemo matricu, taj početni dio kada sastavljamo što nam je potrebno i kako bi usluga trebala izgledati te stvaramo stablo odluke, zatim prelazimo na agilnije metode.

12. Jeste li upoznati s izrazima gantogram, WBS, CPM, PERT ili nekim drugim alatima. Navedite, ako jeste, i u kojoj mjeri te da li ih koristite?

Upoznata sam s navedenim, prolazimo taj dio s konzultantima, mi sami ne. Mi kada složimo matricu i kada malo uobličimo ideju onda kontaktiramo konzultantsko poduzeće. Zatim se sastanemo s njima, dogovaramo se, a oni odrađuju taj drugi dio.

13. Koje vještine smatrate najznačajnijima u Crvenom križu Pula?

a) Kod volontera

Prema mom mišljenju, kod zaposlenika i volontera, jedino potrebno je da imaju dušu, odnosno moraju biti empatični i osjetiti ljude i njihove potrebe. A sve će ostalo s vremenom naučiti.

b) Kod voditelja projekata

Nije nužno da je osoba socijalni radnik, psiholog, radni terapeut i sl. Smatram da je najključnije da je, ako treba biti visoke spreme prema sistematizaciji, da treba biti humanističkih znanosti, neovisno kojih. Jer se prolazi didaktika, sociologija, metodika, pedagogija, psihologija i sl. pa da posjeduje znanja u svezi toga. Kao i kod volontera, tako i kod voditelja projekta važna mi je humana nota, ta empatičnost i prepoznavanje potreba korisnikove potrebe.

14. Ukoliko nije zaposlen, smatrate li potrebnim zapošljavanje projektnog menadžera u Crveni križ Pula?

Smatramo kako nije potrebno stalno zapošljavanje projektnog menadžera. Nama odgovara da je vanjski suradnik jer na taj način delegiramo posao. Mi smo odgovorni za jedan dio posla, a oni za drugi. Za bilo kakva naknadna pitanja u svezi projekta odgovaraju osobe koje su za provođenje odgovorne pa tako posao ne stoji ni njima ni nama.

15. Smatrate li da je potrebna edukacija vezana uz projektni menadžment u Crvenom križu Pula.

Do sada smo sudjelovali na brojnim edukacijama, bile smo u IDI (Istarska razvojna agencija) više puta na edukacijama. Smatram kako su edukacije takvog tipa svakako

korisne kod sastavljanja projektne ideje, međutim ostatak je u djelokrugu konzultantskih poduzeća.

16. Koji su budući planovi i projekti Crvenog križa grada Pule?

U ovome trenutku, što se projekata tiče, ne planiramo pokretati velike nove projekte dok se trenutni aktivni projekti ne stabiliziraju i razviju. Treba proći izvjesno razdoblje jer će uz ove stalne projekte sigurno biti i dodatnih izazova. Mislim pokretati samo manje projekte, primjerice kako bi se prikupila sredstva za pokretanje edukativnog centra za mlade s pametnom pločom i ostalim potrebnim sadržajima u prostorijama GDCK Pula.

7.1.2. Analiza istraživanja

Gradsko društvo Crvenog križa Pula je humanitarna neprofitna udruga koja se posvećuje poboljšanju kvalitete života, posebno najranjivijih osoba i skupina ljudi, na području koje obuhvaća gradove Pulu i Vodnjan te općine Barban, Fažana, Ližnjan, Marčana, Medulin i Svetvinčenat. Jasna Vekić, ravnateljica Gradskog društva Crvenog križa Pula, obnaša tu funkciju već 10 godina i odgovorna je za upravljanje i koordinaciju rada na svim projektima i programima, kao i za upravljanje procesima i ljudima.

Financiranje Gradskog društva Crvenog križa Pula odvija se prema hrvatskom zakonu o Crvenom križu. Udruzi se dodjeljuje 0,7 posto prihoda iz proračuna jedinice lokalne uprave, imovine kazni penala, šteta i sličnih izvora, što omogućuje financiranje 6 osnovnih programa. Ostale projekte financiraju putem ugovora o dodatnom financiranju, kao što su tropartitni ugovori između županije, grada i Crvenog križa. Članovi udruge plaćaju članarinu, dok je sponzorstvo rijetko. Unatoč tome što bi to trebalo biti dostatno za osiguravanje osnovnih potreba, situacija pokazuje drugačije.

Gradsko društvo Crvenog križa Pula uspješno surađuje sa gotovo svim udrugama socijalnog karaktera u gradu Puli, a trenutno provodi četiri aktivna projekta. S obzirom na ograničenost financijskih resursa, fokus udruge je usmjeren na pružanje usluga i aktivnosti koje poboljšavaju dobrobit društva u cjelini, umjesto na administrativne troškove. U zemljama koje imaju snažan civilni sektor, preostala sredstva često se

usmjeravaju na administrativne troškove, što doprinosi uspjehu ideja i planova neformalnih organizacija. Nažalost, situacija u Republici Hrvatskoj još uvijek je daleko od idealne.

U tom kontekstu, uloga projektnog menadžera u Gradskom društvu Crvenog križa Pula, kao i u mnogim drugim neprofitnim organizacijama u Republici Hrvatskoj, ima posebno značenje. Iako udruga nema stalno zaposlenog internog projektnog menadžera, angažiraju ih privremeno putem konzultantskih poduzeća za svaki projekt. Ovim pristupom uspješno delegiraju posao i odgovornost za provedbu projekta, iako je to nužno zbog nedostatka resursa.

Unatoč tome što nemaju internog projektnog menadžera, Gradsko društvo Crvenog križa Pula prepoznaje važnost te uloge i zapošljava eksterne projektne menadžere prilikom pokretanja svakog projekta. Na taj način, uz ograničena sredstva, uspješno upravljaju zadacima i odgovornostima. Kao i kod volontera, i kod projektnih menadžera važna je humana nota, odnosno empatija i prepoznavanje ljudskih potreba.

Gradsko društvo Crvenog križa Pula razvija projektne ideje kroz otprilike šest mjeseci, koristeći tradicionalne metode projektnog menadžmenta kako bi konkretizirali ideje i uskladili ih s ciljevima. Nakon toga, vanjskim suradnicima prepuštaju određivanje sljedećih koraka, koristeći agilne metode projektnog menadžmenta. Zaposlenici Crvenog križa Pula sudjelovali su na brojnim edukacijama o projektnom menadžmentu, što smatraju korisnim pri razvijanju ideja.

Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj suočavaju se s brojnim izazovima zbog nedostatka ljudskih i materijalnih resursa. Stoga je prilagodljivost i kreativnost ključna kako bi udruge ostvarile svoju misiju i viziju na željeni način. Zahvaljujući uspješnim akcijama i fokusu na ljude u potrebi, Gradsko društvo Crvenog križa Pula steklo je veliki kredibilitet ne samo na lokalnoj razini, već i šire. Njihov rad jača suradnju s županijom i gradom Pula. Sva sredstva koja imaju usmjeravaju na humanitarne akcije i projekte, dok ostatak ulažu u daljnje planove i akcije.

Zbog nedovoljno razvijenog civilnog sektora u Republici Hrvatskoj, zapošljavanje dodatnog osoblja, poput internih projektnih menadžera, trenutno nije prioritet za Gradsko društvo Crvenog križa Pula, s obzirom na oskudne resurse.

7.2. Istraživanje prakse projektnog menadžmenta u Udruzi Sofija

7.2.1. Sažeti prikaz provedenog intervjua

Naredni intervju proveden je sa Sanjom Siročić, predsjednicom Udruge Sofija. Udruga Sofija posvećeno djeluje kako bi promovirala i zaštitila ljudska prava, s posebnim fokusom na osnaživanje žena unutar suvremenog društva.

1. Ukratko opišite svoj posao / ulogu u udruzi Sofija?

U udruzi djelujem kao predsjednica, voditeljica projekata i provoditeljica aktivnosti. Kao predsjednica zadužena sam za predstavljanje udruge, umrežavanje, stvaranjem planova razvoja, kontroliranjem kvalitete rada i upravljanjem procesima udruge (godišnje i izvanredne sjednice, primanje novih članova i volontera, financijsko upravljanje, sklapanje ugovora itd.). Kao voditeljica projekata, zadužena sam za pisanje, provedbu i evaluaciju projekata udruge, a kao provoditeljica djelujem u radu s mladima održavajući edukacije i radionice na teme u području našeg djelovanja (seksualni odgoj, odnos s tijelom, ravnopravnost spolova, bullying itd.).

2. Koliko udruga Sofija ima zaposlenih i volontera i za koje potrebe djeluju?

Udruga trenutno ima 2 zaposlene osobe (voditeljicu i koordinatoricu projekata), te 5 aktivnih volontera. Trenutno je naš rad fokusiran na provedbu jednog ESF projekta, a volonterski rad fokusiran je na grupe podrške za žene žrtve nasilja s područja grada Zagreba.

3. Koliko često imate sastanke i tko na njima prisustvuje?

Ovisno o tome što se događa u udruzi, o broju projekata koje provodimo i volonterskim aktivnostima, učestalost sastanaka se razlikuje. U pravilu ih održavamo jednom tjedno s projektnim timom (zaposlenici i stručni suradnici – psiholozi, sociolozi, socijalni radnici i dr.) i volonterima. U fazama organizacije događanja, radionica, izlaganja, ili u tijeku pisanja novih projekata, sastanci se održavaju znatno češće, ponekad i svaki dan, no na njima onda sudjeluju samo zaposlene osobe i vanjski suradnici.

4. Na koje se sve načine udruga Sofija financira (članarine, sponzori, lokalno financiranje...) te kakva je povezanost s lokalnom zajednicom, državom, vanjskim suradnicima i sponzorima?

Financiranje je velikim dijelom ostvareno kroz projekte (ESF, ACA, CERV, grad Zagreb), te manjim dijelom kroz članarine i donacije građana.

5. Postoje li suradnje sa drugim udrugama i ako da, s kojima?

Da. U civilnom društvu je za suvereno funkcioniranje izuzetno važna suradnja s drugim OCD-ima. Nju obično ostvarujemo kroz partnerstva na projektima (srodne udruge), te kroz umrežavanje na aktivnostima (šire područje djelovanja).

6. Navedite i opišite 1 humanitarnu akciju / projekt koji Vam je najviše ostao u sjećanju ili kojeg smatrate najznačajnijim te opišite njegov projektni ciklus.

Nacionalna kampanja osnaživanja žena Sofija. Projekt u trajanju 2 godine u sklopu kojeg smo održali 21 radionicu osnaživanja žena za nezaposlene žene žrtve nasilja s područja cijele RH (sve županije), te održali 13 edukacija za stručnjake koji rade sa žrtvama nasilja. U sklopu kampanje snimljen je dokumentarni film „Snažnija“, povezali smo se s više od 20 OCD-a s područja cijele RH, te organizirali više od 10 akcija kojima smo obilježili važne dane u području zaštite ženskih prava.

7. Koliko je aktivnih projekata u ovom trenutku?

U ovom je trenu 1 aktivan projekt (ESF). Drugi projekt je trenutno u pripremi, čeka se potpisivanje Ugovora o financiranju i početak provedbe.

8. Koliko prosječno traje priprema projektne ideje u udruzi Sofija?

Ovisno o veličini i zahtjevnosti projekta, između nekoliko mjeseci i nekoliko tjedana. Veći projekti s dužim trajanjem i više partnera mogu trajati i do 4 mjeseca, dok su manji

projekti (kraće trajanje, manji iznosi financiranja) često osmišljeni, napisani i predani u roku od nekoliko dana do nekoliko tjedana.

9. Imate li u svom sastavu osobu poslovne funkcije projektnog menadžera?

Ja sam zaposlena kao projektna voditeljica, iako je moje školovanje bilo za krajobraznog arhitekta, te u tom području imam magisterij.

10. Vaše mišljenje o važnosti projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama te procjena upućenosti Vaših članova o projektnom menadžmentu.

U udrugama je poznavanje osnova projektnog menadžmenta od presudne važnosti za sve stalne zaposlenike jer se funkcije zaposlenika zbog podkapacitiranosti udruga često izmjenjuju. Stoga se zaposlenici udruga najčešće rado educiraju u području projektnog menadžmenta.

11. Tijekom planiranja projekta, koje metode / alate / tehnike koristite?

Pretraživanje i analizu dokumentacije, stvaramo logičke matrice, cost-benefit analizu, te plan provedbe aktivnosti uz planiranje praćenja troškova i aktivnosti između prijavitelja i partnera.

12. Koristite li alate projektnog menadžmenta (gantogram, WBS, CPM, PERT...slobodno navedite i ostale ukoliko se njima služite) te u kojoj mjeri?

Gantogram koristimo u početnoj fazi provedbe – za pregled provedbe aktivnosti.

13. Koje vještine smatrate najznačajnijima u udruzi Sofija?

a) **kod volontera:** stručne ekspertize, snalažljivost, želja za učenjem i suradnjom, volja za ulaganjem osobnog vremena i znanja, strpljenje, pozitivan stav u radu.

b) **kod voditelja projekata:** organiziranost, jasna komunikacija s projektnim timom i donatorima, odgovornost u radu, pouzdanost, kreativnost

14. Smatrate li kako je potrebna edukacija vezana uz projektni menadžment članovima udruge Sofija te koji bi načini dodatne edukacije najviše odgovarali članovima Vašeg tima i Vama?

Uvijek je potrebna dodatna edukacija. Formalna edukacija čije bi potvrde mogli koristiti dalje u radu, posebno edukacija prilagođena djelatnicima udruga s naglaskom na specifičnosti financiranja u civilnom sektoru.

15. Koji su budući planovi i projekti udruge Sofija?

Daljnja prijava na natječaje, razvoj i certificiranje programa, razvoj i širenje tima.

7.2.2. Analiza istraživanja

Udruga Sofija nevladina je i neprofitna organizacija za zaštitu i promicanje ljudskih prava. Zalaže se za osnaživanje žena u današnjem društvu, te unapređenje društvenog položaja žena i ostvarenje spolne i rodne ravnopravnosti. Za potrebe istraživačkog dijela diplomskog rada, obavljen je intervju sa Sanjom Siročić, predsjednicom udruge, projektnom menadžericom i provoditeljicom aktivnosti. S obzirom na brojnost funkcija koje obavlja u udruzi Sofija, njezina je uloga od ključne važnosti za daljnji tijek rada. Kao predsjednica udruge zadužena je za predstavljanje udruge, umrežavanje, stvaranje planova razvoja, kontrolu kvalitete rada i upravljanje procesima udruge. Kao provoditeljica djeluje u radu s mladima održavajući edukacije i radionice na teme u području rada djelovanja udruge. Također, zaposlena je u udruzi Sofija kao projektna menadžerica u sklopu čega obavlja pisanje, provedbu i evaluaciju projekata. Smatra kako je poznavanje projektnog menadžmenta od presudne važnosti, ne samo na njevoj funkciji, već za sve zaposlenike jer se zbog podkapacitiranosti funkcije zaposlenika često izmjenjuju.

Udruga Sofija trenutno ima dvije zaposlene osobe, voditeljicu i koordinatoricu projekata, te 5 aktivnih volontera. Financiranje udruge ostvaruje se većim dijelom kroz projekte, a manjim kroz članarine i donacije građana.

Udruga Sofija surađuje s drugim organizacijama civilnog društva kroz partnerstva na projektima i umrežavanja na aktivnostima. Smatra kako je iznimno važna suradnja s drugim neprofitnim organizacijama i ulaže napore u stvaranje partnerskih veza.

Najznačajniji projekt koji je predsjednici udruge ostao u sjećanju je Nacionalna kampanja osnaživanja žena Sofija. Projekt je trajao 2 godine i uključivao je održavanje radionica za nezaposlene žene žrtve nasilja diljem Hrvatske, edukacije za stručnjake koji rade s žrtvama nasilja, snimanje dokumentarnog filma "Snažnija" te organiziranje akcija koje su obilježile važne dane u području zaštite ženskih prava.

Trenutno je aktivan jedan projekt udruge, dok je drugi u fazi pripreme. Vrijeme pripreme projektnih ideja varira ovisno o njihovoj veličini i zahtjevnosti. Isto tako, varira i učestalost sastanaka projektnog tima i volontera udruge Sofija. U pravilu se održavaju jednom tjedno, ali, ovisno o aktivnosti kojom se bave, znaju se održavati učestalije. U fazama organizacije događanja, radionica, izlaganja ili u tijeku pisanja novih projekata, sastanci se znaju održavati svakodnevno, no na njima onda sudjeluju samo zaposlene osobe i vanjski suradnici.

Predstavnica udruge Sofija kao projektna menadžerica ima iskustvo i znanja u tom području što pokazuje uspjeh provedenih projekata. Iako ne posjeduje formalno obrazovanje iz projektnog menadžmenta, posjeduje značajno iskustvo i vještine u vođenju projekata. Njena stručnost, predanost i kreativnost pridonose uspjehu projekata udruge Sofija. Ona je primjer kako stručnost i vještine projektnog menadžmenta mogu biti stečene kroz edukacije i iskustvo. Njezin doprinos udruzi Sofija je iznimno važan za ostvarenje njihove misije i postizanje pozitivnih promjena u društvu.

Projektni menadžment u udruzi Sofija smatra se izuzetno važnim za poslovanje neprofitnih organizacija, a zaposlenici udruge Sofija često se i rado educiraju u tom području. Prilikom planiranja projekta, koriste se različite metode, alati i tehnike poput pretraživanja i analize dokumentacije, logičkih matrica, cost-benefit analize te planiranja aktivnosti i praćenja troškova. Koriste gantogram u početnoj fazi provedbe projekta.

Najznačajnije vještine volontera u udruzi Sofija smatraju se stručnom ekspertizom, snalažljivošću, željom za učenjem i suradnjom, dok se kod projektnih menadžera cijene organiziranost, jasna komunikacija, odgovornost, pouzdanost i kreativnost.

Predstavnica udruge smatra kako je potrebna dodatna edukacija vezana uz projektni menadžment. Preporučuje formalnu edukaciju koja bi koristila djelatnicima udruge, posebno edukacija prilagođena specifičnostima financiranja u civilnom sektoru.

Udruga Sofija ima ambiciozne planove koji uključuju prijavu na natječaje kako bi osigurala financijsku podršku, razvoj i certificiranje programa kako bi osigurala visoku kvalitetu pružene podrške te širenje tima kako bi povećala kapacitet i obuhvat svojih aktivnosti. Ovi planovi su usmjereni na pružanje još veće podrške ženama žrtvama nasilja i promicanje ženskih prava.

7.3. Usporedba i zaključak provedenih intervjua

Obje organizacije, GDCK Pula i Udruga Sofija, ostvarile su impresivan uspjeh u provedbi projekata, što svjedoči o njihovoj stručnosti i predanosti. GDCK Pula, zahvaljujući predanosti i zalaganju ravnateljice i cjelokupnog tima, postiže visoku učinkovitost u provedbi humanitarnih projekata i programa. Njihova stabilnost financiranja kroz proračun lokalne uprave omogućuje im kontinuiranu podršku najranjivijim skupinama i poboljšanje kvalitete života u lokalnoj zajednici iako su resursi ograničeni. Njihovi projekti, usmjereni na pomoć i podršku potrebitima, ostvaruju konkretne rezultate i doprinose pozitivnim promjenama.

S druge strane, Udruga Sofija je postigla iznimne rezultate u promicanju ljudskih prava, posebno u području osnaživanja žena i borbe protiv nasilja. Njihova sposobnost da se financiraju putem projekata omogućuje im provođenje raznolikih inicijativa i pružanje podrške ženama žrtvama nasilja diljem Hrvatske. Nacionalna kampanja osnaživanja žena Sofija, koju su proveli, pokazuje njihovu predanost i uspješnost u postizanju ciljeva. Kroz edukacije, radionice i akcije, ostvarili su značajan utjecaj na društvo i pružili podršku ženama u teškim situacijama.

GDCK Pula, kao organizacija koja djeluje unutar jasnih zakonskih okvira postiže iznimnu uspješnost u provedbi projekata. Ravnateljica, kao odgovorna osoba za upravljanje i koordinaciju projekata i programa, omogućuje cjelovit pristup projektnom menadžmentu. Iako nedostaje specifična osoba za poslovnu funkciju projektnog menadžera zbog ograničenih resursa, uvođenje privremenih vanjskih projektnih menadžera pruža mogućnost da se iskoristi njihovo znanje i iskustvo, prilagodi specifičnim potrebama organizacije te unaprijedi praksa projektnog menadžmenta.

S druge strane, Udruga Sofija ima prednost što predsjednica udruge preuzima ulogu projektnog menadžera, što osigurava usklađenost i kontrolu nad provedbom projekata. Financiranje putem projekata pruža financijsku stabilnost i fleksibilnost za provedbu različitih inicijativa. Udruga može unaprijediti svoje prakse kroz dodatnu edukaciju i stručno usavršavanje.

Obje organizacije prepoznaju važnost suradnje s drugim neprofitnim organizacijama i umrežavanja, što pridonosi razmjeni resursa, znanja i iskustava te povećava društveni utjecaj neprofitnih organizacija.

U zaključku, ovi primjeri jasno pokazuju da su GDCK Pula i Udruga Sofija postigli značajan uspjeh u provedbi svojih projekata. Njihova stručnost, predanost i fokus na konkretnim rezultatima rezultiraju pozitivnim utjecajem na zajednicu i ciljne skupine koje podržavaju. Njihovi projekti pružaju stvarnu pomoć i promiču pozitivne promjene u društvu, što ih čini iznimno važnim akterima u svojim područjima djelovanja.

I GDCK Pula i Udruga Sofija imaju prostora za unaprjeđenje u području projektnog menadžmenta. Dodatna stručna edukacija, jasna uloga projektnog menadžmenta i fokus na suradnju s drugim organizacijama mogu dodatno poboljšati njihove kapacitete i već iznimne rezultate projekata. Važno je kontinuirano ulagati u razvoj vještina i znanja u području projektnog menadžmenta te osigurati strukturiran pristup i koordinaciju projekata unutar organizacija.

U konačnici, odluka o tome je li bolje imati internog projektnog menadžera ili privremeno zapošljavati vanjske projektne menadžere ovisi o specifičnim potrebama i kontekstu organizacije. Važno je pronaći ravnotežu između internih resursa, stručnosti i fleksibilnosti te potreba organizacije u smislu specifičnih znanja, iskustva i resursa koje mogu pružiti vanjski projektni menadžeri.

8. Zaključak

Projektni menadžment predstavlja ključnu disciplinu za postizanje uspjeha organizacija, bez obzira na njihovu prirodu, bilo da su profitne ili neprofitne. Ova disciplina omogućava organizacijama strukturirani pristup upravljanju promjenama u dinamičnom poslovnom okruženju te ih usmjerava na promatranje promjena kao prilika za rast i razvoj. Projektni menadžment pokazao se kao nezamjenjiv alat za postizanje ovih ciljeva.

Projektni menadžment stavlja naglasak na ljude, njihov potencijal i održiv razvoj kao ključne faktore organizacijske uspješnosti i prilagodljivosti. Razumijevanje osnovnih principa, metoda, alata i vještina čini temelj za efikasno vođenje projekata i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Ulaganje u razvoj projektnog menadžmenta i prilagođavanje suvremenim promjenama i tehnologijama predstavlja strateški korak ka postizanju uspjeha u suvremenom tržišnom okruženju. Projektni menadžment omogućava organizacijama, kako profitnim tako i neprofitnim, da budu uspješne, konkurentne te da ostvare pozitivan utjecaj na zajednicu.

Neprofitne organizacije imaju ključnu ulogu u izgradnji boljeg društva, pružajući podršku najranjivijim članovima društva, jačajući zajednice i promovirajući pozitivne promjene. Kroz programe edukacija, podizanja svijesti i volonterizma, ove organizacije informiraju građane i inspiriraju pozitivne promjene. Nedostatak neprofitnih organizacija u društvu ozbiljno bi osiromašio resurse za rješavanje društvenih problema i poboljšanje kvaliteta života.

Primjeri GDCK Pula i Udruge Sofija jasno prikazuju kako neprofitne organizacije mogu donijeti pozitivne promjene u svojim zajednicama. Iako već postižu izvanredne rezultate, obje organizacije imaju potencijal za unapređenje iz oblasti projektnog menadžmenta putem dodatne edukacije, uz precizniju definiciju uloge projektnog menadžera i intenzivniju suradnju s drugim organizacijama. Ključno je kontinuirano ulagati u razvoj vještina i znanja iz oblasti projektnog menadžmenta te osigurati strukturiran pristup i koordinaciju projekata unutar organizacija.

Odluka je li bolje imati stalno zaposlenog internog ili privremeno zaposliti vanjskog projektnog menadžera, ovisi o specifičnim potrebama i kontekstima svake

organizacije. Važno je postići ravnotežu između internih resursa, stručnosti i fleksibilnosti te iskustva i resursa koje vanjski projektni menadžeri mogu ponuditi.

Zaključno, projektni menadžment temelj je organizacijskog uspjeha, a neprofitne organizacije imaju ključnu ulogu u izgradnji boljeg društva. Ove dvije komponente zajedno doprinose održivom razvoju, ekonomskom napretku i poboljšanju kvalitete života građana. Podrška i investiranje u obje oblasti od suštinskog su značaja za stvaranje svjetlije i prosperitetnije budućnosti.

Literatura

Knjige:

1. Bičanić, N. et al., *Poslovanje neprofitnih organizacija*, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., 2017.
2. Buble M., *Projektni menadžment*, Dugopolje, MINERVA – Visoka poslovna škola, 2010.
3. Edge, J., *Lean Six Sigma: The Ultimate Guide to Lean Six Sigma, Lean Enterprise, and Lean Manufacturing, with Tools Included for Increased Efficiency and Higher Customer Satisfaction*, Bravex Publications, 2019. Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 17.veljače 2023.).
4. Hauc, A., *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. Consult, 2007.
5. Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, Ekonomski fakultet – Zagreb, 2018.
6. McCarthy, R., *Lean Methodology, A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Primasta, 2020, str. 19, Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 24.siječnja 2023.).
7. McCarthy, R., *What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*, Primasta, 2020. Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 20.siječnja 2023.).
8. Omazić, M. A. i S. Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
9. Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, MASMEDIA., 2003.
10. Radujković, M., et al., *Planiranje i kontrola projekta*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, 2012.
11. Small, P., *Lean Six Sigma: A One Step At A Time Management Guide to Implementing Six Sigma Strategies to your Startup, Small Business Or Manufacturing Process; Create Products Customer Love And Make More Money*, Philip Small, 2021. Dostupno na: Scribd.com, (pristupljeno 15.veljače 2023.).

12. Stevens, D., *Lean Six Sigma: The Ultimate Practical Guide. Discover The Six Sigma Methodology, Improve Quality and Speed and Learn How to Improve Your Business*, Double M International Limited, 2021. Dostupno na scribd.com, (pristupljeno 20. veljače 2023.).
13. Zekić, Z., *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjena*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010.

Članci u časopisima:

1. Alutbi, M., „WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)“, *University of Thi-Qar College of Engineering Petroleum and Gas Department*, 2020, str. 2-11. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 5. ožujka 2023.).
2. Cabanic-Brewin, J., „Reinventing the business of doing good project management in the nonprofit sector“, *PM Network*, vol. 12, No.4, 1998., <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-nonprofit-sector-3267>, (pristupljeno 14. lipanj 2022.) str. 54-56.
3. Cruz, A. i A.C. Alves, „Traditional, Agile and Lean Project Management – A Systematic Literature Review“, *The Journal of Modern Project Management*, vol. 8, no. 2, 2022, str. 88. Dostupno na Journal of Modern Project Management, (pristupljeno 23. siječnja 2023.).
4. Desticioğlu, B., „PROJECT PLANNING WITH CPM AND PERT METHODS: EXAMPLE OF DEFENCE INDUSTRY“, *Journal of Naval Science and Engineering*, vol. 18, no. 2, 2022, str. 363-385. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 20. travnja 2023.).
5. Fair, J., „ Agile versus Waterfall: approach is right for my ERP project?“, *PA: Project Management Institute*, 9. svibanj 2012., <https://www.pmi.org/learning/library/agile-versus-waterfall-approach-erp-project-6300>, (pristupljeno 30. siječnja 2023.).
6. Gerald, J. i T. Lechler, „Gantt Chart and the Scientific Management in Projects“, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, no. 4, 2012, str. 578-594. Dostupno na ResearchGare.net, (pristupljeno 12. travnja 2023.).
7. Guner, M. i O. Yucel. "Određivanje odnosa vremena ciklusa i izvršnog vremena u linijama za proizvodnju odjeće, *Tekstil*, vol. 56, no. 5., 2007, str. 318-324. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. rujna 2023.).

8. Karabulut, A.T. i E. Ergun, „A NEW WAY OF MANAGEMENT: A SCRUM MANAGEMENT“, *International Journal of Commerce and Finance*, vol. 4, no. 2, 2018, str. 108-117. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 1. ožujka 2023.).
9. Lazibat, T. i T. Baković, „ŠEST SIGMA SUSTAV ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM“, *Poslovna izvrsnost*, vol. 1, no. 1, 2007, str. 55-66. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 23. veljače 2023.).
10. Liu, J., „Risk identification of expressway project management based on WBS method“, *BCP Business & Management*, vol. 40, 2023, str. 8-16. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 30. ožujka 2023.).
11. Mokhtar, R., M. Khayyat, „A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management“, *SAR Journal*, vol. 5, no. 1, 2022, str. 52-62. Dostupno na SAR journal, (pristupljeno 3. veljače 2023.).
12. Moreno, N., F. Salazar i S. Delgado, „Comparative Analysis of Methodological Trends in the Management of Software Projects: Identification of the Main Variables.“ *Tehnički vjesnik*, vol. 26, no. 1, 2019, str. 80-86. Dostupno na: hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. veljače 2023.).
13. Musorodzata, T., „Project Management Tools and Techniques“, *Atlantic International University*, 2010, str. 1-21. Dostupno na Academia.edu, (pristupljeno 20. ožujka 2023.).
14. Ozmen, E., „Project management methodology (PMM: how can PMM serve organisation today?“, *PMI Global Congress*, vol. 11, 2013, str. 1-11. Dostupno na ResearchGate, (pristupljeno 15. srpanj 2022.).
15. Pawar, R.P. i K.N. Mahajan, „Benefits and Issues in Managing Project by PRINCE2 Methodology“, *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol.7, no. 3, 2017, str. 190-195. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 1. ožujka 2023.).
16. Prasetya, K.D., Suharjito i D. Pratama, „Effectiveness Analysis of Distributed Scrum Model Compared to Waterfall approach in Third-Party Application Development“, *Procedia Computer Science*, vol. 179, 2021, str. 499-504. Dostupno na ScienceDirect, (pristupljeno 26. veljače 2023.).
17. Ramachandran, K.K. i K. Karthick, „Gantt Chart: An Important Tool of Management“, *International Journal of Innovative Technology and Exploring*

- Engineering*, vol. 8, no. 7C, 2019, str. 140-142. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 10. travnja 2023.).
18. Rosnerova, Z., i D. Hraskova, Management of non-profit organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2020., str. 578-587, Dostupno na: Academia, (pristupljeno: 15. lipanj 2022.).
19. Stare, A., „Agile Project Management in Product Development Projects“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, 2014, str. 295-304. Dostupno na ScienceDirect, (pristupljeno 25. siječnja 2023.).
20. Suhandi, R.D.P. i D. Pratami, „RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT.XYZ“, *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN ENTERPRISE SYSTEM*, vol. 5, no. 2, 2021, str. 122-133. Dostupno na ResearchGate.net, (pristupljeno 15. travnja 2023.).
21. Varga, M., "PRORAČUN VREMENA MREŽNOG PLANA POMOĆU RAČUNALA, *Journal of Information and Organizational Sciences*, vol. , no. 9-10, 1986, str. 159-170. Dostupno na hrcak.srce.hr (pristupljeno 20. rujna 2023.).
22. Žvorc, M., "Lean menadžment u neproizvodnoj organizaciji.", *Ekonomski vjesnik*, vol. 26, no. 2, 2013, str. 695-708. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 20. siječnja 2023.).

Internetski izvori:

1. Crveni križ Pula, *O nama*, [website], 2023, <https://crvenikrizpula.hr/o-nama/>, (pristupljeno 15. veljače 2023.).
2. Crveni križ Pula, *Projekti*, [website], 2023, <https://crvenikrizpula.hr/projekti/>, (pristupljeno 15. veljače 2023.).
3. *Gantt Chart: How to Make a Gantt Chart*, [website], <https://www.projectmanager.com/guides/gantt-chart>, (pristupljeno 15. travnja 2023.).
4. Good, L., *What Is a RACI Matrix?*, [website], 2023, <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>, (pristupljeno 18. svibnja 2023.).
5. Hadjinicolaou, N., *Agile project management for non-profits and social enterprises*, [website], 2022, <https://www.torrens.edu.au/blog/agile-project-management-for-non-profits-and-social-enterprises>, (pristupljeno 26. veljače 2023.).

6. Landau, P., *12 Essential Project Management Skills*, [website], 2021, <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills>, (pristupljeno 15. kolovoza 2021.).
7. Landau, P., *Top 30 Project Management Skills: Soft and Hard Skills Included*, [website], 2023, <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills>, (pristupljeno 20. travnja 2023.).
8. Nonprofit Leadership Alliance, *7 Essential Nonprofit Management Skills and Development Tips*, [website], 2021., <https://nla1.org/nonprofit-management-skills/>, (pristupljeno 14. kolovoza 2022.)
9. Ranaware, C., *Project Management Tools And Techniques*, [website], 2021, <https://medium.com/@chaitanya.ranaware19/project-management-tools-and-techniques-c927737ebf58>, (pristupljeno 20. ožujka 2023.).
10. Rollings, M., *How to use project management tools for nonprofits*, [website], 2022., <https://hive.com/blog/nonprofit-project-management-tools/>, (pristupljeno 13. kolovoza 2022.).
11. Udruga Sofija, [website], <https://sofija.hr/>, (pristupljeno 5. ožujka 2023.).
12. Udruga Sofija, *Projekti*, [website], <https://sofija.hr/projekti/>, (pristupljeno 5. ožujka 2023.).

Popis slika

Slika 1. Projektni menadžment prema PMI-u

Slika 2. Prikaz WBS-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Slika 3. Prikaz Ganttovog dijagrama na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Slika 4. Prikaz PERT-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Slika 5. Prikaz CPM-a na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Popis Grafikona

Graf 1. Životni ciklus projekta uz prikaz korelacije aktivnosti i vremena

Graf 2. Životni ciklus projekta uz prikaz korelacije troškova i vremena

Popis tablica

Tablica 1. Devet uloga u timu

Tablica 2. Prikaz tvrdih vještina projektnih menadžera

Tablica 3. Prikaz mekih vještina projektnih menadžera

Tablica 4. Prikaz poželjnih osobina projektnih menadžera

Tablica 5. Prikaz neprofitnog sektora

Tablica 6. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

Tablica 7. Osnovne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija prema cilju, odnosu zaposlenika i elementima motivacije

Tablica 8. Prikaz RACI matrice na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Tablica 9. Prikaz aktivnosti i vrijeme trajanja aktivnosti na primjeru osnivanja edukativnog centra za mlade GDCK Pula

Sažetak

Današnje organizacije, bez obzira na svoju prirodu, sve više prepoznaju važnost projektnog menadžmenta kao ključnog faktora za postizanje uspjeha. Projekti omogućavaju organizacijama da ostvare promjene, razvijaju nove proizvode i usluge, te poboljšaju svoju konkurentsku poziciju.

Ovaj diplomski rad detaljno analizira osnovne koncepte projektnog menadžmenta, uključujući definiciju projekta, njegove faze i ulogu u organizacijama. Također, obrađuje ključne alate i metodologije projektnog menadžmenta poput Waterfall-a, PRINCE2, Agilne, Scrum-a, i drugih.

Posebna pažnja posvećena je primjeni projektnog menadžmenta u neprofitnim organizacijama, koje se suočavaju s jedinstvenim izazovima i ciljevima. Na primjerima organizacija kao što su Gradsko društvo Crvenog križa Pula i Udruga Sofija, istražuje se kakvu ulogu projektni menadžment ima u postizanju društveno korisnih ciljeva.

Također, rad se bavi konkretnim primjerom - osnivanjem edukativnog centra za mlade u sklopu Gradskog društva Crvenog križa Pula, istražujući kako se teorijski koncepti projektnog menadžmenta mogu primijeniti na stvaran projekt.

GDCK Pula i Udruga Sofija jasno prikazuju kako neprofitne organizacije mogu donijeti pozitivne promjene u svojim zajednicama. Analizom rezultata dobivenih istraživanjem, dolazi se do zaključka, kako GDCK Pula i Udruga Sofija, iako postižu izvanredne rezultate, mogu unaprijediti svoj projektni menadžment kroz dodatnu edukaciju, precizniju ulogu projektnih menadžera i suradnju s drugim organizacijama. Odluka o stalnom internom ili privremenom vanjskom projektnom menadžeru ovisi o specifičnim potrebama i kontekstu svake organizacije. Bitno je uspostaviti ravnotežu između internih resursa i vanjske stručnosti, a kontinuirano ulaganje u razvoj vještina za koordinaciju projekata je ključno.

Projektni menadžment predstavlja temeljnu disciplinu organizacijskog uspjeha, omogućavajući strukturiran pristup promjenama i razvitku. Ulaganjem u njegov razvoj, organizacije postaju konkurentnije i ostvaruju pozitivan utjecaj na zajednicu.

Ključne riječi: projektni menadžment, projekt, neprofitne organizacije, alati, metode i vještine projektnog menadžmenta, društveno korisni ciljevi.

Summary

Today's organizations, regardless of their nature, are increasingly recognizing the importance of project management as a key factor in achieving success. Projects enable organizations to make changes, develop new products and services, and enhance their competitive position.

This graduate thesis thoroughly analyzes the fundamental concepts of project management, including the definition of a project, its phases, and its role within organizations. It also delves into key project management tools and methodologies such as Waterfall, PRINCE2, Agile, Scrum, and others.

Special attention is devoted to the application of project management in nonprofit organizations, which face unique challenges and objectives. Using examples from organizations such as GDCK Pula and Udruga Sofija, it explores the role that project management plays in achieving socially beneficial goals.

Furthermore, the thesis deals with a specific case: the establishment of an educational center for youth within the GDCK Pula, examining how theoretical concepts of project management can be applied to a real project.

GDCK Pula and Udruga Sofija clearly illustrate how nonprofit organizations can bring positive changes in their communities. Through the analysis of research results, the conclusion is drawn that both the GDCK Pula and Udruga Sofija, while achieving outstanding results, can enhance their project management through additional education, clearer roles for project managers, and collaboration with other organizations. The decision to employ a permanent internal or temporary external project manager depends on the specific needs and context of each organization. It is crucial to strike a balance between internal resources and external expertise, with continuous investment in developing project coordination skills.

Project management represents a foundational discipline for organizational success, offering a structured approach to change and development. By investing in its development, organizations become more competitive and have a positive impact on the community.

Keywords: project management, project, nonprofit organizations, project management tools, methods and skills, socially beneficial goals.