

# Koncept sreće u projektnom menadžmentu

---

Krkač, Marina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:112141>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**MARINA KRKAČ**

**KONCEPT SREĆE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**KONCEPT SREĆE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Dafne Vidanec, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**POSLOVNA ETIKA U**  
**PROJEKTNOM POSLOVANJU**

**Studentica:**  
**Marina Krkač**

**JMBAG studentice:**  
**0234027206**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.2. PREDMET RADA .....	4
1.2. STRUKTURA RADA.....	4
<b>2. PRETPOSTAVKE RAZUMIJEVANJU MJESTA I ULOGE KONCEPTA SREĆE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU.....</b>	<b>5</b>
2.1. RAZLIČITA SHVAĆANJA I KONCEPTI SREĆE.....	5
2.2. KVANTITATIVNI POGLED NA SREĆU KROZ PRIZMU UČENJA BERTRANDA RUSSELLA .....	7
2.3. RAD: NEGIRANJE ILI AFIRMACIJA SREĆE .....	8
2.4. ODNOS SREĆE I RADA U PODRUČJU PROJEKATA .....	9
<b>3. LJUDSKI RAD KAO MANIFESTACIJA SREĆE .....</b>	<b>11</b>
3.1. SREĆA U RAZLIČITIM KULTURAMA .....	16
<b>4. OSNOVNA NAČELA PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO .....</b>	<b>20</b>
<b>INTERDISCIPLINARNOG PODRUČJA U ZNANOSTI I POSLOVNOJ PRAKSI.....</b>	<b>20</b>
4.1. POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA .....	20
<b>5. ODNOS SREĆE, ETIKE, PROJEKTOG MENADŽMENTA, POSLOVANJA I UPRAVLJANJA.....</b>	<b>25</b>
5.1. KVALITATIVNI ASPEKT KONCIPIRANJA SREĆE U PROJEKTOJ PRAKSI ..	31
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>35</b>
<b>7. IZJAVA .....</b>	<b>37</b>
<b>8. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>38</b>
8.1. KNJIGE I RADOVI .....	38
8.2. INTERNETSKI IZVORI.....	39
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>41</b>

## **Predgovor**

Ovaj je rad podijeljen u šest glavnih poglavlja s podnaslovima. Za pisanje rada korištena je relevantna hrvatska i inozemna literatura, a rad predstavlja kombinaciju spoznaja iz domene psihologije, menadžmenta, ekonomije i interdisciplinarnih područja.

Zahvaljujem svima koji su mi pomogli u pisanju ovoga završnog rada; ponajviše svojoj mentorici, dr. sc. Dafne Vidanec. Također zahvaljujem svim drugim profesorima koji su mi za vrijeme studija dali znanja i vještine zahvaljujući kojima sam mogla napisati ovaj rad. Posebno zahvaljujem svojoj obitelji jer bez njih ne bih mogla završiti studij.

## SAŽETAK

Rad tematizira mjesto i ulogu sreće u projektnom menadžmentu. Pitanje o sreći neodvojivo je od etike. Aristotelov eudaimonizam kao pravac u (poslovnoj) etici važan je za razumijevanje svrhe poslovanja u području projekata, jer upravljanje projektima pretpostavlja i psihološku komponentu: „čemu to sve“, kada je posrijedi kratkoročnost u izvedbi, a ta je psihološka komponenta prepoznata u Aristotelovu shvaćanju sreće kao čovjekovog moralnog horizonta.

Projektni menadžment u suvremeno doba predstavlja jedan od temeljnih strateških procesa na razini organizacija, gospodarstava i samih društava. On je usmjeren na upravljanje projektima različite prirode i namjene, a danas zadire u gotovo sve segmente poslovanja i svakodnevnog života.

Projekt predstavlja organizirani skup aktivnosti koje imaju za cilj ostvarenje jasno određenih rezultata u zadanom roku i s određenim proračunom. Možemo reći da je projekt tranzicija iz postojećeg u željeno stanje u određenom vremenskom razdoblju.

**Ključne riječi:** sreća, Aristotel, Projektni menadžment, projekt, upravljanje, etika

## **ABSTRACT**

The paper deals with the place and role of happiness in Project Management. The question of happiness is inseparable from ethics. Aristotle's eudaimonism as a direction in (business) ethics is important for understanding the purpose of business in the field of projects, because project management presupposes a psychological component: "why all this", when it comes to short-term performance, and this psychological component is recognized in Aristotle's understanding of happiness as of man's moral horizon.

Project management in modern times is one of the fundamental strategic processes at the level of organizations, economies and societies themselves. It is focused on project management of various natural and purpose purposes, and today it touches on almost all segments of business and everyday life.

The project is an organized set of activities aimed at achieving clearly defined results within a given time and with a specific budget. We can say that the project is a transition from the existing to the desired state in a certain period of time.

**Key words:** happiness, Aristotle, Project management, project, management, ethics

## 1. UVOD

Studij Projektnog menadžmenta i kolegij Poslovna etika u projektnom poslovanju se dijelom baziraju na Aristotelovim temeljima o upravljanju projektima te je njegovo učenje o sreći relevantno i za razumijevanje svrhe projektnog poslovanja.

U sadašnjoj sve većoj dinamici poslovanja, koju prate nastojanja za postizanjem veće konkurentnosti, rastu potrebe za uspješnim izvođenjem projekata. To vrijedi za sve organizacije koje svoju strategiju i druge poslovne i razvojne planove izводе projektima rasta i razvoja. Projekti rasta odnose se na projekte uvođenja novih proizvoda i tehnologija, znanstvenoistraživačke projekte, projekte osvajanja tržišta i druge investicijske projekte, a projekti razvoja na projekte razvoja kadrova, informatizacije poslovanja, organizacije, projekte poslovnih integracija itd.

Za uspješnu pripremu projekata te njihovo izvođenje svakako je potrebna projektna organizacija koja djeluje u svim fazama, od strategijske pripreme projekta do njegova kraja, i tako ovladava projektnim procesom. Vođenje projekata, koje može biti u odnosu na organizaciju poduzeća i vrstu projekta organizirano na različite načine, zahtijeva organizacijska rješenja za uspješni projektni menadžment i osposobljene projektne menadžere.

Poslovna etika istražuje dileme i moralne probleme koji se pojavljuju u odnosima u poslovnom svijetu. U poslovnoj etici prepliću se dva različita stajališta: poslovno (ekonomsko) i etičko. Etičko stajalište temelji se na moralnim vrijednostima (pravda, poštenje, prava i dužnosti, povjerenje, odnosno sve onoga što se može označiti kao „dobro“), dok poslovno stajalište gleda na profit, zaradu, korist, cijenu, troškove i sve ono što se povezuje sa ekonomskim ciljevima u poslovanju. Kada se uspostavi ravnoteža između ta dva stajališta postiže se etično poslovanje.

Ekonomija je dugi niz godina bila orijentirana na analizu brojeva i konkretnijih pokazatelja blagostanja u društvu koji su vezani za financijsko blagostanje te se nije bavila srećom, nego je sreća bila ostavljena drugim znanstvenim disciplinama, ponajviše psihologiji. Ekonomija se u novije vrijeme okreće od mjerenja tradicionalnih, uglavnom financijskih čimbenika, prema mjerenju suvremenih pokazatelja zadovoljstva ljudi. U središtu suvremenih ekonomskih nastojanja nalazi se zadovoljstvo svih onih na koje se odnose ekonomska nastojanja, a ne isključivo profit.



Projektni menadžment definira se kao stvarni, trenutni proces kreiranja, organiziranja i izvršavanja plana kako bi se ispunili određeni ciljevi. Međutim, upravljanje projektima je u praksi mnogo opsežnije. Ključno za postizanje prednosti u današnjem izuzetno konkurentnom globalnom poslovnom okruženju je sposobnost da se projekti ispunjavaju prema zadanom rasporedu i budžetu, a u skladu s poslovnim ciljevima. Tu na scenu stupaju voditelji projekata – projekt menadžeri. Moraju kombinirati organizacijske i analitičke vještine s međuljudskim odnosima da bi proveli složen projektni zadatak

Koncept sreće u ekonomiji moguće je povezati sa suvremenim konceptom održivog razvoja budući da on uzima u obzir zadovoljstvo čovjeka, a zadovoljstvo čovjeka je uvijek povezano sa stanjem okoliša i mogućnosti za opstanak svih stanovnika planeta Zemlje u budućnosti.

## **1.2. PREDMET RADA**

Kako je već rečeno, da se projekti realiziraju prema zadanom rasporedu i budžetu, a u skladu s poslovnim ciljevima ključno je za postizanje prednosti u današnjem izuzetno konkurentnom globalnom poslovnom okruženju. Upravo važnost i nužnost koncepta sreće u projektnom menadžmentu jest predmet ovog rada.

## **1.2. STRUKTURA RADA**

Ovaj diplomski rad strukturiran je u šest poglavlja. Uvodni dio sadrži definiranje predmeta rada, postavljanje svrhe, cilja te strukturu rada. Drugi dio rada je posvećen izlaganju i interpretaciji mjesta i uloge koncepta sreće u projektnom menadžmentu kroz prizmu učenja Aristotela i Bertranda. Treći dio rada je posvećen ljudskom radu i sreći u različitim kulturama te konkretnim primjerima. U četvrtom dijelu rada se bavimo osnovnim načelima projektnog menadžmenta. U njemu su definirani temeljni pojmovi vezani uz projektni menadžment. Peti dio rada tematizira odnos sreće, etike, projektnog menadžmenta, poslovanja i upravljanja te definira čimbenike i pokazatelje uspješnosti u projektnom menadžmentu. U šestom i posljednjem dijelu rada „Zaključak“ iznose se zaključci koji proizlaze iz analize provedene u ovom diplomskom radu.

## 2. PRETPOSTAVKE RAZUMIJEVANJU MJESTA I ULOGE KONCEPTA SREĆE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

### 2.1. RAZLIČITA SHVAĆANJA I KONCEPTI SREĆE

Kao što je očigledno, sreća dijelom ovisi o vanjskom svijetu, a dijelom o sebi samom. Sretan čovjek je onaj koji živi objektivno, koji ima slobodne naklonosti i široke interese, koji osigurava svoju sreću tim interesima, naklonošću i činjenicom da oni za uzvrat od njega čine predmet interesa i naklonosti mnogih drugih ljudi. Primatelju blaženstva to je silan povod za sreću, ali čovjek koji traži naklonost nije onaj kome se ona pruža.

Sreću u životu su pokušali definirati brojni filozofi i pjesnici, jer sreća za svakoga predstavlja nešto osobno i nešto čemu svatko teži. Slijedi par definicija sreće poznatih umjetnika i ljudi iz javnog života iz knjige Desmonda Morris „Što je sreća?“:

- William James: „Sreća je tajni motiv za sve ono što ljudi rade.“
- Dalaj Lama: „Sreća je cilj u životu, ona određuje stanje duha.“
- Duc de la Rochefaucauld: „Sreća je u ukusu, a ne u stvarima.“
- Hyman Schachtel: „Sreća ne znači imati ono što želimo, već željeti ono što imamo.“
- John Wood: „Sreća je u malim stvarima.“<sup>1</sup>

Aristotel, grčki filozof i znanstvenik je opisao sreću u Nikomahovoj etici. Već prva rečenica Nikomahove etike otkriva da je Aristotelova etika „izrazito teleološka“, dobra su određena kao ono čemu se teži, kao svrhe.<sup>2</sup> Ona glasi: „Svako umijeće i svako istraživanje, te slično djelovanje i pothvat, teže, čini se, nekom dobru. Stoga je lijepo rečeno da je dobro ono čemu se teži.“<sup>3</sup> Svako ljudsko djelovanje je, prema tome, svrhovito, i svrha mu je neko dobro. Ipak, dobra koja su svrhe ili razlozi naših djelovanja nisu svrhe u apsolutnom smislu nego su podređena višim razlozima, a posljednja svrha ili krajnje dobro svega što ljudi čine je sreća

---

<sup>1</sup> Morris, D. (2005) *The nature of happiness*, Little Books Ltd, St. Albans, str.

<sup>2</sup> Koplston, F. (1999) *Istorija filozofije: Grčka i Rim*, Beogradski izdavačko grafički zavod, Beograd, 414., Mac Intyre, A. (1996) *A Short History of Ethics*, Simon & Schuster, New York, str. 57-58.

<sup>3</sup> Cornford, F. M. (1997) *Plato's Cosmology: The Timaeus of Plato*, Hackett Publishing Company, Indianapolis, str. 6

(grč. eudaimonia).<sup>4</sup> Budući da je za Aristotela sreća dobro koje nije sredstvo za druga dobra ono se može nazvati „apsolutnim dobrom“.<sup>5</sup>

Grčka riječ eudaimonia se obično prevodi kao „sreća“, no mnogi autori smatraju da to nije najbolji prijevod, jer „sreća“ sugerira neku vrstu kratkotrajnog i prolaznog psihičkog i emocionalnog stanja, što ne odgovara Aristotelovoj karakterizaciji eudaimonia-e. Kao kandidati za prijevod eudaimonia-e se predlažu i „uspjeh“,<sup>6</sup> „ispunjen život“ ili „ispunjenje“,<sup>7</sup> „dobro življenje“,<sup>8</sup> „blaženstvo“,<sup>9</sup> „najbolji mogući život“,<sup>10</sup> i dr..

Neposredni cilj Nikomahove etike je objasniti što je sreća i kako se postiže, kako bi ljudi, primjenjujući znanje u praksi, mogli biti sretni, što je „posredni“, ali glavni cilj.<sup>11</sup> Etičko znanje nije samo sebi svrhom, ono je zbog života, ono pomaže da se „pogodi meta“ i djeluje dobro.<sup>12</sup> Kao „praktični vodič“ Nikomahova etika daje samo općenite smjernice.<sup>13</sup> Međutim, njen predmet, ljudsko djelovanje, zbiljski je uvijek partikularan i ovisan o kontekstu. Zbog toga je nužno da ona ne bude u potpunosti precizna.<sup>14</sup> Aristotel upozorava da neka istraživanja, npr. lijepih i pravednih stvari i dobara, zbog nestalnosti i fluidnosti njihovih predmeta, ne mogu ponuditi potpunu točnost i da je u takvim slučajevima dovoljno „da se istina označi ugrubo i u ocrtu“.<sup>15</sup> Unatoč tome, Nikomahova etika zadržava svoju praktičnu vrijednost, iako ne izolirano, etičko znanje u njoj izloženo treba biti združeno sa vrlinom razboritosti koja omogućuje da se generalna uputstva primijene i konkretiziraju, adaptirajući se posebnostima slučaja.

Prema riječima Tredennicka, Aristotel je tvrdio da sreća ovisi o nama, te smatrao da je sreća svrha ljudskog života i da predstavlja životni cilj. Za Aristotela je sreća završni cilj koji obuhvaća ukupnost života svake osobe. To nije nešto što se može dobiti niti izgubiti u par sati,

---

<sup>4</sup> Shields, C. (2007) *Aristotle*, Routledge, New York, str. 307.

<sup>5</sup> Đurić, M. N. (1990) *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 385.

<sup>6</sup> Hutchinson, D. S., *Ethics*, u Barnes, J. (1995) *The Cambridge Companion to Aristotle*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 202.

<sup>7</sup> Hughes, G. J. (2001) *Aristotle on Ethics*, Routledge, London, str. 22.

<sup>8</sup> Shields, C. (2007) *Aristotle*, Routledge, New York, str. 312-313.

<sup>9</sup> Kaluđerović, Ž. (2018) *Stagirinin*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Novi Sad, str. 158-159.

<sup>10</sup> Ackrill, J. L. (1997) *Essays on Plato and Aristotle*, Oxford University Press, New York, str. 189.

<sup>11</sup> Höffe, O. (2010) *Aristotle's Nicomachean Ethics*, Brill, Leiden, str. 26., Guthrie, W. K. C. (2006), *Povijest grčke filozofije, knjiga VI: Aristotel: sučeljavanje*, Naklada Jurčić, Zagreb, str. 326., i dr

<sup>12</sup> Cornford, F. M. (1997) *Plato's Cosmology: The Timaeus of Plato*, Hackett Publishing Company, Indianapolis, str. 6.

<sup>13</sup> Guthrie, W. K. C. (2006) *Povijest grčke filozofije, knjiga VI: Aristotel: sučeljavanje*, Naklada Jurčić, Zagreb, str. 370.

<sup>14</sup> Mac Intyre, A. (1996) *A Short History of Ethics*, Simon & Schuster, New York, str. 59.

<sup>15</sup> Cornford, F. M. (1997) *Plato's Cosmology: The Timaeus of Plato*, Hackett Publishing Company, Indianapolis, str. 6

nego ona predstavlja konačnu vrijednost dosadašnjeg života, odnosno to je mjera koliko smo dobro živjeli u usporedbi s punim potencijalom kojeg imamo kao ljudsko biće.<sup>16</sup>

## **2.2. KVANTITATIVNI POGLED NA SREĆU KROZ PRIZMU UČENJA BERTRANDA RUSSELLA**

Prema Bertrandu Russell postoje dvije vrste sreće, iako ima i različitih podvrsta. Dvije vrste opisuje kao obične i imaginarne, životinjske i duhovne, duševne i razumne. Koju ćemo od tih izabrati, ovisi o tome što želimo dokazati.. Najjednostavniji način da se opiše razlika između dvije vrste sreće je, ako se kaže da je jedna vrsta dostupna svakom ljudskom biću, dok druga samo onima koji znaju čitati i pisati. Poznao je jednog čovjeka koji je zračio od sreće, a čije zanimanje je bilo kopanje bunara. Bio je ogromne visine i nevjerojatno snažnih mišića, nije znao čitati ni pisati, a kad je 1885. godine dobio pravo glasa za parlamentarne izbore, tada je prvi put doznao da takva ustanova uopće postoji. Njegova sreća nije potjecala iz intelektualnih izvora, nije bila zasnovana na vjeri u zakon prirode, napredak vrste, u javno vlasništvo ustanova, ili u kakvo drugo vjerovanje koje intelektualci smatraju potrebnim za zadovoljniji život. Bila je zasnovana na tjelesnoj snazi, punim rukama posla i na savladavanju nesavladljivih prepreka u vidu većeg grumenja kamena.<sup>17</sup>

Radosti, savršeno istovjetne s onim čovjekom od ranije koji je kopao bunare, pristupačne su najobrazovanijem čovjeku. Razlika nastala od obrazovanja izražava se jedino u aktivnosti pomoću koje se postižu te radosti. Radosti dostignuća zahtijevaju mučne napore tako da na početku izgleda sumnjivo ono što se obično postigne na kraju. Možda je to glavni uzrok zašto ne pretjerana ocjena vlastite moći predstavlja izvor sreće. Čovjeka koji sebe stalno podcjenjuje, iznenađuje uspeh, dok čovjeka koji sebe precjenjuje, često iznenađuje neuspjeh. Prva vrsta iznenađenja je pozitivan, a druga negativna. Iz ovoga zaključujemo da je mudro ne biti previše uobražen, mada ne ni previše skroman da se postane nesposoban za ikakvu poduzetnost.<sup>18</sup>

Od članova zajednice s najvišim obrazovanjem najsretniji su znanstvenici. Mnogi od njih su emocionalno veoma jednostavni i od svoga posla dobivaju takvo duboko zadovoljstvo da ih

---

<sup>16</sup> Barnes, J., Tradennick, H., Thomson, J. A. K. (2004) *The Nicomachean Ethics: Aristotle*, Penguin Classics, London.

<sup>17</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 136.

<sup>18</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 137.

ispunjavaju neke obične stvari poput npr. određenog jela. Umjetnici i književnici smatraju neizbježnom nesreću u braku, dok su ljudi od nauke vrlo često sposobni da doživljavaju staromodnu domaću sreću. Razlog tomu je što su dijelovi njihove inteligencije potpuno obuzeti radom te se ne mogu oduprijeti utjecaju običnim stvarima. U svom radu oni su sretni, jer je u modernom svijetu znanost napredna i što u njenu važnost ne sumnjaju ni oni sami, pa čak ne ni laici.<sup>19</sup>

Iz tog razloga njima nisu potrebne složene emocije, pošto jednostavnije ne nailaze na smetnje. Složenosti u emocijama su kao virovi u rijeci. Izazivaju ih smetnje koje razbijaju ravnu površinu toka. Dokle god su im životne energije neometane, ne izazivaju ni najmanje nabora na površini i njihovu snagu teško će ocijeniti nepažljiv promatrač.

### **2.3. RAD: NEGIRANJE ILI AFIRMACIJA SREĆE**

Svi uvjeti sreće ostvareni su u životu obrazovanog čovjeka. On je zauzet radom koji okupira do najveće mjere sve njegove sposobnosti i on ostvaruje zadatke koji nisu važni samo za njega, nego i za cjelokupnu javnost, čak ako javnost ni izdaleka nema razumijevanja za njih. U tom pogledu je on sretniji od umjetnika. Kad publika ne može razumjeti neku sliku ili pjesmu, ona dolazi do zaključka da je slika bezvrijedna, a isto tako i pjesma. Ako ne može shvatiti teoriju relativiteta, ona zaključuje da je njeno obrazovanje za to nedovoljno. Posljedično, Einstein je bio cijenjen dok su najbolji slikari umirali od gladi u raznim potkrovljima. Einstein je bio sretan čovjek, a slikari nesretni. Rijetki su ljudi koji bi bili istinski sretni ako bi njihov život zahtijevao da neprestano dokazuju svoju vrijednost pred nevjericom cijelog svijeta. Znanstveniku nisu potrebna nikakva odobravanja, pošto o njemu svi imaju dobro mišljenje izuzev njegovih kolega. Ma kolikim blagom obasipao zrelije umjetnike, koji su već izgubili svoje stvaralačke sposobnosti, moderni milijunaš nijedan trenutak ne pomišlja da je njihov rad toliko važan kao njegov. Možda su ove okolnosti u vezi sa činjenicom što su prosječno uzevši umjetnici manje sretniji od znanstvenika.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 137-138.

<sup>20</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 138-139.

## 2.4. ODNOS SREĆE I RADA U PODRUČJU PROJEKATA

Ovdje ćemo na primjeru Pelješkog mosta konkretizirati prethodno stečena teorijska saznanja.

Pelješki most trenutačno je najveće i najvažnije gradilište u Republici Hrvatskoj, a san o njegovoj izgradnji star je koliko i naša domovina. Državni teritorij razdvojen je dijelom koji pripada susjednoj Bosni i Hercegovini, što otežava ekonomske i prometne tokove te ulaganje u usluge namijenjene građanima na jugu zemlje. Onemogućen je i ravnomjeran regionalni razvoj grada Dubrovnika, Konavala, otoka Mljeta i Korčule te poluotoka Pelješca. Kada uz Pelješki most bude završena i prateća cestovna infrastruktura, vrijeme putovanja između dviju točki hrvatske autoceste D8 s obje strane Neumskoga koridora skratit će se za 37 minuta, odnosno sa sadašnjih 59 na 22 minute, a putnici više neće morati prolaziti dvije carinske kontrole na udaljenosti kraćoj od deset kilometara.<sup>21</sup>

Dubrovačko-neretvanski župan Ivan Šprlje je prvi put objavio ideju o gradnji mosta 1997. godine. Most je dodan u prostorni plan županije 2000. godine, a onda su 2005. godine i 2007. godine svečano otvarani radovi na izgradnji kojom je do 2010. godine bilo realizirano tek tri posto prvotnog projekta. Utrošeno je 246 milijuna kuna, a tek 71 milijun kuna se odnosi na gradnju.

Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine otvara se mogućnost sufinanciranja izgradnje. Iz fondova Europske unije 2015. godine Hrvatskoj je odobreno 330 milijuna eura za financiranje 85 % troškova gradnje. U lipnju 2016. godine je objavljen natječaj koji u travnju 2018. godine dobiva kineska tvrtka China Road and Bridge Corporation s ponudom od 2 milijarde kuna i rokom izgradnje od 36 mjeseci.

U srpnju 2021. godine postavljen je posljednji segment grede mosta, a kraj radova na mostu očekuje se do kraja godine. Samo spajanje mosta, donijelo je veliku sreću kod lokalnog stanovništva, iako nije pušten u promet. Završetak pristupnih cesta s nekoliko vijadukata i tunela se očekuje do srpnja 2022. godine.

Cilj projekta je ojačati povezanost državnog teritorija na samom jugu Republike Hrvatske izgradnjom mosta Pelješac s pristupnim cestama i cestama na Pelješcu (tzv. stonska obilaznica). Provedba projekta predviđena je u razdoblju od 2016. do 2022. godine tijekom kojih će biti

---

<sup>21</sup> Bogdan, A. (2019) *Gradilište Pelješkog mosta: Kapitalni projekt Republike Hrvatske*. Građevinar, Vol.71, No12, Zagreb. Dostupno na: <https://casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-71-2019-12-7-Peljesac.pdf> (30.08.2021)

izgrađeno sveukupno 32,53 km cesta s pripadajućim pratećim objektima (vijadukti, mostovi, tuneli, podvožnjaci, odmorišta, vodospreme i dr.).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Hrvatske ceste d.o.o. Dostupno na: <https://hrvatske-ceste.hr/hr/most-peljesac> (30.08.2021.)

### 3. LJUDSKI RAD KAO MANIFESTACIJA SREĆE

Prema Bertrandu rad se može uvrstiti među uzročnike sreće ili nesreće. Može se smatrati neizvjesnim, ali izvan svake je sumnje da ima mnogo takvog rada koji je bezgranično mučan, a pretjeran rad je uvijek bolan. Međutim, pod pretpostavkom da nije prekomjeran, i najdosadniji rad je većini ljudi manje nelagodan od nerada. U radu se nižu sve razine od jednostavnog razbijanja dosade do najdubljeg zadovoljstva, već prema prirodi posla i vještini zaposlenika. Najvećim dijelom poslovi koje ljudi uglavnom moraju raditi, nisu sami po sebi zanimljivi; ali čak i takav rad ima izvjesnih velikih prednosti. Prvo, ispunjava priličan broj sati dana bez potrebe da se ljudi snebivaju što da rade. Prepuštena sebi što da radi, većina ljudi je u nedoumici da smisli nešto korisno što bi bilo vrijedno raditi. I što god da izaberu, imati će osjećaj da su mogli izabrati nešto korisnije. Da čovjek bude sposoban da svoju dokolicu ispuni razumno najveće je dostignuće civilizacije koje je dosad vrlo malo ljudi postiglo. Povrh svega, sam izbor po sebi je mučan. Izuzev ljudi izvanredne inicijative, svima je sasvim sigurno ugodno kada se kaže da učine to i to svakog trenutka dana, pod uvjetom da to ne bude rečeno neljubazno. Većina ljudi koji su bogatstvo stekli nasljedstvom pati od neizrecive dosade kao cijene što ne moraju baš ništa raditi. Povremeno mogu naći zabavu u lovu na veliku divljač u Africi ili putovanjem oko svijeta, ali broj takvih senzacija je ograničen. Suprotno ovome, najinteligentniji bogataši rade gotovo tako predano kao da su siromasi.<sup>23</sup>

Prije i iznad svega, rad je dakle poželjan kao prevencija protiv dosade, jer dosada koju čovjek osjeća u toku nužnog i nezanimljivog posla nije ništa u usporedbi s dosadom koju čovjek osjeća kad ne zna što da radi s vremenom. S tom prednošću rada povezana je i druga, a to je da kad dođu praznici, oni postaju daleko slađi. Pod pretpostavkom da čovjek ne mora raditi težak posao koji će mu uništiti zdravlje, on će u svom slobodnom vremenu osjetiti daleko više sreće, poleta i zadovoljstva nego što bi ga mogao imati besposličar.<sup>24</sup>

U većini slučajeva radni uspjeh se mjeri prihodom, i dok naš kapitalistički poredak traje, to je i neizbježno. Samo tamo gdje je u pitanju najbolji rad, to pravilo prestaje se prirodno primjenjivati. Želja ljudi da povećaju svoje prihode isto tako je želja za uspjehom koji znači izuzetnu udobnost koju može dati viši prihod. Ma koliko da je rad rutinski on ipak postaje podnošljiv ako je sredstvo da se na njemu zasnuje dobar glas, bilo uopće u svijetu, ili samo u svom užem krugu. Trajnost cilja na dugačke staze je jedan od najvažnijih elemenata sreće i

---

<sup>23</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 187.

<sup>24</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 188.



većina ljudi nju uglavnom postiže kroz svoj rad. Nasuprot rutinskom radu koji karakterizira ponavljanje istog zadatka ili aktivnosti mnogo puta (npr. radnik na pokretnoj traci), stoji aktivan rad koji se sastoji od mnogo ne predviđenih situacija koje zahtijevaju djelovanje u skladu sa situacijom (npr. vozač-dostavljač).

U tom pogledu one žene čiji životi su ispunjeni kućanskim poslovima, manje su sretna od ljudi ili žena koje rade izvan svojih domova. Žena za obavljanje kućanskih poslova ne dobiva plaću, nema uvjeta za poboljšanje svoga stanja, njen položaj muž gleda kao nešto prirodno (a praktično i ne vidi ništa od onoga šta ona radi) i ne cijeni je zbog kućanskih poslova koje svakodnevno obavlja nego zbog drugih osobina. Ovo se odnosi na dovoljno imućne žene koje podižu lijepe kuće i lijepe vrtove i postaju predmet zavisti među susjedima; ali takvih žena ima relativno malo i za veliku većinu kućanski poslovi ne mogu pružiti ono zadovoljstvo koje druga vrsta posla pruži ljudima i stručnim ženama.

Ovdje uočavamo sličnost između Aristotela i Bertranda. Aristotel u djelu „Politika“ smatra da je vlast muškaraca nad ženama određena njihovom prirodom jer je „muško po naravi sposobnije vladati od ženskog“<sup>25</sup> dok Bertrand učenje o sreći također povezuje s društvenim statusom žene. Budući da žena utječe na državni poredak, Aristotel smatra da “gledajući na državni poredak, treba odgajati i žene kao djecu da budu valjani”<sup>26</sup> Žena je bila drugorazredna – spolom, ali kao građanin jednaka mužu. Stari su Grci razlikovali prirodu/biologiju od konvencionalnosti, a etika je stvar konvencionalnosti.

Zadovoljstvo od gubljenja vremena i pronalaženja nekog izlaza ma kako skromnog za ambiciju nalazi se u radu i dovoljno je da čak i čovjeka, čiji je posao rutinski, prosječno učini sretnijim od čovjeka koji uopće ništa ne radi. Ali ako je posao zanimljiv, u stanju je pružiti zadovoljstvo veće razine nego što je oslobođenje od dosade. Vrste rada za koje ima nekog interesa, mogle bi se rasporediti po redu prema kriteriju zanimljivosti. Od onih koje su umjereno zanimljive i prema onima koje su dostojne da apsorbiraju svu energiju čovjeka. U projektnom menadžmentu dva glavna elementa rad čine zanimljivim prvo, prakticiranje znanja, a drugo građenje. Svaki čovjek koji je došao do izuzetnog znanja uživa vježbati to znanje dok ne postane obična stvar ili dok ga više ne može usavršavati. Ta pobuda na aktivnost počinje u ranom djetinjstvu: dječak koji može stajati na glavi nerado staje na noge. Rad pruža isto zadovoljstvo koje se dobiva od

---

<sup>25</sup> Erent-Sunko, Zrinka (2007) *Obitelj u demokratskoj Ateni - institucija i polis u malom*, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol.57, No3, Zagreb, str. 608.

<sup>26</sup> Erent-Sunko, Zrinka (2007) *Obitelj u demokratskoj Ateni - institucija i polis u malom*, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol.57, No3, Zagreb, str. 613.

igara za koje je potrebno znanje. Rad jednog odvjetnika ili političara svakako sadržava privlačniji oblik istog zadovoljstva koje se dobiva od igranja bridža. Ovdje svakako, zadovoljstvo nije samo u vršenju nekog znanja nego i u nadmudrivanju vještog protivnika. Čak i tamo gdje je taj natjecateljski elemenat odsutan, izvođenje teških djela je ugodno. Čovjek koji može izvoditi akrobacije avionom, nalazi takvo veliko zadovoljstvo da je iz ljubavi prema sportu kojim se bavi spreman riskirati život. Pretpostavimo da vješt kirurg, unatoč mučnim uvjetima u kojima je izveden njegov posao, nalazi zadovoljstvo u tananoj tečnosti svoje operacije. Ista vrsta zadovoljstva, mada u manje uzbudljivom obliku, nalazi se i u mnogim radovima skromnije vrste. Čak i instalateri uživaju u svom poslu, iako nisam bio te sreće da se sretnem s njima. Svaki kvalificirani rad može pružiti radost pod pretpostavkom da je potrebno znanje ili promjenjivo ili koje se može bezgranično usavršavati. Ako su ovi uvjeti odsutni, kada čovjek postigne maksimalno znanje, rad će mu prestati biti zanimljiv. Čovjek koji trči na stazi od tri kilometara, prestati će imati zadovoljstvo u svom zanimanju kad ne bude više kadar da nadmašuje svoje ranije rekorde. Srećom, ima toliko mnogo rada u kojem nove prilike zahtijevaju novo znanje i koje čovjek može još usavršavati, bar dok ne dođe do srednjih godina svog života. U nekim vrstama kvalificiranog rada, kao što je, na primjer, politika, izgleda da ljudi stižu u najbolje doba između šezdesetih i sedamdesetih godina, a razlog tome je što je u takvim zanimanjima neophodno široko iskustvo drugih ljudi. Iz toga razloga uspješni političari kadri su biti sretniji u sedamdesetoj nego općenito ljudi tih godina. U ovom pogledu njihovi jedini rivali u pogledu sreće se nalaze na čelu velikih poduzeća.<sup>27</sup>

Ima međutim još jedan element koji je sastavan dio najboljeg rada i koji je kao izvor sreće važniji i od vježbanja znanja. Taj element je stvaralaštvo. U nekim radovima, mada ne u mnogima, nešto se stvori što ostane kao spomenik kad se djelo završi. Stvaranje od rušenja možemo razlikovati po sljedećem mjerilu. U stvaranju je početno stanje u znaku relativne pometenosti, dok završna faza predstavlja jedan cilj; u rušenju je stanje obrnuto: početno stanje predstavlja cilj, dok je završna faza u pometenosti, ili drugim riječima, rušitelj je učinio sve u namjeri da stvori besciljno stanje stvari. Ovo se mjerilo primjenjuje i na doslovnijem i očiglednijem slučaju, naime u podizanju i rušenju građevina. U podizanju jedne zgrade izvodi se unaprijed izrađen plan, dok u njegovom rušenju nitko točno ne određuje kako će građevinski materijal razrušiti pri potpunom rušenju. Razumije se da je vrlo često potrebno rušenje kao prethodna radnja kasnijem građenju; u tom slučaju ono je dio cjeline i stvaralačko je. Ali nije rijetko da se ljudi daju na rušenje bez obzira na građenje koje bi moglo doći iza toga. Često će

---

<sup>27</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 189-190.

dotični skrivati pred samim sobom uvjerenjem da on ruši jedino u namjeri da ponovo gradi, ali obično je lako zderati tu masku, ako ona uopće postoji, pitanjem što će novo graditi. Vidjeti će se da će o tom pitanju govoriti neodređeno i bez oduševljenja, dok je o malo prijašnjem rušenju govorio određeno i s poletom. To se može primijeniti na veliki broj revolucionara, vojnika i drugih pobornika nasilja. Njih obično rukovodi mržnja, često sasvim nesvjesno; uništenje onoga što mrze pravi je cilj i relativno su ravnodušni što će doći poslije toga. Ja ne bih mogao poreći da u djelu uništenja, kao i stvaralaštva, nema radosti. Življa je to radost, možda na mahove silnija, ali dubinski ona manje zadovoljava, pošto za sobom ostavlja nešto u čemu se može naći malo zadovoljstva. Ubijete svog neprijatelja i kad je mrtav, vi ste završili svoj zadatak i zadovoljstvo koje ste imali od pobjede brzo izbljedi. Djelo stvaranja, s druge strane, kad je završeno, ugodno je za oko i osim toga nikad nije u tolikoj mjeri završeno (kompletno) da mu ne biste imali što dodati. Najpotpunijem zadovoljstvu vode oni planovi koji donose beskrajne nove uspjehe i ne završavaju nikada; i u tome će se primijetiti da je stvaranje veći izvor sreće nego rušenje. Možda bi ispravnije bilo reći da oni koji nalaze zadovoljstva u građenju, nalaze u tome veće zadovoljstvo, nego što ljubitelji rušenja mogu naći u uništenju, jer kad se jednom ispunite mržnjom, teško ćete u građenju naći ono zadovoljstvo koje će u tome naći neki drugi čovjek.<sup>28</sup>

U isto vrijeme jedva da postoji podobniji lijek protiv mržnje od stvaralačkog rada. Zadovoljstvo koje se dobiva od uspjeha u velikom stvaralačkom pothvatu nešto je najmoćnije što život može pružiti, mada je, na nesreću, u svojim vrhunskim izrazima ono jedino dostižno ljudima izuzetnih sposobnosti. Ništa čovjeku ne može oteti sreću nad uspješnim radom u nekom značajnom pothvatu, izuzev ako se poslije svega ne utvrdi da je taj rad bio loš. Ima više vrsta takvog zadovoljstva. Čovjek koji je izvođenjem navodnjavanja učinio da se pustinja osula cvijećem, uživa u tome u najopipljivijem obliku. Stvaranje neke organizacije može biti djelo vrhunske važnosti. Takav je i rad onog malog broja državnika koji su svoje živote posvetili da iz kaosa stvore red. Najočigledniji primjeri su umjetnici i ljudi od nauke. Shakespeare kaže u svom stihu: „Dokle ljudi dišu, ili oči sjaje, dotle živi ovo i život ti daje.” I ne može biti sumnje da ga ta misao nije utješila u nesreći. U svojim sonetima on tvrdi da ga je pomisao na prijatelja pomirila sa životom, ali ne mogu da odolim sumnji da su soneti koje je pisao svom prijatelju bili još efektivniji kao djelo nego i sam njegov prijatelj. Veliki umjetnici i veliki ljudi od nauke rade posao koji je sam po sebi pun zadovoljstva; dok ga rade on im pruža poštovanje onih čije poštovanje vrijedi imati, što im daje najosjetljiviju vrstu moći, naime moć nad mislima i

---

<sup>28</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 190-192.

osjećanjima ljudi. Oni imaju također čvrstu osnovu da dobro misle o sebi. Taj splet sretnih okolnosti trebao bi biti dovoljan da svaki čovjek bude sretan. Pa ipak, nije tako. Michelangelo, na primjer, bio je u suštini duboko nesretan čovjek i tvrdio je (ne bih rekao da je to istina) da se ne bi brinuo da izvede svoja umjetnička djela da nije morao plaćati dugove svojih rastrošnih rođaka. Moć za stvaranje velikih umjetničkih djela vrlo često je, iako ne uvijek, povezana sa nesrećom koja vodi porijeklo od temperamenta, i to toliko snažnom da bi umjetnika navela na samoubojstvo da nema radosti koje mu pruža njegovo djelo. Otuda ne bismo smjeli tvrditi da čak i najveće djelo mora umjetnika učiniti sretnim; mogli bismo reći da ga čini manje nesretnim. Međutim, ljudi od nauke mnogo manje su nesretni temperamentom nego umjetnici i uglavnom može se reći da su ljudi koji rade velika znanstvena djela, sretni ljudi čija sreća prvenstveno potječe iz njihovog rada.<sup>29</sup>

Jedan od uzroka nesreće među intelektualcima u sadašnje vrijeme je što mnogi od njih naročito oni čija vještina je književnička, ne nalaze prilike da samostalno izražavaju svoje talente, već se moraju staviti u službu bogatih korporacija na čijem čelu se nalaze šefovi koji zahtijevaju od njih da stvaraju stvari koje umjetnici sami smatraju štetnom besmislicom. Ako bi vam se pružila prilika da ispitujete novinare u Engleskoj ili Americi da li vjeruju u politiku listova za koje pišu, našli biste, mislim, da samo mala manjina vjeruje; ostali, iz životnih potreba, prodaju svoje znanje za ciljeve koje oni smatraju štetnim. Takav posao ne može pružiti nikakvu stvarnu radost i u toku prilagođavanja ovakvom poslu čovjek postane toliko cinik da ni od čega ne može dobiti nikakvu radost. Ja ne bih mogao osuditi ljude koji se prihvaćaju takvog posla, jer je gladovanje težak izgled u suprotnom slučaju; ali mislim da tamo gdje je moguće da vrše posao koji odgovara njihovim stvaralačkim pobudama, a da ne gladuju, biti prije za preporuku s gledišta njihove sreće nego da prihvaćaju bolje plaćeni posao koji im ne odgovara. Bez samopoštovanja prava sreća jedva da je moguća. A čovjek koji se stidi svoga posla teško može imati samopoštovanja.<sup>30</sup>

Zadovoljstvo od stvaralačkog rada, mada je, kako stvari stoje, povlastica jedne manjine, može ipak biti povlastica jedne sasvim zamašne manjine. Svaki čovjek koji je sam gospodar u svom poslu može to osjetiti; tako to može i svaki drugi čovjek čiji rad mu izgleda koristan i zahtjeva prilično znanje. Odgajanje dobre djece je težak stvaralački rad koji može pružiti duboko

---

<sup>29</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 192-194.

<sup>30</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 194.

zadovoljstvo. Svaka žena koja je to učinila, može u rezultatu svojih napora osjetiti da svijet ima neke vrijednosti koje inače ne bi imao.<sup>31</sup>

Ljudska bića duboko se razlikuju u pogledu sklonosti da život shvate kao cjelinu. Nekim ljudima je prirodno da tako čine i bitno za sreću da to učine s izvjesnim zadovoljstvom. Za druge je život povorka odvojenih događaja bez upravljanja i bez jedinstva. Meni se čini da prije može doći do sreće u prvom slučaju nego u drugom, jer će takvi ljudi postepeno izgraditi one uvjete iz kojih mogu potaknuti zadovoljstvo i samopoštovanje, dok će u drugom slučaju biti razvijani vjetrovima prilika, čas u ovom, čas u onom pravcu, a da nikad ne uplove ni u kakvo pristanište. Navika da se život promatra kao cjelina neophodan je dio i mudrosti i pravog morala podjednako, i jedna od stvari koju bi valjalo poticati u obrazovanju. Nepromjenjiv cilj nije dovoljan da život učini sretnim, ali je gotovo neizbježan uvjet sretnog života, a nepromjenjiv cilj izražava se uglavnom u radu.<sup>32</sup>

### **3.1. SREĆA U RAZLIČITIM KULTURAMA**

Kultura obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem.

Najinteligentniji mladi ljudi u zapadnim zemljama skloni su patiti od one vrste nesreće koja dolazi otuda što nisu kadri da nađu pristojno zaposlenje za svoje talente. Međutim, to nije slučaj u istočnim zemljama. Inteligentna omladina u sadašnje vrijeme vjerojatno je sretnija u Rusiji nego igdje na svijetu. Tamo oni stoje pred zadatkom stvaranja novog svijeta, a uz to imaju i jaku vjeru u to stvaranje. Stara populacija je većinom siromašna tako da nije u stanju, kao u zapadnim zemljama, usmjeravati mlade da biraju između obrazovanja i nerada. U zapadnim zemljama vjera mladog Rusa može izgledati surova, ali poslije svega, šta se može primijetiti? On stvara novi svijet; novi svijet po njegovoj volji. Kada bude stvoren, novi svijet će gotovo pouzdano učiniti sretnijim prosječnog Rusa, sretnijim nego prije revolucije. Možda to neće biti svijet u kojem će biti sretan obrazovani zapadni intelektualac, ali zapadni intelektualac u njemu neće ni živjeti. Bilo kojim pragmatičnim mjerenjem doći će se do zaključka da je vjera mlade Rusije opravdana, a osuditi je kao surovu, jedino je opravdano na teorijskoj osnovi.

---

<sup>31</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 194.

<sup>32</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 195.

U Indiji, Kini i Japanu vanjske okolnosti kao što je politika utječu na sreću mlađe populacije, ali tamo ne postoji takva unutrašnja prepreka kao na Zapadu. Ima aktivnosti koje izgledaju važne, i ukoliko te aktivnosti dovedu do uspjeha, mladi su sretni. Oni osjećaju da imaju važnu ulogu u nacionalnom životu i rješavanju zadataka koji, iako su teški, nisu nerješivi. Cinizam koji se tako često može sresti među najobrazovanijim mladim ljudima na Zapadu, dolazi od kombinacije ugodnog života i nemoći. Nemoć ulijeva u ljude osjećaje da ništa nije važno da se učini, a ugodan život doprinosi da se bol od nemoći može pretrpjeti. Na čitavom Istoku student ima veću nadu da će utjecati na javno mišljenje nego student na modernom Zapadu, ali zato ima manje uvjeta da dođe do zamašnijih prihoda studenata na Zapadu. Pošto nije ni nemoćan niti živi udobno, on postaje reformator ili revolucionar, ovisi o toku javnih poslova, ali vjerojatno čak i kad ga vode na pogubljenje, doživljava veću stvarnu sreću nego što je moguće udobnom ciniku.

Dok su u Japanu ubrzani način života i prenapriježena posvećenost poslu sastavni dio svakodnevice, u Americi osim posla veliku važnost ima uživanje i opuštanje.

Kako se u Japanu radi o društvu koje ne prihvaća druge prilike ili rad na sebi, izbor je jednostavan: studirati ili raditi. Zato za one koji nisu zadovoljili ulazni prag, kreće agonija koja nerijetko završava samoubojstvom. Težina i bizarnost japanske posvećenosti poslu u odnosu na našu kulturu je zabrinjavajuća. Osim radnog vremena od ponedjeljka do subote, bez iznimke od devet do ponoći, osim psihičkog zlostavljanja, stroge hijerarhije u komunikaciji (studentu na praksi nije dozvoljeno za savjet se obratiti starijem kolegi koji je na 2 stepenice višoj ljestvici senioriteta), ni fizičko iskorištavanje nije neuobičajena pojava (problem nedostatka radne snage na gradilištu, rješava se tako što su studenti primorani na fizički rad na gradilištu). Radnici koji putuju vlakovima, a ne stignu na posljednji vlak koji ide oko ponoći, najčešće prenoće u uredu. Stalni zaposlenici to najčešće rješavaju selidbom na manju udaljenost od ureda koju uglavnom savladavaju vožnjom biciklom. Uslijed prenapriježene posvećenosti poslu, u tradicionalnoj japanskoj kući i obitelji, žene, bez obzira na stupanj obrazovanja, u trenutku kad se udaju, daju otkaz. Time postaju kućanice zato što obiteljska zajednica ne može podnijeti dva pojedinca koja će raditi od jutra do ponoći, ili ponekad spavati u uredu.<sup>33</sup>

U Americi je situacija ipak drugačija, osim poslovnome, ljudi pridodaju puno više pažnje i društvenom životu. Amerika je posebna po tome što se ondje može pronaći ljude različitog porijekla, kultura, vjerovanja i tradicija. Ne može se reći da postoji tipičan Amerikanac. Većina

---

<sup>33</sup> Druga strana 'uspjeha'. Dostupno na: <https://www.dblog.hr/savjeti/o-japanu-iznutra/> (18.09.2021.)

Amerikanaca uvijek je u pokretu - čini se da oni stalno trče na poslovne sastanke i društvene izlaske. Zato često hodaju sa šalicama kave, pićima ili hranom zapakiranom za put. U privatnom i poslovnom životu, Amerikanci su poznati po tome da se vole izjasniti i slijediti ono što žele. Ne boje reći svoje ideje, dok je u razgovoru s nadređenima normalno i poželjno tražiti objašnjenje ili izraziti svoje mišljenje i stavove. Amerikancima su izlasci i druženja najveći izvor zabave. Skoro na svakom kutu većih ili manjim gradova postoje restorani različitih svjetskih kuhinja, poput talijanske, meksičke, kineske i ostalih.

Uobičajeno je da se tvrdi kako u naše moderno i automatizirano doba zanatlija ima manje radosti na svom stručnom radu. Kvalificirani radnik danas radi na sasvim drugačijim stvarima nego što je to bilo u prošlosti, ali je on još uvijek veoma važna i nezaobilazna stavka u modernoj i automatiziranoj privredi. Ima ih koji grade naučna oruđa i moderne strojeve, ima crtača, aviomehaničara, vozača i raznih drugih u strukama u kojima se mogu razviti vještine gotovo neograničeno.

Poljoprivredni radnik ili seljak u relativno zaostalim zajednicama, ni izbliza nije toliko sretan kao arhitekt ili inženjer. Istina je da je rad seljaka koji obrađuje svoju zemlju, raznolik; on ore, sije, žanje, ali i ovisi od prirode i vrlo je svjestan te svoje ovisnosti, dok je čovjek koji radi na nekom modernom mehanizmu svjestan svoje moći i dobiva uvjerenje da je čovjek gospodar, a ne rob prirodnih snaga. Doduše, istina je i to da je rad vrlo nezanimljiv velikom broju uhodanih ljudi koji neprestano ponavljaju neke mehaničke operacije gotovo bez promjena, ali ukoliko je nezanimljiviji posao utoliko je podesniji da ga izvrši stroj. Krajnji cilj industrijske proizvodnje je — od čega smo istina jako daleko — takav sistem u kome bi sav nezanimljiv posao radili strojevi, a za ljude bi ostali samo poslovi koji zahtijevaju raznolikost i inicijativu. U takvom će svijetu rad biti manje dosadan i manje zamoran nego što je ikad bio od uvođenja poljoprivrede. Prigrlivši poljoprivredu, čovječanstvo se odlučilo da se zbog smanjenja opasnosti da umre od gladi, podvrgne jednolikosti i dosadi. Kad su ljudi dobivali hranu od lova, takav rad je bilo uživanje, što se vidi iz činjenice da bogati još i sada zabave radi produžuju to prastaro zanimanje. Ali ulaskom u poljoprivredu, čovječanstvo je ušlo u dugačak period osrednjosti, bijede i ludosti od kojih ga je tek sada svojim blagotvornim radom oslobodila tehnologija. Sve je to vrlo lijepo što pričaju sentimentalni o onom dodiru sa zemljom, ali ipak je jedina želja svakog mladića u selu da se zaposli u gradu u koji može pobjeći iz ropstva vjetrova, vremena i samoće mračnih zimskih večeri u pouzdaniju i humaniju atmosferu industrije. Druženje i

suradnja osnovni su elementi sreće prosječnog čovjeka i to se potpunije može postići u industriji nego u poljoprivredi.<sup>34</sup>

Izvor sreće velikom broju ljudi je vjera u neku stvar. Radost od rada pristupačna je svakome tko je u stanju da se istakne u nekoj posebnoj vještini, pod pretpostavkom da korištenjem svoga znanja dobije radosti.

---

<sup>34</sup> Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb, str. 142.



## **4. OSNOVNA NAČELA PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO INTERDISCIPLINARNOG PODRUČJA U ZNANOSTI I POSLOVNOJ PRAKSI**

### **4.1. POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA**

Temelje projektnog menadžmenta možemo primijetiti već u Bibliji u Starom zavjetu. U nastavku na primjeru iz Knjige Izlaska u 13. i 14. poglavlju prikazani su elementi projektnog menadžmenta: ideja, plan, organiziranje, realizacija, cilj.

Kad je faraon dopustio Izraelcima da odu, Bog ih nije poveo prema filistejskoj zemlji, iako je onuda bilo najbliže. Bog je rekao: „Mogao bi se narod predomisлити i vratiti u Egipat kad vidi ratovanje.“ Stoga Bog povede narod zaobilaznim putem, kroz pustinju prema Crvenome moru. Izraelci su napustili zemlju egipatsku naoružani od glave do pete. Krenuvši iz Sukota, utabore se u Etamu, na kraju pustinje. Jahve je išao pred njima, danju u stupu od oblaka da im put pokazuje, a noću u stupu od ognja da im svijetli. Tako su mogli putovati i danju i noću. I nije ispred naroda nestajao stup od oblaka danju ni stup od ognja noću. Jahve reče Mojsiju: „Reci Izraelcima da se vrate i utabore pred Pi-Hahirotom, između Migdola i mora, nasuprot Baal-Sefonu. Utaborite se nasuprot ovome mjestu, uz more.“ Kad su egipatskom kralju kazali da je narod pobjegao, faraon i njegovi dvorani predomisliše se o narodu. „Što ovo učinismo!“ – rekoše. „Pustismo Izraelce i više nam neće služiti.“ Zato opremi faraon svoja kola i povede svoju vojsku. Uze šest stotina svojih kola sve poizbor i ostala kola po Egiptu. I u svima bijahu štitonoše. Egipćani pođu za njima u potjeru. I dok su Izraelci taborovali uz more, blizu Pi-Hahirota nasuprot Baal-Sefonu, stignu ih svi faraonovi konji pod kolima, njegovi konjanici i njegovi ratnici. Kako se faraon približavao, Izraelci pogledaju i opaze da su Egipćani za njima u potjeri, pa ih obuzme velik strah. I poviču Izraelci Jahvi: „Zar nije bilo grobova u Egiptu“, reknu Mojsiju, „pa si nas izveo da pomremo u pustinji? Kakvu si nam uslugu učinio što si nas izveo iz Egipta! Zar ti nismo rekli baš ovo u Egiptu: Pusti nas! Služit ćemo Egipćane! Bolje nam je i njih služiti nego u pustinji poginuti.“ „Ne bojte se!“ – reče Mojsije narodu. „Stojte čvrsto pa ćete vidjeti što će vam Jahve učiniti da vas danas spasi: Egipćane koje danas vidite nikad više nećete vidjeti. Jahve će se boriti za vas. Budite mirni!“ Reče Jahve Mojsiju. „Reci Izraelcima da krenu na put. A ti podigni svoj štap, ispruži svoju ruku nad morem i razdijeli ga nadvoje da Izraelci mogu proći posred mora po suhu.“ Mojsije je držao ruku ispruženu nad morem dok je Jahve svu noć na stranu valjao vode jakim istočnim vjetrom i more posušio. Kad

su se vode razdvojile, Izraelci siđoše u more na osušeno dno, a vode stajahu kao bedem njima nadesno i nalijevo. Egipćani: svi faraonovi konji, kola i konjanici, nagnu za njima u more, u potjeru. Tada će Jahve Mojsiju: „Pruži ruku nad more da se vode vrate na Egipćane, na njihova kola i konjanike.“ Mojsije pruži ruku nad more i u cik zore more se vrati u svoje korito. Kako su Egipćani, bježeći, jurili prema moru, Jahve ih strmoglavi usred voda. Tako vode, slijevajući se natrag, potope kola, konjanike i svu vojsku faraonovu koja bijaše pošla u potjeru za Izraelcima – u more. I ne ostade od njih ni jedan jedini.<sup>35</sup>

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koja se konstantno razvija. Svojevrsnu interesnu prekretnicu čini 1950. godina, kada dolazi do ubrzanja razvoja teorije, prakse i stručne literature iz tog područja. Točnije, riječ je o „konceptu koji načelno predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu preko optimizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta“<sup>36</sup>. Jednostavnije rečeno, misli se na privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga. Danas je prepoznata dovoljna količina znanja u tom području i disciplina projektnog menadžmenta zauzima važno mjesto u leksikonu menadžmenta, kao i u praksi modernih organizacija. Iako je projektni menadžment stoljećima prisutan u ekonomskoj praksi, tek u nekoliko desetljeća dobio je zaslužen mjesto u teoriji. Važno je primijetiti da niti jedna organizacija koja je implementirala projektni menadžment od njega nije odustala.

Srž projektnog menadžmenta obuhvaća :

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Praćenje i kontrola svih aspekata projekta
4. Motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.

---

<sup>35</sup> Stari Zavjet: Knjiga izlaska, 5. *Preko Crvenoga mora*. Dostupno na: <https://biblija.ks.hr/knjiga-izlaska/13> (10.09.2021.)

<sup>36</sup> Project Management Institute, (2000) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, četvrto izdanje, Pennsylvania: Project Management Institute, str 6.

Projektni menadžment kao znanstvena disciplina dobiva zamah u okviru međunarodnog poslovanja i poslovnih praksi suvremenih organizacija, od kraja prošloga stoljeća. Na spomenuti zamah utjecale su suvremene promjene koje su obilježile tekuće razdoblje, a prvenstveno se misli na sveopći pokret globalizacije i pripadajućih procesa (liberalizacija, integracije i slično). Od tada do danas, radikalni ciljevi i projekti u svakoj međunarodnoj korporaciji postali su svakodnevna tema, što intenzivira i ulogu projektnog menadžmenta u njihovu poslovanju.

Može se istaknuti kako danas postoji dostatna količina znanja i praktičnog iskustva u projektnom menadžmentu. Općenito u menadžmentu disciplina projektnog menadžmenta zauzima važno mjesto, ali i u praksi modernih organizacija te međunarodno dominantnih gospodarstava.

U svrhu realizacije ciljeva dionika projektni menadžment, kao koncept primijenjenog znanja, vještina, alata i tehnika na projektnim aktivnostima obuhvaća niz faza. Iako brojni autori različito pristupaju identificiranju istih, načelno je riječ o jednakom tijeku ovoga procesa. Riječ je o faznom procesu, a tijek njegove izvedbe odgovarajući je standardiziranim menadžerskim procesima. Upravljanje projektima u okviru projektnog menadžmenta razlikuje se po tome što se središte interesa usmjerava na projekt, odnosno mjerenje njegove uspješnosti putem implementacije specifičnih kriterija i metoda mjerenja. Također, treba istaknuti da sposobnosti menadžera i projektnih timova, kao i njihov angažman u predmetnom procesu u velikoj mjeri utječu na uspješnost projekta.

## **7-S PROJEKTOG MENADŽMENTA**

Američko konzultantsko poduzeće McKinsey and Co. je prvi put promoviralo 7-S kao okvir menadžmenta. Okvir 7-S prikazuje bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksnost njegove uloge. Projektni menadžer može uvijek pronaći izvore pomoći u novonastalim, problematičnim situacijama. Imajući na umu da interpersonalni problemi u timu gravitiraju prema stilu/kulturi koje promovira projektni menadžer, on ih vlastitom transformacijom može i riješiti. Organizacijsko učenje je nit koja povezuje sve ove elemente modela 7-S. Gotovo su sve organizacije i pojedinci unutar njih loši kad treba učiti, ne samo iz tuđih uspjeha i pogrešaka već i iz vlastitih.

Elemente navedene u nastavku je nužno konstantno poboljšavati:

1. **STRATEGIJA** (engl. **strategy**) – predstavlja kontinuirani organizacijski proces. Uključuje visoko razvijen osjećaj za ishode projekta, na koje se može gledati kao na točke određenog principa, umjesto kao na aktivnošću uzrokovane detalje. Uspjeh projekta počinje s racionalnim strateškim procesom koji kasnije, kroz cijeli životni ciklus projekta, vodi i informira donositelje odluka.<sup>37</sup>
2. **STRUKTURA** (engl. **structure**) – predstavlja relaciju između ljudskih resursa i linija kontrole te menadžmenta. Određuje ju vrhovni (top) menadžment i, među ostalim, definira odnos projektnog menadžera s projektnim timom. Isprepletenost strukture i projekta je tim očitija ako se na projekt gleda kao na organizaciju u vremenu, a strukturu kao na organizaciju u prostoru. Tradicionalna struktura je ona funkcijska, gdje se projekti smještaju po specifičnim funkcijskim područjima koja imaju direktni interes u projektu. Ključno pitanje koje se tu postavlja projektnom menadžeru tiče se same prirode strukture. S porastom važnosti projekta raste i važnost adekvatne organizacijske strukture u kojoj se on odvija. Sve više organizacija rabi hibridne i suvremene organizacijske forme ne bi li se čim više prilagodile tržišnoj utakmici.<sup>38</sup>
3. **SUSTAVI** (engl. **systems**) – predstavlja „način na koji radimo“. I formalni i neformalni radni sustavi moraju biti dizajnirani ili barem prepoznati za ključne zadatke, uključujući komunikaciju i osiguranje kvalitete. Formalni sustavi se mogu demonstrirati kroz proceduralne izjave, poput „pod ovim uvjetima slijedi ova akcija“. Međutim, neformalne sustave, posebno one koji se odnose na transfer informacija, puno je teže opisati i znatno ih je teže kontrolirati. Sustavi moraju biti usredotočeni na bit radnog procesa, odnosno da se sve aktivnosti unutar organizacije izvode u svrhu postizanja onoga krajnjega, konstruktivnog cilja projekta.<sup>39</sup>
4. **ZAPOSLJENICI** (engl. **staff**) – ljudski resursi bi trebali biti selektirani, prikupljeni i vođeni. Njihova reakcija na vlastiti tretman imat će ključni utjecaj na uspjeh projekta.

---

<sup>37</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 50.

<sup>38</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 50.

<sup>39</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 50.

Bitno je naglasiti da su neuspjesi određenih projekata najčešće produkt krivog menadžmenta ljudskih potencijala i krivo postavljene strategije. Na primjer, treba li projektni član biti dodijeljen projektu, stalno zaposlen na projektu ili bi se članovi trebali „posuđivati“ iz drugih organizacijskih dijelova (ili drugih organizacija) samo kad za njima postoji potreba.<sup>40</sup>

5. **VJEŠTINE** (engl. **skills**) – dobivaju sve više na važnosti s porastom važnosti projektnog menadžmenta. Do danas, u većini projektno intenzivnih industrija ljudi su postajali odgovorni na projektima zbog svojih tehničkih znanja i sposobnosti. S razvojem kompleksnosti tržišta vještine kojima raspolažu projektni menadžeri sve će se više u organizacijama prepoznavati i adekvatno vrednovati.<sup>41</sup>
6. **STIL/KULTURA** (engl. **style/culture**) – dio je mekane strane menadžmenta, kojom se ne može upravljati jednostavno poput financija projekta, već se treba pažljivo graditi i dugoročno uzgajati. Predugo se taj element rabio kao razlog zašto se u organizacijama ne provode nužne promjene. Svjesnost o nužnosti promjena trebala bi postati organizacijska rutina. Projekti ne utječu samo na organizacijske ciljeve već i na vrijednosti, norme i stavove ljudi koji su uključeni u njih.<sup>42</sup>
7. **INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE** (engl. **stakeholders**) – važna su stavka svakog menadžmenta. Njihova golema važnost za uspjeh projekta tek je nedavno prepoznata te se počela obrađivati u stručnoj literaturi. Nužno je poboljšati upravljanje informacijama koje projektni menadžeri šalju vlastitoj okolini i ona njima. Trend u modernim organizacijama da unutar kompleksnijih projekata po pravilu postoji posebna osoba koja je odgovorna za komunikaciju s javnošću i drugim interesno-utjecajnim skupinama, govori dovoljno.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 50.

<sup>41</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 51.

<sup>42</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 51.

<sup>43</sup> Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 51.

## 5. ODNOS SREĆE, ETIKE, PROJEKTOG MENADŽMENTA, POSLOVANJA I UPRAVLJANJA

Sreća kao emocija ima vrlo važan utjecaj na cjelokupan čovjekov život, pa tako ima utjecaj i na poslovnu sferu čovjekova života. Mnogobrojna poduzeća shvatila su da su emocije neizostavni dio čovjekova života te su se počela voditi emocijama u poslovanju. Emocije imaju utjecaj na poslovanje u dva najvažnija smisla;

1. Utjecaj na kupce

2. Utjecaj na zaposlenike

Očekivano je da su emocije važne za kupce. Današnja poduzeća, osobito uslužna, nastoje ovladati emocijama kupaca kako bi ih naveli da koriste njihov proizvod ili uslugu. Pritom je cilj stvoriti pozitivnu energiju, oduševljenje, radost i osjećaj sreće kod kupaca. Također, emocije su vrlo važne i za zaposlenike koji na radnome mjestu žele doživjeti ugodno raspoloženje, ugodne emocije i osjećaj sreće, a pokušaju izbjeći pokazivanje neugodnih emocija.<sup>44</sup>

Emocije se obično dijele na pozitivne i negativne i ta je podjela vrlo korisna, ali ponekad se emocija ne može promatrati isključivo kao pozitivna ili negativna. Raspoloženje i emocije imaju ogroman učinak na kognitivno funkcioniranje. Istraživanja su pokazala da emocije utječu na percepciju; ispitivanje koje su proveli Niedenthal i Setterlund pokazalo je da su ispitanici kojima je puštana sretna glazba i koji su bili u sretnome raspoloženju imali bolju percepciju. Emocije utječu i na pažnju. Istraživanja su pokazala da anksiozni ljudi ili ljudi koji su doživjeli veće količine straha imaju većih problema s koncentracijom, odnosno imaju sporiju pažnju. Živčani sustav čovjeka koji se nalazi u stanju straha ili anksioznosti je u posebnom stanju te je njihova pažnja usmjerena na ono iz okoline što bi im moglo predstavljati opasnost. Emocije su povezane i s pamćenjem. Obično se bolje pamte događaji koji su emocionalno istaknutiji, nego oni događaji koji nisu izazvali posebne emocije. Neovisno radi li se o pozitivnim ili negativnim emocijama, ova spoznaja može pomoći svim ekonomskim čimbenicima da inzistira na izazivanju pozitivnih emocija u svojim djelatnostima. Prosuđivanje je pod vrlo velikim

---

<sup>44</sup> Rupčić, N. (2012), *Emocionalna poduzeća – poduzeća budućnosti*, Poslovni savjetnik. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/592385.Emocionalna\\_poduzeca.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/592385.Emocionalna_poduzeca.pdf) (27.03.2021.)

utjecajem emocija. Osobe koje su u pozitivnom raspoloženju prosuđivat će pozitivno, a one koje su pod utjecajem negativnim emocija prosuđivat će negativno. Donošenje sudova o osobama također je pod utjecajem emocija, a emocije se koriste i kod uvjeravanja.<sup>45</sup>

Kao što je vidljivo, emocije dokazano utječu na kognitivno funkcioniranje, a kognitivno funkcioniranje utječe na poslovnu sposobnost, zainteresiranost za obavljanje aktivnosti pa samim time utječe i na postizanje poslovnih rezultata tvrtke, a u širem smislu pozitivne emocije dobro utječu na kompletan gospodarski sustav.

Na primjeru Steve Jobsa možemo uočiti povezanost rada kojeg volimo i poslovne sreće. Steve Jobs je postigao o čemu je mogao samo sanjati kada je počinjao u garaži, unatoč tome što je napustio akademsko obrazovanje već nakon šest mjeseci, isključivo iz razloga jer je radio ono što je volio. Vizionar koji nije samo osmislio proizvod nego cijelu industriju i poslovnu filozofiju. Steve Jobs promijenio je način kojim gledamo na računala i od njih učinio proizvod koji uzimamo zdravo za gotovo ali bez kojega ne možemo živjeti, a ni raditi. Strast je onaj nevidljivi pokretač koji dijeli uspješne od neuspješnih ljudi. Koliko god su ustrajnost, naporan rad i disciplina važni faktori pri postizanju uspjeha, toliko je važno osjećati strast prema onome što radimo. Steve Jobs je izjavio kako ljudi sa strašću mogu promijeniti svijet nabolje jer su samo oni dovoljno uporni, ludi i zaljubljeni u svoj posao da neprestano dolaze do novih kreativnih rješenja i imaju volje generirati ideje koje će ostaviti pozitivan utjecaj na čovječanstvo. Strast je pokretačka sila, ali smisao je ono što nas gura u smjeru konačnog odredišta. Jedini način da radimo dobar posao je da radimo ono što volimo, ali da bismo voljeli svoj posao moramo u njemu pronaći viši smisao. Kada su Jobs i Wozniak osnovali Apple 1976. godine, Jobsova ideja je bila da svako kućanstvo posjeduje jedno računalo. Želio je da tehnologija bude dostupna svima. Bez smisla i razloga zbog kojega počinjemo nešto raditi teško je očekivati rezultate i uspjeh. Svaki posao, koliko god ga voljeli i bili strastveni prema njemu ima dobrih i loših strana. Svaki posao ima kompliciranih, teških i nezanimljivih dijelova i zadataka. U svakom poslu ćemo, prije ili poslije, naići na teškoće i izazove, a njih će bez jasno zacrtane vizije i smisla biti teško pobijediti.

Uspješno upravljanje projektom podrazumijeva kvalitetno balansiranje i kombinaciju resursima kao što su: troškovi, vrijeme i kvaliteta. „Strategijski projektni menadžment iniciranjem realizacije određenih projekata definira njihovu svrhu, odnosno namjenske ciljeve projektne eksploatacije, kao i objektne ciljeve projektne realizacije u pogledu troškova, kvalitete i

---

<sup>45</sup> Oatley, K., Jenkins, J. (2003), *Razumijevanje emocija*, SLAP, Jastrebarsko, str. 96.

vremena izvedbe projektnih proizvoda.<sup>46</sup> Bez nadzora nad provedbom projekta i kvalitetnog upravljanja projektom, projekt će vrlo vjerojatno biti neuspješan. Na samom početku planiranja projekta utvrđuje se dobro definirani cilj projekta, te ga je potrebno slijediti, kroz sve procese i faze kroz koje projekt prolazi.

Unaprjeđenje načina rada i snižavanje troškova rada postiže se upravljanjem projektom. Stručni tim od kojeg se očekuje da posjeduje tražene kompetencije i stručnost u obavljanju svojih zadataka ima ključnu ulogu u uspješnosti projekta. „Projektnu organizaciju tvori skupina ljudi organiziranih u projektne timove koji koordiniranim radom nastoje ostvariti projektne ciljeve, podjelom poslova i upravljačkom kontrolom.“<sup>47</sup> Planiranjem projekta smanjuju se rizici od neuspješnosti projekta jer se omogućava ranije otkrivanje pogreške, kontrola troškova i nadzor kvalitete rada, tj. ispunjavanje zadataka.

PWC je proveo istraživanje koje tvrdi da: „Čak 86% projekata na neki način ne postiže ciljeve koji su vezani za plan, budžet ili kvalitetu projekta. Iako profesija upravljanja projektima sve više napreduje s protekom vremena, i dalje se javljaju problemi u izvršavanju i provedbi projekta.“<sup>48</sup> To se može povezati sa ciljevima projekta koji su često zahtjevni i nerealni, te samim time i ne izvedivi za projektni tim ili slabom komunikacijom i primjenom razvijenih metoda upravljanja projektima od strane menadžmenta.

Test-kontrola projektne realizacije predstavlja: „kontrolu sukladnu određenim fazama realizacije projekta.“<sup>49</sup> Naime, projekti su podijeljeni na faze, te na kraju svake projektne faze je potrebno ispuniti zadane ciljeve, tj. „proći test“, čime se dobiva odobrenje za nastavak projekta. Samim time se povećava šansa za uspješnost realizacije projekta, jer se na vrijeme može te spriječiti neučinkovita realizacija projekta.

Ostvarenje uspješnosti projekta usko je povezano sa ostvarenjem ciljeva vezanih uz: kvalitetu, troškove, rokove, opseg, naručioce/ klijente/ kupce, zaposlene ili sudionike na projektu, ostale zainteresirane za projekt, financije, učenje i razvoj zaposlenika ili sudionika na projektu, stečeno znanje sudionika za neke buduće projekte.

---

<sup>46</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 103.

<sup>47</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 144.

<sup>48</sup> PricewaterCoopers (2012) *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme and Project Management Practices*, 3rd Global survey on the current state of project management, United Kingdom: PWC

<sup>49</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 167.



Ciljevi vezani za upravljanje projektom kvalitetom obuhvaćaju: „proces planiranja kvalitete, ili identificiranja standarda kvalitete realizacije projekta i utvrđivanje načina njihovog ostvarenja, osiguranja kvalitete, odnosno vrednovanje izvedbe projekta i kontrole koja identificira i eliminira uzroke nezadovoljavajuće izvedbe planiranog projektnog obuhvata kako bi se optimalno zadovoljile projektne potrebe zbog kojih je projekt i pokrenut.“<sup>50</sup> U svrhu zadovoljenja kupca, tj. korisnika usluga se postiže određena razina kvalitete, a samim tim kompanija postaje konkurentnija na tržištu. Iz čega se može zaključiti da kvaliteta utječe i na organizaciju u cjelini. Dakle, postiže se zadovoljenje sa obje strane što i je glavni cilj uspješnog projekta.

Multirazinski okvir mjerenja uspješnosti projekta koji određuje uspješnost projekta uključuje razne aspekte, a pored samog zadovoljenja interesa organizacije i povezanih poslovnih subjekata, posebice je važno zadovoljenje potrošača, odnosno krajnjih korisnika.

Prva razina se odnosi na uspjeh procesa. Svaka projektna disciplina ima općenitu i za projekt specifičnu najbolju praksu koja je ključna za uspješno dovršenje projekta. Čak i opći procesi, poput upravljanja projektima i upravljanja rizicima, imaju najbolju praksu specifičnu za disciplinu i domenu. Određivanje uspjeha na ovoj razini uzima u obzir primjerenost korištenih procesa, njihovu usklađenost sa svrhom projekta te njihovu integraciju i učinkovitost u doprinosu rezultatima projekta. Kao i na ostalim razinama, i ovdje analiza daje povratne informacije projektom timu i organizaciji radi učenja i poboljšanja za sljedeće projekte.<sup>51</sup>

Druga razina predstavlja uspjeh upravljanja projektima. Ovo je tradicionalni kriterij uspješnosti projekta, utvrđen u odnosu na ključne parametre dizajna projekta, poput rasporeda projekta, proračuna i nekih očekivanja izvedbe, poput dovršetka svih planiranih faza i aktivnosti. Imajte na umu da se opseg na ovoj razini odnosi na opseg projekta, a ne na opseg proizvoda.<sup>52</sup>

Uspjeh proizvoda je treća razina. Ova razina razmatra uspjeh glavnog rezultata projekta. Jasno je da će uspjeh proizvoda ovisiti o disciplini projekta i konkretnom projektu (npr. Informacijski sustav, zgrada, podmornica, cesta ili neki drugi oblik usluge). Uključuje mjere koje se odnose

---

<sup>50</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektne menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 162.

<sup>51</sup> Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)

<sup>52</sup> Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)

na sam rezultat (kao što je njegovo usklađivanje sa specifikacijama, zahtjevima i očekivanjima kvalitete) i na zadovoljstvo klijenta/korisnika (kao što su prihvaćanje proizvoda, uporaba i učinkovitost).<sup>53</sup>

Četvrta razina predstavlja poslovni uspjeh. Uspjeh na ovoj razini računa se kao pripisivanje pozitivnih neto koristi organizaciji od projekta. Također može uključivati procjenu organizacijskog doprinosa ishodu projekta. Slijedom toga, mjere će obično uključivati stupanj u kojem je projekt ispunio ciljeve i zadatke koji su motivirali ulaganja (koji su obično navedeni u poslovnom planu), te jesu li očekivane koristi ostvarene. Oni također mogu uključivati razmatranje učinkovitosti i doprinosa korporativnog upravljanja projektu. Konačno, procjena neto koristi također će uključivati sve nenamjerne koristi i negativne učinke proizašle iz ulaganja.<sup>54</sup>

Peta razina odnosi se na strateški uspjeh. Na ovoj razini organizacijske koristi procjenjuju vanjski dionici poput ulagača, konkurenata, industrijskih analitičara ili regulatora, a ne insajderi poduzeća. Uspjeh na ovoj razini proizlazi iz neto poboljšanja položaja industrije, poslovnog rasta i razvoja, konkurentске prednosti i/ili druge strateške dobiti.<sup>55</sup>

Uspješan projekt je onaj koji zadovoljava osnovne uvjete koji su specificirani u projektnom planu, a to se odnosi na vrijeme, sredstva i kvalitetu.

Međutim, jednako tako, projekt je uspješan ukoliko zadovoljava ciljeve organizacije, kao i samih potrošača, odnosno korisnika. U tom kontekstu on je uspješan ukoliko rezultira kvalitetnim, korisnim i uspješnim proizvodom koji će zadovoljiti potrebe korisnika, ali i ciljeve organizacije, te će koristiti i budućim potrebama povezanih dionika.

Kada se govori o ostvarenju ciljeva vezanih za troškove, treba uzeti u obzir da je cilj svake kompanije uz što manje izdataka i troškova stvoriti uspješnu kompaniju/ uspješan projekt. Važno je ukazati na problem visokih neplaniranih troškova, što je jedan od glavnih razloga

---

<sup>53</sup> Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)

<sup>54</sup> Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)

<sup>55</sup> Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)

neuspjelog projekta. Troškove treba predvidjeti i planirati, te omogućiti potrebne resurse da bi se projekt mogao uspješno i nesmetano realizirati. Radujković i suradnici konstatiraju da su: „Najčešći planski ciljevi koji zahtijevaju korektivne radnje tijekom izvršenja projektnih zadataka povezani s vremenom i troškovima. Iako se planiraju i prate odvojeno, vrijeme i novac uvijek su povezani.“<sup>56</sup>

Svaki projekt ima vremenski interval unutar kojeg bi trebao biti dovršen. Prilikom planiranja projekta potrebno je utvrditi vremenski rok, točnije, datum ili vrijeme do kada projekt treba biti dovršen, te tijekom aktivnosti. Zekić smatra kako je: „Za upravljanje projektnim vremenom potrebno identificiranje projektnih aktivnosti i njihovog trajanja te međusobnih interakcija kako bi se razvio vremenski raspored realizacije projektnog obuhvata kao osnovica efikasnog upravljanja projektnim resursima i dinamikom projektne realizacije planiranog projekta.“<sup>57</sup> Projektni tim bi se trebao voditi tim planovima. Iako su u praksi česta vremenska odstupanja od obavljanja određenih aktivnosti, treba poštovati dogovor i projekt privesti kraju kada je određeno.

Buble definira opseg projekta kao: „Skup aktivnosti koje se moraju izvesti kako bi se isporučio neki proizvod, usluga ili rezultata zadanih karakteristika i funkcija.“<sup>58</sup> Zekić se nadovezuje na Bubleovu teoriju i smatra da se: „U projektni obuhvat uključuju i organizacijski slijedno povezuju samo oni procesi koji su nužni za realizaciju projektnog proizvoda specificiranih obilježja i funkcija.“<sup>59</sup> Opseg projekta obuhvaća sve ciljeve projekta, zadatke i aktivnosti koje je potrebno provesti, troškove, budžet, vremenske rokove, te ostale resurse koji su neophodni da bi projekt uspješno bio završen.

Naručitelj ili kupac, koji može biti fizička ili pravna osoba, definira cilj projekta i snosi troškove provedbe projekta, a na projektnom timu je da razradi aktivnosti koje je potrebno ostvariti kroz kvalitetno upravljanje projektom, da bi na kraju došli do uspješnog projekta.

Projektni tim se sastoji od osoba koje su zaposlene na projektu i od kojih, u velikoj mjeri, ovisi krajnji rezultat. Buble definira projektni tim kao: „Radnu grupu čiji su članovi u intenzivnoj interakciji te posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva.“<sup>60</sup> Ukoliko voditelj

---

<sup>56</sup> Rajduković, M. i sur. (2012), *Planiranje i kontrola projekata*, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb, str. 264.

<sup>57</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 157.

<sup>58</sup> Buble, M. (2010), *Projektni menadžment*, Visoka poslovna škola Minerva, Dugopolje, str. 50.

<sup>59</sup> Zekić, Z. (2010), *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 156.

<sup>60</sup> Buble, M. (2010), *Projektni menadžment*, Visoka poslovna škola Minerva, Dugopolje, str.19.

projekta ili menadžer procijeni da projektni tim nije na zadovoljavajućoj razini u pogledu razvijenih sposobnosti, najčešće rješenje je obuka zaposlenih.

Ostale strane zainteresirane za projekt mogu biti: država, vjerovnici, dužnici, osobe na koje projekt direktno ili indirektno utječe i drugi.

Za financiranje projekta je zadužen naručitelj projekta, od kojeg se očekuje da definira cilj projekta, te se pobrine za adekvatnu količinu financijskih resursa u svrhu kvalitetnog upravljanja i realizacije projekta. Pri planiranju financijskih sredstava potrebno je predvidjeti određeni iznos i za nepredviđene situacije koje mogu bitno promijeniti provedbu projekta.

Voditelj projekta ili menadžer mora osigurati da projekt bude dobro definiran, da ima dobre procjene vremena i troškova, te da ima realan budžet u čijem je stvaranju sudjelovao cijeli projektni tim. Kvalitetno upravljanje projektima pridonosi uspješnosti projekta. Za uspješnost projekta zaslužan je voditelj projekta te projektni tim, kojima je cilj da kroz kvalitetno upravljanje i planiranje projekta dođu do cilja, tj. uspješnog projekta.

## **5.1. KVALITATIVNI ASPEKT KONCIPIRANJA SREĆE U PROJEKTOJ PRAKSI**

Prije nego se predstave čimbenici i pokazatelji uspješnosti u projektnom menadžmentu, potrebno je cjelovito predstaviti teorijsku osnovicu.

Projekti postoje još od najranijih razdoblja civilizacija i razvoja ekonomske misli i prakse, no u to vrijeme moguće je govoriti tek o pretečama projekata kakve poznajemo danas. Iako mnogi autori imaju svoja viđenja o definiciji projekta, u mnogo toga se ipak slažu. Radujković i suradnici definiraju projekt kao „svaki jednokratni ljudski pothvat koji ima unaprijed definiran cilj, koji se izvodi u zadanom vremenskom roku i to po fazama uz trošenje ili korištenje velikog broja različitih i ograničeno raspoloživih resursa.“<sup>61</sup>

Upravljanje projektom (engl. project management) prema PMI (2021), „predstavlja primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti radi ostvarenja projektnih zahtjeva.“<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Rajduković, M. i sur. (2012) *Planiranje i kontrola projekata*, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb, str. 17.

<sup>62</sup> Project Management Institute (2021) *PMI rječnik*, Udruga za projekt menadžment, PMI ogranak Hrvatska. Dostupno na: <https://www.pmi.cikac.com/glossary.aspx> (18.06.2021)

U razradi projektnog plana i metrike, čimbenici uspješnosti plijene sve veći interes istraživača i menadžera u suvremeno doba te imaju presudan značaj. Oni predstavljaju objektivno provjerene pokazatelje uspjeha koji pružaju osnovu za ocjenu uspješnosti projekta.

Brojni čimbenici utječu na uspješnost projekta pa se njihovom identificiranju pristupa na vrlo različite načine. Pojam uspješnog projekta odnosi se na ukupno ostvarenje ciljeva koji su definirani projektom, dok se sama uspješnost projekta odnosi na postizanje ravnoteže između podsustava vremena, kvalitete i troškova. Na taj se način utjecajni čimbenici tradicionalno klasificiraju.

Esencijalni elementi projekta su dobar vođa (menadžer), dobar tim, dobra organizacija rada i kvalitetna komunikacija. Nastavno na navedeno, temeljni čimbenici njegova uspjeha su: jasna vizija i aktivna podrška top menadžmenta; jasni i dobro obrazloženi ciljevi; kvalitetno planiranje i priprema projekta; dobra definicija očekivanog standarda kvalitete; implementacija; jasni, konzistentni, precizni i potpuni tehnički zahtjevi; realistične procjene i vremenski planovi; procjena rizika i upravljanje nastalim rizicima; upravljanje promjenama koje projekt nosi; proaktivno ponašanje prema problemima; uključenost svih stakeholdera; uspješno upravljanje opsegom projekta; vješti projektni menadžer koji poznaje 'struku'; formalna metodologija upravljanja; standardna softverska infrastruktura; kompetentni tim; motiviranost i želja za uspjehom.<sup>63</sup>

Na ovu temu provedena su mnoga istraživanja od kraja prošloga stoljeća do danas, brojnost čimbenika je rezultat tih istraživanja. Postoje razni pristupi i teorije koji determiniraju uspjeh projekta. Kod ocjenjivanje projekta jako je važno provjeriti funkcionalnost projektnog menadžmenta. Kako bi se uspješnost mjerenja projekta bolje izvela važno je da se projektna metrika temelji na točno određenim smjernicama.

Uz današnje mjerenje prihvaćanja projekta od strane drugih sudionika, objektivno mjerljivi parametri imaju važnu ulogu u kontroli projekta. Parametri projekta trebali bi obuhvatiti kada i što se mjeri za ocjenu uspjeha projekta te bi trebali moći izmjeriti prednosti projekta u odnosu na osnovne poslovne jedinice.

---

<sup>63</sup> Šimović, V., Zovko, V., Bobera D. (2011), *Projektni menadžment i informacijska potpora*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

Metriku projekta potrebno je definirati u početnoj fazi projekta. Mjerni podaci koji se pri tome mjere mogu predstavljati sljedeće:

- Projektni menadžment – vrijeme, trošak, mogućnost specifikacije projekta, zahtjevi za promjenom, standardi kvalitete;
- Uspjeh projekta – koristi za organizaciju, zadovoljstvo dionika, zadovoljstvo korisnika, rješenje problema i zadovoljenje potrebe, stanje procesa, unapređenje, komplikacije;
- Uspjeh posla – reduciranje troškova i ušteda uslijed izvedbe projekta, povrat, konkurentske prednosti koje su dostignute, identificirane mogućnosti, unapređenje efikasnosti, fleksibilnost.<sup>64</sup>

Metriku je potrebno mjeriti tijekom i nakon izvršenja projekta. Pregled nakon provedbe projekta je nužan za utvrđivanje ukupnog uspjeha ili neuspjeha projekta. Kako bi se dobila cjelovita slika projekta potrebno je pratiti različite metrike uspjeha tijekom određenog vremenskog razdoblja.

Detaljnije, metriku ili mjerenje uspješnosti projekta moguće je prikazati na sljedeći način:

- Utvrđivanje vrijednosti projektnog menadžmenta;
  - financijski aspekt – povrat investicija, dodana ekonomska vrijednost, rast prodaje, produktivnost, ušteda troškova, zarada o udjelu, priljev financijskih sredstava;
  - aspekt korisnika – zadovoljstvo, zadržavanje, kupnja, profitabilnost, tržišni udio;
  - uspjeh procesa – izvedba projektnog proračuna, plan projekta, izvedba, zahtjevi izvedbe, pogreške procesa, nedostaci, prerada, iskoristivost resursa, vrijeme do tržišta, završetak, poslovna strategija;
  - učenje i rast – zadovoljstvo zaposlenika, vrijeme obuke, produktivnost, motivacija, osnaživanje zaposlenika, dostupnost informacijskog sustava.
- Utvrđivanje vrijednosti projektnog menadžmenta u organizaciji;
  - povrat ulaganja, vrijeme do plasmana na tržište, zadovoljstvo korisnika, usklađivanje sa strateškim poslovnim ciljevima, vrijeme i proračun, kvaliteta, izvedba rasporeda, učinak troškova, stopa grešaka, veličina komponente, defekt po recenziji, produktivnost osoblja, prosječno vrijeme za popravak kvara,

---

<sup>64</sup> Chittoor, R. (2012), *Metrics for Project Success*. Dostupno na: <https://project-management.com/metrics-for-project-success/> (15.05.2021.)

procjena rasporeda, procjena troškova, procjena količine grešaka, procjena veličine komponente , procjena kvalitete.<sup>65</sup>

Metrika projekta pomaže mjerenju i shvaćanju zrelosti organizacije, odnosno njezina projektnog menadžmenta. Osim toga, ona doprinosi učinkovitijem upravljanju projektima i resursima, a također ukazuje i na poboljšanje performansi u nekom vremenskom razdoblju. Pri tome, svi mjerni podaci moraju biti:

- Jednostavni i smisleni;
- Mjerljivi s jasnoćom, pravednošću prema svima i bez dvosmislenosti;
- Podržani i praćeni.<sup>66</sup>

Ključni zahtjevi pri tome se odnose na postojanje konkretnih smjernica implementacije i dosljednog mjerenja podataka o upravljanju projektima. Oni se odnose na ponovljive i održive procese upravljanja projektima, praćenje usklađenosti procesa, prikupljanje podataka pomoću alata za upravljanje projektima, pravovremenu i jasnu komunikaciju mjernih podataka. U praksi se savjetuje da se istovremeno ne pristupa mjerenju prevelikog broja podataka, posebice ako su oni slični. Osim toga, preporučeno je ne provoditi previše iznimki o tome kako se prikupljaju podaci i kako se izračunavaju mjerni podaci.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Center for Business Practices (2019), *Measures of Project Management Performance and Value*. Dostupno na: [https://www.pmsolutions.com/audio/PM\\_Performance\\_and\\_Value\\_List\\_of\\_Measures.pdf](https://www.pmsolutions.com/audio/PM_Performance_and_Value_List_of_Measures.pdf) (18.05.2021.)

<sup>66</sup> Sham, K. (2013), *Practical Approach to Project Management Metrics*. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/practical-approach-project-management-metrics-5882> (03.06.2021.)

<sup>67</sup> Sham, K. (2013), *Practical Approach to Project Management Metrics*. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/practical-approach-project-management-metrics-5882> (03.06.2021.)

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu smo se bavili konceptom sreće u projektnom menadžmentu te pojmovnim određenjem svih pojmova neophodnih za razumijevanje tematike rada.

Koncept sreće je relativno novi ekonomski koncept koji istražuje ekonomske koncepte i povezuje ih sa spoznajama psihologije kako bi uvidio što je točno i u kojoj mjeri potrebno za postizanje blagostanja čovjeka. Sreća se danas mjeri raznovrsnim upitnicima i testovima, ali svim tim upitnicima je zajednička činjenica da mjere subjektivne odgovore ispitanika te ih je zbog toga vrlo teško ujednačiti na globalnoj razini.

Prema Bertrandu, svi uvjeti sreće ostvareni su u životu svakog čovjeka. Obrazovan čovjek je zauzet radom koji okupira sve njegove sposobnosti i on ostvaruje zadatke koji nisu važni samo za njega, nego i za cjelokupnu javnost, čak ako javnost ni izdaleka nema razumijevanja za njih, to ga ispunjava i čini sretnim. Dok čovjek s manjom razinom obrazovanja ili bez obrazovanja je također sretan samo što njegova sreća ne potječe iz intelektualnih sposobnosti, nego potječe iz bilo kojeg drugog izvora, bila to fizička snaga, vanjski izgled ili posao koji obavlja.

Aristotel je tvrdio da sreća ovisi o nama, te smatrao da je sreća svrha ljudskog života i da predstavlja životni cilj. Za Aristotela je sreća završni cilj koji obuhvaća ukupnost života svake osobe. To nije nešto što se može dobiti niti izgubiti u par sati, nego ona predstavlja konačnu vrijednost dosadašnjeg života, odnosno to je mjera koliko smo dobro živjeli u usporedbi s punim potencijalom kojeg imamo kao ljudsko biće.

Projekti postoje još od najranijih razdoblja civilizacija i razvoja ekonomske misli i prakse, no u to vrijeme moguće je govoriti tek o pretečama projekata kakve poznajemo danas. Oni se provode gotovo kontinuirano na međunarodnoj razini, a predstavljaju jedno od temeljnih obilježja današnjeg društva, poslovnog svijeta i međunarodne ekonomije.

Planiranje projekta i kvalitetno upravljanje projektom je od iznimne značajnosti za svaku kompaniju koja posluje u današnjem razvijenom svijetu. Teorija koja je iznesena na početku ovog rada ukazuje na činjenicu da početne korake u planiranju treba čvrsto povezati sa ostalim slijedom projekta. Planiranju i upravljanju projektom je potrebno posvetiti dovoljno vremena jer se to vrijeme vraća kroz uspješnu realizaciju projekta. Ciljevi na početku planiranja trebaju biti jasno definirani, mjerljivi, ostvarivi, izazovni ali i realni. Uspješnost planiranja ponajviše



ovisi o timu koju je uključen u projekt, stoga je potrebno da su svi sudionici upoznati i suglasni oko ciljeva koji se žele postići provedbom određenog projekta.

Unatrag nekoliko desetljeća, projektni menadžment postao je nezaobilazan u svladavanju ubrzanih i složenih promjena u poslovnom okruženju te, sukladno tome, provedbi strategije pojedinih poduzeća. Složenost uloge projektnog menadžera, kao osobe koja ima cjelokupnu odgovornost za uspješno planiranje i izvršenje projekta, zahtjeva kontinuirani rad ne samo na poticanju članova projektnog tima već i na unapređivanju vlastite osobnosti koja se odražava kao skup intelektualnih sposobnosti, sustava vrijednosti, motiva i stavova. Uspješnost poslovnih lidera u 21. stoljeću, a projektni menadžeri to doista jesu, ovisi o pronalasku dinamične ravnoteže između interesa poduzeća, radnika, i društva u cjelini.

## **7. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Marina Krkač**

**Matični broj studenta: 0234027206**

**Naslov rada: Koncept sreće u projektnom menadžmentu**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1. KNJIGE I RADOVI

- Ackrill, J. L. (1997) *Essays on Plato and Aristotle*, Oxford University Press, New York.
- Baljkas S., Omazić M.A (2005) *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
- Barnes, J., Tradennick, H., Thomson, J. A. K. (2004) *The Nicomachean Ethics: Aristotle*, Penguin Classics, London.
- Buble, M. (2010) *Projektni menadžment*, Visoka poslovna škola Minerva, Dugopolje .
- Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulić Ž., Ljubić F., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L.(1997) *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split.
- Cornford, F. M. (1997) *Plato's Cosmology: The Timaeus of Plato*, Hackett Publishing Company, Indianapolis.
- Đurić, M. N. (1990) *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- Erent-Sunko, Zrinka (2007) *Obitelj u demokratskoj Ateni - institucija i polis u malom*, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol.57, No3, Zagreb.
- Guthrie, W. K. C. (2006) *Povijest grčke filozofije, knjiga VI: Aristotel: sučeljavanje*, Naklada Jurčić, Zagreb
- Höffe, O. (2010) *Aristotle's Nicomachean Ethics*, Brill, Leiden.
- Hughes, G. J. (2001) *Aristotle on Ethics*, Routledge, London.
- Hutchinson, D. S., *Ethics*, u Barnes, J. (1995) *The Cambridge Companion to Aristotle*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kaluđerović, Ž. (2018) *Stagirinin*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Novi Sad.
- Koplston, F. (1999) *Istorija filozofije: Grčka i Rim*, Beogradski izdavačko grafički zavod, Beograd.
- Mac Intyre, A. (1996) *A Short History of Ethics*, Simon & Schuster, New York.
- Morris, D. (2005) *The nature of happiness*, Little Books Ltd, St. Albans.
- Oatley, K., Jenkins, J. (2003) *Razumijevanje emocija*, SLAP, Jastrebarsko.

- Project Management Institute, (2000) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, četvrto izdanje, Pennsylvania: Project Management Institute.
- PricewaterCoopers (2012) *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme and Project Management Practices*, 3rd Global survey on the current state of project management, United Kingdom: PWC
- Rajduković, M. i sur. (2012) *Planiranje i kontrola projekata*, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb.
- Russell, B. (2012) *Osvajanje sreće*, Porfirogenet d.o.o., Zagreb.
- Shields, C. (2007) *Aristotle*, Routledge, New York.
- Šimović, V., Zovko, V., Bobera D. (2011.) *Projektni menadžment i informacijska potpora*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
- Zekić, Z. (2010.) *Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## 8.2. INTERNETSKI IZVORI

- Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-project-success-multilevel-framework-7096> (02.09.2021)
- Blanchflower, D. G. (2008) *Happiness Economics*, NBER Reporter: Research Summary. Dostupno na: <https://www.nber.org/reporter/2008number2/blanchflower.html> (03.04.2021.)
- Bogdan, A. (2019) *Gradilište Pelješkog mosta: Kapitalni projekt Republike Hrvatske*. Građevinar, Vol.71, No. 12, Zagreb. Dostupno na: <https://casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-71-2019-12-7-Peljesac.pdf> (30.08.2021)
- Butan. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=10363> (08.06.2021.)
- Center for Business Practices (2019) *Measures of Project Management Performance and Value*. Dostupno na:

- [https://www.pmsolutions.com/audio/PM\\_Performance\\_and\\_Value\\_List\\_of\\_Measures.pdf](https://www.pmsolutions.com/audio/PM_Performance_and_Value_List_of_Measures.pdf) (18.05.2021.)
- Chittoor, R. (2012) *Metrics for Project Success*. Dostupno na: <https://project-management.com/metrics-for-project-success/> (15.05.2021.)
  - Druga strana 'uspjeha'. Dostupno na: <https://www.dblog.hr/savjeti/o-japanu-iznutra/> (18.09.2021.)
  - Ekonomski fakultet u Osijeku (2013) *Projektne menadžment*. Dostupno na: <https://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf> (05.05.2021.)
  - Hrvatske ceste d.o.o. Dostupno na: <https://hrvatske-ceste.hr/hr/most-peljesac> (30.08.2021.)
  - Project Management Institute (2021) *PMI riječnik*, Udruga za projekt menadžment, PMI ogranak Hrvatska. Dostupno na: <https://www.pmi.cikac.com/glossary.aspx> (18.06.2021.)
  - Ralašić, T., Bogdan, Ž. (2018) *Sreća i ekonomska aktivnost*, Ekonomski pregled, 69, No. 4, 2018., (str. 350. – 395.). Dostupno na: [www.hrca.hr](http://www.hrca.hr) (15.05.2021.)
  - Rupčić, N. (2012) *Emocionalna poduzeća – poduzeća budućnosti*, Poslovni savjetnik. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/592385.Emocionalna\\_poduzeca.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/592385.Emocionalna_poduzeca.pdf) (27.03.2021.)
  - Sham, K. (2013) *Practical Approach to Project Management Metrics*. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/practical-approach-project-management-metrics-5882> (03.06.2021.)
  - Stari Zavjet: Knjiga izlaska, 5. *Preko Crvenoga mora*. Dostupno na: <https://biblija.ks.hr/knjiga-izlaska/13> (10.09.2021.)
  - Vukelić, C., Buntak, K. (2011) *Utjecaj suvremenog projektnog menadžmenta na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom*. Dostupno na: [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c\\_buntak-k-rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c_buntak-k-rad) (20.04.2021.).

# Curriculum

## Vitae

### ŽIVOTOPIS

#### Marina Krkač

Adresa: Sv. Doroteje 71a, 10297 Jakovlje

Mobitel: 0917925692

E-mail: marina.krkač91@gmail.com

Datum rođenja: 04. rujan 1991.

### RADNO ISKUSTVO

- 2018. – danas  
HEP – Proizvodnja d.o.o., Sektor za ekonomske poslove  
Ekonomist
- 2015. – 2018.  
Pekara Dubravica d.o.o.  
Tajnica

### OBRAZOVANJE

- 2019. – 2021.  
Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapešić  
Stručna specijalistica projektnog menadžmenta
- 2010. – 2014.  
Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapešić  
Stručna prvostupnica ekonomije
- 2006. – 2010.  
Prva ekonomska škola  
Ekonomist

## VJEŠTINE

- strani jezici:
  - aktivno znanje engleskog jezika u govoru i pismu
- svakodnevno korištenje MS Office-a – Word, Excel, Powerpoint
- vozačka dozvola B kategorije
- izuzetno motivirana, odgovorna, brzo učim, spremna sam na nove izazove
- razvijene komunikacijske i organizacijske vještine
- osobni integritet i pouzdanost
- odgovornost, točnost, organiziranost u poslu
- sklonost timskom radu