Razvoj i upravljanje projektom na primjeru projekta "(Od)Rastimo zajedno"

Čalić, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:868402

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURALNI MENADŽMENT

IVA ČALIĆ

RAZVOJ I UPRAVLJANJE PROJEKTOM NA PRIMJERU PROJEKTA: "(OD)RASTIMO ZAJEDNO"

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: doc. dr. sc. Marija Šain

SUMENTOR: Maja Haršanji, mag. oec.

Osijek, 2021.

Sažetak

Tema ovog rada je Razvoj i upravljanje projektom na primjeru projekta „(Od)rastimo zajedno". Rad započinje definiranjem pojma projekt, a nakon toga se definira što je svrha i cilj, koje vrste projekata postoje, koje su karakteristike projekta i sl. Objašnjava se što je pojam projektnog menadžmenta i njegova povijest te tko je projektni menadžer. Pojmovi koji se povezuju s riječi projekt su jednostavnost i vremensko ograničenje. U stvarnosti, projekt je kompleksan koncept s obzirom na postojeće vrste projekata, a ovisi o njegovoj veličini, budžetu, trajanju, kompleksnosti, svrsi i sl. Projektni menadžment je djelatnost kojom se bavi projektni menadžer, a da bi se mogao baviti tom djelatnošću on mora posjedovati određene vještine i znanja kako bi djelotvorno upravljao projektom i timom koji stoji iza njega. Temelj za vođenje projekta projektnom menadžeru je poznavanje životnog ciklusa projekta i njegovih pet faza. Cilj ovog rada je prikazati potrebna znanja i vještine za stvaranje jednog projekta i kroz primjer potencijalnog projekta pokazati koliko je značajna studentska praksa za studente Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, tim, vještine, znanja.

Summary

The topic of this thesis is Project development and management on the example of the project: Case study „Grow (up) together“. The paper begins by defining the term project, and then defines what is the purpose and goal, what types of projects exist, what are the characteristics of the project, etc. It explains the term project management and its history and who is the project manager. The terms we need to associate with the word project are: simplicity and time constraint. In reality, a project is a complex concept with regard to existing types of projects, and depends on its size, budget, duration, complexity, purpose etc. Project management is an activity of the project manager, and in order to be able to engage in this activity he must possess cetain skills and knowledge to effectively manage the project and the team behind it. The basis for project management is for the project manager to know the project life cycle and its five phases. The goal of this thesis is to present the necessary knowledge and skills for creating a project and through the example of a potential project to show how important student internship is for students of osip Juraj Strossmayer University of Osijek.

Keywords: project, project management, teams, skills, knowledge.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Iva Čalić potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom „Razvoj i upravljanje projektom na primjeru projekta „(Od)rastimo zajedno“ te mentorstvom doc. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom Maje Haršanji, mag. oec. rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

Osijek, _____

Potpis

_____

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Pojmovno određenje projekta 2
2.1. Karakteristike projekta 2
2.2. Cilj i svrha projekta 3
2.3. Vrste projekata 4
3. Projektni menadžment 6
3.1. Povijest projektnog menadžmenta 7
3.2. Okvir 7-S 7
4. Projektni menadžer i njegova uloga 10
4.1. Karakteristike i vještine projektnog menadžera 11
4.2. Fayol i fajolizam 12
5. Upravljanje i razvoj projekta 15
5.1. Planiranje 15
5.2. Gantogram, hodogram aktivnosti i WBS 16
5.3. Razvoj i životni ciklus projekta 20
5.4. Upravljanje projektom 21
5.5. Nadzor i odstupanja 22
6. (Od)rastimo zajedno 24
6.1. Ideja za društvenom inovacijom 24
6.2. Sažeti opis programa 25
6.3. Ciljevi projekta 25
6.4. Gantogram i WBS 26
6.5. Financijski plan 27
Izvor: izrada autora 27
6.6. Projektni obuhvat 28
6.7. Životni ciklus projekta 29
7. Zaključak 30
8. Literatura 31
Popis priloga 34

1. Uvod

U ovom završnom radu pojmovno je definiran projekt, projektni menadžment, projektni menadžer te pojašnjen razvoj projekta i upravljanje istim. Projekt je aktivnost koja se obavlja povremeno, no sama definicija projekta razlikuje se s obzirom na kontekst. Može ga se definirati pomoću dvije riječi: jedinstven i privremen. Omazić i Baljkas (2005: 30) smatraju kako se prije u organizaciji rad mogao podijeliti na projekte i radne operacije, no u suvremenoj poslovnoj praksi navedena dva pojma preklapaju se u nekoliko dodirnih točki, a to su: svrha, cilj, izvode ih ljudi, imaju ograničene resurse, planiraju se, provode i kontroliraju.

Glavna aktivnost projektnog menadžmenta je rukovođenje, no to je samo jedna od mnoštva aktivnosti koje pripadaju opisu tog posla. Upravljanje ili rukovođenje zahtijeva osobu koja će tu funkciju obavljati, a to je projektni menadžer. Projektni menadžer šalje projekt na odobrenje, a nakon odobrenja za provedbu projekta, nositelji projekta moraju procijeniti koji će ciljevi biti realizirani pri čemu moraju biti objektivni i realni. Iako, to je samo procjena, jer provedbom projekta se uočavaju greške, ponovno se provjerava projektni plan i uključuju prepravljene informacije, što sve uključuje sedam faza projekta.

Cilj ovog rada je prikazati potrebna znanja i vještine za stvaranje jednog projekta i kroz primjer potencijalnog projekta pokazati koliko je značajna studentska praksa za studente Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. Koristeći se deskriptivnom metodom, opisan je proces planiranja projekta pod nazivom „(Od)rastimo zajedno".

2. Pojmovno određenje projekta

Omazić i Baljkas (2005: 31) pojasnili su kako riječ projekt dolazi od latinske riječi *projectum,* izvedene iz riječi *projicere* što znači "baciti nešto unaprijed". Ovdje prefiks *pro* označava da nešto prethodi toj akciji, a *jacere* znači "baciti", što znači da projekt predstavlja nešto što će doći prije nečeg drugog ili prije nego što će se nešto učiniti. Projekt je kompleksan pojam stoga ga pri definiranju autori rabe u različitim kontekstima. Hauc (2007: 23) navodi neke od definicija projekta:

- „Projekt je kombinacija organizacijskih resursa, udruženih s namjerom da ostvare određenu novost, koja će poduzeću omogućiti postavljanje i izvođenje strategije. Svi projekti imaju određeni životni ciklus i izvode se postupno, po pojedinim fazama (Cleland, 1999)."
- „Projekt je rad koji se izvodi samo jedanput. Mora imati jasan početak i kraj te određeni budžet i plan izvedbe. Iako su ti zahtjevi teorijski idealni, potrebno ih je postaviti kao polazni cilj pri određivanju projekta. (Lewis, 1997)."
- „Projekt je jedinstveni vremenski ograničeni rad – zadaci koji se formiraju za postizanje specifičnih rezultata i vežu različite resurse (Andresen i dr., 1998)."

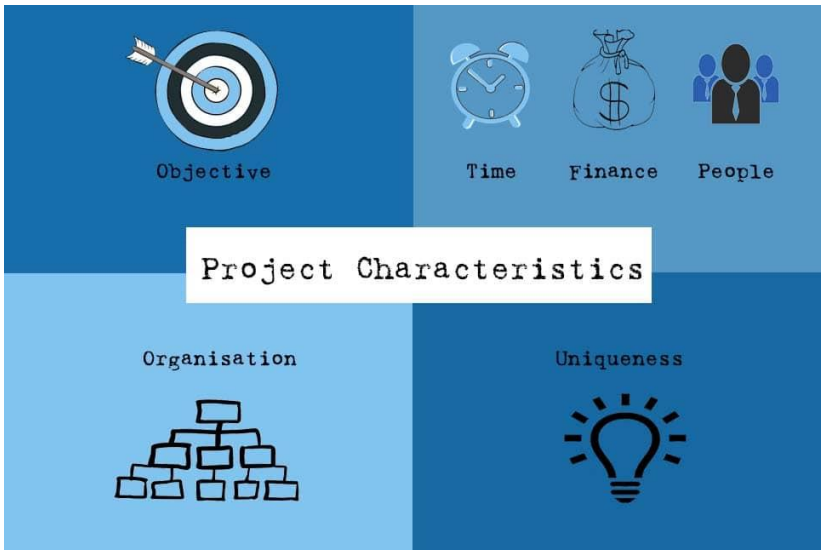
Polazeći od navedenih definicija, može se zaključiti kako je svaki projekt jedinstven i da posjeduje vremensko ograničenje. Za njega je nužno imati tim koji je odgovoran za uspješnu provedbu. Sama provedba može trajati u rasponu od nekoliko tjedana do nekoliko godina ovisno o veličini projekta.

2.1. Karakteristike projekta

Bazirajući se na prethodno navedene definicije, mogu se izdvojiti karakteristike kojima se opisuje pojam projekt. Na slici 1. nalazi se popis karakteristika projekta koje su: cilj, vrijeme ili vremensko ograničenje, budžet, ljudi, organizacija i jedinstvenost. Međutim, Hauc (2007: 23) kako je navedeno u radu Fachmann (1966), navodi još nekoliko drugih karakteristika projekta:

- Ciljna usmjerenost;
- Vremenska determiniranost;
- Jednokratnost;
- Novost;
- Kompleksnost;

- Projektni financijski budžet;
- Pravna i organizacijska pripadnost.



Slika 1. Karakteristike projekta.

Izvor: Project Characteristic – the profile of a project (n.d.). URL: https://t2informatik.de/en/smartpedia/project-characteristic/ [pristup: 26.8. 2021.]

2.2. Cilj i svrha projekta

Provedbom projekata pokušava se unaprijediti strategija poslovanja i ispuniti ciljevi organizacije. Jednostavno rečeno, primjerice mobilne kompanije konstantno izbacuju nove proizvode na tržište. Prodajom mobilnih uređaja, oni ispunjavaju svoj cilj koji može biti viša godišnja zarada.

Još jedan primjer projekta može se pronaći uoči pandemije, a to je nagla eksplozija platformi za potrebe održavanja nastave na daljinu. Iako su platforme kao što su *Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, BigBlueButton* i sl. kreirane još prije gotovo dva desetljeća, njihove su funkcije dobile na značaju u vrijeme pandemije. Njihova svrha i cilj bilo je ponuditi što pristupačniju platformu s mnoštvom funkcija jednostavnih za korištenje što većem broju korisnika diljem svijeta. Iz toga proizlazi kako je svrha projekta stvaranje jedinstvene usluge, proizvoda ili rezultata.

2.3. Vrste projekata

Opseg kompleksne sfere pojma projekt jest uistinu širok s obzirom kako se projekti mogu raznoliki. Mogu se razlikovati po gospodarskoj grani, veličini, kompleksnosti, budžetu, trajanju, svrsi, području izvedbe. „Projekte možemo razlikovati ovisno o industrijskoj grani, ciljevima, mjestu izvođenja, veličini, načinu financiranja, prema ekonomskoj efikasnosti, stupnju tehnologije, stupnju konkretizacije, i učestalosti ponavljanja (na primjer na jednokratne i projektne procese), trajanju te odnosu prema procesima u poduzeću.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 33).

Hauc (2007: 62) je odlučio detaljnije definirati i podijeliti projekte stoga dijeli projekte na sljedećih 10 vrsta:

Tablica 1. Vrste projekata

Determinirani projekti	Stohastički projekti
Primarni unutarnji i vanjski projekti	Jednokratni projekti
Multiprojektni procesi	Veliki projekti
Programi projekata	Projekti s neposrednim ekonomskim učincima
Projekti s posrednim ekonomskim učincima	Projekti gradnje za tržište

Izvor: obrada autora (prema: Hauc, 2007: 62)

Ured za istraživanje Sveučilišta u Zagrebu (n.d.) navodi sljedeće vrste projekata:

1. Zajednički istraživački projekti – čine ih dvije vrste: *large-scale integrating project* (usmjereni na ciljana istraživanja) i *small-medium scale focus projects* (usmjereni na primjerice razvoj novih proizvoda).
2. Mreže izvrsnosti – višepartnerski projekti s ciljem poticanja znanstvene i tehnološke izvrsnosti.
3. Aktivnosti koordinacije i podrške – višepartnerski projekti s ciljem poticanja koordinacije i umrežavanja znanstvenoistraživačkih i inovacijskih aktivnosti.
4. Individualni projekti – podrška „temeljnim“ istraživanjima – čine ih dvije vrste: *ERC Strarting Independent Research Grant (*za istraživače i istraživačke timove) i *ERC Advanced Investigator Grant* (za istraživače koji su se establirati kao voditelji)

5. Potpora edukaciji i razvoju kurikuluma istraživača – navedeno je pet vrsta, a to su sljedeće: početna edukacija, partnerstvo industrija-akademska zajednica, doživotna edukacija, međunarodna suradnja i posebne aktivnosti.
6. Istraživanje u korist posebnih grupa – kao potpora istraživačkim projektima gdje se najveći dio istraživanja provode na sveučilištima, istraživačkim institutima i drugim centrima.

Webster (2018) navodi svoje četiri vrste projekata:

1. Hodanje kroz maglu – vrsta projekta pri čijoj provedbi voditelji ne znaju koji su im ciljevi ili kako ih postići, a planiraju učiniti nešto drugačije. Ove vrste projekata nastaju zbog promjena okolnosti, a za provedbu je potreban timski rad.
2. Snimanje filma – ova vrsta nastaje u situacijama kada tim zna kako postići organizacijske ciljeve, ali ne znaju što moraju napraviti kako bi to postigli. U početnim fazama projekta važno je usmjeriti pozornost na rješavanje problema iz poslovnog plana.
3. Odlazak na zadatak – riječ je o suprotnoj vrsti projekta od snimanja filma. Tim zna što žele postići, ali ne znaju kako. Projekti koji uključuju informacijsku tehnologiju obično spadaju u ovu skupinu projekata jer često tim prekorači troškove ili kasne s obavljanjem zadataka.
4. Oslikavanje brojevima – projektni tim i interesno-utjecajne skupine znaju što i kako učiniti. Riječ je o projektima s promjenama s točno određenim ciljevima i aktivnostima. Za ovu vrstu je karakteristična zrelost organizacije pri upravljanju projektom.

Youker (2017) dijeli projekte po:

1. Trajanju – dugotrajni projekti koji traju duže od 10 godina, projekti srednjeg životnog ciklusa u trajanju od pet do 10 godina i kratkotrajni u trajanju do pet godina.
2. Investicijama – projekti s investicijama iznad 2 mil. eura smatraju se projekti s visokim investicijama. Projekti srednjih investicija su projekti između 500 tisuća i 2 mil. eura, a investicije ispod 500 tisuća eura se smatraju niskim.
3. Vlasništvu – projekti mogu biti vladini, projekti javnog sektora, organizacijski projekti i sl.
4. Razini rizika – *greenfield* i *brownfield* projekti, projekti oduzimanja i modernizacije ili zamjenski projekti.

3. Projektni menadžment

Riječi *project* i *management* može se grubo prevesti na projekt i rukovođenje ili vođenje. No, kao što je već spomenuto, riječ projekt je kompleksan i širok pojam, stoga ga se ne može svesti samo na funkciju rukovođenja.

„Projektni menadžment spada pod interdisciplinarno područje znanosti, polje projektni menadžment. Kada govorimo o interdisciplinarnom području znanosti, polje projektni menadžment prvenstveno se misli na planiranje projekta, planiranje organizacije koja će raditi na projektu, kontinuiranu kontrolu projekta, upravljanje ljudskim resursima i na kraju vođenje projekta koji će provesti vođa projekta, odnosno projektni menadžer.“ (Štros, Coner i Bukovinski, 2017: 4)

Za bavljenje projektnim menadžmentom potrebno je, između ostaloga, posjedovati znanje i vještine za upravljanje projektom. „Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.” (Omazić i Baljkas, 2005: 44)

Većina procesa koji se odvijaju tijekom životnog ciklusa projekta učestali su te tijekom istih pronalaze se pogreške i informacije se moraju ažurirati. Gojšić *et al.* (2008: 7) somenute procese dijele na: inicijaciju, planiranje, izvršavanje, kontrolu i zatvaranje. Tijekom provedbe projekta, može doći do sukoba u projektnom timu što zahtjeva komuniciranje. Prema Omazić i Baljkas (2005: 44), uspješno prevladavanje sukoba je srž uspješnog projektnog menadžmenta.

Hauc (2007: 232-236) navodi kako su zadaci projektnog menadžmenta: ulazna strategija, sadržaj projekta, namjenski i objektni ciljevi, taktika izvedbe, plan projekta, analiza rizika, projektna organizacija i plan kontrole. „Projektni menadžment pomaže organizaciji smanjiti vrijeme potrebno od razvoja proizvoda do plasmana na tržište, primjereno iskoristiti ograničene resurse, upravljati tehnološkim kompleksnostima, udovoljiti dionicima i povećati konkurentnost na tržištu, sve brže reagirajući na impulse koji s njega dolaze.“ (Omazić, Đuričković i Vlahov, 2012: 3)

3.1. Povijest projektnog menadžmenta

Povijest projektnog menadžmenta seže do Egipta gdje se oslikavaju tehnike projektnog menadžmenta. Omazić i Baljkas (2005: 44) navode kako drevni spisi starih Egipćana predstavljaju projektnu dokumentaciju o izgradnji koja je sadržavala unaprijed definirane ciljeve, početak i kraj, ograničene resurse i jedinstveni output. Dakako je riječ bila o robovlasničkom društvu koje se ne uklapa u suvremene moralno-etičke standarde u provedbi projekta. Kao još jedan primjer povijesne građevine kao projekta, može se uzeti infrastrukturu Rimskoga Carstva. Godine 1950-e su prepoznate po radu na razvoju projektnog menadžmenta u područjima građevine i metalurgije. Samom projektu se pristupalo s matematičke perspektive i prema tome su se donosile odluke. „Nagli razvoj projektnog menadžmenta u posljednjih desetak godina omogućen je poradi nekoliko važnih trendova: dostupnost tehnologije, utjecaj multinacionalnih korporacija, porast utjecaja strategije na projektni menadžment, dostupnost šireg obuhvata alata i tehnika projektom menadžeru, prepoznavanje od strane vrhovnog menadžmenta, sve veći utjecaj kupaca, smanjenje životnog vijeka proizvoda.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 45-46)

3.2. Okvir 7-S

„Okvir 7-S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 50). Strategija *(strategy) j*e važan dio projekta jer uključuje određenje ciljeva, odgovore na izazove okoline i raspodjelu resursa, a ukoliko je sama strategija kvalitetno razvijena, donosi konkurentsku prednost. Struktura (*structure*) se odnosi na hijerarhiju i ona je element koji definira odnose između članova u projektnom timu. Sustavi (*systems*) služe za nadzor i provedbu kontrole uz osiguravanje kvalitete i komunikacije između pojedinih razina u organizaciji te članova tima. Zaposlenici (*staff*) su najjednostavnije ljudski resursi. Oni su ključan element projektnog tima jer svatko od njih pridonosi s različitim setom vještina i znanja čime pomažu projektnom menadžeru pri rješavanju problema. Vještine (*skills*) kao element koji razlikuje svakog pojedinog zaposlenika od drugog.

Stil/Kultura *(style/culture*) „Razlika između uspješnih i neuspješnih lidera je između ostaloga i razina komunikacije i načina na koji se odnose prema zaposlenicima i poslovnim partnerima. Uspješni vlasnici firmi i direktori znaju da je komunikacija najvažniji dio poslovne kulture te se trude prenijeti svoja razmišljanja i na svoje zaposlenike." (Radić, 2017)

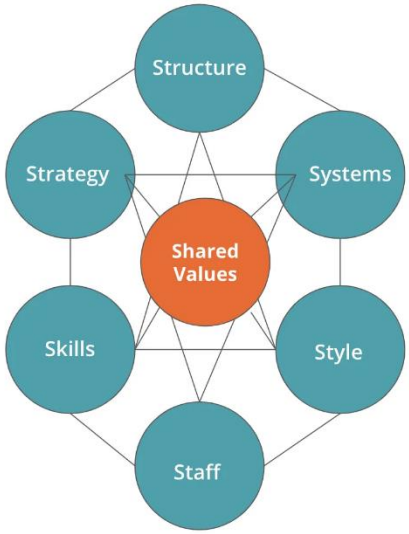
Interesno-utjecajne skupine (stakeholders) su grupe korisnika zbog kojih se prati krajnji cilj projekta ili njegov rezultata jer ima utjecaja na "stakeholdere". Slijedi tablica s elementima i opisima okvira 7-S gdje su kratko i jasno pojašnjeni svaki od elemenata.

Tablica 2. Okvir 7-S

Element	Opis
Strategy (strategija)	Visoko postavljeni zahtjevi pred projekt i sredstva za njegovo postizanje
Structure (struktura)	Organizacijska predanost provedbi projekta
Systems (sustavi)	Metode dizajniranja posla, izvođenja, nadgledanja i kontrole
Staff (zaposlenici)	Selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji rade na projektu
Skills (vještine)	Menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i članovima projektnog tima
Style/culture (stil i kultura)	Jedinstveni način rada i međuodnosa unutar projektnog tima i organizacije kojoj pripada
Stakeholders (interesno-utjecajne skupine)	Individuumi i grupe koji imaju interes u projektnom procesu i njegovu rezultatu

Izvor: preuzeto u cijelosti (Omazić i Baljkas, 2005: 50)

Jedino što se razlikuje u modelu na slici 2. je element "zajedničke vrijednosti" što se može donekle može povezati s interesno-utjecajnim skupinama jer projekt utječe na njih svojim proizvodom ili rezultatom stoga moraju dijeliti neke zajedničke vrijednosti, ali i one imaju utjecaj na organizaciju kako bi ona što bolje funkcionirala.



Slika 2. McKinseyev 7-S model.
Izvor: McKinsey 7-S model (n.a., n.d.) URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/ [pristup: 26. 8. 2021.]

„Elementi u modelu mogu se podijeliti na „čvrste" i „meke" s obzirom na mogućnosti njihovih mijenjanja. „Čvrsti" elementi – strategija, struktura, sustavi – lakše ih je definirati i identificirati, menadžment direktno utječe na njih i lakše se mijenjaju. „Meki" elementi – vještine, zaposlenici, stil, zajedničke vrijednosti – teže se izravno mijenjaju i njihova promjena zahtijeva više vremena, na njih utječe organizacijska kultura, a važni su za uspjeh organizacije kao i čvrsti," (Vukelić i Buntak, 2011: 4) Zaključili su kako je svim elementima okvira 7-S zajedničko organizacijsko učenje i kako su svi elementi međuovisni.

4. Projektni menadžer i njegova uloga

Projektni menadžer snosi odgovornost za projektni tim, provedbu i završetak projekta. Osoba koja nije svojim odabirom postavljena na tu poziciju zove se "slučajni" projektni menadžer. Heerkens 2013: 2) pojašnjava kako je slučajni voditelj projekta osoba stavljena u ulogu voditelja projekta zbog organizacijskih okolnosti. Stoga, slučajnim projektnim menadžerom se postaje zbog drugi okolnosti, a ne vlastitim izborom.

"Upotreba projektnih timova za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu modificirala je teoriju i praksu menadžmenta. Danas je za zaposlene mogućnost sudjelovanja na projektima te iskazivanje vlastitih interpersonalnih i intrapersonalnih vještina preko rada u timu direktno vezano za napredak u organizaciji." (Omazić i Baljkas, 2005: 107)

Kao što je već spomenuto, projektni menadžer treba voditi tim koji u suvremenom poslovnom svijetu mora raditi brzo, efikasno i kvalitetno kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. „Putem projektnog menadžmenta projektni menadžer utječe na konkurentnost organizacije, njezinu izloženost riziku i ostvarenje strateških ciljeva. " (Omazić i Baljkas, 2005: 109)

Već spomenuti prijevod riječi *management* govori o jednoj od uloga projektnog menadžer, a to je vođenje. Horine (2009: 22-23) predstavlja svoj pogled na veliki broj uloga koje ima projektni menadžer, a one su sljedeće:

- Planer – prati detalje kako bi se što detaljnije isplanirao projekt. Zadužen je za motiviranje, nadziranje i mora omogućiti pristup podacima potrebnim za rad.
- Organizator – delegira zadatke i vrši kontrolu.
- Komunikator – putem njega se vrši sva komunikacija.
- Logističar - ima zadatak osigurati prostor, materijal i izvore za provedbu projekta
- Onaj koji olakšava - osigurava bolje razumijevanje između zaposlenika posebice ako dolaze iz različitih kulturnih sredina.
- Onaj koji uvjerava – prikuplja odobrenja sudionika, upravlja očekivanjima, troškovima, zahtjevima i sl.
- Onaj koji rješava probleme - rješava konflikte koristeći se svojim vještinama i iskustvom kako bi također riješio tehničke probleme.

- Kišobran - štiti sudionike kako bi se fokusirali na njega.
- Trener – motivira sudionike i svakome pronalazi ulogu te radne zadatke
- Buldog – konstantno vrši kontrolu nad zadacima i problemima.
- Knjižničar - prikuplja sve potrebne informacije, dokumente i sl.
- Agent osiguranja - promišlja o mogućim rizicima te konstantno radi na prevenciji istih.
- Policajac – provjerava postignute rezultate te radi na ispravljanju grešaka.
- Prodavač - "prodaje" prednosti i motivaciju sudionicima te svima za koje je projekt važan.

4.1. Karakteristike i vještine projektnog menadžera

Sve su više potrebni ljudi sa što je moguće većim setom vještina kojima mogu pridonijeti. Heerkens (2013: 28-29) navodi kako voditelj projekta ima odgovornost prema organizaciji i svojim nadređenima, a ima i odgovornost prema timu kojem pruža priliku za rast i razvoj, stoga mora biti odgovoran i *proaktivan* s obzirom da je odgovoran za protok informacija, donošenje odluka, ali mora znati kada je potrebno dati pozitivno priznanje za izvedbu. Omazić i Baljkas (2005: 115-116) navode vještine koje projektni menadžer mora zadovoljavati: vođenje, procjena i planiranje projekta, okupljanje i formiranje projektnog tima, projektna komunikacija, pregovaranje, rješavanje problema, vođenje promjena, etičnost i moralnost. Između vještina koje navode Omazić i Baljkas (2005) može se povući paralela s Horinovim (2007) ulogama projektnog menadžera. Heerkens (2013: 33-34) navodi četiri kategorije znanja i vještina voditelja projekta:

1. Procesne vještine upravljanja projektom – poznate kao „grube vještine" s obzirom da se odnose na mehaniku upravljanja projektom. Heerkens navodi kao primjer da projektni menadžer treba pripremiti dokument zahtjeva klijenata, razviti mrežni dijagram i konsturirati strukturu podjele rada.
2. Interpersonalne i bihevioralne vještine – poznate kao „mekane vještine", a vežu se uz način ophođenja, stil i pristup.
3. Vještine upravljanja tehnologijom – vjerojatno je da će biti nekoliko tehnoloških područja povezanih s projektom, ali najveći izazov u tom području se pojavljuje u radu s ljudima odgovornim za to područje.
4. Poželjne osobine ličnosti – usko povezane s „mekim vještinama".

Baršić (2018: 33) navodi kako projektnom menadžeru vještine vođenja nisu jedine vještine odgovorne za uspjeh projekta, smatra da on mora:

- detaljno i jasno definirati ciljeve, budžet, vrijeme,
- oformiti projektni tim,
- predvidjeti potencijalne probleme i promjene uz uporabu alate za uklanjanje
- vršiti kontrolu
- komunicirati sa svim korisnicima projekta i pravovremeno informirati.

Iz svega navedenog, projektni menadžer mora posjedovati širok spektar vještina kako bi pravilno i kvalitetno upravljao projektom te ga na kraju doveo do uspjeha, stoga nije moguće svesti njegovu ulogu na vođenje.

4.2. Fayol i fajolizam

Henri Fayol (1841.-1925.), poznat kao otac moderne teorije operacijskog menadžmenta, pridonio je menadžmentu sastavivši četrnaest načela menadžmenta. Tih 14 načela naveo je u svojoj knjizi *General and industrial management* 1916. (*Administration Industrielle et Générale*). Svih 14 načela navedena su u tablici 2.

Tablica 3. Prikaz Fayolovih četrnaest načela upravljanja

1. Podjela rada	8. Centralizacija
2. Autoritet i odgovornost	9. Hijerarhija
3. Disciplina	10. Poredak
4. Jedinstvo zapovijedanja	11. Jednakost
5. Jedinstvo usmjeravanja	12. Stabilnost osoblja
6. Podređenost pojedinačnih interesa općim interesima	13. Inicijativa
7. Nagrađivanje	14. Duh zajedništva

Izvor: obrada autora (prema: Brnjas, n.d.) URL: https://zlatkobrnjas.wordpress.com/henry-fayol/ [pristup: 10. 9. 2021.]

Hernaus (2016: 14-15) pojašnjava navedena načela:

- podjela rada – specijalizacija zaposlenika vodi prema uspjehu organizacije
- autoritet i odgovornost – naređivanje i odgovornost trebaju biti u ravnoteži
- disciplina – pridržavanjem svih dogovora funkcionira organizacija
- jedinstvo zapovijedanja – zapovjedi bi trebale dolaziti samo od jednog nadređenog
- jedinstvo usmjeravanja – aktivnosti bi trebale biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije
- podređenost pojedinačnih interesa općim interesima – najvažniji su interesi organizacije
- nagrađivanje – svaki zaposlenik treba biti motiviran i nagrađen
- centralizacija – postizanje mjere između (de)centralizacije
- hijerarhija – ona treba upućivati na položaj zaposlenika u organizaciji
- poredak – poredak u materijalnim i socijalnim odnosima
- jednakost – jednak tretman za sve zaposlene
- stabilnost osoblja – sigurnost zaposlenja
- inicijativa – poticanje zaposlenih na preuzimanje inicijative
- duh zajedništva – poticanje sklada i dobrih odnosa.

Uz Fayola veže se pojam *fajolizam* koji označava „ skup načela i metoda organizacije poduzeća te smjer u razvoju organizacijske znanosti, kojoj je najvažniji doprinos u proučavanju makroorganizacije poduzeća, ponajprije funkcije upravljanja poduzećem.“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža)

„Projektni menadžer mora poznavati teoriju, proces i praksu projektnog menadžmenta te znati primijeniti osnovne menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, vođenja (motiviranja) i kontroliranja te ih i znati prenijeti članovima tima kako bi se osigurale veće šanse za uspjeh projekta.“ (Perić, 2009: 37)

Tablica 4. Usporedba funkcija menadžmenta prema Fayolu s funkcijama projektnog menadžmenta

Menadžment	Projektni tim
1. planiranje	1. odlučivanje
2. organiziranje	2. planiranje
3. naređivanje	3. organiziranje
4. koordiniranje	4. upravljanje ljudskim potencijalima
5. kontroliranje	5. vođenje
	6. kontroliranje
	7. upravljanje promjenama

Izvor: preuzeto u cijelosti (Omazić, Baljkas 2005: 110)

U Tablici 3. jasno se može vidjeti sličnost između Fayolovih funkcija i funkcija projektnog menadžmenta. Jedina razlika je u dvije dodane funkcije koje su odlučivanje i upravljanje promjenama što je u suvremenom menadžmentu potrebno kako bi se uspješno provodio projekt. Zekić (2010: 36-37) slično dijeli osnovne funkcije projektnog menadžera kao Fayol, samo što navodi intrapersonalne i informacijske uloge, a njegov posljednji element integriranje s okruženjem što je slično upravljanju promjenama.

5. Upravljanje i razvoj projekta

Šimović, Zovko i Bobera (2011: 35) kako je navedeno u knjizi Murphy i Ledwith (2007) navode kako se projekti uvode s očekivanjem da ukoliko se fokusira na resurse i aktivnosti u organizaciji, onda se mogu povećati izgledi za postizanje određenih ciljeva. Nastavljaju kako je u tom kontekstu zadatak sustava projektnog menadžmenta sveden na predviđanje mogućih prepreka, planiranje, organiziranje i kontrolu aktivnosti kako bi se omogućilo ostvarivanje ciljeva. Stoga će u ovom poglavlju kroz potpoglavlja biti objašnjen proces planiranja, gantogram i hodogram aktivnosti uz WBS (*Work Breakdown Structure).* Osim toga bit će pojašnjen projektni obuhvat, razvoj i životni ciklus projekta, što sve spada u upravljanje projektom te nadzor i odstupanja.

5.1. Planiranje

Projektnom idejom se započinje razvoj projekta jer njome se definira plan provedbe projekta. „Za screening mogućnosti je potreban detaljniji pregled, koji započinje u fazi identifikacije. U toj fazi nije cilj dizajn projekta nego otklanjanje sumnji u koristi daljnje izvedbe, posebno ako postoje bolje alternativne prilike, pri čemu se odmah obustavlja provedba projekata." (Razvoj projektne ideje i dizajn projekta, n.d., n.a.)

Ukoliko nije riječ o humanitarnom projektu, razvojem projektne ideje mora se promisliti o izvorima financiranja, što može biti iz vlastitih izvora, zaduživanjem, resursi EU fondova i sl. Projektni plan je dokument kojim se jasno definiraju ciljevi projekta, hodogram, proračun, aktivnosti i sl. Cilj projektnog plana je skupiti sve potrebne informacije kako bi se kvalitetno isplanirao projekt. Postoje metode za predviđanje budućih aktivnosti koje služe za pripremu projektnog plana, a to mogu biti Delphi, WBS, SWOT analiza, grafikoni, dijagrami i sl. „Jedan je od njihovih ciljeva da onima koji ih realiziraju, a i drugim sudionicima u događaju, pomognu da međusobno usklade očekivanja." (Verčič *et al.,* 2004: 79)

„Proces planiranja se razlikuje ovisno o veličini projekta, tipu industrije kao i nizu drugih parametara. No njegov osnovni koncept je jedinstven; stoga, pokušavajući dati univerzalni recept za proces planiranja, u nastavku razmatranja razgraničili smo se na sljedećih deset faza:

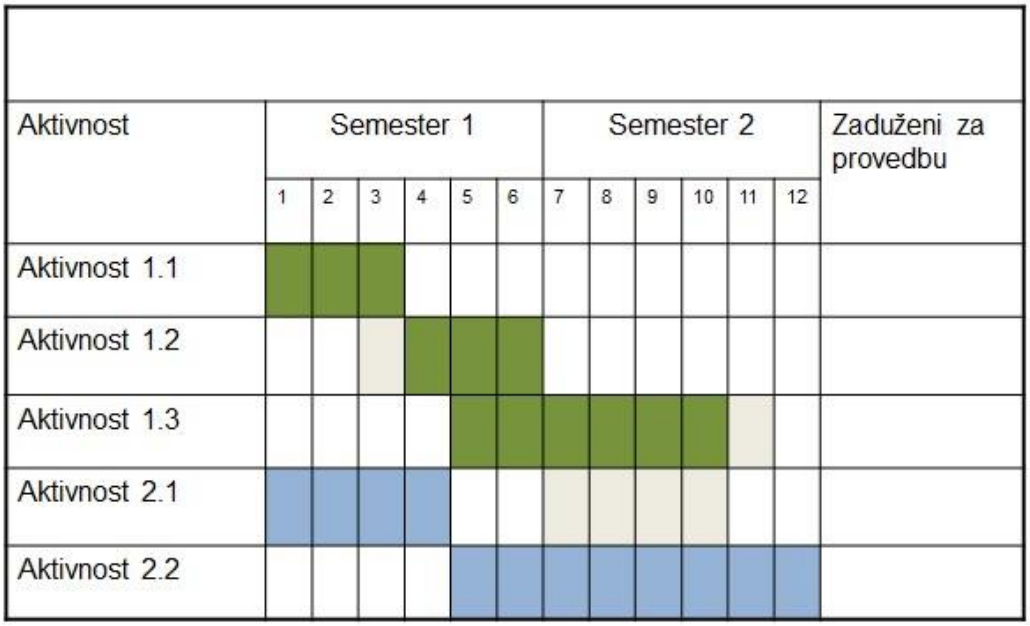
1. Analiza proizvoda procesa iniciranja;
2. Određivanje projektnih ciljeva;
3. Definiranje projektnog obuhvata;
4. Izrada strukture raščlanjenih poslova;
5. Izrada gantograma i mrežnih dijagrama;
6. Identificiranje uloga i odgovornosti;
7. Procjena ključnih parametara projekta;
8. Budžetiranje i procjena troškova;
9. Niveliranje i optimiziranje resursa;
10. Identificiranje i procjena projektnih rizika.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 201)

5.2. Gantogram, hodogram aktivnosti i WBS

Gantogram predstavlja „grafički prikaz redoslijeda i trajanja pojedinih radova nekog istraživačkoga, tehnološkog ili drugog projekta (npr. gradnje); nazvan po američkom inženjeru Henryju L. Ganttu (1861-1919). Na apscisnu os unosi se vrijeme izvođenja radova, a na ordinatnu os planirani radovi; trajanje rada označuje se punom crtom.” (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža)

Bhat (2019) definira gantogram kao horizontalni stupčasti grafikon koji prikazuje sve zadatke projekta i opisuje trajanje svakog pojedinog zadataka za dovršenje projekta.

„Gantogram omogućuje pronalaženje trenutačnog stanja projekta ili potprojekta (aktivnosti) te procjenu troškova i vremena potrebnog za njegovo dovršenje.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 208) U nastavku je na sljedećoj slici prikazan primjer gantograma gdje se spominju aktivnosti namijenjene za provedbu od 12 mjeseci, odnosno dva semestra.



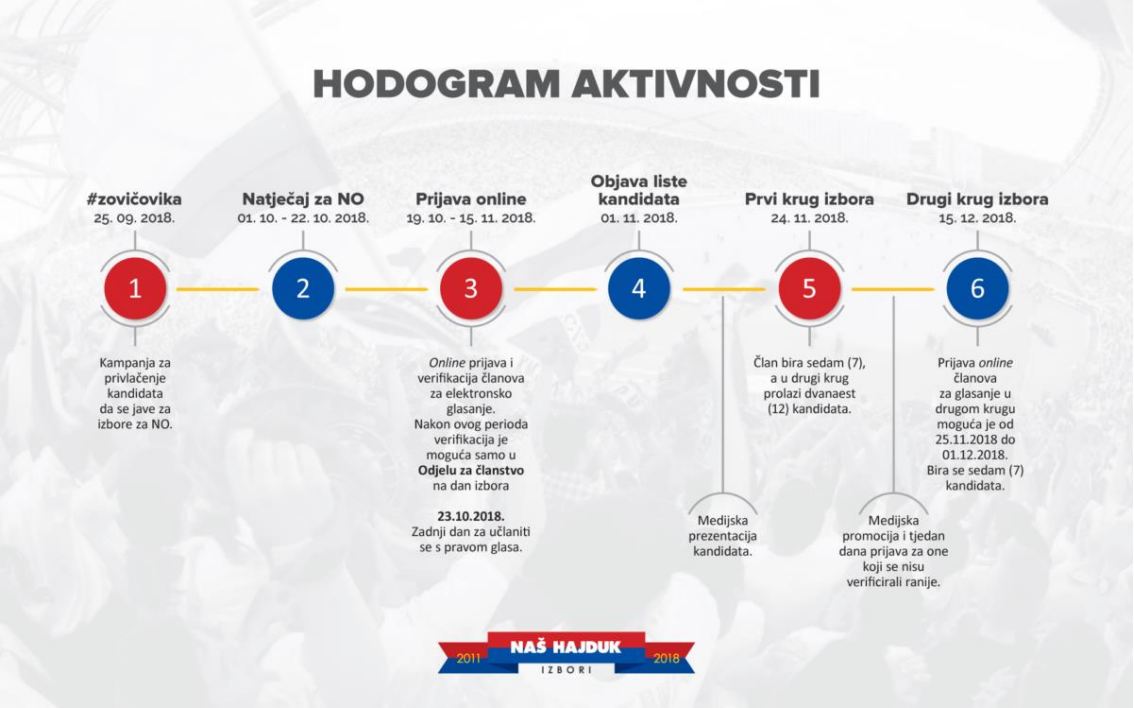
Slika 3. Primjer gantograma. izvor: Gantogram – Plavi ured, Aleksandar Grozdanić, (n.d.) URL: https://plaviured.hr/kako-nam-gantogrami-pomazu-u-provedbi-eu-projekata/gantogram/ [pristupljeno 25. 8. 2021.]

Hodogram aktivnosti je prikaz planiranih aktivnosti unutar organizacije. Na Hrvatskom jezičnom portalu (n.d.) navedene su dvije definicije hodograma aktivnosti, a to su sljedeće:

1. „Razrađeni plan, slijed radnji nekog organiziranog procesa“
2. „Redoslijed radnji svakoga tko sudjeluje u nekom procesu rada ili organizaciji“

„S obzirom da je hodogram dokumentacije i aktivnosti neophodan dokument koji se izrađuje u skladu sa dizajniranom organizacionom strukturom, u ovom radu predstavljen je i značaj ovog dokumenta za poslovanje organizacija.“ (Lukić, Došenović i Galić, 2014: 87)

U nastavku je na sljedećoj slici prikazan primjer Hajdukovog hodograma gdje je prikazan plan aktivnosti od 25. rujna do 15. prosinca 2018. Autor članka navedenog kao izvor slike 5. navodi kako je riječ bila o press konferenciji za medije kojima je prikazan hodogram aktivnosti i novosti o izbornom procesu za nadzorni HNK Hajduk Split.

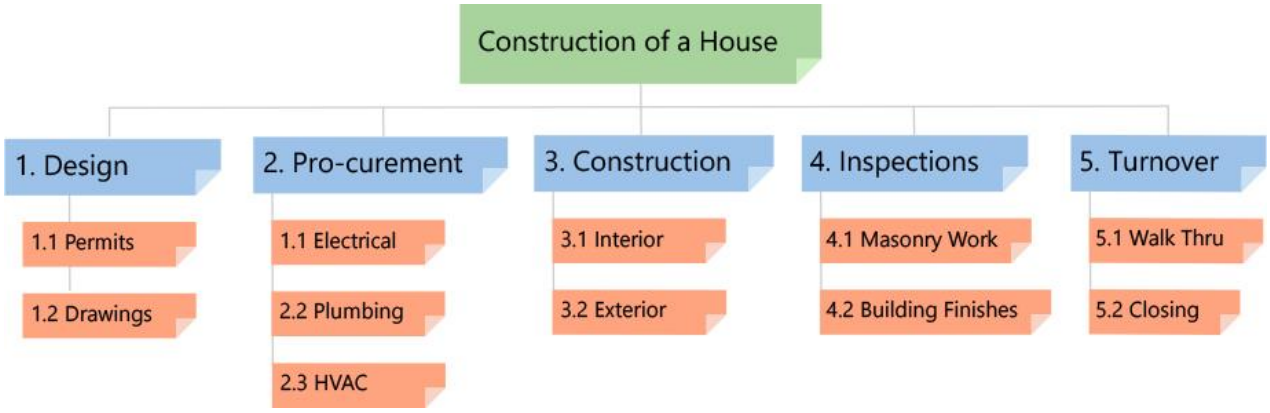


Slika 4. Hajdukov hodogram aktivnosti. Izvor: Poljud: Naš Hajduk otkrio hodogram aktivnosti te novosti u izbornom procesu, D. D., 2018. URL: https://www.dalmacijadanas.hr/poljud-nas-hajduk-otkrio-hodogram-aktivnosti-te-novosti-u-izbornom-procesu/ [pristup: 27. 8. 2021.]

Pašić (2009) pojašnjava da je opseg posla potrebno raščlaniti i kako je najčešći oblik raščlambe poslova WBS odnosno *Work Breakdown Structure*, navodi kako PMI (*Project Management Instutiute)* rječnik prevodi kao „struktura raščlamba poslova".

„WBS je alat za grafički prikaz projekta putem komponenti u razvijenim i povezanim razinama, od cjeline do detalja, koji su potrebni za provedbu učinkovitog planiranja, praćenja i kontrole." (Vučković, 2021: 16)

Na sljedećoj slici prikazan je primjer jedne raščlambe poslova za izgradnju kuće po fazama. Navedeni elementi predstavljaju faze projekta. Plava polja predstavljaju općenite elemente, dok narančasta polja označavaju rezultate koje moraju postići.



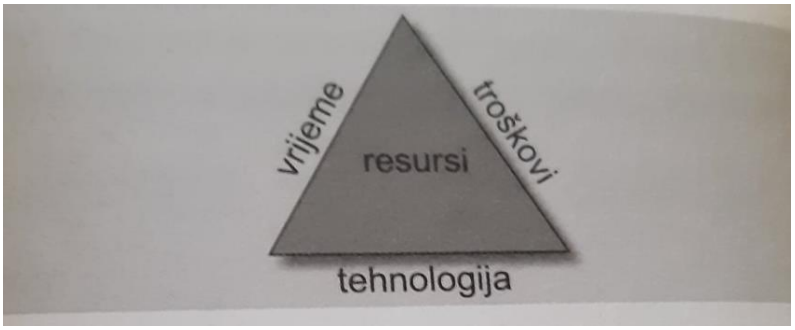
Slika 5. WBS za izradu kuće. Izvor What is a Work Breakdown Structure n.a., n.d. URL: https://www.workbreakdownstructure.com/ [pristup: 18. 9. 2021.]

„Projektni obuhvat definira projektni menadžer zajedno sa sržnim timom, temeljem dobivenog obuhvata projektnog proizvoda koji je definirao inicijator, odnosno korisnik projekta.“ (Omazić i Baljkas, 2005: 203).

Klepić (2016: 26-27) navodi sličan pojam pri ugovaranju projekta, a spominje pisani dokument gdje mora biti definiran rezultat projekta, uvjeti i načini kako će se doći do cilja, stoga bi ta izjava trebala sadržavati:

- Svrhu (ovdje pripada projektni obuhvat)
- Ciljeve
- Ograničenja
- Pretpostavke

Slika 6. prikazuje upravljanje obujmom projekta što obavlja sustav projektnog menadžmenta. On stavlja naglasak na usklađivanju vremena, troškova i tehnologije s raspoloživim resursima.



Slika 6. Sustav projektnog menadžmenta (izvor: Šimković, Zovko, Bobera, 2011; 32)

Heerkens (2013: 16) navodi kako uspjeh projekta ovisi o suradnji s obzirom da voditelji ne dobivaju formalni autoritet, moraju se osloniti na utjecaj i uvjeravanje za postizanje suradnje, dok Šimović, Zovko i Bobera (2011. 33) navode za uspjeh projekta da je potrebno sljedećih pet čimbenika:

- vremenski aspekt,
- proračunski aspekt,
- kvalitativni aspekt,
- aspekt korisnika,
- aspekt izvođača.

5.3. Razvoj i životni ciklus projekta

Na službenoj web stranici *Microsofta* (2019)[1] navodi se da se generički životni ciklus projekta temelji na četiri faze koje pokrivaju cijelo postojanje prosječnog projekta:

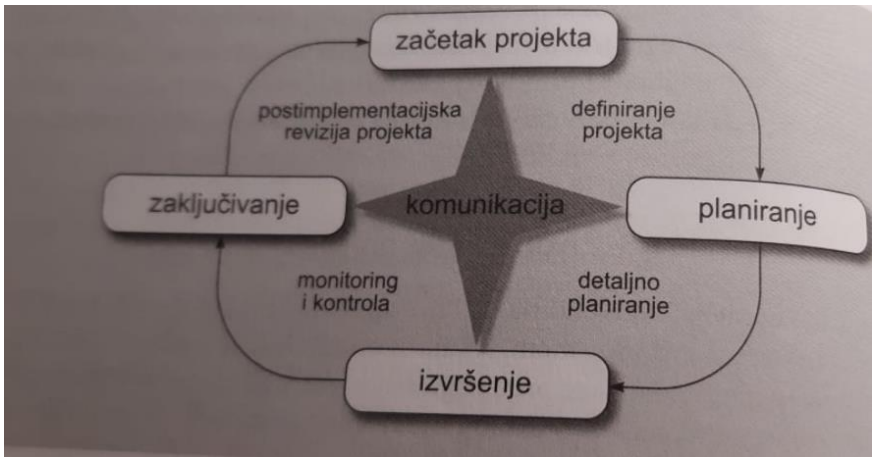
- početak projekta
- priprema i planiranje
- obavljanje posla
- kraj projekta

Gojšić et al. (2008: 7) navode područja znanja o upravljanju projektom među kojima je važno poznavati pet standardnih skupina procesa na projektu ili pet faza životnog ciklusa projekta, a to su sljedeće: inicijacija, planiranje, izvedba, kontrola i upravljanje, završetak.

1. Inicijacija - početna faza pri kojoj se definira cilj i svrha projekta. Formira se projektni tim i postavlja se pitanje opravdanosti projekta.
2. Planiranja – faza u kojoj se ispunjava projektni plan. Definira se način ispunjenja projektnog cilja, definiraju se zadaci i aktivnosti te vremenski rok za provedbu uzimajući u obzir dostupne resurse i informacije.

[1] Što biste trebali znati o životnom ciklusu upravljanja projektima (2019). URL: https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-you-should-know-about-project-management-life-cycle [pristup: 26. 8. 2021.]

3. Izvedba – tijekom ove faze provode se aktivnosti i zadaci definirani u projektnom planu. Tijekom ove faze projektni menadžer motivira sudionike i rješava sukobe ukoliko se pojave.
4. Kontrola i upravljanja – faza u kojoj se prati napredak projekta i sudionika, a projektni menadžer popravlja pogreške i rješava probleme koji nisu predviđeni u projektnom planu.
5. Završetak - posljednja faza u kojoj se utvrđuje, je li ispunjen krajnji cilj, proizvod ili rezultat. Projektni tim se raspušta i projekt se zatvara.



Slika 7. Faze životnog ciklusa.

Izvor: Šimović, Zovko, Bobera, 2011: 34

5.4. Upravljanje projektom

Iz navedenih definicija u poglavlju 4. može se zaključiti kako je projekt jedinstven pothvat uz vremensko ograničenje koji većinom zahtjeva budžet, projektni tim, posebna znanja i vještine, strategiju, resurse i plan izvedbe sa svrhom i ciljem. Majstorović, Medić i Bandić Glavaš (2015: 117) navode tri modela upravljanja projektom: tradicionalni, ekstremni i adaptivni model.

U tradicionalni model spadaju faze životnog ciklusa i provedba istih sve do zaključenja projekta. Temeljni proces ovog modela je planiranje, no nije svima odgovarao ovaj model stoga su osmišljeni ekstremni i adaptivni model. Za ekstremni model najvažnija je brzo djelovanje na promjene. Majstorović, Medić i Bandić Glavaš (2015: 121-122) prema R. K. Wysocki – R. McGary (2003) navode da postoji cijela disciplina nazvana *agilno upravljanje projektima* koja se temelji na

tradicionalnom modelu upravljanja i njegovim fazama, no u ovom slučaju su faze promijenjene na: viziju, nagađanje, istraživanje, prilagodbu i zatvaranje.

Zadnji model nastao je zbog potrebe za prilagodbom u dinamičnom okruženju. Razlikuje se od tradicionalnog modela po tome što se ne slijedi projektni plan koji bi inače bio sastavljen, nego se odluke donose u hodu, jedino što im ostaje zadano su vrijeme i troškovi. Važno je za napomenuti da se u ovom slučaju navode samo dijelovi za koje je projektni tim uvjeren da će imati utjecaja na krajnji rezultat. Stoga Majstorović, Medić i Bandić Glavaš (2015: 122) navode pet faza ovog modela:

- Doseg inačice
- Plan ciklusa
- Izgradnja ciklusa
- Provjera klijenata
- Osvrt na verziju

5.5. Nadzor i odstupanja

Voditelj projekta i njegovi suradnici pri upravljanju projektom moraju upravljati nekolicinom čimbenika koji uključuju: troškove, kvalitetu, resurse, vremensko ograničenje, rizike, očekivanja, promjene i sl. Za praćenje napretka i provedbe projekta potrebno je koristiti informacijski sustav koji može biti *Enterprise Project Management, Slack, Moodle* i sl. Kada je riječ o upravljanju izmjenama na projektu, riječ je o bilo kakvom odstupanju od planiranoga stoga je važno imati sustav nadziranja. Horine (2009: 148) navodi sedam načela nadziranja izmjena projekta:

1. Plan za izmjene – odabir pravovaljana pristupa i pravilan način nadziranja izmjena.
2. Postavljanje sustava nadziranja promjena
3. Obučavanje sudionika
4. Korištenje sustava
5. Svođenje izmjene opsega na najmanju moguću mjeru
6. Biti “pas čuvar”. - voditelj projekta bi prvi trebao pratiti izmjene i predviđati odstupanja.

Nadzor se obavlja tako što se uspoređuju podaci iz izvještaja s podacima iz projektnog plana. Glavni cilj ove aktivnosti je prevenirati odstupanja. Voditelj projekta bi tijekom svih faza životnog ciklusa projekta trebao vršiti kontrolu i nadzor nad projektnim procesima i akcijama te redovito provjeravati projektni plan ukoliko postoje izmjene ili odstupanja od predviđenoga.

Horine (2009: 136) navodi četiri odgovora na odstupanja od kojih je prvi odgovor poduzeti korektivne akcije, koji se smatra najboljim odabirom kako se nositi s odstupanjima, dok ostali odgovori su ignorirati odstupanje, poništiti projekt i pomaknuti osnovne crte. Pomicanjem osnovnih crta su odgovor kada je nemoguće poduzeti korektivne akcije. Za ovakvu vrstu odgovora na odstupanja potrebno je odobrenje i nakon odobrenja postupa se po novim crtama. Horine (2009: 138) spominje upravljanje ostvarenom vrijednošću (EVM) i objašnjava kako se time uzima planirana vrijednost ili ono što je namijenjeno učiniti s procijenjenim troškovima i uspoređuje procijenjene i stvarne troškove. Time se dobiva uvid u napredak i odstupanja te procjena je li potrebno učiniti bilo kakve korektivne akcije. Spominje elemente upravljanja stečenom vrijednošću i dijeli ih na planiranu vrijednost, ostvarenu vrijednost, stvarne troškove, odstupanje od troškova, odstupanje od rasporeda, indeks troškova izvedbe i sl. uz što navodi definiciju za svaki od pojedinih elemenata i napomene primjerice planirana vrijednost je samo "osnovna crta izvedbe.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je za planiranje projekta nužno razviti projektni plan kojim je definirana ideja, svrha, ciljevi, troškovi, vremensko ograničenje, resursi, budžet i sl. Za detaljno planiranje projektni menadžer izrađuje hodogram i gantogram aktivnosti, a kako bi upravljao mora poznavati životni ciklus projekta koji se sastoji od pet faza. Navedeni podaci prikazani su kroz primjer potencijalnog projekta „(Od)rastimo zajedno".

6. (Od)rastimo zajedno

„(Od)rastimo zajedno" planirani je projekt od strane studenata studija Kulturologije, smjera Kulturalni menadžment na Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku. Riječ je o projektu s ciljem integriranja djece iz Dječjeg doma „Klasje" u kreativne aktivnosti, motivacije i širenja vidika glede obrazovanja te pružanje studentske prakse studentima sastavnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Proveo bi se eksperimentalno te ukoliko bi bio postignut konačni rezultat što bi bilo zadovoljstvo s obje strane, nastavilo bi se sa suradnjom/njegovim izvođenjem. Projekt je osmišljen s dugoročnim ciljem provođenja budući da postoji potreba za stjecanjem znanja i vještina tijekom većeg broja sati studentske prakse te potreba za poboljšanjem životnih prilika i širenja vidika za nezbrinutu djecu koja su prisiljena završetkom srednjoškolskog obrazovanja, iseliti i sami skrbiti za sebe.

6.1. Ideja za društvenom inovacijom

Projektni tim projekta „(Od)rastimo zajedno" detektirao je probleme u Osijeku, a neki od njih su sljedeći:

- Nezaposlenost
- Propusti u prometnoj infrastrukturi: neosvijetljenost određenih ulica, presijecanje cesta u kružnim tokovima
- Manjak specijaliziranih tehničkih servisa: primjerice u Osijeku ne postoji niti jedan servis za perilice rublja sa zaslonom na dodir, a koje je moguće kupiti u trgovinama
- Porast broja beskućnika
- Nedostatak ekološke svijesti
- Slaba uključenost u rješavanje socijalnih problema: potreba za sudjelovanjem u rješavanju problema kriznih skupina kao što su bolesni, nezbrinuta djeca, stare i nemoćne osobe bez potpore obitelji i sl.

Ideja za razvojem projekta u svrhu rješavanja socijalnog problema nastala je radi:

- Ljudske potrebe kao fokus društvenih inovacija

- Nezbrinuta djeca kao skupina od posebne važnosti
- Vještine stečene kroz studiranje kao prilika za poticanje kreativnosti
- Mogućnost održavanja koncerta i predstava za djecu
- Zabavan i edukativan proces
- Praktično izvođenje naučenih vještina kroz studiranje.

6.2. Sažeti opis programa

Projekt „(Od)rastimo zajedno" planiraju provesti studenti AUKOS-a u suradnji s ostalim sastavnicama Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku u razdoblju od siječnja do lipnja 2022. Projekt je usmjeren na integraciju i razvoj interesa djece za različite edukativne aktivnosti te ujedno i potpora studentima za razvoj stručnih vještina i stjecanje iskustva. Kroz zabavan i edukativan proces studenti bi održavali instrukcije, radionice, predstave i koncerte djeci u Dječjem domu "Klasje".

Projekt je usredotočen na potrebe mladih koji su u ovom slučaju fokus društvene inovacije. Vještine stečene kroz studiranje prilika su za poticanje kreativnosti i stjecanje znanja, a nezbrinuta djeca skupina su od posebne važnosti.

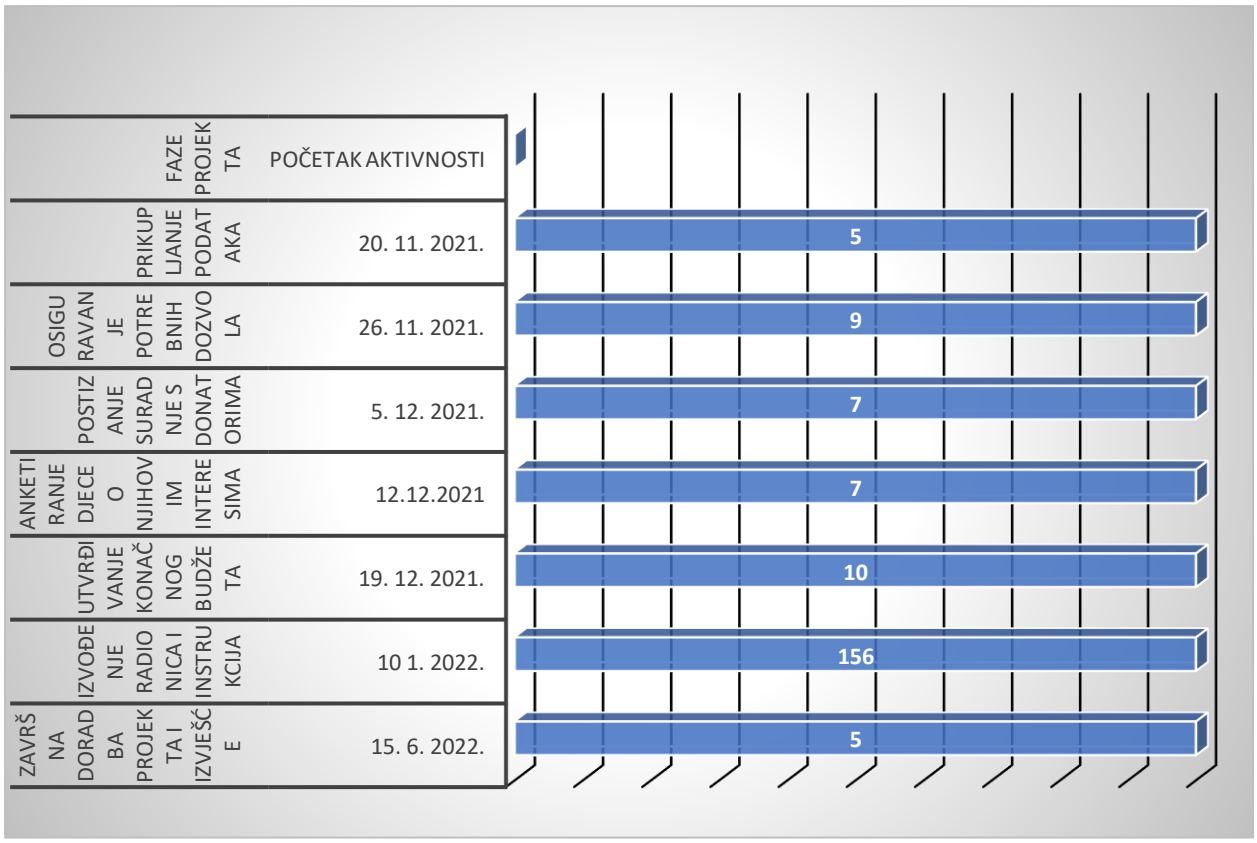
Projekt bi bio prezentiran dekanima sastavnica Sveučilišta, a zatim izveden uz pomoć svih s kojima se ostvari suradnja.

6.3. Ciljevi projekta

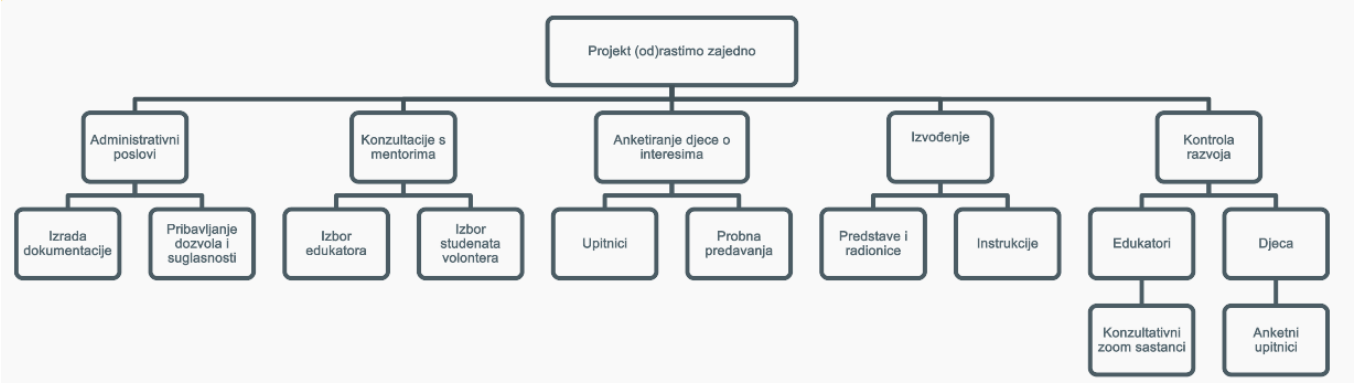
Ciljevi su podijeljeni na kratkoročne i dugoročne. Primarni kratkoročni cilj projekta je pomoći studentima u obavljanju studentske prakse i pomoći učenicima te djeci koja žive u dječjem domu da ostvare pozitivne rezultate u svojem obrazovanju. Što se tiče dugoročnih ciljeva, dugoročni cilj projekta je potaknuti djecu na upis fakulteta. Naravno, cilj je i pružiti posebne pogodnosti za nezbrinutu djecu koja su motivirana studirati. Konačan cilj je obostrano zadovoljstvo dječjeg doma i studenata s praksom te nastavak projekta kako bi se proširila ili nastavila praksa i u narednim akademskim godinama i promocija grada Osijeka kao "studentskog" grada.

6.4. Gantogram i WBS

Na slici 9. vidljiv je gantogram za projekt „(Od)rastimo zajedno" gdje su opisane faze projekta uz početak aktivnosti te trajanje istih. Kao što je već spomenuto, riječ je o eksperimentalnom projektu koji bi se nastavio provoditi ukoliko konačni rezultati budu zadovoljavajući.



Slika 8. Prikaz gantograma za projekt „(Od)rastimo zajedno". Izvor: izrada autora



Slika 9. WBS projekta „(Od)rastimo zajedno". Izvor: izrada autora

6.5. Financijski plan

Za provedbu projekta potrebna su novčana sredstva za uredski materijal i opremu (prijenosna računala, projektori). Za izradu web-stranice kontaktirali bismo tvrtku koja se bavi dizajniranjem istih, a marketinške aktivnosti bi obavljao projektni tim. Planirano je koristiti se sredstvima EU, a ukoliko to nije moguće, planirano je zamoliti za financijsku podršku Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Grad Osijek te donatore, pravne i fizičke osobe te prikupljali donacije kroz humanitarne koncerte koji mogu biti u vrijeme ili u okviru ispitnih rokova studenata Odsjeka za instrumentalne studije i glazbenu umjetnost Akademije za umjetnost i kulturu. U nastavku slijedi tablica s prikazanim planiranim sredstvima za provedbu programa u okviru projekta.

Tablica 5. Financijski plan za provedbu programa

PRIHODI	IZNOS (u kunama)
PRORAČUNSKA SREDSTVA	
Sredstva od Grada Osijeka	15.000,00
Sredstva od Osječko-baranjske županije	10.000,00
Sredstva od Ministarstva kulture RH	6.000,00
Sredstva Europske Unije	10.000,00
NEPRORAČUNSKA SREDSTVA	
Vlastita sredstva	4.000,00
Sredstva od sponzora i donatora	5.000,00
Sredstva stranih organizacija	0,00
Ostala sredstva (navesti koja i iz kojih izvora)	0,00
UKUPNI PRIHODI	50.000,00
RASHODI	IZNOS (u kunama)
Naknade	15.000,00
Nabava opreme	17.500,00
Rashodi za usluge	3.000,00
Uredski materijal	500,00
Usluge promidžbe	2.000,00
Intelektualne i osobne usluge	3.000,00
Zakupnine i najamnine	9.000,00
UKUPNI RASHODI	50.000,00

Izvor: izrada autora

6.6. Projektni obuhvat

- Tko?

Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, Dječji dom "Klasje", sastavnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Financijska podrška: Grad Osijek, donatori (pravne ili fizičke osobe), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, EU fondovi, Ministarstvo kulture RH.

- Što?

Problem koji se planira riješiti projektom je manjak studentske prakse i slaba integracija djece u domu. Planira se postići nastavak studentske prakse i na nadolazeće akademske godine te promocija grada Osijeka kao mjesta koje pruža priliku za studiranje svima koji su za to zainteresirani.

- Kada?

Projektne aktivnosti planirane su od studenog 2021. do lipnja 2022. Započelo bi se početkom studenoga s početnim fazama projekta te bi se od siječnja 2022. krenulo s provedbom projektnih aktivnosti sve do kraja školske godine.

- Gdje?

Prostori Akademije za umjetnost i kulturu ili prostori Dječjeg doma "Klasje".

- Kako?

Uz posjedovanje svih potrebnih resursa moguće je provoditi instrukcije i predstave uživo na dvije lokacije ili online s obzirom na pandemiju. Ljudi koji bi sudjelovali su studenti, psiholog i mentori koji bi pratili napredak cjelokupnog projekta. Oko savjeta za realizaciju, studenti odgovorni za projekt, savjetovali bi se sa profesorima stručnim u području projektnog menadžmenta. Ukoliko projekt ne uspije iz financijskih ili drugih razloga, projektni tim bi se raspustio.

- Zašto?

Prvi razlog je nebrojeni broj žalbi studenata zbog manjka stečenih znanja i vještina na praksi uz nedostatak dovoljnoga broja sati za kvalitetno stjecanje znanja i iskustva. Drugi razlog je

altruizam i potreba za poboljšanjem životnih prilika i širenja vidika za nezbrinutu djecu koja su prisiljena završetkom srednjoškolskog obrazovanja, iseliti i sami skrbiti za sebe.

6.7. Životni ciklus projekta

Važno je poznavati životni ciklus jer je isti temelj u samom vođenju projekta. U prethodnim poglavljima spomenute su faze životnog ciklusa, a s obzirom da je riječ o potencijalnom projektu u ovom poglavlju biti će definirane prve dvije faze.

1. Inicijacija

Identificirana je potreba za većom integracijom djece iz Dječjeg doma "Klasje" u kreativnim aktivnostima i potreba studenata za radom i razvijanjem stručnih vještina. Stečene stručne vještine studenata detektirane su kao potencijal za rješavanje spomenutih potreba.

Studenti kroz obrazovanje usvajaju znanja i tehnike koje će im pomoći u kreiranju i provedbi raznih radionica, predstava i instrukcija. Cilj projekta je integrirati djecu i poticati ih na razvoj interesa za višim obrazovanjem, kreativnim aktivnostima i financijskom stabilnosti. Osim navedenog, drugi cilj je pružiti potporu studentima u razvoju stručnih vještina i radnog iskustva. U projektu bi sudjelovali Akademija za umjetnost i kulturu te studenti sastavnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. Ovisno o rezultatima ankete koja bi se provela, sastavit-će se radni paketi i podjela u timove.

2. Faza planiranja

Planirani rezultati: 70% djece iz dječjeg doma sudjelovalo u održanim aktivnostima. Planirani radni zadatci: kreiranje radnih grupa i odabir mentora, anketiranje djece o njihovim interesima kako bi aktivnosti što više prilagodili njihovim željama, izvođenje lutkarskih predstava, izvođenje likovnih radionica, održavanje panela na temu „Popularna kultura" sa studentima Medijske kulture i Kulturalnog menadžmenta. Što se tiče planiranog broja volontera, on ovisi o odazivu studenata ali okvirni broj je 20. Planirani vremenski raspored: Proljeće 2021. – Ljeto 2021.

7. Zaključak

Planiranje projekta, ali i sama provedba jednako su kompleksni kao i sam projekt. Prije samog pokretanja, potrebno je razmisliti o opravdanosti i izvedivosti. Projektni menadžer zaista mora biti organiziran, komunikativan, odgovoran, uporan, sposoban za rješavanje problema i donošenje odluka. Projektni menadžment iziskuje strpljenje, praćenje zadanih rokova, nadzor i kontrolu, upravljanje ljudskim resursima, generalnim resursima i problemima, usredotočenost na ciljeve organizacije kako bi se postigli konačni rezultati. Stoga je potrebno imati kvalitetno razrađen projektni plan po kojem bi se vršila kontrola i nadzor i dobru organizacijsku strukturu te strategiju koji bi uz projektni tim projekt doveli do konačnog cilja. Projekt „(Od)rastimo zajedno" koncipiran je tako da promovira Osijek kao mjesto poželjnog studiranja tako što se integriraju djeca iz Dječjeg doma "Klasje" u kreativne aktivnosti i pomogne im se u školskom obrazovanju kroz studentsku praksu čiju je satnicu potrebno povećati u svrhu stjecanja iskustva i znanja koji bi kasnije pomoglo objema skupinama pri zapošljavanju.

8. Literatura

Baršić, I. (2018) *Uloga vještine vođenja projektnog menadžera tijekom izvedbe projekta*. Završni rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

Bhat, P. (2019) *How to create Gantt Chart using Microsoft Excel.* TheWindowsClub, URL: https://www.thewindowsclub.com/create-gantt-chart-using-excel [pristup: 14. 9. 2021.]

Brnjas, Z. (n.d.) *Henri Fayol.* URL: https://zlatkobrnjas.wordpress.com/henry-fayol/ [pristup: 10. 9. 2021.]

Gojšić J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N. (2008): *Upravljanje projektima,* Zagreb: Incremedia

Hauc, A. (2007.) *Projektni menadžment i projektno poslovanje,* M.E.P. Consult; Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"

Heerkens, R. G. (2013) *Upravljanje projektom*, drugo izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.

Hernaus, T. (2016) *Teorije organizacije*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

Horine, M. G. (2009) *Vodič za upravljanje projektima*, Zagreb: Dva i dva

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18871 [pristup: 12. 8. 2021.]

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67915 [pristup: 26. 8. 2021.]

Hrvatski jezični portal, URL: https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fVxiURM%3D&keyword=hodogram [pristup 14.9. 2021.]

Klepić, Z. (2016) *Projektni menadžment neprofitnih organizacija*. Mostar: Sveučilište u Mostaru

Lukić, Z., Došenović, D., Galić, S. (2014) *Organizacione strukture i hodogram dokumentacije i aktivnosti*. Časopis za Ekonomsku Teoriju i Analizu, vol. 2 (3), str 87-106.

Majstorović, V., Medić, M., Bandić Glavaš, M. (2015) *Upravljanje projektima i pravna regulativa Europske Unije na području zaštite okoliša*. Mostariensia: Časopis za društvene i humanističke znanosti, vol. 19. drugo izdanje, str. 177 – 122.

Murphy, A., Ledwith, A. (2007) *Project management tols and techniques in high-technology SMEs.* Management Research News, vol. 30 (2), str. 153-166.

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

Omazić, M. A., Đuričković A., Vlahov, R. D. (2012) *Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol 10 (2), str. 1-17

Pašić, D. (2009) *Upravljanje projektima: planirati, planirati, opet planirati.* Pogled kroz prozor, URL: https://pogledkrozprozor.wordpress.com/author/pogled2/ [pristup: 20: 9. 2021.]

Perić, M. (2009) *Projektni menadžment i javno privatno partnerstvo u turizmu.* Disertacija. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Radić, I. (2017) *Poslovna kultura i zašto je to važno?* URL: https://www.samopozitivno.com/poslovna-kultura-zasto-to-vazno/ [pristup 25. 8. 2021.]

Razvoj projektne ideje i dizajn projekta, URL: https://www.eufondia.hr/hr/razvoj-ideje/ [pristup: 24. 8. 2021.]

Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D. (2011) *Projektni menadžment i informacijska potpora*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"

Anon (2019) *Što biste trebali znati o životnom ciklusu upravljanja projektima*. URL: https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-you-should-know-about-project-management-life-cycle [pristup: 26. 8. 2021.]

Štros, D., Coner, M., Bukovinski, D. (2017) *Projektni menadžment u jedinicama samouprave,* Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 19 (2)

Verčić *et al.* (2004) *Odnosi s medijima*. *Dnevnik* ur. Šajatović Miodrag, Zagreb: Masmedia Zagreb

Vučković, A. (2021) *Faze upravljanja projektima na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakučac*. Završni rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Vukelić, C., Buntak, K. (2011) *Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom.* Stručni rad. [pristup: 18. 9. 2021.]

Webster, M. (2018) *The 4 Types of Projects in Project Management.* Adobe Experience Cloud. URL: https://www.workfront.com/blog/4-types-of-projects-which-kind-are-you-leading [pristup: 18. 9. 2021.]

Youker, R. (2017) *Project Planning & Management.* URL: https://www.manage.gov.in/studymaterial/PPM-E.pdf [pristup: 19. 9. 2021.]

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

Popis priloga

PRILOG 1 Slika 1. Karakteristike projekta

PRILOG 2 Tablica 1. Vrste projekata

PRILOG 3 Tablica 2. Okvir 7-S

PRILOG 4 Slika 2. McKinseyev 7-S model

PRILOG 5 Tablica 3. Prikaz Fayolovih četrnaest načela upravljanja

PRILOG 6 Tablica 4. Usporedba funkcija menadžmenta prema Fayolu s funkcijama projektnog menadžmenta

PRILOG 7 Slika 3. Primjer gantograma

PRILOG 8 Slika 4. Hajdukov hodogram aktivnosti

PRILOG 9 Slika 5. WBS za izradu kuće

PRILOG 10 Slika 6. Sustav projektnog menadžmenta

PRILOG 11 Slika 7. Faze životnog ciklusa

PRILOG 12 Slika 8. Prikaz gantograma za projekt „(Od)rastimo zajedno“

PRILOG 13 Slika 9. WBS projekta „(Od)rastimo zajedno“

PRILOG 14 Tablica 5. Planirana sredstva za provedbu programa