

# Razvoj projektnog menadžmenta kao stručne i znanstvene discipline

---

Šeketa, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:259491>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MAJA ŠEKETA**

**RAZVOJ PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO STRUČNE I**  
**ZNANSTVENE DISCIPLINE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij  
Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**ZAVRŠNI RAD**

**RAZVOJ PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO STRUČNE I  
ZNANSTVENE DISCIPLINE**

**Mentor:**

**Karlo Jurač, mag. oec., pred.**

**Studentica:**

**Maja Šeketa**

**Naziv kolegija:**

**DINAMIKA PROJEKTOVIH PROCESA**

**JMBAG studenta:**

**0234059845**

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD.....	3
2. PROJEKTI MENADŽMENT .....	4
2.1. POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA.....	4
2.2. ULOGA I FUNKCIJA PROJEKTOG MENADŽERA .....	7
3. POVIJEST I POČECI PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO STRUČNE I ZNANSTVENE DISCIPLINE OD 1950-IH DO DANAS .....	9
3.1. RAZDOBLJE PRIJE 1958. GODINE .....	10
3.2. RAZDOBLJE OD 1958. – 1979. GODINE.....	12
3.3. RAZDOBLJE OD 1980. – 1994. GODINE.....	13
3.4. RAZDOBLJE OD 1995. GODINE DO DANAS .....	13
4. MEĐUNARODNI I HRVATSKI PROGRAMI ZA CERTIFICIRANJE PROJEKTOG MENADŽERA I ORGANIZACIJA.....	15
4.1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUT (PMI) .....	15
4.2. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) .....	18
5. POSEBNOSTI PROJEKTA .....	21
5.1. VRSTE PROJEKATA .....	21
5.2. PROJEKTOG CIKLUS .....	22
6.2.1 ProjektoG ciklus EU projekata .....	23
6. EUROPSKI FONDOVI I NJIHOVA ULOGA U GOSPODARSKOM RAZVOJU HRVATSKE.....	26
6.1. FINANCIJSKO RAZDOBLJE 2014. – 2020. ....	27
6.2. FINANCIJSKO RAZDOBLJE 2021. – 2027. ....	27
6.3. BUDUĆNOST ULAGANJA I FINANCIRANJA EU PROJEKATA .....	29
6.4. PRIMJERI EU PROJEKATA U RH .....	31
6.4.1. Pelješki most.....	31
7. ZAKLJUČAK.....	33
8. IZJAVA .....	35

9. POPIS LITERATURE.....	36
9.1. KNJIGE I RADOVI.....	36
9.2. INTERNETSKI IZVORI .....	37
10. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	38
10.1. POPIS SLIKA .....	38
10.2. POPIS TABLICA.....	38
11. ŽIVOTOPIS.....	39

## SAŽETAK

Ubrzan razvoj znanosti i tehnologije tijekom 21. stoljeća utjecao je na kompletno čovječanstvo pa tako i na upravljanje projektima, odnosno projektni menadžment. U tvrtkama se razvila potreba za stvaranjem što inovativnijih i fleksibilnijih poslovnih procesa što je dovelo do konstantnog razvoja projektnog menadžmenta kao relativno nove discipline.

Novi koncepti upravljanja podijeljeni su u više elemenata koji se međusobno nadopunjavaju i čine kompletnu cjelinu, tj. projekt. Svaki projekt sam po sebi je jedinstven te ima svoj životni ciklus sa fazama razvoja koje definiraju vrste radnih aktivnosti koje treba odraditi kako bi se došlo do konačnog cilja.

Upravljanje projektima neophodno je i u privatnom i u javnom sektoru zbog čega je sve veći broj certificiranih projektnih menadžera.

Republika Hrvatska kao punopravna članica, aktivno sudjeluje u programima Europske unije iz kojih su joj osigurani određeni iznosi bespovratnih sredstava, a sve u svrhu što ujednačenijeg gospodarkog razvoja među članicama.

**Ključne riječi:** projektni menadžment, projekt, certificiranje, Europska unija

## **ABSTRACT**

The rapid development of science and technology during the 21st century has had an impact on the entire humanity and thus on project management as well. Companies have developed a need to create more innovative and flexible business processes, which has led to the constant development of project management as a relatively new discipline.

The new management concepts are divided into several elements that complement each other and form a complete unit, i.e., the project.

Each project is unique in itself and has its own life cycle with development phases that define the types of work activities that need to be done in order to reach the final goal.

Project management is essential in both the private and public sectors, which is why there is an increasing number of certified project managers.

As a full member of the European Union, the Republic of Croatia actively participates in EU programmes which provide the country with certain amount of guaranteed grants, all for the purpose of uniform economic development among the member countries.

**Key words:** project management, project, certification, European Union

## 1. UVOD

Predmet završnog rada je prikazati razvoj projektnog menadžmenta te njegov doprinos i neizostavnu ulogu tijekom upravljanja projektima, neovisno o kakvoj vrsti projekata je riječi. Različite vrste projekata zahtijevaju i drugačiji pristup, odnosno drugačiju metodologiju provedbe. Bitno je istaknuti da upravljanje projektima nije nimalo jednostavan zadatak i da mnogo toga ovisi o uspješnosti upravljanja, metodama, alatima i tehnikama koje se koriste te komunikaciji između projektnog menadžera, projektnog tima i ostalih dionika.

Ovaj rad započinje definiranjem projektnog menadžmenta, a sve u svrhu boljeg shvaćanja njegove važnosti i uloge prilikom ostvarivanja strateških ciljeva tvrtke. Opisani su tijekom razvoja i najbitniji projekti provedenim u istome, korištenjem tada dostupnih alata.

U četvrtom poglavlju naglasak je na postupku ishoda certifikata kao bitnog stupnja obrazovanja u ovom području djelovanja s naglaskom na najzastupljenije certifikate.

Sljedeća poglavlja odnose se na projektnu metodologiju, prvenstveno na projekte koji se financiraju sredstvima Europske unije. Poseban osvrt je na sredstvima Europske unije koja su dostupna Republici Hrvatskoj kroz različite programe te najistaknutiji infrastrukturni projekt u novijoj Hrvatskoj povijesti.



## **2. PROJEKTNI MENADŽMENT**

Projektni menadžment je područje unutar organizacijske teorije i prakse koja se konstantno razvija. Prekretnica u razvoju projektnog menadžmenta je 1950. kada dolazi do ubrzanog razvoja teorije, prakse i stručne literature iz navedenog područja. Danas je dostupna i prepoznata dovoljna količina znanja u tom području zbog čega 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 zaslužno mjesto u teoriji (Omazić i Baljkas, 2005).

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

Projektni menadžment može se odrediti kao skup znanja, vještina, alata i tehnika primijenjenih na projektnim aktivnostima s ciljem ostvarivanja ciljeva i zahtjeva koje su pred projekt postavile ciljne skupine (Omazić i Baljkas, 2005). Poistovjećuje se s vještinom i znanjem upravljanja ljudskim i materijalnim resursima kako bi se postigli zadani ciljevi u planiranom opsegu, vremenu, proračunu i unutar zadane kvalitete, uz pretpostavljeno zadovoljenje svi sudionika projekta (Ikonić, 2011). Sama bit projektnog menadžmenta odnosi se na planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aktivnosti koje se odvijaju tijekom realizacije projekta te motiviranje svih sudionika u projektu da ispune zadane ciljeve i zahtjeve unutar određenog vremena i unutar zadanog proračuna. Može se reći da je projektni menadžment onaj menadžment koji upravlja iznimkama, odnosno aktivnostima koje se prije nisu događale (Ikonić, 2011). Za što uspješnije rukovođenje projektom bitno je da su sudionici projekte što je moguće više upućeni u svaki pa i najmanji detalj provođenog projekta. Stoga se pojam projektnog menadžmenta ponekad koristi kada se želi uputiti i na organizacijski pristup upravljanja postojećim operacijama. Riječ je o pristupu poznatom kao upravljanje kroz projekte kojim se obrađuje više aspekata postojećih operacija u projektu s ciljem upotrebljavanja tehnika projektnog menadžmenta na tim operacijama (Omazić i Baljkas, 2005).

Temelji projektnog menadžmenta su:

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 proračuna, vremena i drugih zadanih parametara provedbe.

Kako bi se još dublje utvrdili temelji projektnog menadžmenta američko konzultantsko poduzeće McKinsey and CO<sup>1</sup> osmislilo je 7-S okvir menadžmenta. Model poznat od nazivom 7-S najjasnije prikazuje bit projektnog menadžmenta kao znanstvene discipline. Elementi modela 7-S su međusobno povezani, organizacijsko učenje im je zajednička nit. Spomenuti elementi su sljedeći (Omazić i Baljkas, 2005):

- Strategija (strategy) je kontinuirani organizacijski proces. Uključuje visoko razvijen osjećaj za rezultate 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.
- Struktura (structure) je dvosmjerna interakcija između ljudskih resursa i linija kontrole te menadžmenta. Određuje ju glavni 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.
- Sustavi (systems) predstavljaju načine rada. I formalni i neformalni radni sustavi moraju biti dizajnirani ili barem prepoznati za ključne zadatke, uključujući komunikaciju i osiguranje kvalitete. Sustavi moraju biti usredotočeni na bit radnog procesa, odnosno da se sve aktivnosti unutar organizacije izvode u svrhu postizanja onoga krajnjega, konstruktivnog cilja projekta.

- Zaposlenici (staff), tj. ljudski resursi bi trebali biti selektirani, prikupljeni i vođeni. Njihova reakcija na vlastiti tretman imat će ključni utjecaj na uspjeh projekta. 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 biti iz drugih organizacijskih dijelova ( ili drugih organizacija ) samo kad za njima postoji potreba.
- Vještine (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.
- Stil, kultura (style, culture) dio je „soft“ strane menadžmenta, kojom se ne može upravljati jednostavno poput financija projekta, već se treba pažljivo graditi i dugoročno izgrađivati. 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.
- Ciljne skupine (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 ciljnim skupinama.

Uspješnim svladavanjem ovih sedam komponenti automatski će i projekt biti uspješan, odnosno lakše će biti ostvaren željeni cilj.

## 2.2. ULOGA I FUNKCIJA PROJEKTOG MENADŽERA

Uspješan projektni menadžer je širokovidna osoba sa velikim spektrom znanja i što više iskustva u rukovođenju projektima uz posjedovanje dodatnih organizacijskih vještina kako bi cjelokupan proces koordinacije, od početka do kraja bio cjelokupno zadovoljstvo dionika.

Prema Bubleu (2010) osnovne menadžerske vještine su:

- Vještine planiranja
- Vještine organiziranja
- Vještine upravljanja ljudskim resursima
- Vještine vođenja
- Vještine kontroliranja.

Svaki voditelj projekta, odnosno projektni menadžer mora imati sposobnost raščlanjivanja projekta na pojedine elemente, ali i upravljati projektom iz cjelokupne perspektive projekta. On je ujedno odgovoran i za uspjeh projekta, tj. za sve aspekte projekta. Zauzima središnje mjesto u komunikacijskom kanalu između dionika i projektnog tima, kao i tijela odgovornog za financiranje projekta. Za razliku od klasičnog menadžera uloga projektnog menadžera je puno kompleksnija, budući da mora poznavati ne samo jedno specijalizirano područje, nego više njih. Kada se govori o odgovornosti projektnog menadžera, najprije je odgovoran organizaciji u kojoj djeluje, ali i svojem projektnom timu bez kojeg provedba projekta ne bi bila moguća.

Osnovne funkcije projektnog menadžera su (Zekić, 2010):

- Planiranje, tijekom kojeg se definiraju misija i ciljevi projekta te postavljaju konačni rezultati. Postavlja se vremensko razdoblje koje je potrebno da projekt bude završen i finaliziraju aktivnosti koje će dovesti do postavljenih rezultata.
- Odlučivanje mora biti u skladu sa strateškim ciljevima tvrtke
- Organiziranje, tijekom kojeg se definiraju ovlasti i odgovornosti svih sudionika projekta, projektnog menadžera i članova projektnog tima. Nakon definiranja ovlasti i odgovornosti svakom članu raspodjeljuju se zadaci koje mora izvršiti u određenom vremenskom roku.
- Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva koordinaciju među svim sudionicima projekta kako bi se na kraju dobili očekivani rezultati.

- Vođenje predstavlja sposobnost upravljanja ljudima, tj. vođenje ljudi prema zadatom cilju. Bit vođenja projektnog menadžera ogleda se u upravljanju svim sudionicima projekta, pružanju potpore tijekom rješavanja problema te koordiniranju svih aktivnosti. Kod ove funkcije najviše dolaze do izražaja socijalne vještine samog projektnog menadžera.
- Kontroliranje se odnosi na mjere odstupanja od zadanih ciljeva. Ono pruža uvid o tome provodi li se projekt po ranije zacrtanom planu. Podrazumijeva evaluaciju ostvarenih u odnosu na zadane ciljeve.
- Integriranje s okruženjem zahtjeva prilagodbu projektnih planova i zadataka promjenama na tržištu jer je to jedini način na koji krajnji rezultati projekta mogu biti uspješno postignuti.

Uzevši u obzir sve navedeno jasno je da projektni menadžer ne može sam provoditi projekt, naprotiv mora okupiti tim stručnih ljudi i stvoriti kvalitetan projektni tim, mora biti komunikativna, etična i morala osoba koja zna planirati, organizirati i voditi projekt od početka pa do kraja na način da se projekt izvede uspješno, na zadovoljstvo svih dionika.

### **3. POVIJEST I POČECI PROJEKTOG MENADŽMENTA KAO STRUČNE I ZNANSTVENE DISCIPLINE OD 1950-IH DO DANAS**

Povijest i razvoj projektnog menadžmenta, odnosno upravljanja projektima u usporedbi s drugim područjima na kojima se temeljio razvoj unapređenja i kvalitete života čovječanstva, je relativno mlada znanost. S druge strane ipak možemo reći da njegovi začeci sežu puno dublje u povijest ako uzmemo u obzir da drevni zapisi o izgradnji piramida sadrže sve elemente projektne dokumentacije, od početne do završne faze, od planiranja do korištenja raspoloživih ljudskih resursa, a sve u svrhu realizacije definiranih ciljeva. Osim Egipćana koji su bili vrsni projektni menadžeri, elementi upravljanja projektima vidljivi su i kod infrastrukturnih projekata Rimskog Carstva te izgradnje Kineskog zida (Carayanis i sur., 2005). Mnoštvo je primjera gdje su se projekti organizirano provodili, gdje su postojale osobe zadužene za planiranje, vođenje i kontroliranje provedenih postupaka no sam pojam projektnog menadžmenta nije bio definiran pa su se elementi planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole vezali uz druge discipline. Iz navedenih primjera jasno je kako su se vještine i tehnike projektnog menadžmenta u samim počecima većinom vezale uz graditeljstvo dok se njihova primjena nije proširila i na druga područja.

Projektni menadžment kao disciplina javlja se početkom 20. stoljeća, a procvat doživljava sredinom 20. stoljeća. Upravljanje projektima kao znanstvena disciplina priznato je tek prije nešto više od petnaestak godina. Povijesno gledano mogu se identificirati četiri razdoblja projektnog menadžmenta:

1. razdoblje prije 1958. godine,
2. razdoblje od 1958. – 1979. godine,
3. razdoblje od 1980.- 1994. godine,
4. razdoblje od 1995. godine do danas

Tablica 1 Kratka povijest upravljanja projektima

	Tehnologija	Znanost o managementu	Upravljanje projektima i tehnologija	Važni projekti	Projektni ured
-1958	- Telegraf - Telefon - Prvo računalo - Automobil - Zrakoplov - Prva baza podataka	- Adam Smith - Frederick W. Taylor - Henry Fayol - Henry Gantt - McGregor-ova XY teorija	- Parametarska procjena troškova - PERT/CPM - Gantt dijagram - Monte Carlo simulacija - Sistematska primjena	- Interkontinentalne željeznice - Hoover-ova brana - Polaris - Projekt Manhattan - Panamski kanal	- žarišna točka - neposrednost - tradicionalna funkcija projektnog ureda
1959 - 1979	- IBM 7090 - kopirni stroj Xerox - UNIX - Osnovan Microsoft	- ISO - Total Quality Management - Globalizacija - Quality Management	- PMI (Project Management Institute) - nadzor roba i inventara - planiranje potreba materijala	- Apollo 11 - ARPANET (preteča Interneta)	- Ured za potporu projektu
1980 - 1994	- Osobno računalo - Bežična "kućna" mreža - Prvi Internet pretraživač (MOSAIC)	- Planiranje potreba proizvodnje (Manufacturing Resource Planning) - Upravljanje rizicima	- Matrična organizacija - Softverski alati za upravljanje projektima	- Boeing 777 - Space shuttle Challenger - Projekt Englesko - Francuskog kanala	- Glavni projektni ured
- 1995 - Danas	- Internet	- Critical chain - ERP (Enterprise Resource Planning) sustavi	- PMBOK (PMI)	- Projekt Iridium (satelitska mobilna telefonija) - projekt Y2K problematike	- Virtualni projektni ured - Projektni ured baziran na web sučelju

Izvor: <https://123dok.com/document/yijg326y-upravljanje-slozenim-projektima.html>

### 3.1. RAZDOBLJE PRIJE 1958. GODINE

Inženjer strojarstva, Frederick Winslow Taylor (1856. – 1915.) početkom 20. stoljeća započeo je proučavati elementarne dijelove rada s mogućnostima unapređivanja. Svojim zapažanjima došao je do zaključka kako se produktivnost rada može poboljšati usmjeravajući pažnju na elementarne sastavnice rada bez postavljanja dužih radnih sati. Njegov pomoćnik Henry Gantt (1861. – 1919.) nastavio je proučavati redoslijed operacija tijekom obavljanja određenih poslova s fokusom na konstruiranje ratnih brodova tijekom prvog svjetskog rata. Današnji gantogram koji grafički

prikazuje raspored projekta, početni i krajnji datum projekta naziv je dobio upravo po njemu. Njegov poznati dijagram (*Gant Chart*) zajedno s radnim trakama i oznakama za kontrolu (eng. *milestones*) daje pregled redoslijeda i trajanja svih zadataka u procesu. Ovaj dijagram ubrzo je postao izuzetno značajan analitički alat za upravljanje, a kao takav gotovo nepromijenjen je ostao skoro zadnjih 100 godina. Tek su početkom 1990-ih dodane linije koje povezuju pojedine radne trake kako bi se značajnije naglasio redoslijed odvijanja zadataka u projektu (Carayanis i sur., 2005).

U godinama koje su prethodile drugom svjetskom ratu, kao integralni dio poslovnog upravljanja pojavljuju se i marketing, industrijska psihologija te upravljanje ljudskim resursima. Početak modernog pristupa upravljanju projektima razvija se početkom 20. stoljeća, pa sve do 50-ih godina istoga. Tijekom tog vremena, napretkom tehnologije skraćuje se vremenski plan projekta, automobili omogućuju mobilnost i efektivniju raspodjelu resursa, a telekomunikacijski sustav povećava brzinu komunikacije. Tih godina pojavljuje se i tzv. specifikacija poslova (eng. *job specification*) koja kasnije postaje osnova za razvoj strukturnih dijagrama, tj. strukture raščlanjivanja poslova (eng. *Work Breakdown Structure – WBS*). U tom razdoblju Henry Gantt predstavio je svoj dijagram, Ganttov dijagram (Carayanis i sur., 2005).

U ovom razdoblju projektnog menadžmenta, Manhattan Project (1942. – 1945.) primjer je organizacije, planiranja i upravljanja koji su utjecali na razvoj standardnih postupaka upravljanja projektima. Rezultata ovog projekta je osmišljena i izrađena atomska bomba. Prvotno, projekt je bio predložen 1939. godine za obranu od mogućih njemačkih napada. Shodno tome, 1941. godine osnovan je Ured za znanstveno istraživanje i razvoj (eng. *The Office of Scientific Research and Development – OSRD*), u svrhu koordinacije projekata sponzoriranih od vlade. Tako je već 1942. godine pokrenut Manhattan Project, koji je uspješno testiran u srpnju 1945. godine i to mjesec dana prije no što je bačena bomba na Hirošimu. Projekt je uključivao 125 000 radnika i dosegao proračun od gotovo 2 milijarde dolara. Izgradnja prve atomske bombe, Manhattan Project, bio je prvi projekt koji je uključivao današnji koncept upravljanja projektima. Naravno, izostala je primjena strukturnih dijagrama (WBS) i drugih menadžerskih alata koji su se pojavili tek dvadesetak godina kasnije. Usprkos tome projekt je prikazao principe organizacije i planiranja, koji karakteriziraju današnje upravljanje projektima.



Mnoštvo je primjera iz ovog razdoblja koji prikazuju organizirano provođenje projekta, s jasnim zaduženjima glede planiranja, vođenja i kontroliranja postupaka upravljanja no sam pojam projektnog menadžmenta nije bio definiran pa su njegovi elementi planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole vezani uz druge discipline.

### **3.2. RAZDOBLJE OD 1958. – 1979. GODINE**

Početak šezdesetih godina prošlog stoljeća, uočene su prednosti organiziranja posla i zadataka te izuzetna potreba za komunikacijom i integracijom posla kroz više segmenata i stručnosti. Završetkom drugog svjetskog rata, potreba za bržim industrijskim razvojem zahtijevala je i nove organizacijske strukture. Razvili su se novi mrežni dijagrami, nazvani PERT dijagrami i metoda kritičnog puta u svrhu bolje kontrole nad velikim i kompleksnim projektima. U početku su se navedeni alati koristili u industriji ratnog oružja i oruđa, a kasnije su se proširili na sve tipove industrije.

U razdoblju od 1958. – 1979. godine došlo je do značajnog tehnološkog napretka. Tako je predstavljen prvi automatski stroj za kopiranje. Razvoj silikonskih čipova i računala srednjih mogućnosti utjecao je na mnoge grane industrije. Ovo razdoblje obilježio je razvoj programskog jezika UNIX što je ubrzalo razvoj računalne industrije, a NASA projekt Apollo obilježio je cjelokupnu povijest čovječanstva. Osim navedenog, Intel je predstavio „4004“, 4-bitni mikroprocesor, a u punom zamahu bio je i razvoj projekta ARPANET, preteča današnjeg Interneta. Ray Tomlinson je 1972. godine predstavio prvi e-mail softver, a 1975. godine osnovan je i Microsoft. Tijekom sedamdesetih godina osnovano je i nekoliko kompanija koje su razvijale softver za upravljanje projektima. Vrlo važno je istaknuti da je između 1950. i 1979. godine predstavljeno nekoliko alata za upravljanje projektima, uključujući CPM/PERT i MRP (eng. Material Requirement Planning).

Američka svemirska agencija NASA (eng. National Aeronautics and Space Administration) osnovana je 1958. godine te je u razdoblju između 1969. i 1972. godine uspješno vodila šest misija istraživanja Mjeseca. Godine 1960. NASA je otvorila ured Apollo, čiji je cilj bio voditi i planirati misiju koristeći PERT, nabavu, razvoj i upravljački sustav za mjerenje rezultata programa. Postavljanjem cilja cjelokupnog projekta znanstvenici su dobili zadatak da ideju pretoče u primjenjivo rješenje. Tako je u ljeto 1969. godine uspješno završen projekt čiji je zadatak bio

odvesti čovjeka na Mjesec te ga vratiti nazad. Ovo je sigurno najistaknutiji i najpoznatiji projekt ne samo u ovom razdoblju nego i u cjelokupnoj povijesti čovječanstva (Carayanis i sur., 2005).

### **3.3. RAZDOBLJE OD 1980. – 1994. GODINE**

Revolucija informacije tehnologije i informacijskih sustava promijenila je dotadašnji koncept organizacije ljudskih resursa. Dostupnost osobnih računala imala je utjecala je na učinkovitost u upravljanju i kontroli složenih projektnih planova. Sredino osamdesetih godina razvoj Interneta pogoduje istraživanju i razvoju svih segmenata industrije, a lokalne mreže (LAN) počinju dominirati u mrežnoj tehnologiji. Budući da sustavi glavnih računala nisu bili dovoljno jednostavni za korištenje mnogi inženjeri računarstva bili su odgovorni za upravljanja projektima. Tijekom sedamdesetih i ranih osamdesetih godina softver za upravljanje projektima na osobnim računalima postao je široko dostupan mnogim kompanijama, što je proces upravljanja projektima učinio mnogi pristupačnijim. Tijekom ovog razdoblja pojavljuju se razni poslovni modeli koji još uvijek dijele istu zajedničku strukturu, tj. projektom upravlja voditelj projekta koji vodi tim i osigurava integraciju i komunikaciju horizontalno kroz različite odjele organizacije.

Jedan od najupečatljivijih inženjerskih pothvata 20. stoljeća je izgradnja željezničkog tunela koji povezuje otok Velike Britanije s kopnom Francuske. Ovaj projekt primjer je primjene visoke tehnologije, alata i postupaka u upravljanju projektima. U sljedećim godinama ovaj pristup upravljanju projektima počeo je dobivati svoj suvremeni oblik (Carayanis i sur., 2005).

### **3.4. RAZDOBLJE OD 1995. GODINE DO DANAS**

Najnovije razdoblje projektnog menadžmenta obilježila je uporaba Interneta koji je promijenio dotadašnju poslovnu praksu. Praćenje proizvoda i usluga putem interneta dovelo je i do povećanja produktivnosti i efikasnosti tvrtki, a samim time i više prostora za usmjerenost prema kupcima. Gotovo svi softveri specijalizirani za upravljanje projektima imaju mogućnost povezivanja preko interneta što znači da uz standardne internetske postavke u svakom trenutku možemo unijeti aktualni status projekta, dodijeljenih zadataka, informirati se o vremenskom tijeku projekta te pratiti svoju projektnu ulogu neovisno gdje se nalazili.

Zasigurno najzanimljiviji projekt u ovom razdoblju je projekt Godina 2000, odnosno Y2K. Ovaj projekt je poznat i kao milenijski bug, odnosio se na to da računala neće moći funkcionirati ispravno

1. siječnja 2000. godine točno u ponoć. Navedeno nikoga nije ostavilo imunim zbog čega su mnoge tvrtke osnovale projektne urede za kontrolu i praćenje problema Y2K. Cilj takvih ureda bio je osigurati neometan „prelazak“ iz 1999. godine u 2000. godinu, pratiti provedbu projekta, osigurati funkcionalnu koordinaciju, razviti plan upravljanja rizikom te komunicirati sa svim sudionicima projekta (Carayanis i sur., 2005).

Razvojem tehnologije u posljednjih desetak godina ubrzan je i razvoj upravljanja projektima. Velik utjecaj na takav ishod, tj. sve brži razvoj upravljanja projektima imale su i međunarodne udruge jer im je cilj bio promicanje projektnog menadžmenta. Istaknute udruge u promociji projektnog menadžmenta su: Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), Australian Institute of Project Management (AIPM), Japan Project Management Forum (JPFM).

#### **4. MEĐUNARODNI I HRVATSKI PROGRAMI ZA CERTIFICIRANJE PROJEKTHNIH MENADŽERA I ORGANIZACIJA**

S obzirom na to da je posao projektnog menadžera izuzetno kompleksan, potrebno je kontinuirano osposobljavanje i stjecanje organizacijskih i upravljačkih kompetencija osoba koje provode projekte. Potrebna znanja, vještine i sposobnosti pojedinac dobiva obrazovanjem, praktičnim radom, ali i iskustvom i mentorstvom. Jedan od koraka prema uspješnom upravljanju projektom je proces certificiranja kojim se stječe prednost naspram drugih zaposlenika i ljudi na tržištu rada.

Certificirani projektni menadžeri sigurno će polučiti bolje rezultate u kraćem vremenu i s manjim troškovima od onih projektnih menadžera koji nisu prošli taj proces (Tonnquist, 2009). Od certifikacije ne samo pojedinac nego i čitava organizacija ima višestruku korist, prvenstveno glede stjecanja povjerenja klijenata koji biraju poduzeće na temelju izobrazbe zaposlenika. Također, time se izgrađuje i prepoznatljivost poduzeća.

Sve više institucija bavi se certificiranjem projektnih menadžera, a one najistaknutije navedene su u nastavku rada.

##### **4.1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUT (PMI)**

Project Management Institute (PMI) doživio je najveći uspjeh glede projektnog menadžmenta. Osnovan je 1969. godine u Atlanti, u Sjedinjenim Američkim Državama, prvenstveno kao neprofitna udruga s ciljem razvoja znanja u području upravljanja projektima. Posluju u više od osamdeset država svijeta s preko 650 tisuća članova.

Na području Republike Hrvatske profesionalci u upravljanju projektima okupljeni su u hrvatski ogranak PMI-a koji je dobrovoljna i neprofitna strukovna organizacija s ciljem promocije razvitka i unapređenja upravljanja projektima u Hrvatskoj. PMI pruža mogućnost certifikacije i profesionalnog razvoja koji su od izuzetne pomoći prilikom pokretanja, izgradnje ili unapređenja vlastite karijere u upravljanju projektima, programima ili portfelju projekata. PMI nudi mogućnost certifikacije voditelja projekata na nekoliko različitih razina stručnosti. Certifikati su međusobno nezavisni i niti jedan ne predstavlja uvjet nekom drugom. PMI certifikat je znak izvrsnosti u bilo kojoj industriji.

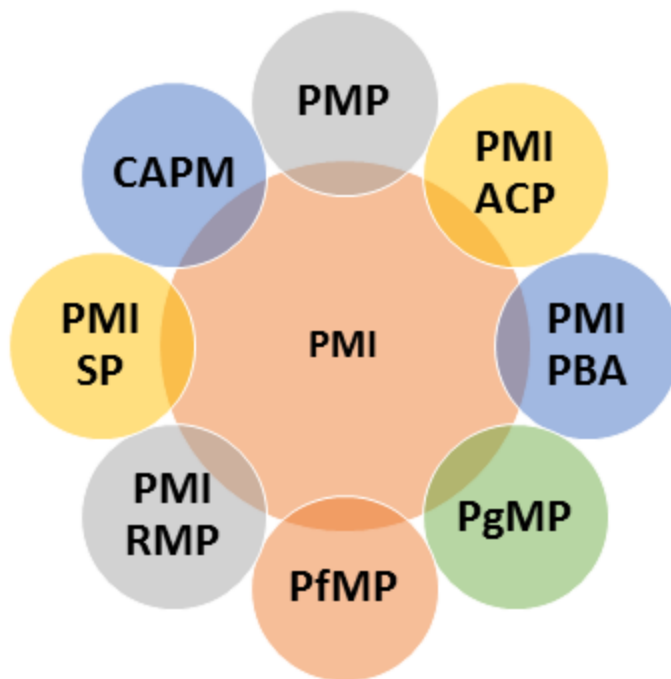
Osnovni ciljevi PMI su (Omazić i Baljkas, 2005):

1. Uvođenje profesionalizma u projektni menadžment
2. Unapređenje kvalitete projektnog menadžmenta
3. Približavanje projektnog menadžmenta javnosti
4. Rješavanje projektnih problema između članova
5. Identifikacija i promocija temeljnih karakteristika projektnog menadžmenta
6. Održavanje i unapređenje standarda
7. Suradnja sa sveučilištima i drugim znanstvenim ustanovama
8. Poticanje istraživanja u drugim znanstvenim ustanovama
9. Izdavanje etičkih smjernica i akreditacija na području projektnog menadžmenta.

Trenutno je osam razina PMI certifikacije:

- Stručnjak projektnog menadžmenta - *Project Manager Professional (PMP)*®, potvrđuje sposobnost vlasnika certifikata za raspoznavanje iskustva, znanja i vještina u upravljanju projektima
- Stručnjak za upravljanje portfeljem projekta - *Portfolio Management Professional (PfPM)*®, je znak raspoznavanja naprednih vještina za upravljanje koordinacijom jednim ili više portfelja, projekata ili programa ili operacija za postizanje strateških ciljeva organizacije
- Agilan certificiran stručnjak - *PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)*®, je znak posjedovanja specifičnih znanja agilnih principa, praksi, alata i tehnika u agilnim metodologijama, ne oslanjajući se samo na jedan agilni pristup
- Stručnjak u poslovnoj analizi - *PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)*®, je znak raspoznavanja ekspertize u poslovnoj analizi. Naglasak je na efikasnom radu sa sudionicima projekta u definiciji poslovnih zahtjeva, oblikovanju rezultata projekta u cilju postizanja uspješnih poslovnih rezultata.

- Stručnjak menadžmenta programa projekata - *Program Management Professional (PgMP)*®, je znak raspoznavanja iskustva vještina i učinkovitosti u nadzoru višestruko povezanih projekata (programa) koji su usklađeni sa ciljevima organizacije.
- Certificirani suradnik projektnog menadžmenta - *Certified Associate in Project Management (CAPM)*®, je znak poznavanja osnovnih područja znanja, procesa i terminologije definirane u PMBooku® koji su potrebni za efikasno upravljanje projektima.
- Stručnjak za upravljanje rizikom - *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)*®, je znak posjedovanja specifičnih znanja i kompetencija u identifikaciji i pristupu upravljanja rizicima, planovima, za mitigaciju prijetnji i kapitaliziranje prilika.
- Stručnjak za planiranje - *PMI Scheduling Professional (PMI-SP)*®, je znak posjedovanja specifičnih znanja i kompetencija u posebnom području razvoja i održavanja vremenskog plana projekta.



Slika 1 Spektar PMI certifikata

Izvor: <https://www.whizlabs.com/blog/pmi-certifications/>

Iz navedenih razina certifikacije vidljivo je da u trenutnom poslovanju naziv projektni menadžer kao takav nije dovoljan. Usko specijalizirani projektni menadžeri osposobljeni su za što bolje svladavanje svake faze projekta. Kontinuirano ulaganje u osposobljavanje projektnih menadžera neizbježno je za konkurentnost na tržištu.

#### **4.2. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA)**

International Project Management Association (IPMA) je međunarodna, neprofitna organizacija za upravljanje projektima. Nastala je 1965. godine u Švicarskoj i obuhvaća mrežu od 60 nacionalnih organizacija koje se bave certificiranjem projektnih menadžera, nagrađuju najuspješnije timove i pojedince te objavljuje publikacije iz projektnog menadžmenta prateći najnovije trendove (Vrečko i Barilović, 2009.)

Hrvatska udruga za upravljanje projektima (HUUP) član je navedene međunarodne udruge koja broji više od sedamdeset zemalja članica iz Europe, Azije, Afrike, s Bliskog Istoka te Južne i Sjeverne Amerike. IPMA omogućuje umrežavanja stručnjaka iz područja upravljanja projektima koji imaju mogućnost dijeliti svoje ideje i znanje, podupirati i promicati izvrsnost projekata. Navedena organizacija na području Republike Hrvatske je neprofitna, nevladina organizacija s ciljem promicanja kompetentnosti i znanja u području upravljanja projektima. Svaka nacionalna članica ima pravo koristiti međunarodne smjernice za ocjenjivanje sposobnosti u području upravljanja projektima koje su objavljene na engleskom jeziku. Te smjernice se službeno zovu ICB – *IPMA competence baseline*. Hrvatska je razvila Nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima (NCB) po uzoru na ICB.

IPMA certifikacija je jedinstvena formalna potvrda kompetentnosti pojedinaca koji razvijaju karijeru u području upravljanja projektima. Certifikacija se provodi u tri domene i to: projekt, program i portfelj, kroz četiri razine. Potrebne kompetencije za svaku od domena definirane su kroz područja: Ljudi, Praksa, Perspektiva.

Četiri su razine certifikacije:

- Razina A – Certificirani direktor projekta ( ili programa ili portfelja)  
Za razinu A mogu se prijaviti osobe koje imaju kompetencije upravljanja strateškim projektima te isto mogu dokazati kroz postupak provjere znanja, vještina i sposobnosti u praksi. Navedenim certifikatom dokazuje se da vlasnik certifikata ima kompetencije direktora projekta (ili programa ili portfelja) i da djeluje u vrlo složenom projektnom okruženju koje ima strateški utjecaj na organizaciju.
- Razina B – Certificirani stariji voditelj projekta (ili programa ili portfelja)  
Navedeni certifikat potvrđuje da vlasnik certifikata ima kompetencije voditelja projekta (ili programa ili portfelja) u složenom projektnom okruženju unutar organizacije.
- Razina C – Certificirani voditelj projekta  
Ovim certifikatom potvrđuje se da vlasnik certifikata ima kompetencije voditelja projekta u okviru umjereno složenog projektnog okruženja unutar organizacije.
- Razina D – Certificirani suradnik u upravljanju projektima  
Vlasnik ovog certifikata ima široko znanje o upravljanju projektom te može raditi u projektnom timu.

Navedenu certifikaciju pojedinaca u Hrvatskoj provodi certifikacijsko tijelo kao stručno i neovisno tijelo IPMA Hrvatske, sukladno odobrenju IPMA-e. Prva IPMA certifikacija održana je 2022. godine. Od tada do danas certificirano je preko tisuću voditelja projekata za D, C, B ili A razinu.



Tablica 2 IPMA četverostupanjski sustav ovjere (IPMA 4- L-C)

Naslov	Sposobnosti	Proces ovjere			Valjanost	
		Prva faza	Druga faza	Treća faza		
<b>Ovjereni direktor projekata</b> (IPMA Level A)	Osposobljenost = znanje + iskustvo	A	Molba, životopis, samoocjena, reference, lista projekata	Ispitni rad o projektu	5 godina	
<b>Ovjereni viši voditelj projekta</b> (IPMA Level B)				Ispitni rad o projektu		Razgovor
<b>Ovjereni voditelj projekta</b> (IPMA Level C)				Ispit, Prema izboru: radionica ili ispitni rad		
<b>Ovjereni suradnik za upravljanje projektima</b> (IPMA Level D)	Znanje	D	Molba, životopis, samoocjena	Ispit	Vrijeme nije ograničeno	

Izvor: <https://www.tenstep.com.hr/izdvojeni-clanci/pm-certifikacije>

## 5. POSEBNOSTI PROJEKTA

Riječ projekt (eng. *project*) dolazi od latinske riječi *projectum* i njezine izvedenice *projicire* što znači baciti nešto naprijed. U osnovi projekt upućuje na nešto što je najprije stvoreno ili zamišljeno, a onda u prostornom ili vremenskom smislu upućeno prema naprijed.

Pojam projekta odnosi se na opisivanje aktivnosti koje organizacije obavljaju povremeno i prema potrebi (Omazić, 2005). Američka organizacija *Project Management Institute* definira ga kao privremeni poduhvat sa ciljem kreiranja jedinstvenog proizvoda ili usluge. Svaki projekt ima zadani početak i završetak te ima poseban proces stvaranja proizvoda ili usluge stvorenih ljudskom radnom snagom, koji je drugačiji od ostalih proizvoda ili usluga stvorenih do sada (Ivković, 2005).

Osim navedenog definiranja projekta, u literaturi su zastupljene i definicije koje projekt opisuju kao svaku ljudsku djelatnost kojom se postiže jasan cilj u točno određenom roku ili kao specifičnu grupu ljudi koja pomoću ograničenih resursa služi za postizanje ciljeva. Naglasak je na tome da projekti nisu uobičajeni svakodnevni poslovi jer ono što se obavlja kao svakodnevni posao unutar organizacije naziva se redoviti posao, a ne projekt (Bahtijarević-Šiber, 2008).

Ne postoji ljudska djelatnost u sklopu koje se ne može odvijati projekt. Najjednostavniji primjeri projekta su organiziranje vjenčanja ili izgradnja obiteljske kuće. Na tim životnim projektima imamo definirano vrijeme, proračun, ljudske resurse kao i potencijalne rizike koji nas mogu omesti u postizanju određenog cilja, odnosno rezultata koji nastaju realizacijom aktivnosti. Neovisno o kakvoj vrsti projekta se radilo uvijek postoje vremenska ograničenja, financijska ograničenja i ljudski kapaciteti uključeni u provedbene aktivnosti.

### 5.1. VRSTE PROJEKATA

Projekte razlikujemo ovisno o njihovoj veličini, o mjestu izvođenja projekta, načinu financiranja, zadanim ciljevima, stupnju tehnologije i stupnju konkretizacije, ovisno o ekonomskoj efikasnosti, učestalosti ponavljanja, trajanju projekta i prema industrijskim granama (Omazić, 2005). Mogu biti usmjereni materijalnom cilju, poslovnim procesima, imati cilj digitalizacije, odnosno informatizacije, mogu biti kratkoročni ili dugoročni, strateškog ili manjeg značaja, zatvorenog ili otvorenog tipa, po opsegu mali ili veliki, nacionalni ili internacionalni, zbog čega postoje mnogobrojne karakterizacije projekata ovisno o različitim kriterijima.

Najčešće vrste projekata su:

- Projekt racionalizacije poslovanja
- Projekt razvoja ljudskih resursa
- Projekt uvođenja standarda kvaliteta
- Projekt strateškog upravljanja
- Projekt uvođenja nove tehnologije
- Projekt izlaska na strano tržište (Srića, 2013).

## **5.2. PROJEKTNI CIKLUS**

Prema ISO standardu 10006:2003 *Quality in Project Management* projekt je jedinstven proces koji se sastoji od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem, u svrhu postizanja cilja, u skladu sa specifičnim zahtjevima, uključujući vremenska ograničenja, troškove i resurse. Projektima se postižu razvojni i ostali ciljevi. Za lakše postizanje definiranih ciljeva projekt je podijeljen u projektne cikluse, odnosno životne cikluse projekta. Neovisno o vrsti projekta svi projekti prolaze kroz iste faze, a to su početna faza (iniciranje), planiranja i završetka.

Faza inicijalizacije je prva faza životnog ciklusa projekta i započinje prije početka same provedbe projekta. Cilj ove faze je definirati projekt, dokumentirati njegovu poslovnu važnost i odobriti njegovu provedbu od strane sponzora (Omazić i Baljkas, 2005).

Faza planiranja uključuje definiranje jasnih ciljeva i aktivnosti koje će im doprinijeti kako bi se došlo do navedenog cilja. Može se reći da je ovo temeljna faza za uspjeh projekta jer se tijekom nje izrađuje detaljan poslovni plan koji uključuje zadatke, potrebne resurse, vremenske rokove, troškove i sl. Ranije spominjan gantogram u ovoj fazi prikazuje vremenske rokove provedbe te je jedan od važnijih dokumenata za nastavak uspješnog upravljanja projektom. Polazeći od početne situacije, projekt se dijeli na radne pakete i aktivnosti potrebne za uspješno realiziranje ciljeva projekta (Wyroski i Weiss, 1992). U ovoj fazi projektni menadžer sa svojim projektnim timom definira rizike koji se mogu dogoditi i vjerojatnosti njihove pojave. Nakon analize rizika potrebno je definirati i mjere za svaki od detektiranih rizika jer je to jedini način da se pripremi za isti. Najbolji primjer rizika u projektu je pandemija uzrokovana pojavom koronavirusa koja je utjecala na sve projekte koji su bili aktualni tijekom tog vremenskog perioda. Za taj rizik može se reći da

je bio nepredvidiv, odnosno da nije bio predvidiv u tolikoj mjeri koliko je utjecao na samu provedbu projekata.

Faza završetka, tj. faza provedbe projekta čini u prosjeku 70 do 90 % ukupnog životnog ciklusa projekta. Za ovu fazu često kaže da obuhvaća najmanje financijske izdatke, ali da je najkompleksnija glede dokumentiranja projekta. Tijekom ove faze prati se uspješnost provedenih aktivnosti, planirano izvršenje proračuna te u konačnici sama kvaliteta cjelokupnog projekta. Odobrena završna izvješća na osnovu dokumentacije arhivirane tijekom čitavog procesa upravljanja projektom označavaju uspješan završetak, tj. realizaciju projekta.

Iz navedenog možemo zaključiti da su sve faze projektnog ciklusa podjednako bitne, što znači da svaka faza dovodi do uspješno odrađenog projekta, tj. ako dođe do problema unutar jedne faze, isti će se reflektirati i na ostale faze i tijekom provedbe projekta. Faze životnog ciklusa protežu se kroz sve projekte neovisno i njihovoj jednostavnosti ili sažetosti i služe pojednostavljenju upravljanja projektom.

### **6.2.1 Projektni ciklus EU projekata**

Projektni ciklus EU projekata poznat je pod nazivom *Project Cycling Management* – PCM. To je jedinstvena metodologija planiranja i upravljanja projektima koji se financiraju iz različitih programa i fondova Europske unije. Uključuje koordinaciju projektnog tima i partnera, komunikaciju između projektnih partnera, komunikaciju s medijima, efikasno upravljanje financijskim sredstvima što podrazumijeva poštivanje procedura nabave, praćenje i izvještavanje o učinjenom te provedbu aktivnosti, postizanje rezultata i ispunjavanje zacrtanih ciljeva (Bešlić i sur. 2014). Sa stajališta projekata sufinanciranih od strane Europske unije, pet je ključnih faza projektnog ciklusa:

1. programiranje
2. identifikacija
3. formulacija
4. provedba
5. evaluacija.

Pri donošenju odluka i odlučivanju u okviru upravljanja projektnim ciklusom postoji okvir kvalitete kojim se treba voditi, a sastoji se od tri ključna kriterija: relevantan, izvediv, učinkovit i dobro upravljanje projektom.



Slika 2 PCM metodologija upravljanja projektnim ciklusom

Izvor: <https://plaviured.hr/upravljanje-projektnim-ciklusom/>

Faza programiranja i identifikacije sastoji se od: preliminarne analize, analize sudionika, analize problema i ciljeva u skladu sa strateškim dokumentima, analiza kapaciteta, studije izvodljivosti, analize troškova i koristi, te naposljetku izbora strategije i načina djelovanja. Glavni dokument faze identifikacije je sažetak projekta. Analiza troškova i koristi se primjenjuje za vrednovanje svih prednosti i svih nedostataka nekog projekta. Provodi se tako da se na jednoj strani sustavno analiziraju svi troškovi, a na drugoj strani sve koristi od realizacije danog projekta. Najčešće se primjenjuje pri donošenju odluka o velikim investicijskim projektima tj. razvojnim projektima. Posebno se primjenjuje pri donošenju odluka o investicijama u infrastrukturu (Bešlić i sur. 2014).

Faza formulacije uključuje ocjenjivanje relevantnosti, izvedivosti i održivosti projekta, pripreme logičke matrice, ocjenu institucionalne sposobnosti, izradu matrice upravljanja rizicima, smjernice za promicanje sudjelovanja i pripremu opisa poslova te smjernice za financijsko izvještavanje. Odluka o financiranju može se donijeti na kraju faze identifikacije ili faze formulacije. Monitoring

projekta uključuje kontinuirani proces prikupljanja informacija o napretku projekta te uspoređivanje prikupljenih informacija s planom projekta. Faza evaluacije uključuje provjeravanje relevantnosti, izvedivosti i održivosti projekta kako bi se unaprijedilo upravljanje projektnim ciklusom. Odvija se za vrijeme provedbe i po završetku projekta. Tijekom evaluacije se objektivno utvrđuje do koje mjere su cijevi ispunjeni, provodi se analiza indikatora, komunicira s korisnikom i partnerima te ostalim sudionicima što rezultira daljnjim preporukama. Osnovne osobine evaluacije su: objektivnost, kredibilitet, sudjelovanje svih važnih sudionika, te praktičnost. Glavni dokument faze evaluacije je evaluacijsko izvješće (Bešlić i sur. 2014).

Faza provedbe projekta je njegova najsloženija faza jer sadrži najviše rizika. U ovoj fazi određeni rizici često uzrokuju i povrat već dobivenih bespovratnih sredstava. Često se kaže da u ovoj fazi EU projekti mogu uzrokovati više štete nego koristi jer se i najmanje greške skupo plaćaju. Većina problema koji se javljaju u ovoj fazi imaju uzrok u fazi formulacije tijekom pripreme projektnog prijedloga i budžetiranja aktivnosti projekta.

U fazi evaluacije evaluira se uspješnost projekta, tj. jesu li postignuti definirani ciljevi, kakav je utjecaj projekt imao na ciljne skupine i jesu li za ciljne skupine ostvarene planirane koristi. Ocjenjuje se što je učinjeno dobro, a što loše, relevantnost, efikasnost i učinkovitost poduzetih projektnih aktivnosti. Rezultati evaluacije te orijedlozi za poboljšanje podloga su korisniku za planiranje budućih aktivnosti i uspješno formuliranje novih projekata na temelju naučenih lekcija iz prethodnih faza provedbe. Evaluacijsko izvješće je završni dokument projekta kojim se potvrđuje završetak i kraj izvještavanja svih projektnih aktivnosti (Bešlić i sur. 2014).

## 6. EUROPSKI FONDOVI I NJIHOVA ULOGA U GOSPODARSKOM RAZVOJU HRVATSKE

Europski fondovi su financijski instrumenti koji pridonose provedbi određenih politika Europske unije u zemljama članicama. Javne politike Europske unije, država članica i država kandidatkinja temelj su za određivanje ciljeva čije ostvarenje potiče financiranje kroz EU fondove. EU fondovi su zapravo novci europskih građana koji se sukladno određenim pravilima i procesurama, dodjeljuju raznim korisnicama za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju ključnih javnih politika EU.

Europske javne politike donose se za razdoblje od 7 godina te se nazivaju financijskom perspektivom, odnosno financijskim razdobljem. Trenutno se nalazimo u financijskom razdoblju 2014. – 2020., budući da još uvijek nisu provedeni svi projekti ugovoreni u ovom razdoblju. Navedenom razdoblju prethodilo je financijsko razdoblje 2007. – 2013., a slijedi novo financijsko razdoblje 2021. – 2027.

Jedna od najznačajnijih politika je **Kohezijska politika** za koju je Europska unija u financijskom razdoblju 2014. – 2020. izdvojila 376 milijardi eura iz proračuna. U financijskom razdoblju 2007. – 2013. za istu svrhu bilo je izdvojeno 347 milijardi eura. Osnovna svrha kohezijske politike je smanjiti značajne gospodarske, socijalne i teritorijalne razlike koje postoje između regija Europske unije, ali i jačati globalnu konkurentnost europskog gospodarstva. Kohezijska politika Europske unije financira se iz tri glavna fonda, a to su:

1. **Kohezijski fond** – namijenjen državama članicama čiji je bruto nacionalni dohodak po stanovniku manji od 90% prosjeka dohotka u Europskoj uniji za financiranje projekata iz područja prometa i okoliša.
2. **Europski fond za regionalni razvoj (EFRR)** – ima za cilj jačanje ekonomske i socijalne kohezije u Europskoj uniji te smanjenje razvojnih razlika između njenih regija.
3. **Europski socijalni fond (ESF)** – potiče zapošljavanje i mogućnosti zaposlenja u Europskoj uniji.

Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond poznati su i pod nazivom **strukturni fondovi**. Osim navedenih fondova, u financijskom razdoblju 2014. – 2020. na raspolaganju su i sljedeći fondovi:

## **1. Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR)**

## **2. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR)**

Ovih pet fondova jednim imenom nazivaju se i *Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi)*. Središnje koordinacijsko tijelo Republike Hrvatske nadležno za upravljanje ESI fondovima je Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije.

### **6.1. FINANCIJSKO RAZDOBLJE 2014. – 2020.**

Ulaskom u punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz europskih fondova. U financijskom razdoblju 2014. – 2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijski fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura. Od tog iznosa 8,397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 2,026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. Republika Hrvatska je koristila i još uvijek koristi i sredstva strukturnih instrumenata iz financijske perspektive 2007. – 2013., Instrumenata pretprijetne pomoći (IPA) i programa Unije.

### **6.2. FINANCIJSKO RAZDOBLJE 2021. – 2027.**

U svibnju 2018. godine Europska komisija objavila je prijedlog novog Višegodišnjeg financijskog okvira za proračunsko razdoblje 2021. – 2027. U svrhu započinjanja procesa izrade programskih dokumenata za novo financijsko razdoblje 2021. – 2027., Vlada Republike Hrvatske je na sjednici 5. studenog 2020. donijela Odluku o operativnim programima vezanim za Kohezijsku politiku za financijsko razdoblje Europske unije 2021. – 2027. u Republici Hrvatskoj i tijelima zaduženim za njihovu pripremu.

Omotnica proračuna Europske unije za novo financijsko razdoblje 2021. – 2027. najveća je do sada te iznosi 1 824,3 milijarde eura, od čega je za Republiku Hrvatsku na raspolaganju više od 25 milijardi eura u tekućim godinama. Sredstva koja će državama članicama biti dostupna u financijskom razdoblju 2021. – 2027. dodjeljuju se iz dva izvora i to:

1. Višegodišnji financijski okvir (VFO)
2. EU sljedeće generacije (Next Generation EU; NGEU).



Višegodišnji financijski okvir (VFO) programira se kako je ranije navedeno za sedmogodišnje razdoblje, a drugi je potpuna novost, nastao je kao rezultat kriza uzrokovanih koronavirusom i zove se EU sljedeće generacije (*Next Generation EU*; NGEU). Iznos sredstava dodijeljen iz VFO-a iznosi 1 074,3 milijarde eura, dok se 750 milijardi eura financira iz instrumenta NGEU-a. Od 750 milijardi eura u sklopu NGEU, 390 milijardi eura odnosi se na bespovratna sredstva dok se 360 milijardi eura odnosi na zajmove državama članicama.

**Sredstva dodijeljena Republici Hrvatskoj za financijsko razdoblje 2021. – 2027- u tekućim cijenama iznose više od 14 milijardi eura VFO-a te nešto više od 11 milijardi eura iz NGEU.**

Dodijeljena sredstva raspodijeljena su na Kohezijsku politiku (Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond plus, i Kohezijski fond), Fond za pravednu tranziciju (FPT), Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (EFPR), Fond za azil, migracije i integraciju (FAMI), Fond za unutarnju sigurnost (FUS), Instrument za financijsku potporu u području upravljanje granicama i vizne politike (BMVI), Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i Europski fond za jamstva u poljoprivredi (EFJP).

Ranije spomenuti novi instrument Europske unije za oporavak (Next Generation EU – NGEU/EU sljedeće generacije) donesen je u cilju oporavka od gospodarske i socijalne štete nastale kao posljedica izbijanja pandemije koronavirusa, kao nadogradnja proračunskim sredstvima i budućem Višegodišnjem financijskom okviru. U skladu s jednim od glavnih prioriteta Europske unije, najmanje 30% ukupnih izdataka VFO-a i NGEU-a poduprijet će klimatske ciljeve, s fokusom na smanjenje emisije stakleničkih plinova do 2030. g. Za 55%. Od 2024. godine 7,5% potrošnje usmjerit će se na ciljeve bioraznolikosti, a od 2026. postotak će se povećati za 10%. Veći fokus bit će također i na ravnopravnosti spolova i rodno osviještenim politikama prilikom utroška sredstava iz proračuna, a Europska komisija će razviti metodologiju za mjerenje relevantnih troškova koja će se testirati na razini programa VFO-a 2021. – 2027.

Za Republiku Hrvatsku iz Instrumenta za oporavak EU Nove generacije (NGEU) najveći dio sredstava otpada na sredstva Mehanizma za oporavak i otpornost iz kojeg je Hrvatskoj dodijeljeno 6,31 milijardi eura bespovratnih sredstava te 3,61 milijardi eura zajmova. Ostala sredstva dodijeljena su za REACT-EU, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i Fond za pravednu tranziciju (FPT).

Preduvjet za korištenje sredstava iz Mehanizma za oporavak i otpornost je izrada Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (NPOO) koji u skladu s ciljevima Mehanizma obuhvaća reforme i investicije koje će se provesti najkasnije do 31. kolovoza 2026. Stoga je Vlada RH donijela NPOO, koji je odobrila Europska komisija. NPOO je usklađen s nacionalnim strateškim razvojnim prioritetima koji su usmjereni na digitalnu i zelenu tranziciju, a temelje se na modernizaciji društva uz veća ulaganja u inovacije i nove tehnologije. Sastoji se od pet komponenti i jedne inicijative:

- Gospodarstvo
- Javna uprava, pravosuđe i državna imovina
- Obrazovanje, znanost i istraživanje
- Tržište rada i socijalna zaštita
- Zdravstvo
- Inicijativa: Obnova zgrada.

Obzirom na raspoloživa sredstva u sklopu Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. Hrvatska je na samom vrhu što se tiče omjera raspoloživih sredstava i BDP-a.

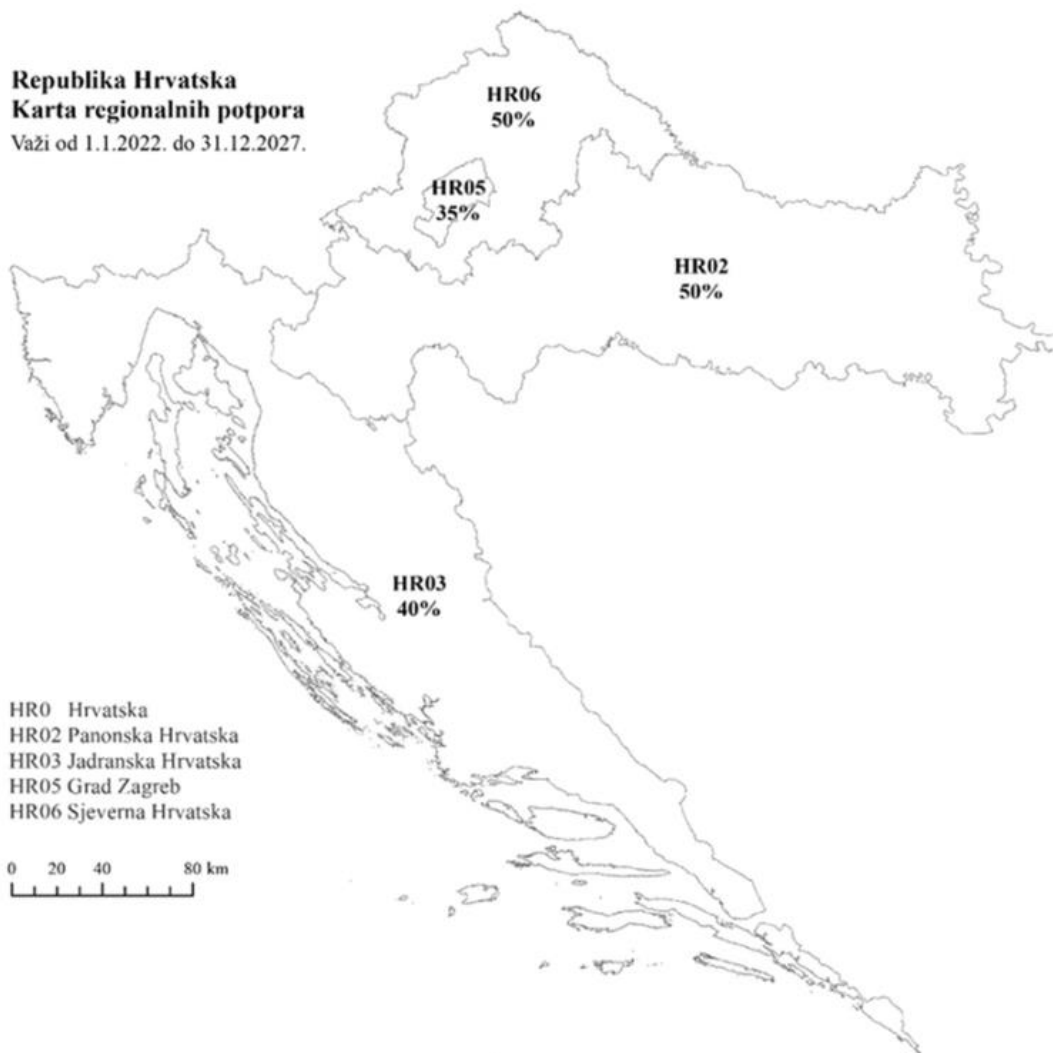
### **6.3. BUDUĆNOST ULAGANJA I FINANCIRANJA EU PROJEKATA**

U novom programskom razdoblju Europska komisija odobrila je i novu kartu regionalnih potpora za Hrvatsku za razdoblje 2022. – 2027. Prethodna podjela Republike Hrvatske bila je na dvije NUTS regije. Tijekom primjene pokazala se neadekvatnom i nepravednom za vođenje regionalne politike ako se uzme u obzir da je intenzitet potpore bio 25% bez obzira u kojoj regiji se ulagalo. Primjer navedenog je Kontinentalna Hrvatska koja ima četrnaest županija, koje su međusobno različite u smislu socioekonomskih prilika i budućeg razvoja. Temeljem navedenoga županije su ostvarivale nižu stopu regionalne potpore u odnosu na stvarni BDP po stanovniku.

Novom kartom to je ispravljeno, tj. imat ćemo uravnoteženije regije s obzirom na broj stanovnika, ekonomske pokazatelje i druge socioekonomske trendove. U odnosu na prethodnu podjelu, nova karta donosi povišenje stopa sufinansiranja za sve regije, uključujući i najrazvijeniju regiju Grad Zagreb. U skladu s tim maksimalni intenziteti za velika poduzeća koji se mogu dodijeliti su sljedeći:

- Panonska Hrvatska 50 % (što je 25% više nego sada);

- Sjeverna Hrvatska 50% (što je 25% više nego sada);
- Jadranska Hrvatska 40% (što je 15% više nego sada);
- Grad Zagreb 35% (što je 10% više nego sada).



Slika 3 Karta regionalnih potpora Republike Hrvatske

Izvor: <https://razvoj.gov.hr/vijesti/europska-komisija-odobrila-kartu-regionalnih-potpore-za-hrvatsku-za-razdoblje-2022-2027/4761>

Za početna ulaganja s prihvatljivim troškovima do 50 milijuna eura u svim navedenim područjima maksimalni intenzitet potpore mogu povećati za 10 postotnih bodova za ulaganja srednjih poduzeća i za 20 postotnih bodova za ulaganja malih poduzeća

Intenzitet potpore je maksimalni iznos državne potpore koji se može dodijeliti po korisniku, izražen kao postotak prihvatljivih troškova ulaganja.

U novom programskog razdoblju naglasak je na razvoju malih, mikro i srednjih poduzeća u nerazvijenijim dijelovima Republike Hrvatske.

## **6.4. PRIMJERI EU PROJEKATA U RH**

### **6.4.1. Pelješki most**

Najpoznatiji projekt u novijoj Hrvatskoj povijesti, ako ne i uopće je projekt izgradnje Pelješkog mosta. To je projekt financiran sredstvima Europske unije te je dio projekta Cestovna povezanost s Južnom Dalmacijom. Sufinanciran je iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija u iznosu od 2.733.225.710,49 HRK što ga čini najvećim hrvatskim infrastrukturnim projektom financiranim iz fondova EU. Iznos ukupno prihvatljivih troškova projekta je 3.215.559.659,40 (HRK), od kojih je EU sufinancirala 85%.



*Slika 4 Izgrađen Pelješki most*

Izvor: <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/sutra-se-otvara-peljeski-most-hrvatska-s-nestrpljenjem-ocekuje-spajanje-s-jugom-zemlje-8704909>

Projekt je podijeljen na tri faze izgradnje i to:

1. Izgradnja mosta s pristupnim cestama
2. Pristupne ceste (Duboka – Sparagovići/Zaradeže)

### 3. Izgradnja stonske obilaznice.

Ugovor je potpisan 13.6.2017. godine, a očekivani završetak projekta je 30.11.2023. godine.

Projektom je planirana izgradnja ukupno 32,5 km novih cesta, od čega osnovu projekta čini izgradnja mosta duljine 2,5 km kao izravne cestovne veze između većeg dijela Hrvatske i južne Dalmacije koja je neumskim koridorom odvojena od ostatka Hrvatske.

## 7. ZAKLJUČAK

Proces upravljanja projektima je sveobuhvatan i kompleksan proces definiran ograničenjima u vidu vremena, ljudskih i financijskih kapaciteta, a sve u svrhu postizanja projektnih ciljeva definiranim u fazi identifikacije projektnog ciklusa. Ostvarivanju projektnog cilja doprinose jasno definirani ciljevi projekta s analizom troškova, vremenskim planom, potencijalnim rizicima koji mogu utjecati na sami tijek projekta.

Vrlo važno sredstvo modernog menadžmenta jest upravo projektni menadžment koji zahtjeva širok dijapazon različitih vještina koje projektni menadžer stječe dodatnom izobrazbom, odnosno certifikacijom. Ključna uloga projektnog menadžera je u kontroliranju svih faza projekta, neovisno o kojoj vrsti projekta se radi. Faze životnog ciklusa projekta su određena i odvojena vremenska razdoblja slijeda projekta, a zajedno čine ciklus projekta. Tako, projektni menadžeri vode kontrolu troškova projekta, upravljaju rizicima, rješavaju probleme nastale tijekom provedbe projekta te vode brigu o dobrim međuljudskim odnosima unutar projektnog tima.

Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije, odnosno tvrtke. Jasno je kako su tvrtke koje su upoznate s načelima projektnog menadžmenta u stanju ne samo smanjiti troškove već i na najbolji mogući način reagirati na trendove i izazove tržišta prema kojem su usmjerene.

Europska unija je tijekom godina razvila širok spektar mogućnosti za financiranje putem EU fondova, a sve u svrhu razvoja slabije razvijenijih regija i jačanja njihovog gospodarstva.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju dostupna sredstva iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova utjecala su na cjelokupan rast i razvoj regionalnih područja Hrvatske u gospodarskom smislu. U prvim godinama članstva Republika Hrvatska je bila među članicama Europske unije koje su imale najmanje ugovoreni i iskorišteni europskih sredstava. Svakako više je razloga što je to tako bilo od premalo educiranog kadra za rad na projektima EU fondova, nedovoljne informiranosti, nejasne vizija kadrova do straha od ulaganja u projekte te mišljenja da korupcija i poznanstvo jedino pomažu kod povlačenja sredstva.

U zadnje dvije godine navedeno se znatno promijenilo, Republika Hrvatska je počela ugovarati dostupna sredstva, što i dokazuju veliki projekti kao i projekt Pelješki most opisan u ovome radu.

Zaključak je da Republika Hrvatska ima još puno prostora da se fokusira na velike projekte i na projekte vezane za razvoj manjih ruralnih područja i sredina koji bi doprinijeli njihovu rastu i razvoju te samim time spriječili napuštanje ruralnih sredina i propadanje sela, te omogućili mladima ostanak na selu sa svim pogodnostima koje imaju ostali mladi u gradu. Potrebno je napomenuti da je svakako potrebno ulagati u izgradnju cjelokupne infrastrukture (prometne, socijalne) kako bi se poboljšali životni uvjeti na ruralnom području, ali i spriječile migracije stanovništva sa ruralnih područja. Isto tako potrebno je više ulagati u edukaciju stanovništva o EU fondovima te mogućnostima povlačenja sredstava te osigurati dovoljan broj kadrova u javnim službama kako bi se povećalo iskorištenje sredstava iz nove financijske omotnice.

Sredstva iz posljednjeg financijskog razdoblja nisu iskorištena u cijelosti, najviše sredstava je bilo osigurano OP Konkurentnost i kohezija, nakon toga za Program ruralnog razvoja, te za OP Učinkoviti ljudski potencijali, a najmanje za OP pomorstvo i ribarstvo. Od navedenih programa najviše su se iskoristila sredstva osigurana za Program ruralnog razvoja i za OP Učinkoviti ljudski potencijali, a najmanje sredstva osigurana za OP Konkurentnost i kohezija, a za koji su bila osigurana znatno veća sredstva. A navedeni program osim što je bio financijski najviši sadrži i najbitnije aktivnosti koje su se financirale, a od iznimne su važnosti za jačanje gospodarstva, promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, zaštite okoliša, obrazovanje, sanacije šteta od potresa, oporavak od pandemije COVID-19 virusa, ali i za jačanje kadrova za rad na prijavi i provedbi EU projekata. Svakako će biti potrebno ulagati više ulagati u edukaciju kadrova za rad na EU fondovima kao i informiranju stanovnika o mogućnostima povlačenja sredstava iz novog financijskog razdoblja kako bi se sredstva maksimalno iskoristila za projekte koji omogućuju razvoj Hrvatske i poboljšanje kvalitete života svih stanovnika.

Na kraju potrebno je napomenuti da smisao projekata i fondova je povući sredstva za ulaganja sa dugoročno gledano održivim rezultatima koji doprinose održivom razvoju zajednice, razvoju konkurentnog i održivog gospodarstva, očuvanju okoliša i prirodnih resursa, a sve u cilju poboljšanja kvalitete života svih stanovnika u ruralnim i urbanim sredinama.

## 8. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Maja Šeketa

**Matični broj studenta:** 0234059845

**Naslov rada:** Razvoj projektnog menadžmenta kao stručne i znanstvene discipline

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman 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

---

---



## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. KNJIGE I RADOVI

1. Bahtijarević Šiber, F. (2008) *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*: Zagreb: Škola knjiga
2. Bešlić, B. (2014) *Upravljanje EU projektima*: Zagreb: TIM4PIN d.o.o.
3. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*: Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Elias G. Carayannis, E.G., Kwak, Y.H., Anbari, F.T. (2005) *The Story Of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*, Praeger Publisher, Westport, Connecticut
5. Ikonić, M. (2011) *Projektne menadžment*: Split: Redak, Rijeka
6. Omazić Mislav, A. i Baljkas, S. (2005) *Projektne menadžment*: Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
7. Tonnquist, B. i Horlueckm J. (2009) *Project management – a complete guide*: Danska: Author and Academica
8. Vrečko, I. i Barilović, Z. (2009) *Osposobljenost projektnih menadžera u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji*, Zbornik radova: Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravnim javnosti Baltazar Adam Krčelić
9. Zekić, Z. (2010) *Projektne menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*: Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## 9.2. INTERNETSKI IZVORI

1. Ekonomski fakultet Osijek (n.d.) Projektni menadžment:  
<http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>  
(10. srpnja 2022.)
2. HAMAG-BICRO (n.d.) EU fondovi: <https://hamagbicro.hr/bespovratne-potpore/eu-fondovi/>  
(8. srpnja 2022.)
3. International project management association (n.d.) IPMA certifikacija:  
<https://ipma.hr/ipma-standardi-za-certifikaciju/>  
(15. kolovoza 2022.)
4. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (n.d.) Pelješki most:  
<https://povezanhrvatska.eu/projekti/peljeski-most/>  
(14. kolovoza 2022.)
5. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (n.d.) EU fondovi:  
<https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-1939/eu-fondovi/154>  
(10. srpnja 2022.)
6. Plavi urednik (2016) Upravljanje projektnim ciklusom: <https://plaviured.hr/upravljanje-projektnim-ciklusom/>  
(8. srpnja 2022.)
7. Project Management Institute Croatia (n.d.) PMI Hrvatska – Certifikacija:  
<https://www.pmi-croatia.hr/hr/pmi-hrvatska/>  
(15. kolovoza 2022.)
8. Srića, V. (n.d.) Osam izazova modernog managementa Izazov – Projekti:  
<https://paperzz.com/doc/5160641/ovdje---velimir-sri%C4%87a>  
(10. srpnja 2022.)
9. <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>

## **10. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **10.1. Popis slika**

Slika 1 Spektar PMI certifikata .....	17
Slika 2 PCM metodologija upravljanja projektnim ciklusom .....	24
Slika 3 Karta regionalnih potpora Republike Hrvatske.....	30
Slika 4 Izgrađen Pelješki most .....	31

### **10.2. Popis tablica**

Tablica 1 Kratka povijest upravljanja projektima .....	10
Tablica 2 IPMA četverostupanjski sustav ovjere (IPMA 4- L-C).....	20

## 11. ŽIVOTOPIS

**Maja  
Šeketa**

Datum rođenja: 12. lipnja 1983.  
Državljanstvo: hrvatsko  
Spol: Žensko

**KONTAKT**

📍 Ulica arhitekta Ede Šena 4,  
10430 Samobor, Hrvatska

✉️ [majapaukovac@gmail.com](mailto:majapaukovac@gmail.com)

☎️ (+385) 912010500

Facebook: <https://web.facebook.com/maja.paukovac>

Whatsapp Messenger: 0912010500  
Viber: 0912010500



### RADNO ISKUSTVO

**07. RUJNA 2016. – TRENUTAČNO** – Samobor, Hrvatska

● **Ekonomistica**

Javni bilježnik Sandra Palinić-Čulin

rad sa strankama  
ovjera potpisa  
ovrhe  
arhiviranje dokumentacije  
solemnizacija ugovora  
narudžbe potrošnog materijala  
vođenje blagajne  
knjiženje izvoda  
pismena i usmena komunikacija

● **2013 – 2016** – Zagreb

● **Trgovac**

Tisak d.o.o.  
prodavačica na kiosku  
izvršavanje usluga koje Tisak d.o.o. nudi na kiosku

● **2012 – 2013** – Samobor, Hrvatska

● **Agentica za nekretnine**

Angulus d.o.o.  
prodaja i iznajmljivanje nekretnina  
istraživanje tržišta nekretninama  
sastanci s potencijalnim prodavačima i kupcima

● **2008 – 2010** – Samobor, Hrvatska

● **Administrativna službenica**

Javnobilježnički ured Sandra Palinić-Čulin  
ažuriranje dokumentacije  
korporativna korespondencija, e-mail i telefonski pozivi  
popunjavanje i arhiviranje dokumenata  
korištenje aparata za kopiranje, skeniranje

● **2007 – 2008** – Zagreb, Hrvatska

● **Ugostiteljska djelatnica**

Compleo d.o.o.  
pripremanje hrane  
pripremanje i usluživanje pića i napitaka  
pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu

● **2007 – 2008** – Zagreb, Hrvatska



● **Ugostiteljska djelatnica**

Gurman d.o.o.  
pripemanje hrane  
pripremanje i usluživanje pića i napitaka

**2007 – 2008** – Samobor , Hrvatska

● **Voditeljica ugostiteljskog objekta**

Šoić promet d.o.o.  
organizacija rada u ugostiteljskom objektu  
rukovođenje i promoviranje ponude

**2002 – 2007** – Samobor, Hrvatska

● **Voditeljica poslovnice**

Supersport d.d.  
vođenje i organizacija poslovanja poslovnice  
mentoriranje i motiviranje članova tima  
praćenje prodajnih rezultata i odgovornost za postizanje prodajnih ciljeva

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

● **2019 – TRENUTAČNO** – Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

● **Stručna prvostupnica ekonomije, bacc. oec., Preddiplomski stručni studij poslovanje i upravljanje - Menadžment uredskog poslovanja**

Veleučilište Baltazar Zaprešić

<https://www.bak.hr/>

● **2007 – 2021** – Ulica Andrije Hebranga 26, Samobor, Hrvatska

● **Ekonomistica**

Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor

<http://www.ss-ekonomska-trgovacka-ugostiteljska-samobor.skole.hr/>

● **1989 – 1997** – Ulica Milana Langa 2, Bregana , Hrvatska

● **Osnovna škola**

Osnovna škola Milana Langa

<http://os-mlanga-bregana.skole.hr/>

● **1989 – 1997** – Trg Matice Hrvatske 3, Samobor, Hrvatska

● **Osnovna glazbena škola**

Osnovna glazbena škola Ferdo Livadić

<https://www.ferdo-livadic.hr/>



## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski jezik

**DRUGI JEZICI:**

engleski jezik

Slušanje C1	Čitanje C1	Govorna produkcija C1	Govorna interakcija B2	Pisanje C1
<b>talijanski jezik</b>				
Slušanje A2	Čitanje A2	Govorna produkcija A1	Govorna interakcija A2	Pisanje A2
<b>španjolski jezik</b>				
Slušanje A2	Čitanje A2	Govorna produkcija A1	Govorna interakcija A2	Pisanje A2

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

Aktivno i svakodnevno korištenje Interneta, racunala i e-maila / Komunikacijski programi (Zoom, Skype, TeamViewer, Viber, WhatsApp) / Društvene mreže (različite platforme) / Pretraživanje interneta / S lakoćom prihvaćam i rješavam nove izazove kroz koje napredujem / Sposobnost prilagođavanja promjenama / Izvrsne komunikacijske i prezentacijske vještine / Pristupačna / Dobro organizirana / Sposobnost rada u timu

### Microsoft Office

Microsoft Word / Microsoft Excel / Microsoft Powerpoint

## VOZAČKA DOZVOLA

● **Vozačka dozvola:** AM

● **Vozačka dozvola:** B

## KONFERENCIJE I SEMINARI

2015 > – Zagreb

● **Centar za vozila Hrvatske, tehnički pregled i registracija vozila**

referentica tehničkog pregleda i registracije vozila

<https://www.cvh.hr/naslovnica/>

2014 > – Zagreb

● **Hrvatska lutrija d.o.o., MoneyGram prijenos novca**

ovlaštena osoba za financijsko poslovanje

2008 > – Split

● **Suvremeno učilište u Splitu, Menadžer upravljanja nekretninama**

vještine poslovnog upravljanja

upravljanje procesima i resursima hotela



upravljanje i održavanje nekretnina i tehničkih sustava

<https://suvremenouciliste.hr/programi/hotelijsko-turisticki-programi/menadzer-upravljanja-nekretninama/>

#### HOBIJI I INTERESI

- šah
- planinarenje
- vinogradarstvo
- čitanje knjiga i stručne literature