

# Projektni menadžment u poduzetništvu

---

Samaržija, Dubravka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:129:933530>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-26**

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**

**DUBRAVKA SAMARŽIJA**

**PROJEKTNI MENADŽMENT U PODUZETNIŠTVU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

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

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

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**PROJEKTNI MENADŽMENT U PODUZETNIŠTVU**

**Mentor:**

**Zlatko Rešetar univ.spec.oec.,v.pred.**

**Studentica:**

**Dubravka Samaržija**

**Naziv kolegija:**

**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**JMBAG studenta:**

**0347000742**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>2. PODUZETNIČKI POTHVAT</b> .....	4
2.1. KARAKTERISTIKE USPJEŠNOG PODUZETNIKA .....	4
2.2. IZVORI PODUZETNIŠTVA.....	6
2.3. IDEJA O PODUZETNIČKOM POTHVATU .....	7
<b>3. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZETNIČKOG PROJEKTA</b> .....	9
3.1. FAZA IZGRADNJE.....	10
3.2. FAZA RASTA .....	11
3.3. FAZA DIVERZIFIKACIJE .....	11
3.4. FAZA KONSOLIDACIJE .....	12
<b>4. PROJEKTNI MENADŽMENT U PODUZEĆU</b> .....	13
4.1. ULOGA PROJEKTOG MENADŽMENTA.....	16
4.2. 7S PROJEKTOG MENADŽMENTA.....	17
<b>5. UPRAVLJANJE PROJEKTOM</b> .....	20
5.1. VRSTE PROJEKATA .....	24
5.2. PROJEKT KAO INSTRUMENT KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	24
5.3. VAŽNOST PROJEKTOG TIMA .....	26
<b>6. RAZVOJ PROJEKTNIH MENADŽERA U PODUZEĆU</b> .....	28
<b>7. ZRELOST PROJEKTOG MENADŽMENTA U PODUZEĆU</b> .....	37
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	40
<b>9. IZJAVA</b> .....	41
<b>10. POPIS LITERATURE</b> .....	42
<b>11. POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	44
11.1. POPIS SLIKA .....	44
11.2. POPIS TABLICA.....	44
<b>12. ŽIVOTOPIS</b> .....	45

## **SAŽETAK**

Projektni menadžment je jedna od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzeća. Projektni menadžment poduzećima donosi visoku kvalitetu projekata, a visokokvalitetni projekti im donose rast i razvoj. Uloga projektnog menadžmenta u poduzeću je pomoći organizaciji da napreduje prema svim zadanim ciljevima i kriterijima poslovanja i omogućiti najbolju moguću kvalitetu proizvoda ili usluge za krajnjeg potrošača. Projekt je zapravo jedan od ključnih instrumenata poduzeća koji mu pomažu da ostvari konkurentsku prednost i da se nametne kao vođa na tržištu. Da bi poduzeće došlo do visoke razine zrelosti projektnog menadžmenta, poduzetnik mora znati da se projektni menadžeri razvijaju i usavršavaju samo ako se ulaže u njihova znanja i vještine.

**Ključne riječi:** projektni menadžment, poduzeće, projekt, konkurentska prednost

## **PROJECT MANAGEMENT IN ENTREPRENEURSHIP**

### **ABSTRACT**

Project management is one of the most important characteristics of successful companies. Project management brings high quality projects to companies, and high quality projects bring them growth and development. The role of project management in the company is to help the organization to progress towards all set goals and business criteria and to provide the best possible quality of products or services for the end consumer. The project is actually one of the key instruments of the company that helps it to gain a competitive advantage and to impose itself as a market leader. In order for a company to reach a high level of project management maturity, the entrepreneur must know that project managers develop and improve only if they invest in their knowledge and skills.

**Key words:** project management, company, project, competitive advantage

## 1. UVOD

Danas je relativno lako pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat s obzirom na otvorenost tržišta koje je donijela globalizacija i s obzirom na zakonske regulative koje uz malo finansijskih resursa to omogućavaju gotovo svakoj osobi. Međutim, pokrenuti kvalitetan poduzetnički pothvat je proces koji zahtijeva znanja i vještine koje nema svaka osoba. Poduzetnici ulažu svoj kapital u neku poduzetničku ideju. Pri tome se suočavaju sa mogućnost neuspjeha, odnosno sa rizikom kojeg donosi ta ideja. Ipak, oni ipak taj rizik preuzimaju jer očekuju realizaciju poduzetničke ideje i profit koji dolazi kada se ideja realizira.

Uspješan poduzetnik bi trebao imati određene osobine koje ga čine takvim. Poduzetnik bi trebao biti kreativna osoba koja vidi širu sliku i koja se ne boji preuzeti rizik. Također, poduzetnik mora imati ideje koje će ga dovesti do promjene trenutnog stanja ukoliko se želi baviti inovativnim rješenjima, što bi mu svakako donijelo konkurentsku prednost. Također, poduzetnik bi trebao imati karakteristike uspješnog vođe koji je ustrajan, predan i siguran u sebe. On bi trebao naći prilike u okruženju i biti spreman preuzeti inicijativu kako bi se te prilike mogle pretvoriti u uspješan poduzetnički pothvat.

Uloga projektnog menadžmenta u poduzeću je pomoći organizaciji da napreduje prema svim zadanim ciljevima i kriterijima poslovanja i omogućiti najbolju moguću kvalitetu proizvoda ili usluge za krajnjeg potrošača. Projekt je zapravo jedan od ključnih instrumenata poduzeća koji mu pomažu da ostvari konkurentsku prednost i da se nametne kao vođa na tržištu. Da bi poduzeće došlo do visoke razine zrelosti projektnog menadžmenta, poduzetnik mora znati da se projektni menadžeri razvijaju i usavršavaju samo ako se ulaže u njihova znanja i vještine.

Projektni menadžeri su postali vrlo važan dio poslovnog subjekta. Moglo bi se reći da su oni bili oduvijek vrlo važan dio ali da mnoga poduzeća to nisu prepoznala na vrijeme. Danas, kad se tehnologija i utjecaj okoline sve brže i brže mijenjaju, više nema sumnje da poduzeća "na životu" mogu održati upravo dobri projekti. Da bi projekti bili dobri, važno je da menadžer zna svoj posao i da zna upravljati finansijskim resursima, ljudskim resursima i vremenom koje mu je dano za izvedbu određenog projekta.

U ovom radu će se objasniti poduzetnički pothvat, karakteristike poduzetnika i realizacija ideje o poduzetničkom pothvatu. Također, objasniti će se uloga projektnog menadžmenta u poduzeću i važnost kvalitetnih projektnih menadžera.

## 2. PODUZETNIČKI POTHVAT

Iako se u današnje vrijeme često može čuti da se netko bavi poduzetništvom ili da je dobar i inovativan poduzetnik, poduzetništvo je zapravo pojam kojeg nije lako definirati. Mnogi autori nude svoje definicije poduzetništva. Poduzetništvo će se u ovom radu definirati kao sposobnost pojedinca da na osnovu svoje kreativne i ekonomske djelatnosti, te ograničenih resursa koje ima, napravi efikasnu gospodarsku djelatnost. (Kolaković, 2006.)

Poduzetnici ulažu svoj kapital u neku poduzetničku ideju. Pri tome se suočavaju sa mogućnošću neuspjeha, odnosno sa rizikom kojeg donosi ta ideja. Međutim, oni ipak taj rizik preuzimaju jer očekuju realizaciju poduzetničke ideje i profit koji dolazi kada se ideja realizira. Poduzetništvo je svakako pokretač gospodarstva i bez poduzetništva i poduzetničkih pothvata je gotovo pa nemoguće ostvariti gospodarski rast.

„Poduzetništvo je staro koliko i samo ljudsko društvo. Tijekom povijesti poduzetnici su bili nositelji napretka, a poduzetništvo temelj materijalnoga života i društvenih odnosa. Svaka etapa u razvoju ljudskog društva imala je svoja specifična poduzetnička obilježja.“ (Bolfek, Sigurnjak, 2011:18)

### 2.1. KARAKTERISTIKE USPJEŠNOG PODUZETNIKA

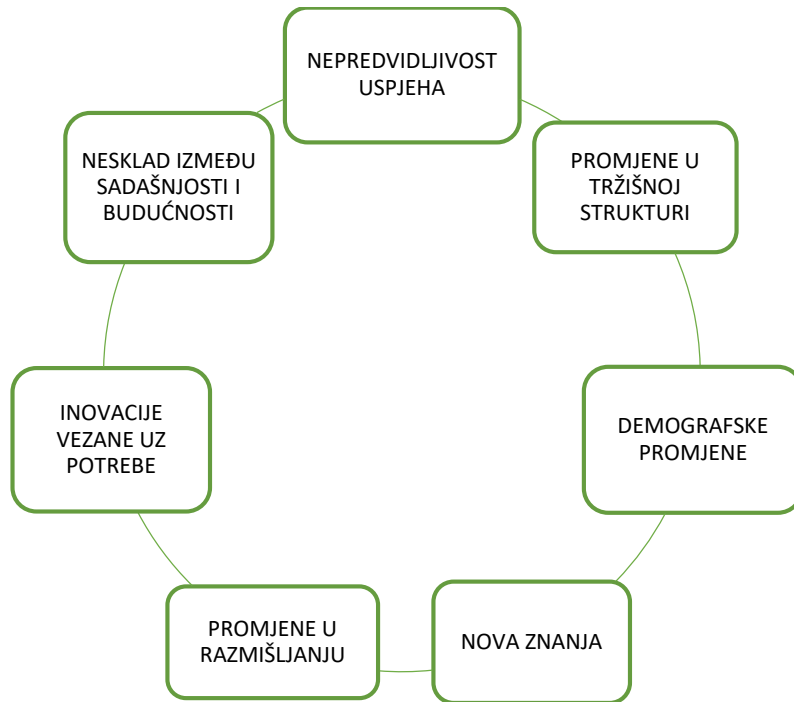
Pojam poduzetnik se odnosi na osobu koja je vlasnik poduzeća i koja tim poduzećem upravlja i pomoću njega ostvaruje profit. Poduzetnik bi trebao biti kreativna i ambiciozna osoba koja je veoma dobro umrežena. Također, poduzetnik bi trebao imati karakteristike uspješnog vođe koji je ustrajan, predan i siguran u sebe. On bi trebao naći prilike u okruženju i biti spreman preuzeti inicijativu kako bi se te prilike mogle pretvoriti u uspješan poduzetnički pothvat.

U teoriji poduzetništva se kao ključne poduzetničke osobine ističu sljedeće:

- inovativnost,
- razumno preuzimanje rizika,
- samopouzdanost,
- upornost u radu,
- postavljanje ciljeva,
- odgovornost. (Kuvačić, 2002.)



Inovativnost se može objasniti kao uvođenje kreiranih promjena, razvoj novih proizvoda i usluga, procesa, rješenja i postupaka. Postoji sedam inovacijskih izazova koji su prikazani na sljedećoj slici.



Slika 1. Sedam inovacijskih izazova

(Izrada autorice prema Kuvačić, 1998.)

Bez obzira na ove izazove, društvene institucije bi morale biti spremne na njihovo rješavanje pri davanju novih i inovativnih rješenja koje trebaju osiguravati stabilnost društva i gospodarstva u cjelini. Kuvačić (1998.) navodi da inovativna osoba ima spremnost i jaku želju da se uhvati u koštac sa onim što joj je nepoznato i da postigne mogućnost da se poznate stvari počnu raditi na neočekivane i nove načine.

Razumno preuzimanje rizika odnosi se na svjesno izlaganje poduzetnika nekom riziku. Uspješan poduzetnik je svjestan da su rizici dio uspjeha i znaju na koji način procijeniti rizik kako on ne bi bio prevelik za prihvaćanje, nego stepenica više u njihovom cjelokupnom napretku. Samopouzdanost je vrlo važna karakteristika svakog uspješnog poduzetnika jer poduzetnik prvenstveno mora vjerovati u svoju ideju da bi mogao donijeti prave strategije i taktike koje će mu tu ideju pomoći ostvariti. Za uspjezne poduzetnike ne postoji manjak vjere u svoje sposobnosti.

Upornost u radu je karakteristika koja uspješnim poduzetnicima daje mogućnost da se razvijaju i napreduju, te da grade svoj posao iako će se možda susretati sa padovima. Postavljanje ciljeva pomaže poduzetnicima vidjeti širu sliku i doći do kreativnih ideja. Iako su osobni ciljevi usko povezani sa poslovnim ciljevima, osobni ciljevi ne bi trebali biti glavni kriterij za odabir tržišnog segmenta. Za odabir tržišnog segmenta bi glavni kriterij trebalo biti upravo stanje na tržištu.

„Poduzetnici su osobe odgovorne pred samim sobom, oni žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju. Odgovornost prema pothvatu je nastojanje da se stalno poboljšavaju poslovni učinci. Odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okruženju je eliminacija štetnih učinaka poslovnog pothvata. Razine odgovornosti su:

- diskrecijska odgovornost
- moralna odgovornost
- zakonska odgovornost
- ekonomska odgovornost“ (Kuvačić, 2002:25)

Poduzetnici isto tako moraju imati i specifična znanja koja će dalje kontinuirano usavršavati, a to su:

- znanje o sebi i svojim mogućnostima, odnosno samospoznaju,
- znanje o tržištu i tržišnom segmentu u kojem djeluje,
- znanje o djelatnosti kojom se bavi i
- znanje o svojim sposobnostima za poduzetništvo.

## 2.2. IZVORI PODUZETNIŠTVA

Postoji nekoliko mogućih izvora poduzetništva, a to su nepodudarnost između pretpostavke i realnosti, neočekivani događaji, promjene u tržišnoj strukturi, potreba za poboljšanjem procesa, promjena u predodžbi, stjecanje novih znanja i demografske promjene. (Škrčić, 2006.)

Nepodudarnost između pretpostavke i realnosti odnosi se na neusklađenost između očekivanja i stvarnosti, a ta nepodudarnost može imati više aspekata:

- „nepodudarnost između ekonomskih realnosti
- nepodudarnost između stvarnosti i predodžbe o njoj

- nepodudarnost između pretpostavljenih i stvarnih vrijednosti
- nepodudarnost u ritmu i logici procesa“ (Škrtić, 2006:55)

Neočekivani događaji podrazumijevaju neočekivani uspjeh, neočekivani neuspjeh ili neočekivane vanjske okolnosti. Promjene u tržišnoj strukturi događaju se zbog niza čimbenika koji uključuju promjene u načinu poslovanja, nove tehnologije i slično. Potreba za poboljšanjem procesa predstavlja promjenu procesa unutar poduzeća. Poduzeća često zahtijevaju promjene u svom načinu poslovanja, a to većinom dolazi iz njihovog rasta i razvoja.

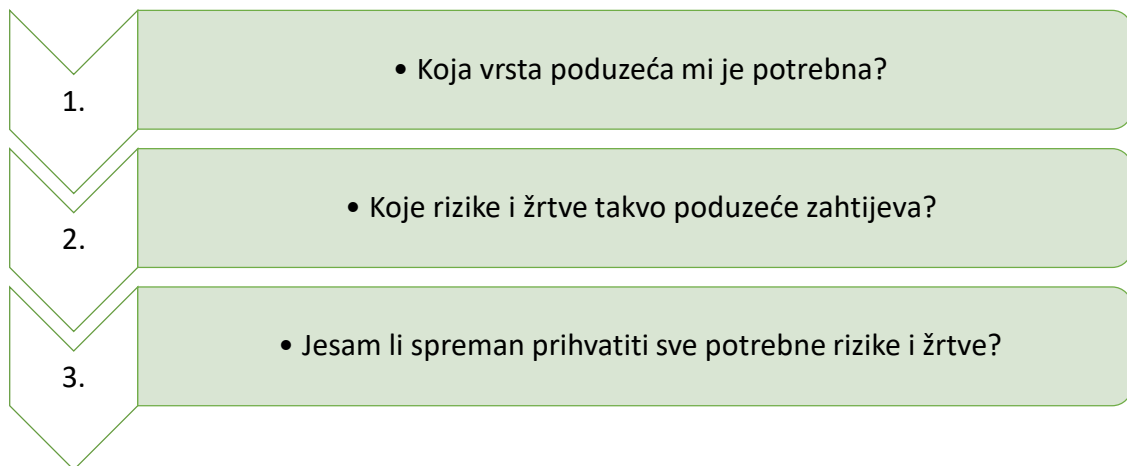
Promjena u predodžbi se odnosi na promjene u značenju postojećih činjenica. Ovakve vrste promjena nisu uvijek nužno rezultat ekonomskih činjenica. Stjecanje novih znanja je aspekt koji se odnosi na nova znanja populacije, poduzetnika ili nekog drugog čimbenika koji može dovesti do promjena u poslovanju. Demografske promjene su važne jer one određuju kakva će biti kupovna moć stanovništva. Odnose se na promjenu stanja na tržištu rada, odnosno na zaposlenost i nezaposlenost, na promjenu prihoda i razina obrazovanja i slično.

### 2.3. IDEJA O PODUZETNIČKOM POTHVATU

Dobra ideja, odnosno ono što poduzetnik smatra dobrom idejom, ne znači da će ta ideja zaista biti i uspješna. Bhide (1999.) navodi da postoje tri koraka koja vode poduzetnika u ostvarenje planirane poduzetničke aktivnosti, a to su:

- jasno definirani ciljevi,
- procjena optimalne strategije i
- prilagođavanje kapaciteta kako bi se strategija mogla provesti.

Svaki poduzetnik ima želju za realizacijom određene ideje da bi mogao ispuniti svoj osobni ili poslovni cilj. Pri tome je važno da poduzetnik prije nego što definira jasan cilj, odredi svoje želje i potrebe, ali i potrebe tržišta. Kako je već navedeno, poduzetnik se nikad ne bi trebao voditi isključivo svojim željama jer to ne znači da je tržištu njegova ideja potrebna. Kada se postavljaju ciljevi, važno je da oni budu realni i dostižni. Ukoliko ciljevi nisu realno postavljeni, postoji velika vjerojatnost da se pothvat neće ostvariti. Prema Škrtiću (2006.) postoje tri pitanja koja se poduzetnik mora pitati, a ona su prikazana na slici 2.



Slika 2. Pitanja za svakog poduzetnika

(Izrada autorice prema Škrtić, 2006.)

### 3. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Projekt je pojam koji se upotrebljava za opis aktivnosti u organizaciji koje se ne obavljaju svakog dana nego povremeno i po potrebi. Projekti su jedinstvene i privremene aktivnosti.

„Pojam proces podrazumijeva skup svakidašnjih aktivnosti organizacije koja kontinuirano i rutinirano transformira određene organizacijske inpute u željene outpute. U svojoj biti proces znači seriju aktivnosti koje se ponavljaju. Osnovna razlika između projekta i procesa je u jedinstvenosti projekta. Jednako tako proces nema definiran završetak niti jasne krajnje ciljeve, već samo jasno definirane zadatke i radne aktivnosti. Pojam program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoročnih ciljeva i često se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.“ (Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:60)

U tradicionalnoj teoriji rad u organizaciji dijelio se na projekte i procese, ali kako vrijeme odmiče, danas u modernoj ekonomskoj poslovnoj praksi ova dva pojma se zapravo često preklapaju jer dijele mnoge zajedničke karakteristike, kao npr.:

- Imaju svoj cilj i svoju svrhu
- Izvode ih ljudi
- Imaju ograničene resurse
- Planiraju se, zatim provode i na kraju kontroliraju

Prema Lamza – Maronić, Glavaš i Lepešić (2010.) postoje dva karakteristična načina povezivanja projekta u program:

- Horizontalna podjela programa na način da se projektni (programski) proizvodi ili usluge dijele na zasebne jednoznačne projektne međuproizvode
- Vertikalna podjela da se program razbije na vremenske cikluse, kao npr. izrada plana, izrada projekta u užem smislu riječi (nacrta, dizajna...).

Projekti mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba, dakle nema ograničenja. Obavljaju se na svim organizacijskim razinama, a rok trajanja im je od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također može biti uključen jedan odjel organizacije, ali može biti uključeno i više organizacija koje zajednički ulažu u projekt ili su na neki drugi način partnerski povezane. Projekti su sredstvo primjene strategije pa su baš zbog toga i kritični za realizaciju. Pomoću njih se pokušava preći jaz između postojećeg stanja i željenog stanja u organizaciji.

Projekti se rade u nekoliko poslovnih situacija, a to su:

- Razvoj novog proizvoda ili usluge
- Promjene u organizacijskoj strukturi ili rasporedu zaposlenika
- Konstruiranje novog pogona ili tvornice
- Usvajanje novog ili modificiranog informacijskog sustava
- Uvođenja nove organizacijske kulture
- Implementiranja nove poslovne procedure

Svaki projekt se dijeli na životne faze. Dijeli se na životne faze kako bi se moglo lakše s njime upravljati i zbog toga je važno unaprijed znati da su problemi mogući i u svakom slučaju realni. Projektni menadžer bi trebao napraviti sav potreban posao u nekoj fazi prije nego što projekt krene dalje. No ipak to se u dosta slučajeva ne dogodi pa se projekt često mora ostvarivati fleksibilnim pristupom u kojem će se problemi događati ali i rješavati.

„Rad na sljedećoj fazi, prije nego je završila prethodna, često rezultira povećanim rizikom dupliciranja poslova, odnosno mogućnosti da će se ponovno morati obaviti već obavljeno, što može dovesti do kašnjenja i povećane potrošnje resursa. Ako je takva taktika nužna, projektni menadžer mora upoznati sve relevantne ljude s njom i mogućim troškovima koji iz tog proistječu.“ (Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:61)

Faze životnog ciklusa poduzetničkog projekta su:

- faza izgradnje,
- faza rasta,
- faza diferencijacije i
- faza konsolidacije. (Bolfek, Sigurnjak, 2011.)

### 3.1. FAZA IZGRADNJE

Poduzetnik u fazi izgradnje svog projekta pokušava naći partnere i suradnike koji će s njim pokretati projekt. Suradnici i partneri moraju imati iste ili barem slične ciljeve kako bi projekt bio uspješno realiziran. Poduzetnik također pronalazi i kvalitetnu radnu snagu od koje očekuje da će biti posvećeni projektu u potpunosti i da će zajedno s njim vjerovati u uspjeh, te ostvariti ciljeve.

Osim suradnika, partnera i ljudskih resursa, poduzetnik u ovoj prvoj fazi mora pronaći i dobavljače s kojima će definirati kakve će to biti karakteristike i obilježja proizvoda i usluga koji su dio pothvata, odnosno projekta, a mora i istražiti tržište kako bi saznao što je potrebno i što može, a što ne može uspjeti. Da bi projekt bio uspješan, potrebno je saznati želje i potrebe kupaca, odnosno tržišta.

### 3.2. FAZA RASTA

Kada dođe do faze rasta, potrebno je proširiti ponudu proizvoda i usluga i na taj način zauzeti što je veći mogući tržišni segment i prostor. S obzirom na to da se sa ponudom novih proizvoda i/ili usluga širi i sam proces proizvodnje, vjerojatno će doći do toga da se mora zaposliti i nova radna snaga. Ukoliko dođe i do ulaska na neka nova tržišta, poduzetnik mora biti svjestan i spreman na to da će dobiti i novu konkurenciju kojoj se mora oduprijeti i preuzeti konkurentsku prednost i kvalitetnu tržišnu poziciju.

U ovoj fazi poduzetnik više neće moći samostalno voditi cijeli svoj pothvat, pa će vjerojatno zaposliti projektnog menadžera i formirati drugačije poslovne funkcije i napraviti novi ustroj organizacijskih jedinica.

### 3.3. FAZA DIVERZIFIKACIJE

Faza diverzifikacije se odnosi na osmišljavanje proizvoda i uslugama koji će biti predstavljeni na tržištu i koji imaju određena obilježja i karakteristike koje će ispunjavati specifične želje i potrebe kupaca i potrošača. U ovoj fazi je važno naglasiti da upravo ovaj proizvod na bolji način ispunjava njihove želje i potrebe od dosadašnjih koji su bili prisutni na tržištu. U ovoj fazi se od poduzetnika zahtijeva i očekuje da razmišlja na strateški način. To znači da on mora biti svjestan mogućih rizika i da mora imati dozu fleksibilnosti koja će mu pomoći da se usredotoči na buduće razdoblje.

Isto tako, faza diverzifikacije bi mogla zahtijevati i decentralizaciju poduzeća i na taj način dati slobodu voditeljima i menadžerima pojedinih sektora u odlučivanju, kao i u načinu rada i izvršavanja zadataka.

### 3.4. FAZA KONSOLIDACIJE

Faza konsolidacije je faza u kojoj poduzetnik mora prevladati krizu i doći do toga da ponovo može osigurati poslovni uspjeh svog poduzeća. Postoje neki određeni simptomi krize, kao što su nedostatak motivacije, zasićenost na tržištu, izostanak reakcije na dobre poslovne prilike i nedostatak dobre radne atmosfere. U ovoj fazi je poduzetnik osoba koja mora nastojati motivirati svoju radnu snagu.



#### 4. PROJEKTNI MENADŽMENT U PODUZEĆU

Kako bi pojam projektnog menadžmenta bio jasniji, za početak će se govoriti o menadžmentu u općem smislu. Weihrich i Koontz (2005.) tvrde da je menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Certo i Certo (2008.) definiraju menadžment kao proces postizanja organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima. Koja god definicija se koristila da bi se označio pojam menadžmenta, autori tvrde da postoji konsenzus koji menadžment obilježava sa tri glavna faktora. Prvi kaže da je menadžment proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti. Drugi kaže da menadžment uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva, i treći kaže da menadžment postiže ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.

Prema Pfeifer (2012.), menadžment je hrvatska prevedenica engleske riječi „management“, koja se poistovjećuje sa pojmom upravljanja. Korijen riječi management dolazi iz latinskih izraza „manus“ (ruka) i „agere“ (voditi), te se zahvaljujući tome pod pojmom menadžmenta često podrazumijeva rukovođenje, ili općenito sposobnost upravljanja i usmjeravanja pojedinaca, procesa ili organizacija. Menadžeri su osobe odgovorne za rezultate bilo kojeg oblika organizacije.

Menadžment je zapravo jedna davna i univerzalna ljudska aktivnost. Svaki pojedinac za sebe odlučuje što će raditi i kako će to izvesti odnosno koje resurse, vrijeme i aktivnosti će ulagati i raditi kako bi izveo ono što je planirao. Pojedinac u svom životu možda planira obitelj i obiteljski život, vodi brigu o djeci, starijima ili zajednici. Sve resurse koje ima nastoji rasporediti ekonomično, kvalitetno i racionalno. U tom smislu svaki je pojedinac u određenim trenucima svog života menadžer kojemu je glavni cilj upravljanje vlastitim životom.

„Menadžer je osoba odgovorna za izvršenje organizacijskih ciljeva, uz korištenje funkcija menadžmenta. Iskustveno je pravilo da su menadžeri osobe koje ostvaruju organizacijske ciljeve za koje su potrebni resursi koji prelaze granice samostalnog rada. Danas je malo tema koje izazivaju toliko zanimanje i znatiželju kao što izaziva tema lidera. Istodobno, to je jedna od najtežih uloga koju neki menadžer ili rukovoditelj može efikasno igrati. Ni u jednom trenutku u nedavnoj prošlosti nije postojala tako ogromna potreba za liderstvom na svim razinama menadžmenta kao danas. Hijerarhije koje se urušavaju u spljoštene piramide da bi

odgovorile dinamičnim tržištima potiskuju liderstvo sve niže i niže u organizaciji.“ (Pfeifer, 2012:17)

Za uspješne rezultate u menadžmentu potrebne su tri vrste vještina. To su tehničke, ljudske i konceptualne vještine. Tehničke vještine se odnose na sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja i iskustva na postupke koji su vezani uz obavljanje posla. Tehničke vještine se zapravo odnose na rad sa procesima ili predmetima. Ljudske vještine predstavljaju vještine koje stvaraju suradnju između ljudi, odnosno timova. One se odnose na rad sa komunikacijom i stavovima, te na pojedinačne i grupne interese. Konceptualne vještine se odnose na viđenje organizacije kao cjeline. Onaj tko ima konceptualne vještine može vidjeti organizaciju kao nešto što se nadopunjuje u svim svojim dijelovima i zna da promjene u jednom dijelu utječu na ostatak.

„Projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno – utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.“ (Omazić, Baljkas, 2005:44)

Prema Omazić i Baljkas (2005.) projektni menadžment podrazumijeva primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno - utjecajnih skupina.

„Nagli razvoj projektnog menadžmenta u posljednjih desetak godina omogućen je poradi nekoliko važnih trendova:

1. Dostupnosti tehnologije
2. Utjecaja multinacionalnih kompanija
3. Porasti utjecaja strategije na projektni menadžment
4. Dostupnosti šireg obuhvata alata i tehnika projektnom menadžeru
5. Prepoznavanja od strane vrhovnog menadžmenta
6. Sve većeg utjecaja kupaca
7. Smanjenja životnog vijeka proizvoda“ (Omazić, Baljkas, 2005:45)

Poduzeća su suočena sa stalnim promjenama u svojoj okolini i to naravno zahtjeva ulaganja u najvažniji resurs za provođenje projekata, a to su ljudski resursi. Organizacije koje ulažu u ljude prema znanstvenim istraživanjima ostvaruju mnogo veći profit od onih koji ne ulažu u ljudske resurse. Svrha projektnog menadžmenta je svladavanje projekata. Najbitnije karakteristike projekta su da su jednokratni, vremenski uvjetovani, imaju ograničena sredstva i imaju svrhu i cilj.

„Projekt je vremenski ograničeni proces za čije je izvođenje potrebno osigurati brojne resurse pa tako i menadžment, koji skrbi o tom procesu i planu angažiranja tih resursa – projektni menadžment.“ (Hauc, 2007:177)

Projektna organizacijska struktura je izvedena na način da je na vrhu piramide izvršni direktor, a ispod njega se nalaze funkcijske jedinice. Iz svake od jedinica projektni menadžer mora uzeti pojedince koji čine projektni tim. To se može vidjeti iz slike 3.

Šimović i suradnici (2011.) navode da sustav projektnog menadžmenta određuju tri ključna pojma:

- interaktivnost,
- cjelina,
- funkcija.

Interaktivnost podrazumijeva da su sve komponente sustava u međusobnom djelovanju i da stvaraju cjelinu koja je određena odnosima koji tada stvaraju jedinstveni sustav projektnog menadžmenta. Cjelina se odnosi na komponente sustava koje su integralni dio nekog skupa. To znači da ukoliko se neka od komponenata tog sustava stavi u drugačiji odnos sa ostalima, ili čak potpuno odbaci, uvelike se mijenja i cijeli sustav projektnog menadžmenta. Funkcija podrazumijeva da elementi sustava ostvaruju određene rezultate svojom međusobnom interakcijom.

Prema Lamza – Maronić, Glavaš i Lepešić (2010.) 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. 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 primjetiti da niti jedna organizacija koja je implementirala projektni menadžment od njega nije odustala.

Projektni menadžment se sastoji od četiri elementa, a to su:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Praćenje i kontrola svih aspekata projekta
4. Motiviranje uključenih ljudi

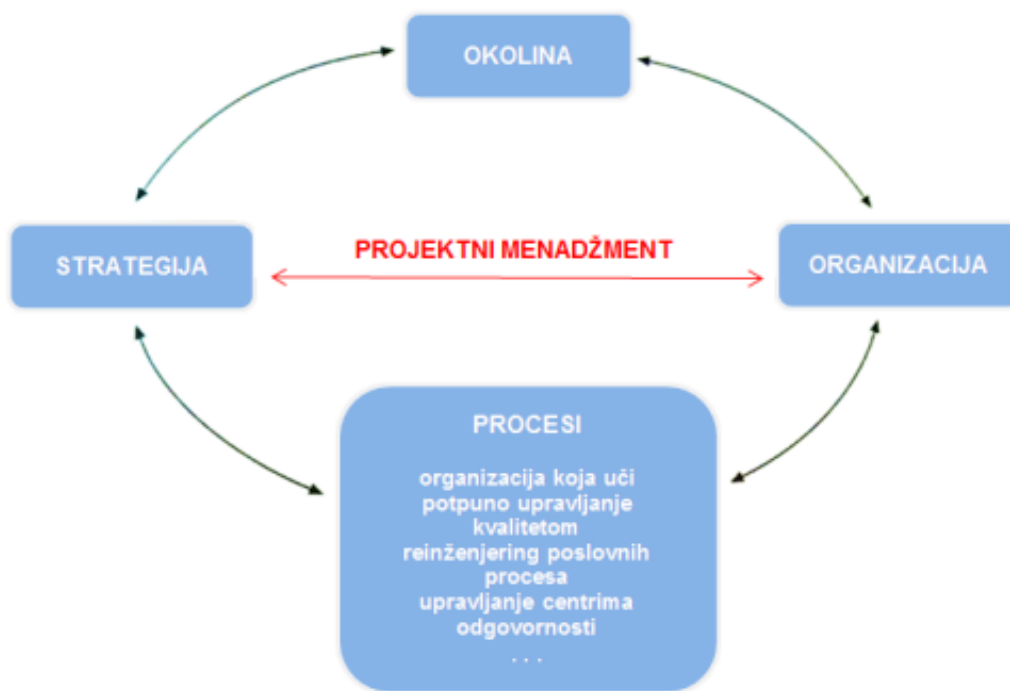
Projektni menadžment se naravno kao i svaka disciplina susreće sa nekim određenim problemima. Najveći problem projektnog menadžmenta je nedostatak teorijskih znanja koja su veoma važna i potrebna za izvršavanje bilo kojeg projekta kao i za upravljanje projektima.

Ono što je također jako važno je održavanje moralno etičkih i tehničkih standarda. Na taj način se lakše događa integracija u svjetske ekonomske tokove, ali i postiže se lojalnost i povjerenje krajnjih korisnika. Još jedan od problema je i to što je proces projektnog menadžmenta decentraliziran iako je formaliziran kroz standardnu dokumentaciju kao i kroz točno definirane procedure.

Prema Lamza, općenito gledajući, u poduzećima je u posljednje vrijeme sveprisutnija tendencija centralizacija upravljanja i vođenja, kao reakcije na sveopću krizu, uz 59 istodobnu marginalizaciju potencijala zaposlenika. Takvi procesi ne samo da su u kontradikciji s modernim trendovima u svijetu, već čine golemu prepreku adekvatnoj implementaciji svega onoga što projektni menadžment označuje.

#### 4.1. ULOGA PROJEKTOG MENADŽMENTA

U prethodnom poglavlju je definirano u kojoj fazi će poduzetnik trebati projektnog menadžera. Uloga projektnog menadžmenta u poduzeću je pomoći organizaciji da napreduje prema svim zadanim ciljevima i kriterijima poslovanja i omogućiti najbolju moguću kvalitetu proizvoda ili usluge za krajnjeg potrošača. Svrha svakog projekta kojeg poduzetnik pokreće je rast i razvoj tvrtke i osiguravanje bolje konkurentske pozicije i konkurentske prednosti na tržištu. Projekt je zapravo jedan od ključnih instrumenata poduzeća koji mu pomažu da ostvari konkurentsku prednost i da se nametne kao vođa na tržištu. Na sljedećoj slici je prikazana pozicija projektnog menadžmenta u poduzeću.



Slika 3. Pozicija projektnog menadžmenta u poduzeću

(Omazić, Baljkas, 2005:71)

Projektni menadžment predstavlja ravnotežu poduzeća između organizacije, okoline, strategije i procesa koji mogu uključivati upravljanje centrima odgovornosti, organizaciju koja uči i slično. Vlahov (2013.) navodi da je projektni menadžment područje unutar prakse organizacije koje se stalno razvija.

#### 4.2. 7S PROJEKTOG MENADŽMENTA

7S projektnog menadžmenta predstavlja sedam elemenata projektnog menadžmenta koji služe ostvarivanju ciljeva poduzeća. Poduzeće može realizirati uspješan projekt samo ukoliko uspješno vlada sa svih sedam elemenata. 7S projektnog menadžmenta su strategija, struktura, sustavi, zaposlenici, vještine, kultura i interesno-utjecajna strana. Ovi elementi i njihov opis prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. 7S projektnog menadžmenta

ELEMENT	OPIS
Strategy – strategija	Visoko postavljene zahtjevi pred projekt i sredstva za njihovo postizanje.
Structure – struktura	Organizacijska predanost provedbi projekta.
Systems – sustavi	Metode dizajniranja posla, izvođenja, nadgledanja i kontrole.
Staff – zaposlenici	Selekcija, pribavljanje, upravljanje i vođenje onih koji rade na projektu.
Skills – vještine	Menadžerski i tehnički alati koji su dostupni projektnom menadžeru i članovima projektnog tima.
Style/culture – stil/kultura	Jedinstveni način rada i međuodnosa unutar projektnog tima i organizacije kojoj pripada.
Stakeholders – interesno – utjecajna strana	Individuumi i grupe koje imaju interes u projektnom procesu i njegovu rezultatu.

(Izrada autorice prema Omazić, Baljkas, 2005.)

Strategija znači kontinuirani organizacijski proces. Ona uključuje razvijen osjećaj za ishod određenog projekta. To znači da se na ishod gleda kao na točke određenog principa, odnosno u slučaju da se događa neka aktivnost, ona će uzrokovati dobro znane posljedice.

„Struktura je relacija 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.“ (Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:59)

Sustavi predstavljaju način na koji se radi. Sustavi, bilo formalni ili neformalni, moraju biti dizajnirani tako da prepoznaju ključne zadatke. Formalni sustavi rade na ovom principu: pod ovim uvjetima se događa ova akcija. Neformalne sustave je teže i opisati i kontrolirati. Sustavi u svakom slučaju moraju biti fokusirani na bit ranog procesa.

Zaposlenici moraju biti selektirani, prikupljeni i vođeni. Njihova reakcija na tretman i njihova motivacija uvelike utječu na kvalitetu izvedbe samog projekta. Neuspjesi projekta su najčešće posljedica toga što menadžer stavi krive ljude na određene zadatke ili na sam projekt ili što se krivo postavi sama strategija na početku.

Vještine prema Lamza (2010. ) 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 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.“  
(Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:60)

Interesno – utjecajne skupine su vrlo bitna stavka svake razine menadžmenta. Upravljanje informacijama se mora poboljšavati jer su one važne za komunikaciju između menadžera i okoline.

## 5. UPRAVLJANJE PROJEKTOM

„Proces organizacijskog učenja ne može se ostvariti bez specifičnih projekata koji će biti generatori tih istih znanja. Kako većina modernih organizacija jednako ovisi o suradnji koliko i o konkurenciji, projekt je gotovo idealan organizacijski okvir za postizanje strateških ciljeva organizacije.“ (Omazić, Baljkas, 2005:29)

Tržišno nadmetanje i borba za stjecanje konkurentske prednosti je u današnje doba veća nego ikad. Danas je relativno lako započeti poduzetnički pothvat i otvoriti poduzeće, pa je samim time konkurencija još izraženija. Zbog toga se postavlja imperativ kreiranja poslovnog sustava koji će poslovnu priliku uočiti brže od konkurencije.

Faze upravljanja projektom su:

- Početna faza
- Provedbena faza
- Zaključna faza

U početnoj fazi je važno formulirati strategiju i viziju, definirati ciljeve i planirati. Mora se napraviti evaluacija troškova i koristi, analiza ključnih resursa i budžetiranje. U provedbenoj fazi mora se prikupiti tim ljudi i organizirati sve. Također važno je vođenje i kontrola rada, kao i donošenje odluka, rješavanje problema te ugovaranje i provedba. U ovoj fazi se također obavlja i predaja projekta. Kod zaključne faze radi se procjena učinkovitosti projekta, implementacija znanja u sustav i promjene za budućnost. Više o fazama upravljanja projektom može se naći u tablici u nastavku.



Tablica 2. Faze upravljanja projektom

FAZE	KLJUČNI ZADACI I ODLUKE	TEMELJNA PITANJA
POČETNA FAZA	Formuliranje vizije i strategije Definiranje ciljeva Modeliranje i planiranje Evaluacija troškova i koristi Analiza ključnih resursa Budžetiranje	Što treba uraditi? Zašto to treba učiniti? Kako to ostvariti? Tko će što raditi? Kada je početak, a kada kraj? Koliko će to stajati?
PROVEDBENA FAZA	Prikupljanje tima Organizacija Kontrola i vođenje Donošenje odluka Rješavanje problema Ugovaranje i provedba Predaja projekta	Kako će se rukovoditi projektom? Tko će kontrolirati projekt?
ZAKLJUČNA FAZA	Procjena učinkovitosti projekta Implementacija znanja u sustav Promjene za budućnost	Kakvi su rezultati ostvareni projektom? Kako unaprijediti projektni menadžment? Je li korisnik zadovoljan rezultatom?

(Izrada autorice prema Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010.)

Prema Majstorović (2013.), temeljna obilježja upravljanja projektima su:

- Pojam i definiranje projekta
- Pojam i definiranje projektnog menadžera

Tablica 3. Primjeri projekata

PRIMJERI PROJEKATA
Izgradnja različitih građevinskih objekata (mostova, tunela, brana, zgrada i slično)
Dizajniranje novog zrakoplova, super – računala ili radnog centra
Uvođenje novih proizvoda na tržište
Razvoj informacijskog sustava
Izrada projekta zaštite okoliša
Projektiranje reklamne kampanje
Produciranje i režiranje filma
Otvaranje novog prodajnog centra
Organizacija raznih športskih natjecanja
Organizacija i održavanje izbora, znanstvenih i drugih konferencija itd.

(Izrada autorice prema Majstorović, 2013.)

Ograničenja s kojima se projektni menadžeri susreću pri upravljanju projektima su vrijeme, troškovi i kvaliteta. Ove tri stvari su povezane i više nego što je vidljivo na prvi pogled. Često se između ove tri stvari mora balansirati, odnosno odlučiti što u slučaju kad je neki od ovih resursa ograničen, a najčešće su zapravo svi ograničeni. Tada se mora odlučiti da li će se menadžer posvetiti kvaliteti projekta što će značiti više financijskih troškova odnosno potrošenog novca i više potrošenog vremena ili će se posvetiti smanjenju troškova što često dovodi do slabije kvalitete projekta. Također, moguća je i situacija u kojoj se menadžer posvećuje uštedi vremena što isto tako može voditi do smanjene kvalitete projekta ali i uštede novca odnosno financijskih sredstava.

Kvaliteta je veoma važna komponenta upravljanja projektima. Prema Majstorović (2013.) kvaliteta se može gledati sa:

- Stajališta proizvoda
- Stajališta usluge

- Stajališta potrošača
- Stajališta proizvodnje
- Stajališta vrijednosti
- Transcendentni pogled na kvalitetu

Svaki projekt ima svoj proces koji uključuje input, mehanizme, ograničenja i output. Input znači da se javila određena želja, potreba ili ideja za koju je potrebnu napraviti projekt i rješenje koje će biti realizirano. Mehanizmi uključuju ljude, znanje i stručnost, kapital, alate i tehnike, tehnologiju i organizaciju. Ograničenja mogu biti financijska, pravna, moralno – etička, ekološka, sociološka, politička, kulturna, logička, vremenska i kvalitativna. Standardna projektna dokumentacija uključuje koncept projekta, projektni zahtjev, projektnu povelju, obuhvat projekta, plan upravljanja projektom i završni dokument.

Prema Lamza – Maronić, Glavaš i Lepešić (2010.), osnovni elementi koji čine projektni menadžment su resursi, vrijeme, novac i opseg.

„Većina literature o projektnom menadžmentu govori o potrebi za upravljanjem i držanjem u ravnoteži tri elementa : ljudi, vrijeme i novac. Međutim, četvrti element, opseg, je najvažniji za uspjeh projekta. Projektni menadžer kao prvo mora znati upravljati opsegom projekta. Opseg projekta je definicija onog što je projekt trebao ispuniti s obzirom na proračun koji je stvoren za postizanje ciljeva unutar tog projekta. Ne možemo učinkovito upravljati resursima, vremenom i novcem ako aktivno ne upravljamo opsegom projekta. Tek kada je opseg jasno definiran, i proračunski i vremenski, možemo početi sa upravljanjem projektnih resursa.“ (Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:62)

Također, upravljanje resursima je vrlo bitan element upravljanja projektom. Resursi koji su dodijeljeni projektu moraju se pravilno rasporediti. Ovo svakako uz upravljanje ljudima uključuje i upravljanje opremom i materijalom koji su dani za određeni projekt. Upravljanje ljudima podrazumijeva da su pravi ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme i tek tada projekt može biti uspješan. Ljudi svakako moraju biti motivirani da bi mogli raditi i moraju imati određene važne vještine koje su potrebne za projekt.

Upravljanje vremenom je neizostavan element za bilo koji projekt. Važno je imati dobar raspored da se točno zna što se radi u koje vrijeme i do kojeg roka to mora biti gotovo. Zadaci se moraju podijeliti i na radnu snagu i na vrijeme koje pojedini zadatak može oduzeti. Važno

je napraviti dobar raspored, odnosno uključiti sve zadatke koji su važni za projekt u taj raspored i njega se držati. Ako se neki zadatak izostavi u rasporedu ili ako se kojim slučajem ne izvrši, projekt neće biti dobar. Također, treba odrediti prethodnike i nasljednike, odnosno zadatke koji se obavljaju prije i zadatke koji se obavljaju poslije određenog zadatka.

„Svaki projektni zadatak mora imati cijenu. U pripremi proračuna projekta, svaki od troškova (očekivani, varijabilni, stvarni) se procjenjuje a zatim zbraja. Procjenjeni trošak je neizvjestan pa proračun projekta često uključuje i neku nadoplatu. To je novac u proračunu koji je potreban samo u slučaju kada se stvarni trošak bitno razlikuje od procjene. Mogućnost vremenskih neprilika ili problema s dobavljačima uvijek su rizik na velikim projektima. Zato tvrtke obično uključuju tu mogućnost u proračun te imaju pokriće za takve stvari.“ (Lamza – Maronić, Glavaš, Lepešić, 2010:63)

## 5.1. VRSTE PROJEKATA

Najčešće vrste projekata su:

- „projekt informacijskog sustava tvrtke
- projekt racionalizacije poslovanja
- projekt razvoja ljudskih resursa
- projekt uvođenja standarda kvalitete, projekt strateškog upravljanja
- projekt uvođenja nove tehnologije“ (Omazić, Baljkas, 2005:74)

Ovisno o strategiji poduzeća, poduzetnik će odabrati onu vrstu projekta koja će mu pomoći u ostvarenju strateških ciljeva. Pri tome mora poštovati i zakonsku regulativu i opće stanje tržišta. Postoji nekoliko glavnih usmjerenja prema kojima projekt može ići. Najčešća usmjerenja su materijalni ciljevi, novi poslovni procesi i promjena tržišne strukture. Projekti također mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni, mogu imati strateški značaj ili manji značaj, mogu biti otvoreni ili zatvoreni, a mogu biti i lokalni ili međunarodni.

## 5.2. PROJEKT KAO INSTRUMENT KONKURENTSKE PREDNOSTI

Sustavi koji se danas uvode u poslovanje, ali i općenito u način života cjelokupnog društva, sve su složeniji i brži. Novi trendovi u poslovanju su rezultat globalizacije, napretka tehnologije, većeg broja konkurenata i slično. Projekt predstavlja proces promjene nekog inputa u krajnji output. Omazić i Baljkas (2005.) definiraju projekt kao komponentu koja je u

međusobnoj ovisnosti sa sustavom i koja uzima input kojeg pretvara u output. Na sljedećoj slici prikazan je projekt kao transformacijski proces i sve što u tom procesu na njega utječe.



Slika 4. Projekt kao transformacijski proces

(Omazić, Baljkas, 2005:40)

Resursi koji omogućavaju projektni proces su ograničenja, koja mogu biti finansijska, pravna, moralno – etička, ekološka, sociološka, politička, kulturna, logička, vremenska i kvalitativna, te mehanizmi koji predstavljaju ljude, znanje i stručnost, kapital, alate i tehnike, tehnologiju i organizaciju. Kreativna organizacija ima sljedeće temelje:

- nezadovoljstvo trenutnim stanjem
- otvorenost prema novim idejama
- eklekticizam
- kreativnost koja je nastala iz nužde (Srića, 1997.)

Nezadovoljstvo trenutnim stanjem predstavlja potrebu da se stekne konkurentna prednost i da se postignu najbolji mogući poslovni rezultati. Otvorenost prema novim idejama odnosi se na zainteresiranost poduzetnika da nauči na tuđim greškama i primjerima. Eklekticizam je spremnost poduzetnika da u pronalaženju najboljeg poslovnog rješenja uzme od svakog izvora nešto što mu odgovara. Kreativnost koja je nastala iz nužde predstavlja reakciju na izvor problema i pokušaj da se napravi promjena.

### 5.3. VAŽNOST PROJEKTOG TIMA

Da bi projekt koji se želi realizirati bio uspješan, za njega ne postoji ništa važnije od kvalitetnih ljudskih resursa koji će dobro provesti svaku fazu njegovog životnog ciklusa, od planiranja do realizacije ideje. Kvalitetni ljudski resursi su resursi koji imaju znanje i vještine, ali i iskustvo i visoku razinu motiviranosti koja utječe na želju da se projekt, odnosno poslovni proces odradi onako kako je planiran i na najbolji mogući način. Ukoliko na projektu ne rade kvalitetni ljudski resursi, on će brzo biti uništen i cijeli proces planiranja će biti beskoristan.

Sastavljanje projektnog tima je težak zadatak za kojeg je potrebno određeno vrijeme. Cilj sastavljanja projektnog tima je pronaći kvalitetne ljudske resurse u što je moguće kraćem vremenskom roku. Članovi projektnog tima ne moraju nužno biti zaposlenici organizacije. Oni mogu biti partneri na projektu ili vanjski suradnici. U pronalaženju kvalitetnih ljudskih resursa je potrebno misliti i na troškove poslovanja i tražiti prvenstveno ljude iz vlastite okoline.

Kada se radi o upravljanju troškovima, potrebno je misliti i na to da svaki član tima koji sudjeluje u projektu, bude u isti uključen samo onda kada je to potrebno, odnosno kada dođe vrijeme za njegovu fazu. Primjerice, ako je potrebno da na projektu radi programer koji će razviti aplikaciju za novi poslovni proces, nije nužno ni financijski isplativo da taj isti programer bude uključen u proces pisanja projektne dokumentacije. To ne bi bila njegova uloga i on tada u timu ne bi imao odgovarajući posao, što može voditi stvaranju bespotrebnih konflikta i usporavanju tima, a samim time i cijelog projekta.

Kada se sastavi projektni tim, dolazi do faze kada svatko od članova tima mora biti upoznat sa svojom ulogom i sa odgovornostima koje ta uloga donosi na realizaciji projektne ideje. Od članova tima se zahtijeva:

- poznavanje svrhe i cilja projekta,
- kreativnost i komunikativnost,
- spremnost na timski rad,
- razumijevanje vrijednosti projekta,
- razumijevanje brige oko projekta,
- razumijevanje očekivanja svih dionika projekta i
- analiza vlastitog utjecaja na projekt (Dinsmore, Cabanis, 2011.)

Postoje i očekivanja koja članovi projektnog tima očekuju od projektnog menadžera, a to su:

- komunikacija zadataka, kako bi znali kakva su očekivanja od njih,
- pristup alatima koji su potrebni za realizaciju projekta,
- pristup informacijama o projektu,
- dijeljenje informacija o realiziranim zadacima,
- nagradu ili pohvalu za doprinos (Omazić, Baljkas, 2005.)

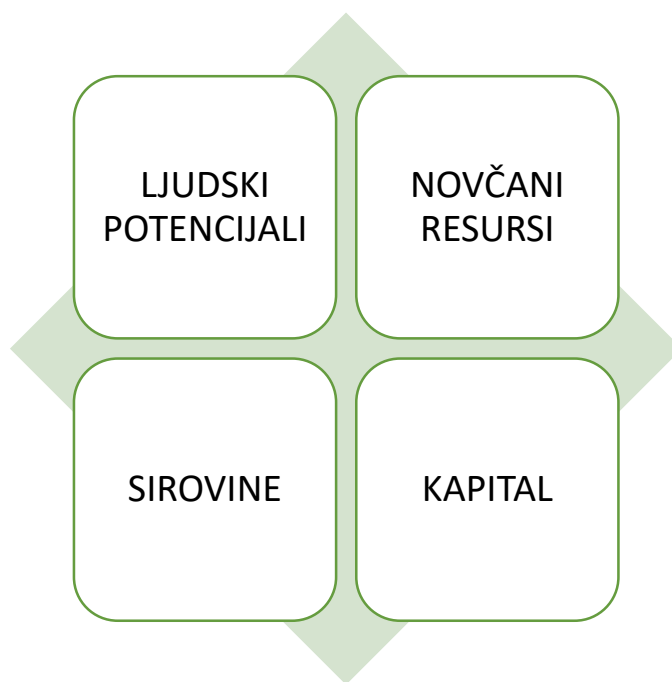
Projektni menadžer i cijeli projektni tim moraju držati fokus na misiju projekta koji se realizira. Sve radnje koje se obavljaju na projektu moraju biti usklađene sa njegovom misijom. Da bi članovi projektnog tima razumjeli projektnu misiju, projektni menadžer im mora tu misiju i objasniti i pobrinuti se za to da su je svi članovi tima shvatili. Bistričić (2006.) smatra da je projektni menadžment važno povezati sa strateškim menadžmentom kako bi projekt bio realiziran kvalitetno.

Na samom kraju projekta, projektni menadžer mora biti svjestan da bez cjelokupnog tima projekt ne bi mogao biti proveden i mora im u skladu s tim znati i zahvaliti na uspješnoj i kvalitetnoj suradnji.

## 6. RAZVOJ PROJEKTNIH MENADŽERA U PODUZEĆU

Ukratko, uloga menadžera je voditi organizaciju prema postizanju ciljeva. Svaka organizacija ima određene ciljeve, a uloga menadžera je te ciljeve ostvariti kroz kombiniranje i korištenje organizacijskih resursa. Menadžment je odgovoran za zadavanje zadataka i aktivnosti koji će te ciljeve ostvariti. Aktivnosti moraju biti efikasno osmišljene kako bi svaki radnik bio sposoban za izvršenje svog zadatka. Menadžeri moraju poticati sve aktivnosti koje će dovesti do izvršenja organizacijskih ciljeva, a ograničiti sve one koje će dati suprotan učinak.

Menadžeri uvijek moraju biti svjesni statusa i uporabe organizacijskih resursa. Ti resursi, sastavljeni od sve raspoložive imovine za aktivaciju tijekom procesa proizvodnje, mogu se svrstati u četiri osnovna tipa koji su prikazani na slici ispod.



Slika 5. Četiri osnovna tipa resursa

(Izrada autorice prema Pfifer, 2012.)

Također, oni moraju biti i efikasni i učinkoviti u korištenju resursa. Menadžerska efikasnost predstavlja korištenje organizacijskih resursa u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Ukoliko organizacija koristi vlastite resurse da bi se postigao neki cilj, menadžer i



menadžment su efikasni. S druge strane, menadžerska učinkovitost predstavlja udio ukupnih organizacijskih resursa koji doprinose proizvodnosti tijekom proizvodnog procesa.

Menadžer naravno može biti učinkovit, a da nije efikasan i obrnuto. Ipak, da bi maksimalizacija organizacijskog uspjeha bila na nivou, važne su i učinkovitost i efikasnost. Suvremeni pristup vještina upravljanja modernih menadžera je zapravo prošireni tradicionalni pristup. Do proširenja je došlo kroz dva koraka. Prvi korak je bio definiranje glavnih zadataka koje menadžeri obavljaju, a drugi korak je bio popisivanje vještina koje su potrebne da bi se neki određeni zadatak mogao uspješno obaviti.

Glavni zadaci koje moderni menadžeri obavljaju su:

- Aktivnosti povezane sa zadacima
- Aktivnosti povezane s ljudima
- Aktivnosti povezane s promjenama

Aktivnosti povezane sa zadacima se odnose na trud uložen u izvršenje ključnih upravljačkih dužnosti u organizaciji. Aktivnosti povezane s ljudima predstavljaju trud koji menadžeri ulažu za bavljenje ljudima u poduzeću. One uključuju pružanje potpore i ohrabrenja, odavanje priznanja za postignuća i obavljene zadatke, razvijanje vještina ostalih članova organizacije, rad na povjerenju i slično. Aktivnosti povezane s promjenama odnose se na trud koji su menadžeri uložili u mijenjanje sastavnica organizacije. Aktivnosti koje su ovdje uključene su aktivnosti koje se odnose na praćenje vanjskog okruženja organizacije, predlaganje novih vizija, predlaganje novih strategija, poticaje inovacija i poduzetničkog razmišljanja i preuzimanje rizika.

Menadžeri bi trebali biti dobri u jasnoj podijeli uloga, davanju zadataka i objašnjavanju tko je za što odgovoran, objašnjavanju ciljeva i zadataka i očekivanih rezultata. Trebali bi biti dobri i u praćenju operativnih aktivnosti, te u provjeri napretka i kvalitete obavljenog posla, kao i u kratkoročnom planiranju koje uključuje određivanje kako koristiti ljude i resurse i određivanju načina na koji se pojedinac može učinkovito vremenski organizirati i koordinirati svoje aktivnosti. Dobar menadžer mora znati i savjetovati i biti podrška. Mora razgovarati s ljudima prije donošenja odluka koje na njih utječu i mora poticati sudjelovanje u procesu donošenja odluka.

Također bi trebao i davati pohvale i uvažavati efikasnost, te pokazivati empatiju i dati podršku kad je netko tjeskoban i/ili uzrujan. Mora biti vješt i u razvoju kako bi mogao podučiti i dati savjet, te priliku za razvoj vještina i pomoći ljudima da nauče kako svoje vještine poboljšati.

Menadžer mora imati vještine za predstavljanje promjene, odnosno mora dozvoljavati preuzimanje odgovornosti u radnim aktivnostima i mora imati povjerenja u osobe koje mogu preuzeti određene zadatke na sebe. Mora znati kako dati uvjerljiv opis željenih rezultata koje pojedinac može napraviti i mora poticati inovativan način razmišljanja, odnosno mora poticati ljude da preispitaju svoja uvjerenja o poslu koji obavljaju i razmotre načine koji bi im mogli pomoći da ga obavljaju bolje.

Menadžer mora imati vještine i u vanjskom praćenju, odnosno analiziranju informacija o događajima, trendovima i promjenama koje se događaju u vanjskom okruženju kako bi mogao otkriti na vrijeme određene prijetnje koje se odnose na organizacijsku jedinicu, isto kao i prilike.

Prema Bahtijarević – Šiber (2014.) Henry Mintzberg je 1973. godine u jednom od svojih najpoznatijih istraživanja identificirao 10 glavnih uloga u tri različite kategorije. Kategorije uloga su bile informacijska, interpersonalna i uloga odlučivanja. Daljnjim istraživanjima se došlo do zaključka da menadžeri najveći dio radnog vremena utroše na interpersonalnu ulogu. Ne može se jasno odrediti koliko vremena je potrebno za koju ulogu, odnosno koliko vremena dnevno se utroši na koju ulogu ali može se reći da je najvažniji menadžerski posao svakako donošenje odluka. Interpersonalnim ulogama menadžeri uspostavljaju kontakte kojima zaprimaju informacije.

„Na osnovi prikupljenih informacija menadžeri donose odluke. Važno je ravnomjerno koristiti sve tri vrste uloga. Potrebno je najmanje 40% vremena menadžera odvojiti za donošenje odluke (vrednovanje informacija i izbor pravca djelovanja), a nešto manje odvojiti za fazu pripreme odluka (prikupljanje informacija) ili pripremu izvora za informacije (interpersonalni kontakti).“ (Bahtijarević – Šiber, 2014:128)

Fred Luthans istražio je vezu između pojedinih uloga i vještina menadžera i njihove uspješnosti. Utvrdio je sljedeće: ukoliko se efikasnost menadžera mjeri brzinom napredovanja tada menadžeri koji veći dio vremena posvećuju umrežavanju i njegovanju interpersonalne uloge (druženjem sa suradnicima ili vanjskim dionicima) napreduju brže. Ukoliko se efektivnost menadžera mjeri rezultatima poslovanja organizacijskog dijela koji menadžer vodi i stupnjem zadovoljstva zaposlenika u tom odjelu tada su najefektivniji bili menadžeri koji su najviše vremena posvetili prepoznavanju prilika, efektivnom rješavanju kriza, pronalasku novih načina privlačenja resursa.

Menadžer u većini slučajeva ima svoj tim ljudi za koje je također odgovoran. Odnosno, menadžer je odgovoran za izvršavanje zadataka svog tima kao i za izvršavanje svojih vlastitih zadataka u organizaciji. Menadžer sa svim resursima mora raspolagati efikasno i efektivno. Pojam efikasnosti se odnosi na "doing thing right", odnosno na obavljanje poslova na pravi način. Pojam efektivnosti se odnosi na "doing the right things", odnosno na postavljanje pravih ciljeva koji su važni za razvoj organizacije.

Aktivnosti menadžera su usko povezane s menadžerskim ulogama. Tako recimo osoba za nadzor, prenositelj informacija i glasnogovornik izvršava aktivnosti izvještavanja djelatnika i oblikuje informacije za van. Reprezentant, vođa i osoba za veze predstavlja poduzeće, usmjerava i održava komunikaciju. Poduzetnik, korektor, alokator resursa i pregovarač inducira ideje, rješava konflikte, odobrava budžet i predstavlja interese poduzeća.

Suvremeni menadžeri se suočavaju sa nizom izazova. Neki od izazova su poznavanje suvremenih komunikacija, reduciranje kompleksnosti, upravljanje informacijama, balansiranje stabilizacije i rasta poduzeća, razvijanje poslova, izbor pravih trenutaka za donošenje pravih odluka, socijalna odgovornost, društvena angažiranost i slično. Menadžeri uspješno reagiraju na te izazove ako su kreativni, kompetentni, učinkoviti, informatički pismeni, internacionalno orijentirani i društveno odgovorni.

„Projektni menadžer odgovoran je za koordinaciju i integraciju aktivnosti kroz višestruke i funkcionalne linije. Integracijske aktivnosti provedene od strane projektnih menadžera uključuju:

- Integraciju aktivnosti potrebnih za razvijanje projektnog plana
- Integraciju aktivnosti potrebnih za provedbu projektnog plana
- Integraciju aktivnosti potrebnih za promjene u projektnom planu.“ (Kerzner, 2003:9)

Sličnu definiciju projektnog menadžera dali su i Omazić i Baljkas (2005.): “Projektni menadžer ima odgovornost integracije ljudi s različitim znanjima i vještinama kako bi se postigli specifični dugoročni organizacijski ciljevi.“

Kako je već navedeno, poduzeća kojima su u fokusu projekti puno ulažu u ljudske resurse jer znaju da to donosi glavni profit. Također ulažu u znanje svojih projektnih menadžera i educiraju ih kako bi se projekti što bolje izvodili. Velika pozornost se daje i timskom radu jer su takva poduzeća svjesna da je to ključno za ostvarivanje dobrih projekata s obzirom na to da

nijedan pojedinac kao takav nema dovoljno znanja i vještina, a ni vremena da bi projekt mogao napraviti sam. Projektni menadžer mora biti koordinator svih sudionika projekta, te svim odnosima upravljati efikasno. Sve odluke koje on donosi moraju biti u skladu sa organizacijskom kulturom poslovnog subjekta i stvorene na način da ispuni očekivanja korisnika usluge ili proizvoda koji će nastati provedbom projekta.

Projektni menadžer mora biti svjestan i vlastitih slabosti i nedostataka, odnosno mora znati da ne postoji osoba u timu koja raspolaže svim ključnim informacijama, te znanjima i vještinama da bi to moglo biti dovoljno da projekt provede individualno. On je tu da upravlja ljudima koji su stručnjaci za svoje područje i tek tada projekt može biti kvalitetno proveden.

„Projektni menadžer je odgovoran za ostvarenje ciljeva projekata koji imaju direktan utjecaj na ciljeve organizacije; odgovoran je za planiranje i organiziranje posla na projektu, komunikaciju s višim menadžmentom i ostalim projektnim sudionicima, upravljanje aktivnostima te isporučivanje projektnog proizvoda naručitelju u okvirima zacrtane kvalitete, budžeta i vremenskih okvira.“ (Omazić, Baljkas, 2005:107)

Funkcije projektnog menadžera su:

- Planiranje
- Odlučivanje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Vođenje
- Kontroliranje
- Integriranje sa okruženjem

Planiranje služi da se mogu definirati misija i ciljevi projekta. Odgovara na pitanja tko, što, kada i na koji način. Odlučivanje je funkcija koja služi tome da se odluke koje se donose usklade sa organizacijskim ciljevima poduzeća i da doprinose razvoju samog gospodarskog subjekta. Organiziranjem se moraju definirati ovlasti i odgovornosti svih sudionika u projektu.

Upravljanje ljudima je kako je već navedeno posao menadžera koji on mora obavljati na način da zna što radi i kojem stručnjaku dodjeljuje kakav zadatak jer nisu svi stručnjaci za sva područja pa je važno da svatko zna što je točno njegov posao. Također, važno je kroz

upravljanje ljudskim resursima i motivirati zaposlenike na određeni način kako bi imali neku svrhu provođenja projekta.

Vođenje se odnosi na vođenje zadataka, ljudi i samog projekta u cjelini. Menadžer sve mora voditi i koordinirati kako bi se na što bolji način išlo prema krajnjem cilju. Zbog toga je važno imati jasne ciljeve projekta. Kontroliranjem se mjere rezultati. Dakle važno je sagledati koliko se i na koji način odstupilo od krajnjeg cilja, ako se odstupilo. Ono služi da se može vidjeti što se napravilo u odnosu na ono što se trebalo napraviti. Integriranje sa okruženjem znači da projektni menadžer mora ići u korak sa promjenama koje se događaju u okruženju i ukoliko je to potrebno mora se znati prilagoditi.

Prema Omazić i Baljkas (2005.), temeljne karakteristike koje projektni menadžer mora imati su slične njegovim funkcijama, a to su:

- Vođenje
- Procjena i planiranje projekta
- Okupljanje i formiranje projektnog tima
- Projektna komunikacija
- Pregovaranje
- Rješavanje problema
- Vođenje promjena
- Etičnost i moralnost

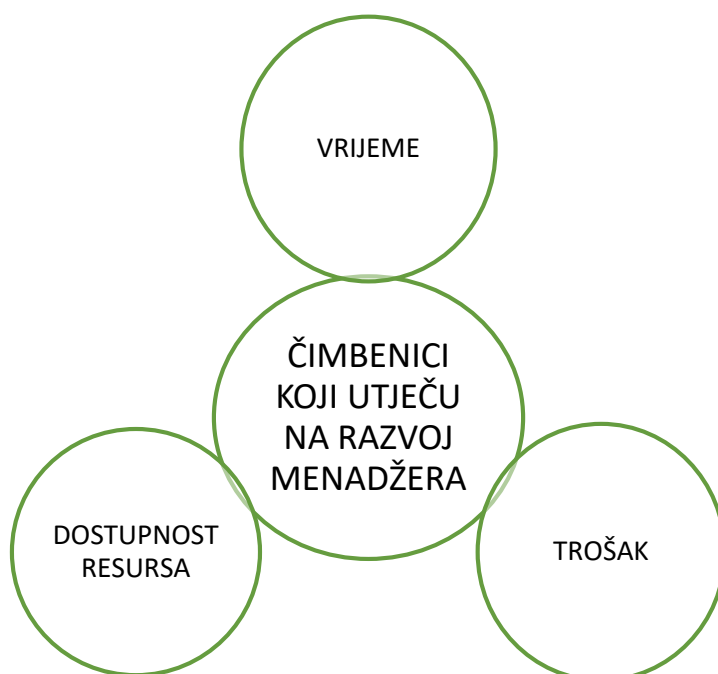
Projektni menadžer mora imati veoma bitnu sposobnost, a to je sposobnost komuniciranja. Kako projektni menadžer ne može sam provoditi projekt on mora okupiti niz stručnih ljudi i stvoriti kvalitetan projektni tim. Mora znati njime upravljati, motivirati ljude te također rješavati konflikte koji nastaju tijekom provođenja projektnih aktivnosti. On mora biti u stalnoj komunikaciji s vrhovnim menadžmentom i ostalim interesno – utjecajnim skupinama i opskrbljivati ih informacijama o projektu. Sa svima njima mora stalno pregovarati kako bi projekt bio izvršen na zadovoljstvo svih ključnih zainteresiranih strana.

Naravno da u svijetu koji nije idealan svaki projekt nailazi na probleme, ali menadžer je taj koji mora biti sposoban da ih riješi. U svojim odlukama se mora voditi etikom i moralom, a pogotovo kod upotrebe financijskih resursa.

Projektni menadžer mora biti osoba koja je komunikativna, etična i moralna, osoba koja posjeduje organizacijska znanja i vještine, koja zna planirati i voditi projekt od početka do kraja bez većih tegoba i na zadovoljstvo svih sudionika nekog projekta.

Poduzeće u kojem projektni menadžer djeluje, također je odgovorno i za razvoj njegovih kvaliteta i kompetencija. Iako je poduzeće odgovorno za razvoj njegovih kompetencija, ne smije se zaboraviti ni važnost i uloga osobne odgovornosti koja uključuje i želju i rad na profesionalnom razvoju i usavršavanju. Dobar projektni menadžer se razlikuje od prosječnog po tome što ima volju za stalnim učenjem novih znanja i vještina i za ulaganjem u profesionalni razvoj. Formalno obrazovanje najčešće nije dovoljno, nego je potrebno da se ono dalje razvija i usklađuje sa trenutnim zahtjevima tržišta i poslovnim procesima, te novim tehnologijama koje tržište nudi. Svaki projektni menadžer mora pratiti tržišne promjene i držati korak s njima.

Organizacijski čimbenici o kojima ovisi razvoj projektnih menadžera u njoj, prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 6. Organizacijski čimbenici koji utječu na razvoj menadžera

(Izrada autorice prema Dinsmore, Cabanis, 2011.)

Razvoj projektnih menadžera u organizaciji ima tri temeljne svrhe:

- „omogućuje organizaciji da uskladi kompetencije projektnog menadžera sa stupnjem važnosti i složenosti projekta,
- osigurava projektnim menadžerima da će ulaganje u njihov osobni razvoj biti nagrađeno,
- stvara želju u zaposlenicima da ostanu raditi u poduzeću u kojem se cijeni razvoj zaposlenika“ (Dinsmore, Cabanis, 2011:251)

Razvoj karijere projektnih menadžera u poduzeću, trebao bi imati tri ključna elementa:

- „stjecanje iskustva,
- stjecanje znanja,
- dokumentaciju“ (Dinsmore, Cabanis, 2011:253)

Stjecanje iskustva projektni menadžeri dobivaju na način da obavljaju široku lepezu aktivnosti na svom radnom mjestu koje će ih dovesti do razvijanja osobnih kompetencija. Stjecanje znanja se odnosi na karijerni razvoj u kojem je na svakoj novoj stepenici potrebno da menadžer ima određenu razinu znanja koja se od njega očekuje. Ako se radi o nižoj razini menadžmenta, onda je potrebno da menadžer ima neka određena temeljna znanja. Međutim, ako se radi o višim razinama menadžmenta, onda je potrebno da menadžer ima profesionalna znanja koja se temelje na specijalizaciji u određenom području i koja se odnose na aktivnostima od strateškog i taktičkog značaja za posao. Dokumentacija je važna zbog očekivanja o dokazu o priznanju za određene vještine i znanja.

Od projektnih menadžera se očekuje u poduzeću da usavrše svoje vještine vođenja, upravljanja nabavnim procesima, upravljanja financijskim proračunom i vještine koje se odnose na korištenje specijaliziranih profesionalnih softvera koji će im omogućiti upravljanje projektnim procesima. Čulo i Skendrović (2010.) navode da se kod upravljanja projektima očekuje i visoka razina komunikacije, iako je može biti teško savladati.

Projektni menadžeri su u organizaciji da bi ta organizacija napredovala i ostvarila određeni stupanj razvoja. Za razvoj samih projektnih menadžera je odgovorna organizacija u kojoj oni rade i ona mora biti ta koja će se pobrinuti da se oni usavršavaju i educiraju koliko god je to potrebno.

Uz to što organizacija mora brinuti o tome koliko se njeni menadžeri razvijaju u profesionalnom smislu, važno je i da menadžer želi steći određen napredak u profesionalnom

razvoju. Projektni menadžer mora imati volju ulagati u sebe i stalno učiti i stjecati nova znanja i vještine koje će mu pomoći u njegovom radu i razvoju. Današnje stanje je takvo da onaj tko ulaže u sebe i ostvaruje napredak, a onaj kome to nije važno ne ostvaruje nikakav napredak. Ono što se danas nauči o tržištu, već sutra može biti stari pojam koji više ne vrijedi i zbog toga je obrazovanje važno.

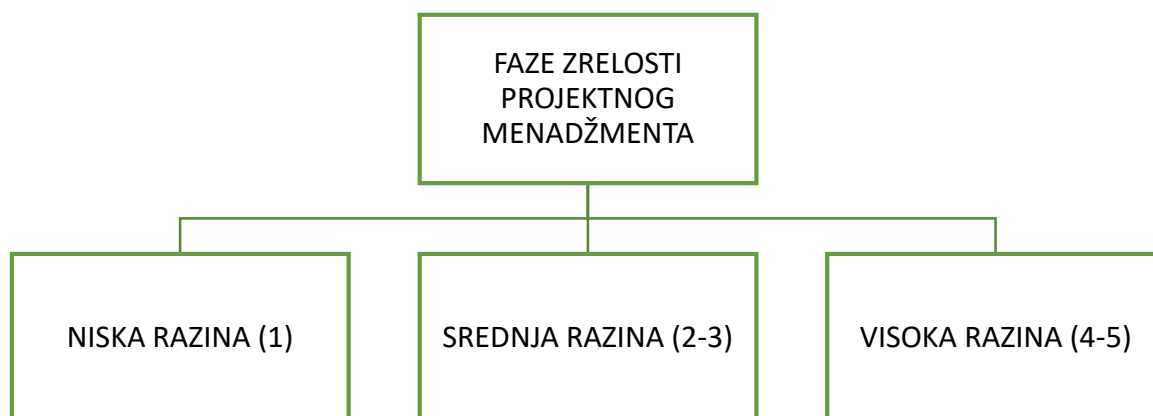
Svaka organizacija koja želi ulagati u svoje zaposlenike, koja shvaća važnost tog ulaganja te koja želi učiti iz vlastitih primjera i grešaka naziva se učeća organizacija. Učeća organizacija predstavlja organizaciju koja shvaća važnost unapređenja i ulaganja u ono što donosi produktivnost na projektima. Može se sagledati u unapređenju metoda i rutina, ili u povećanju znanja i kompetencija u određenim područjima rada.



## 7. ZRELOST PROJEKTOG MENADŽMENTA U PODUZEĆU

Faze zrelosti projektnog menadžmenta u poduzeću su važne za svako poduzeće, jer o njima ovisi sposobnost i spremnost poduzeća za vođenje drugačijih vrsta projekata. Kako bi se mogli realizirati projekti visoke kvalitete, potrebno je mnogo veće znanje od samog poznavanja funkcija i procesa projektnog menadžmenta. Svako poduzeće koje želi realizirati kvalitetan projekt, mora se prilagođavati tržištu i imati uspjeh u upravljanju tržišnim promjenama i zahtjevima koji se pojavljuju na tržištu.

Da bi poduzeće bilo uspješno u svom poslovanju i da bi došlo do najviše faze zrelosti projektnog menadžmenta, ono mora sustavno učiti iz svojih prijašnjih iskustava na prijašnjim projektima, ali i iz iskustava drugih, odnosno konkurenata. Također, poduzeće mora doći do implementacije standardiziranih metoda koje se odnose na upravljanje realizacijom projekta. Faze zrelosti projektnog menadžmenta prikazane su na sljedećoj slici.



Slika 7. Faze zrelosti projektnog menadžmenta

(Izrada autorice prema Lacmanović, 2017.)

Niska razina, odnosno razina 1, odnosi se na organizacije koje samo jedan manji dio svojih poslovnih aktivnosti realiziraju kroz projekte. U takvim organizacijama moć zapravo pripada linijskim menadžerima i u njima je primijenjena tradicionalna hijerarhijska organizacija.

Srednja razina, odnosno razina 2-3, odnosi se na organizacije koje su u mogućnosti provoditi i veće projekte. Ovakve organizacije imaju svoje procese koji su dokumentirani i standardizirani, ali ipak nisu još dovoljno fleksibilni. U ovakvim poduzećima je zaposlen mali broj menadžera koji imaju vrhunske kompetencije, ali su previše iskorišteni upravo zbog takvih kompetencija, pa drugi zaposlenici koji žele napredovati, to ne mogu jer ne dobivaju priliku da pokažu svoja znanja i vještine.

Visoka razina, odnosno razina 4-5, odnosi se na poduzeća koja većinu svojih aktivnosti provode kroz projekte. Ovakva poduzeća imaju mogućnost provoditi složene i velike projekte jer imaju potpuno razvijen vlastiti poslovni proces koji im to omogućuje. Takav poslovni proces je prilagodljiv i specifičnim stavkama koje svaki projekt zahtijeva. U ovakvim organizacijama se konstantno i kontinuirano provode ulaganja u treninge i obrazovanja menadžera i drugih zaposlenika.

Poduzeća koja imaju niže razine zrelosti projektnog menadžmenta mogu provoditi samo projekte koji su manji. U slučaju da pokušaju provoditi velike projekte, to bi moglo rezultirati niskom razinom kvalitete i nedovoljnom zainteresiranošću dionika jer se na ovoj razini ne može pokazati dovoljna konkurentna prednost kroz znanja i vještine.

Poduzeća koja imaju visoku razinu zrelosti projektnog menadžmenta osim što mogu raditi i velike i složene projekte, više i ulažu u ljudske resurse. Takva poduzeća su svjesna da veliki projekti zahtijevaju visoke razine kompetencija, što projektni menadžeri mogu postići samo ukoliko ih stalno usavršavaju, kako bi bili spremni za sve odgovornosti i izazove koje ovakva razina zrelosti projektnog menadžmenta donosi. Projektni menadžeri ne mogu steći sve vještine i kompetencije koje su im potrebne samo formalnim obrazovanjem. Oni moraju kroz svoj razvojni put imati podršku najviših razina menadžmenta kako bi se mogli usavršiti u svom poslu.

Kerzner navodi 16 kritičnih točaka koje omogućuju sazrijevanje projektnog menadžmenta:

- „Usvoji metodologiju projektnog menadžmenta koju ćeš koristiti kontinuirano.
- Implementiraj filozofiju koja će te voditi kroz faze zrelosti projektnog menadžmenta i upoznaj sve sa time.
- Obveži se stvarati efektivne planove na početku svakog projekta.
- Obveži se na realne ciljeve i smanji promjene u provođenju projekta.
- Prepoznaj da su budžet i vremenski raspored neodvojivi faktori.

- Odaberi pravu osobu za projektnog menadžera.
- Osiguraj da izvođači dobiju informacije projektnog sponzora.
- Osnaži uključivanje i podršku linijskog menadžmenta.
- Fokusiraj se više na isporuku nego na resurse.
- Njegovuj efektivnu komunikaciju, kooperaciju i povjerenje kako bi se što brže postigla zrelost projektnog menadžmenta.
- Podijeli priznanje za projektну uspješnost s cijelim timom i linijskim menadžerom.
- Eliminiraj neproduktivne sastanke.
- Fokusiraj se na identificiranje i rješavanje problema brže, ranije i troškovno efikasnije.
- Progres mjeri periodično.
- Koristi softver projektnog menadžmenta kao alat, a ne kao zamjenu za efektivno planiranje ili interpersonalne vještine.
- Uspostavi program treninga za sve zaposlenike koje ćeš unaprjeđivati sukladno naučenim lekcijama s provedenih projekata.“ (Kerzner, 2003:5)

## 8. ZAKLJUČAK

Da bi poduzeće steklo veliki dio tržišnog segmenta i da bi raslo i razvijalo se, te bilo uspješnije od konkurenata, nužno je da poduzetničke ideje budu realizirane na pravi i kvalitetan način. U ovom procesu ključni dio poduzeća su ljudski resursi. Kvalitetni ljudski resursi su resursi koji imaju znanje i vještine, ali i iskustvo i visoku razinu motiviranosti koja utječe na želju da se projekt, odnosno poslovni proces odradi onako kako je planiran i na najbolji mogući način. Ukoliko na projektu ne rade kvalitetni ljudski resursi, on će brzo biti uništen i cijeli proces planiranja će biti beskoristan.

U postizanju konkurentske prednosti poduzetnicima mogu uvelike pomoći uspješni projekti. Za projekt je važna ideja i potreba koja se javi, a projektni menadžment je tu da to i realizira. Od određenih inputa koje ima projektni menadžment mora sa određenim financijskim sredstvima, određenim ljudima i u određenom vremenu izvesti od svega toga dobar i upotrebljiv output.

Ovisno o strategiji poduzeća, poduzetnik će odabrati onu vrstu projekta koja će mu pomoći u ostvarenju strateških ciljeva. Pri tome mora poštovati i zakonsku regulativu i opće stanje tržišta. Postoji nekoliko glavnih usmjerenja prema kojima projekt može ići. Najčešća usmjerenja su materijalni ciljevi, novi poslovni procesi i promjena tržišne strukture.

Da bi projekti bili kvalitetno realizirani, poduzeće mora imati dobar projektni menadžment. Projektni menadžment će poduzeću pomoći u ostvarenju zadanih ciljeva. Faze zrelosti projektnog menadžmenta u poduzeću su važne za svako poduzeće, jer o njima ovisi sposobnost i spremnost poduzeća za vođenje drugačijih vrsta projekata. Kako bi se mogli realizirati projekti visoke kvalitete, potrebno je mnogo veće znanje od samog poznavanja funkcija i procesa projektnog menadžmenta.

Projektni menadžment ima veliku važnost i ulogu u poduzetništvu. Poduzeće sa kvalitetnim projektnim menadžmentom je inovativno poduzeće koje ostvaruje zadane ciljeve i preuzima tržišno vodstvo i konkurentsku prednost.

## 9. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Dubravka Samaržija**

**Matični broj studenta: 03470000742**

**Naslov rada: Projektni menadžment u poduzetništvu**

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

---

---

## 10. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) *Poduzetništvo*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
3. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*. 10. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
4. Dinsmore, P., Cabanis – Brewin, J. (2011) *The AMA handbook of project management*. New York
5. Hauc, A. (2007) *Projektni menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. Consult
6. Kerzner, H. (2003) *Project management – a system of approach to planning, scheduling, and controlling*. Barea Ohio: John Willey & Sons Inc.
7. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija
8. Kuvačić, N. (1998) *Počela poduzetništva i test poduzetničke sklonosti*. Split: Beretin
9. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D. (2010) *Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku
10. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005) *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
11. Pfeifer, S. (2012) *Menadžment*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
12. Srića, V. (1997) *Kako postati pun ideja – Menedžeri i kreativnost*. Zagreb: M.E.P. Consult
13. Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
14. Weihrich, H., Koontz, H. (2005) *Menadžment*. Zagreb: Naklada Zadro

Stručni članci:

Bistričić, A. (2006) *Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu*. Tourism and hospitality management, Vol. 12 No. 1, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/62017>

Čulo, K., Skendrović, V. (2010) *Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta*. Informatologia, Vol. 43 No. 3, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/59106>

Vlahov, R. (2013) *Projektni menadžment na hrvatski način*. Ekscentar, No. 16, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/103986>

## 11. POPIS SLIKA I TABLICA

### 11.1. POPIS SLIKA

Slika 1. Sedam inovacijskih izazova.....	5
Slika 2. Pitanja za svakog poduzetnika.....	8
Slika 3. Pozicija projektnog menadžmenta u poduzeću.....	17
Slika 4. Projekt kao transformacijski proces.....	25
Slika 5. Četiri osnovna tipa resursa.....	28
Slika 6. Organizacijski čimbenici koji utječu na razvoj menadžera.....	34
Slika 7. Faze zrelosti projektnog menadžmenta.....	37

### 11.2. POPIS TABLICA

Tablica 1. 7S projektnog menadžmenta.....	18
Tablica 2. Faze upravljanja projektom.....	21
Tablica 3. Primjeri projekata.....	22



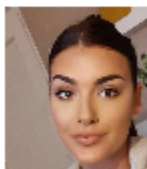
## 12. ŽIVOTOPIS



Životopis

### OSOBNJE INFORMACIJE

#### Samaržija Dubravka



📍 Filipa Vukasovica 1a, 2, 53270 Senj (Hrvatska)

📞 991631998

✉️ dubravka.samarzija98@gmail.com

Spol: Žensko | Datum rođenja: 16. ožujka 1998. | Državljanstvo: hrvatsko

### RADNO MJESTO NA KOJE SE PRJAVLJUJETE

#### Repcionar/repcionarka

##### RADNO ISKUSTVO

- 15/06/2014–01/09/2018 **Blagajnik/blagajnica**  
BIPA, ZAGREB (HRVATSKA)
- 10/04/2018–15/04/2018 **Pomoćnik/pomoćnica za promociju i obavješćivanje**  
Auto show, zagreb (Hrvatska)
- 04/11/2019–08/11/2019 **Blagajnik/blagajnica**  
Orbico, Zagreb (Hrvatska)  
Rad na blagajni, rasprodaja igračaka.
- 10/11/2019–17/11/2019 **Blagajnik/blagajnica**  
V.b.z., Zagreb (Hrvatska)  
Rad na blagajni, Interfiber.

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- 01/09/2012–01/09/2016 **Industrijski dizajner**  
Škola za primjenjenu umjetnost, Rijeka (Hrvatska)
- 01/10/2016–01/09/2019 **Prvostupnik ekonomije i financija**  
Veleučilište Baltazar Zapešić, Zapešić (Hrvatska)

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

#### Strani jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	A1	A1	A1	A1	A1

Stupnjevi: A1 | A2: Početnik - B1 | B2: Samostalni korisnik - C1 | C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike



### Obrazac za pohranu završnih radova

1.	Ime i prezime studenta	Dubravka Samaržija
2.	Naslov na hrvatskome jeziku	Projektni menadžment u poduzetništvu
3.	Naslov na engleskome jeziku	Project managment in entrepreneurship
4.	Mentor	Zlatko Rešetar univ.spec.oec.,v.pred.
5.	Predsjednik Povjerenstva	dr.sc. Dragutin Funda prof.v.š.
6.	Član Povjerenstva	Karlo Jurač struč.spec.oec.,pred.
7.	Kolegij	Poduzetništvo i poslovni planovi
8.	Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj	Veleučilište Baltazar Zaprješić
9.	Datum, mjesto i država obrane	18.10.2021. Zaprješić
10.	Sažetak na hrvatskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	Projektni menadžment je jedna od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzeća. Projektni menadžment poduzećima donosi visoku kvalitetu projekata, a visokokvalitetni projekti im donose rast i razvoj. Uloga projektnog menadžmenta u poduzeću je pomoći organizaciji da napreduje prema svim zadanim ciljevima i kriterijima poslovanja i omogućiti najbolju moguću kvalitetu proizvoda ili usluge za krajnjeg potrošača. Projekt je zapravo jedan od ključnih instrumenata poduzeća koji mu pomažu da ostvari konkurentsku prednost i da se nametne kao vođa na tržištu. Da bi poduzeće došlo do visoke razine zrelosti projektnog menadžmenta, poduzetnik mora znati da se projektni menadžeri razvijaju i usavršavaju

		samo ako se ulaže u njihova znanja i vještine.
11.	Sažetak na engleskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	Project management is one of the most important characteristics of successful companies. Project management brings high quality projects to companies, and high quality projects bring them growth and development. The role of project management in the company is to help the organization to progress towards all set goals and business criteria and to provide the best possible quality of products or services for the end consumer. The project is actually one of the key instruments of the company that helps it to gain a competitive advantage and to impose itself as a market leader. In order for a company to reach a high level of project management maturity, the entrepreneur must know that project managers develop and improve only if they invest in their knowledge and skills.
12.	Ključne riječi na hrvatskome jeziku (od tri do pet)	projektni menadžment, poduzeće, projekt, konkurentska prednost
13.	Ključne riječi na engleskom jeziku i (od tri do pet)	project management, company, project, competitive advantage
14.	Naziv studija / usmjerenje	Specijalistički stručni studij "Projektni menadžment"
15.	Stupanj studija	2.
16.	Vrsta rada	Specijalistički završni rad
17.	Akademski /stručni naziv	Stručna specijalistica projektnog menadžmenta (struč.spec.oec.)
18.	Sadržaj mog rada dostupan je (označite):	a) u svim repozitorijima u cijelosti b) samo u repozitoriju Veleučilišne knjižnice c) nije dostupan
19.	Ako rad nije dostupan – obrazložite zašto?!	/

Napomena:

Ovaj se obrazac ispunjava računalno, a zatim se pohranjuje na CD-u uz završni rad!

Dva ispisana primjerka obrasca student donosi u referadu na ovjeru.

Jedan primjerak ovjerenog obrasca referada dostavlja u knjižnicu.

Mjesto i datum:

Student:

\*Izrazi s rodnim značenjem odnose se jednako i na ženski i na muški rod.