

# Uvođenje projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje

---

**Koščević Andročec, Matea**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*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:129:369415>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**

*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**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment**

**MATEA KOŠČEVIĆ ANDROČEC**

**UVOĐENJE PROJEKTOG MENADŽMENTA U  
SREDNJOŠKOLSKO OBRAZOVANJE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**UVOĐENJE PROJEKTOG MENADŽMENTA U  
SREDNJOŠKOLSKO OBRAZOVANJE**

**Mentor:**  
univ. spec. oec. pred. Zlatko Rešetar

**Naziv kolegija:**  
Poduzetništvo i poslovni planovi

**Apsolventica:**  
Matea Košćević Andročec

**JMBAG studenta:**  
2-060/16

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. PROJEKTNI MENADŽMENT .....	4
2.1 POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTA .....	4
2.2 POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA .....	7
2.3 VOĐENJE PROJEKTA .....	10
2.4 PROJEKTNI MENADŽER I INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE NA PROJEKTU.....	17
2.5 PROJEKTNI MENADŽER I PROJEKTO OKRUŽENJE .....	22
3. MOGUĆI OBLICI FINANCIRANJA .....	23
3.1 VLASTITI IZVORI FINANCIRANJA .....	23
3.2 KREDITI.....	27
3.3 LEASING.....	35
3.4 EU FONDOVI.....	38
3.5 DRŽAVE POTPORE .....	46
4. PROJEKTNI MENADŽMENT NA VELEUČILIŠTU BALTAZAR ZAPREŠIĆ .....	48
5. PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE ODGOJA I OBRAZOVANJA U ŠKOLI.....	51
5.1 STRATEGIJE AKTIVNOGA UČENJA U SREDNjim ŠKOLAMA .....	52
5.2 PROJEKTO NASTAVA I PROJEKTO UČENJE .....	54
5.3 ISTRAŽIVANJE UVOĐENJA PROJEKTOG MENADŽMENTA U SREDNJE ŠKOLE ....	60
6. ZAKLJUČAK .....	70
7. LITERATURA .....	72
7.1 KNJIGE.....	72
7.2 INTERNETSKI IZVORI .....	72
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	74
8.1 SLIKE.....	74
8.2 TABLICE .....	74
ŽIVOTOPIS .....	75
IZJAVA .....	76

## SAŽETAK

Tema specijalističkog diplomskog rada je „Uvođenje projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje“. Rad je koncipiran u dva dijela i temelji se na teorijskom i istraživačkom dijelu. Teorijski dio rada objašnjava glavne pojmove i terminologiju projektnog menadžmenta i projektnog menadžera kao glavnog nositelja projekata. Na samom početku pojasnit ćemo što je to projekt i koje sve vrste projekata postoje, kao i koje su glavne zadaće i zadaci projektnog menadžera i članova projektnog tima, što je to vođenje projekta, što obuhvaća te koje su karakteristike dobrog projektnog voditelja.. Nadalje, približit će se pojam interesno-utjecajnih skupina na projektu i projektno okruženje te koje su njihove uloge u uspješnoj realizaciji projekata. Prikazat će se modeli financiranja projekata, te će se dati najbolji primjer sufinanciranja projekata. Drugi dio rada je temeljen na istraživačkom djelu te je prikazan teorijski dio koji se bazira na planiranju i programiranju odgoja i obrazovanja u školama, što je to školski kurikulum te kako se on mijenja prilikom uvođenja novih predmeta. Osim toga govorit će se i o neformalnim i informalnim oblicima učenja i stjecanja novih znanja i vještina u školama, kao i o strategijama aktivnog učenja u srednjim školama. Na kraju rada biti će detaljan prikaz anketnog upitnika u kojem su sudjelovale dvije srednje škole na temu uvođenja projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje te će se detaljno razložiti rezultati istraživanja. Rezultati će dati prikaz što srednjoškolci misle o projektnom menadžmentu, jesu li se ikada susreli sa projektima ili sudjelovali na njima, žele li takav premet u svom obrazovanju, te smatraju li da bi on trebao biti dio praktične nastave ili nastavnog plana i programa. Projekti se često financiraju iz nekog javnog izvora, a rijetko vlastitim učešćem poduzetnika. Kada govorimo o sufinanciranju projekata, postoji nekoliko načina kako pokrenuti projektnu ideju financijski pratiti. Najčešći način je kredit kod poslovne banke ili leasing. Međutim, danas nam je na raspolaganju i veliki broj strukturnih i investicijskih fondova čija je namjena sufinanciranje projekata iz javnog i privatnog sektora. Često se sufinancira od 50 do 85% ukupne vrijednosti projekta, dok se ostatak sufinancira putem vlastitog učešća ili kredita iz poslovne banke. U nastavku će biti prikaz mogućih oblika financiranja projekata kroz jedan ili više modela.

**Ključne riječi:** Projekt, Projektni menadžment, Projektni menadžer, Vođenje, Financiranje projekata, Obrazovanje, Školski kurikulum

## **Title in English: INTRODUCING PROJECT MANAGEMENT IN SECONDARY EDUCATION**

### **ABSTRACT**

The main issue of this graduate thesis is “Introducing Project Management in Secondary Education”. This graduate thesis is presented in two parts and is based on theoretical and research part. The theoretical part of the graduate thesis explains the main concepts and terminology of project management and project manager as the main project promoter. At the outset, we will clarify what is a project and what types of projects exists, as well what are tasks of the project manager and project team members, what is project management, which encompasses and what are the characteristics of a good project manager. The notion of interest-influential groups on the project and the project environment will be approached and what are their roles in the successful implementation of the projects. Project financing models will be presented and the best example of project co-financing will be given. The second part of the paper is based on research work and presents a theoretical part based on the planning and programming education in schools, what is the school curriculum and how it changes as new subjects are introduced. In addition, there will be talk about non-formal and informal forms of learning and acquiring new knowledge and skills in schools, as well as strategies for active learning in secondary schools. At the end of the paper there will be a detailed presentation of the questionnaire in which participated two secondary schools and the topic was introducing project management in secondary education. We will explain in detail the results of the research. The results will give an overview of what high school students thinks about project management.

**Key words:** Project, Project Management, Project Manager, Leadership, Project Financing, Education, School Curriculum

## 1. UVOD

Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.<sup>1</sup> Projekt je svaki jednokratni ljudski pothvat koji ima jasno određen cilj, a izvodi se po fazama u zadanom vremenu uz trošenje ili korištenje velikog broja različitih i ograničeno raspoloživih resursa.<sup>2</sup> Projekti se obavljaju na svim organizacijskim razinama. mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba. Rok trajanja im je od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također mogu uključivati od jednog odjela određene organizacije do više organizacija međusobno povezanih partnerskim odnosima ili zajedničkim ulaganjima. Projektni menadžment označava primjenjeno 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. Projektni menadžer ima odgovornost integracije ljudi s različitim znanjima i vještinama kako bi se postigli specifični dugoročni organizacijski ciljevi. Također, odgovoran je za ostvarenje ciljeva projekata koji imaju direktni utjecaj na ciljeve organizacije; odgovoran je i 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. Jedino snažan, učinkovit vođa može snažno voditi projekt k ostvarivanju njegovih ciljeva ne osvrćući se na eksterne, nejasne probleme. S druge strane, nefleksibilan i slab vođa često je uzrok propasti mnogih potencijalno uspješnih projekata. vođe čine srž projekta i personificiraju njegov uspjeh. U kontekstu uvođenja projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje, važno je naglasiti da je danas odgojno-obrazovni proces okrenut modernizaciji i inovativnim metodama učenja. Uvođenjem projektne nastave i projektnog učenja u škole uvodi se nastava usmjerena na učenika, nasuprot dosadašnje nastave usmjerene nastavniku. U tradicionalnoj didaktici uobičajeno je isticanje ciljeva nastave navođenjem što će nastavnik činiti: govoriti, objasniti ili pokazati. Podrazumijeva se kako će učenici to pažljivo slušati, gledati, shvatiti i naučiti. Tradicionalna didaktika je didaktika nastavnikove aktivnosti. Naprotiv, u didaktici nastave usmjerene učeniku ističu se ciljevi što ih učenici trebaju ostvariti i osposobljenosti što ih trebaju steći tijekom aktivnosti u nastavi. Ta didaktika razmatra prostore, nastavne medije i opremu za učenikove aktivnosti. U nastavi usmjerenoj učeniku ciljevi su također iskazani s učenikova motrišta. Učenik će: naučiti učiti, istraživati, tražiti i birati obavijesti (informacije), koristiti obavijesti, metode i teorije, stjecati društvene (socijalne) vještine, učiti živjeti zajedno (suradnja i snošljivost), stjecati praktične vještine (modeliranje, stvaranje u materijalu, uporaba alata ili uređaja), stjecati poduzetničke vještine, stvarati pozitivnu sliku o sebi (stjecanje sigurnosti, osviještenje vlastitih kvaliteta i prednosti) sudjelovanjem u brojnim iskustvenim situacijama.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute (2010): *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*, Mate d.o.o., Zagreb, četvrto izdanje, str. 5.

<sup>2</sup> Rajduković, M. i sur. (2012): *Planiranje i kontrola projekata*, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb, str. 17.

## 2. PROJEKTNI MENADŽMENT

### 2.1 POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTA

Definiranje projekata možemo podijeliti na one koje projekt određuju kao vremenski i ciljano usmjereni proces i one koji naglašavaju ulogu odnosno namjenu projekta. Među tim definicijama susrećemo međunarodne, dogovorene ili ustaljene definicije (u okviru stručnih udruženja, na području investicijskih djelatnosti, investicijskog bankarstava) i one koje postavlja struka u opsežnoj literaturi vezanoj uz projekte, projektni menadžment, investiranje, znanstveno-istraživačke djelatnosti, međunarodno financiranje projekata i sl.<sup>3</sup>

Najuniverzalnija definicija projekta bila bi da je projekt sredstvo organiziranja međusobno povezanih aktivnosti u određenom redosljed kako bi se ostvarili unaprijed određeni ciljevi u određenom vremenskom okviru i u okviru raspoloživih sredstava.

Svrha projekta je proizvesti željenu promjenu – u ponašanju ljudi, u načinu na koji sustav funkcionira ili načinu rada neke institucije. Karakteristično je za projekt da se bavi problemom ili potrebama specifične grupe koristeći nove ideje i tehnike, gradeći na postojećim mogućnostima i potencijalima. Projekt je definiran ciljevima koje želi ostvariti i aktivnostima koje je potrebno provesti da bi se postigli ti ciljevi, obično unutar dobro definiranog vremenskog okvira te financijskih sredstava. Projekti postoje u poslovnom sektoru (npr. razvoj novog proizvoda), javnom sektoru (npr. razvoj nove zakonske regulative na nekom području) i neprofitnom sektoru.

U svim slučajevima, voditelj/ica projekta mora poduzeti sljedeće akcije da bi se projekt proveo:

- ✓ pripremiti detaljan plan provedbe baziran na ciljevima projekta, specificirajući potrebna ulaganja i željene rezultate
- ✓ postaviti realistične, mjerljive indikatore uspjeha
- ✓ pripremiti radni plan i proračun, imajući na umu dostupne resurse i mogućnosti osoblja
- ✓ precizno odrediti odgovornosti pojedinih timova/osoba te pratiti njihovu provedbu
- ✓ voditi podatke o provedbi projekta (aktivnostima i financijama) te pripremati periodične izvještaje relevantnim institucijama
- ✓ poduzimati administrativne zadatke npr. zapošljavanje i nabava opreme
- ✓ pratiti napredak projekta te promjene u okolini kako bi se identificirale i poduzele neophodne promjene radi osiguranja napretka projekta u skladu s ciljevima.

---

<sup>3</sup> Anton Hauc (2007): *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar adam krčelić, Zaprešić, str.22-25.



### Faktori koji utječu na uspjeh projekta

- Dobro planiranje
- Potrebna sredstva
- Razvijeni sustavi i procedure
- Usmjerenost na stvarne potrebe
- Kompetentan i motiviran tim ljudi
- Podržavajuća okolina

Projekti se obavljaju na svim organizacijskim razinama. mogu uključivati od jedne do nekoliko tisuća osoba. Rok trajanja im je od nekoliko tjedana do nekoliko godina. Također mogu uključivati od jednog odjela određene organizacije do više organizacija međusobno povezanih partnerskim odnosima ili zajedničkim ulaganjima. Projekti su kritični za realizaciju organizacijskih strategija zbog činjenice kako su upravo oni sredstvo primjene strategije jer se putem njih pokušava svladati jaz između postojećeg i željenog stanja. Projekti su općenito mogući u slijedećim situacijama<sup>4</sup>:

- razvoj novog proizvoda ili usluge
- promjene u organizacijskoj strukturi ili rasporedu zaposlenika
- usvajanje i razvoj novog ili modificiranog informacijskog sustava
- konstruiranja novog pogona ili tvornice
- uvođenje nove organizacijske kulture
- implementiranja nove poslovne procedure ili procesa

Projekti se mogu razlikovati ovisno o industrijskoj grani, ciljevima, mjestu izvođenja, veličini, načinu financiranja, prema ekonomskoj efikasnosti, stupnju tehnologije, stupnju konkretizacije, i učestalosti ponavljanja, trajanju te odnosu prema procesima u poduzeću.

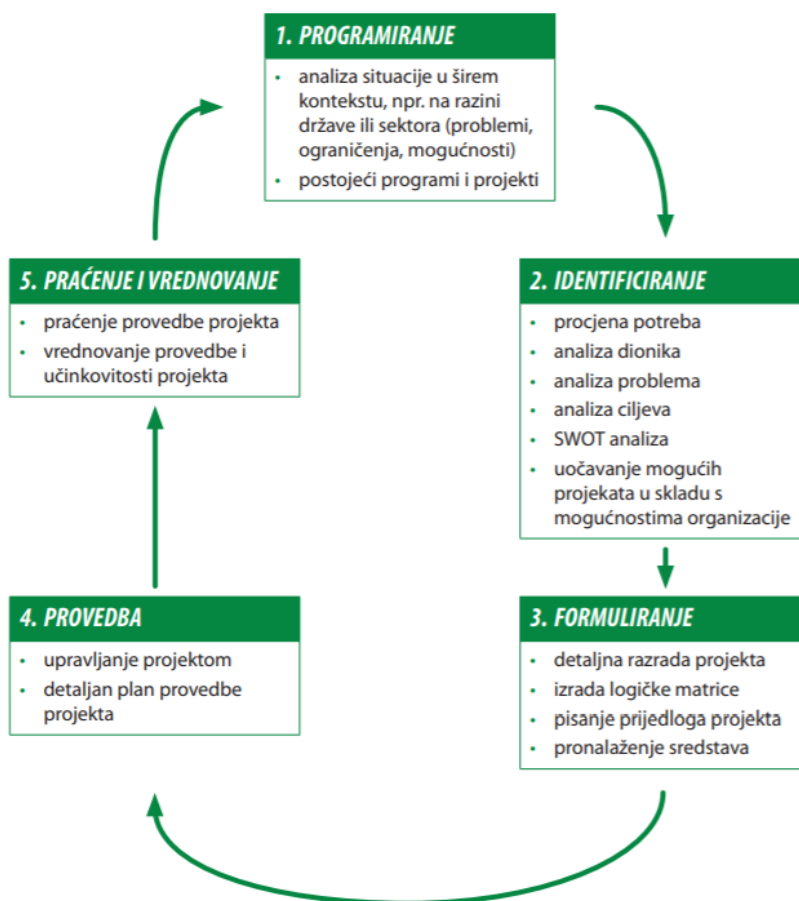
Projekti se sastoje od širokog raspona proizvodno-uslužnih aktivnosti. Veliki objekti, kao što su brodovi, putnički zrakoplovi i lanseri raketa proizvode se na projektnoj osnovi. Svaka se jedinica izrađuje kao jedinstven proizvod, a proces je proizvodnje često stacionaran, tako da materijali i radnici moraju biti dopremljeni do projekta. Konstrukcija zgrada je tipičan primjer organiziranja na projektnoj osnovi. Zahtijevana ekspertiza i resursi, bilo da su dostupni unutar organizacije ili na tržištu, moraju se ujediniti kako bi kreirali promjenu (transformaciju od ideje do kreacije, u skladu s klijentovim očekivanjima), što zahtjeva profesionalce, konzultante, savjetnike, ugovaratelje i/ili podugovaratelje.

Stoga u svakoj projektno orijentiranoj situaciji postoji netko (klijent, kupac ili projektni sponzor) koji ima jedinstvenu potrebu (ideju) za nečim novim i neka (često neodređena) očekivanja u svezi s rezultatom projekta (kreacijom) te netko tko zahtjeva znanje i resurse

---

<sup>4</sup> Omazić i sur. (2005): *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.33.-34.

kojima će se realizirati specifičan koncept unutar ograničenja vremena, budžeta i definiranih karakteristika outputa. Zahtjevna ekspertiza i resursi, bilo da su dostupni unutar organizacije ili na tržištu, moraju se ujediniti kako bi kreirali promjenu (od ideje do projekta, u skladu s klijentovim očekivanjima), što zahtjeva profesionalce, konzultante, savjetnike, ugovaratelje i podugovaratelje. Uvijek postoje vremenska ograničenja (koja su ključna za uspjeh/neuspjeh projekta), ograničenja u novcu i ljudima koji mogu biti integrirani u projektnu mrežu u bilo kojem trenutku kako bi se postigao traženi rezultat. Sve se to događa unutar određenih društvenih i socijalnih sfera, pri čemu projektne organizacije često nailaze na sukobljene strateške, profesionalne i funkcijske interese, skrivene zahtjeve i kulturne pozadine koje se ne razumiju. Efektivan proces planiranja, praćenja i kontroliranja nužan je za transformaciju ideja u opipljive rezultate, koji na kraju projekta moraju zadovoljavati klijentove zahtjeve. Za mnoge su organizacije projekti sredstvo putem kojeg se odgovara na izazove tržišta, a na koje se ne može adekvatno odgovoriti normalnim organizacijskim operacijskim limitima.



Slika 1. Faze projektnog ciklusa

Izvor: <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektnim%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf>

## **Životni vijek projekta**

Projekt dijelimo na životne faze kako bismo njime lakše mogli upravljati; zato unaprijed moramo biti svjesni kako su problemi realni i mogući. U savršenom svijetu, projektni će menadžer uraditi sav potreban posao pojedine faze prije nego što krene dalje. No svijet, dakako, nije savršen i projektni uspjeh često zahtjeva fleksibilan pristup koji odgovara stvarnoj životnoj i poslovnoj situaciji. Tako će projektni menadžer često raditi na dvije ili više podfaza u isto vrijeme, ne bi li obavio posao unutar postavljenih rokova. 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.

<b>FAZE</b>	<b>KLJUČNI ZADATCI I ODLUKE</b>	<b>TEMELJNA PITANJA</b>
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	PRIKLIPIJANJE TIMA ORGANIZACIJA KONTROLA I VOĐENJE DONOŠENJE ODLUKA RIJEŠAVANJE PROBLEMA UGOVARANJE I PROVEDBA PREDAJA PROJEKTA	KAKO ĆE SE RUKOVODITI PROJEKTOM? TKO ĆE KONTROLIRATI PROJEKT?
ZAKLJUČNA FAZA	PROCIJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA IMPLEMENTACIJA ZNANJA U SUSTAV PROMJENE ZA BUDUĆNOST	KAKVI SU REZULTATI OSTVARENI PROJEKTOM? KAKO UNAPRIJEDITI PROJEKTI MENADŽMENT? JE LI KORISNIK ZADOVOLJAN REZULTATOM?

**Slika 2. Faze životnog vijeka projekta**

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>

## **2.2 POJAM I DEFINIRANJE PROJEKTOG MENADŽMENTA**

Projektni menadžment označava primjenjeno 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. Možemo reći i da je projektni menadžment menadžment koji se bavi isključivo upravljanjem iznimkama jer je sve što se događa na projektu iznimke jer se kao takve nikad prije nisu događale. Stoga ne čudi da su sukobi svakodnevnica koja se događa kod provođenja

projekata jer nepoznanica puno, a ljudi često ne znaju koje zadatke trebaju obavljati. Sprječavanje sukoba je srž uspješnog projektnog menadžmenta, što znači komunikaciju među sudionicima na projektu o prošlim i budućim događajima, mogućim reakcijama na njih i onome što se smije ili ne smije promijeniti. Navedeno se ostvaruje kroz uporabu procesa poput iniiranja, planiranja, izvršavanja, kontroliranja i završetka što se zajedničkim nazivnikom zove životni ciklus projekta. Navedeno smo detaljno objasnili u poglavlju 2.1.

## **7-S projektnog menadžmenta**

Okvir 7 –S jasno prikazuje samu bit projektnog menadžmenta te također dopušta klasifikaciju zadaća projektnog menadžera, što bitno smanjuje kompleksost njegove uloge. Projektni menadžer može uvijek pronaći izvore pomoći u novonastalim, problematičnim situacijama. Znajući da interpersonalni problemi u timu gravitiraju prema stilu/kulturi koje promovira projektni menadžer, on ih vlastitom transformacijom može i riješiti. Organizacijsko učenje je nit koja povezuje sve ove elemente modela 7-S.

U nastavku je detaljan opis tih sedam elemenata<sup>5</sup>:

1. **STRATEGIJA** (strategy)– kontinuirani organizacijski proces. Uključuje visoko razvijen osjećaj za ishode projekta, na koje se može gledati kao na točke određenog principa, umjesto kao na aktivnošću uzrokovane detalje. Uspjeh projekta počinje s racionalnim strateškim procesom koji kasnije, kroz cijeli životni ciklus projekta, vodi i informira donositelje odluka.
2. **STRUKTURA** (structure) – 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 direktan 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.
3. **SUSTAVI** (systems) – „način na koji radimo“. I formalni i neformalni radni sustavi moraju biti dizajnirani ili barem prepoznati za ključne zadatke, uključujući komunikaciju i osiguranje kvalitete. Formalni sustavi se mogu demonstrirati kroz proceduralne izjave, poput „pod ovim uvjetima slijedi ova akcija“. Međutim, neformalne sustave, posebno one koji se odnose na transfer informacija, puno je teže opisati i znatno ih je teže kontrolirati. Sustavi moraju biti usredotočeni na bit radnog procesa, odnosno da se sve aktivnosti unutar organizacije izvode u svrhu postizanja onoga krajnjega, konstruktivnog cilja projekta.

---

<sup>5</sup> *Projektni menadžment pdf*. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%20C5%20BDMENT.pdf>

4. ZAPOSLENICI (staff) – 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 60 „posuđivati“ iz drugih organizacijskih dijelova ( ili drugih organizacija ) samo kad za njima postoji potreba.

5. 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.

6. STIL/KULTURA (style/culture) – dio je mekane strane menadžmenta, kojom se ne može upravljati jednostavno poput financija projekta, već se treba pažljivo graditi i dugoročno uzgajati. Predugo se taj element rabio kao razlog zašto se u organizacijama ne provode nužne promjene. Svjesnost o nužnosti promjena trebala bi postati organizacijska rutina. Projekti ne utječu samo na organizacijske ciljeve već i na vrijednosti, norme i stavove ljudi koji su uključeni u njih.

7. INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE (stakeholders) – važna su stavka svakog menadžmenta. Njihova golemu 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 interesnootjecajnim skupinama, govori dovoljno.

PROJEKTNi MENADŽMENT ima slijedeće zadatke<sup>6</sup>:

1. programiranje ciljeva projekta
2. planiranje
3. organiziranje izvođenja
4. pokretanje (lansiranje) izvođenja
5. kontrolu izvođenja
6. zadatke u vezi s ekonomikom projekta
7. zadatke u vezi s kvalitetom izvedbe
8. održavanje projektnog informacijskog sustava
9. motiviranje

---

<sup>6</sup> Anton Hauc (2007): *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam krčelić, Zaprešić, str.237.

## 2.3 VOĐENJE PROJEKTA

Prema Haucu (2005.) vođenje projekta je temeljni zadatak projektnog menadžmenta. On se odnosi na usmjeravanje izvođača u izvođenje aktivnosti koje su navedene u projektnom planu (investicijskoj studiji, poslovnom planu i sl.) i u skladu sa zahtjevima iz pokretačkog elaborata, dok za komercijalne projekte projektno usmjerenih tvrtki u skladu s ponudama i ugovorom te pokretačkim elaboratom ukoliko ga je tvrtka u postupku ponude izradila. početak vođenja projekta je, nakon pripreme pokretanja projekta, samo pokretanje izvođenja, što se naziva još i lansiranje izvođenja projekta. Pokretanje projekta nije samo obavješavanje izvođača o svim potrebnim informacijama i predaja radnih naloga, ili predaja ugovorene dokumentacije vanjskim izvođačima, nego i o dogovoru u pogledu kontrolnih izvješća, koje izvođači moraju slati vodstvu projekta u skladu s planom kontrole. U to je također uključen i menadžment projekta koji mora najprije izvođenje projekta naručiti projektnom menadžmentu a, posredstvom njega, i izvođačima. Mora ga se redovito izvješćavati o napretku i slati kontrolna izvješća, posebno ako se odtupa od plana iz pokretačkog elaborata. Riječ je o dinamičkim procesima pokretanja izvođenja u početku projekta i kasnije, nakon obavljenih kontrola, slanju kontrolnih informacija menadžmentu projekta, koji mora pri mogućim odstupanjima donijeti odluke da projektni menadžment može poduzimati mjere za daljnje vođenje i izvođenje. Ovakav dinamički pristup vođenja projekta u dislociranim projektima, dugotrajnim projektima, projekstima s uporabnom izvedbom itd. može biti uspješan samo uz uspostavljen projektni informacijski sustav prema suvremenim telekomunikacijskim rješenjima.

Temeljni zadatak projektnog menadžmenta je vođenje projekta ili projekata, ali je ipak potrebno odrediti i opseg svih drugih zadataka i pritom uvažavati sve vrste projekata (determinirane, stohastičke, projekte s neposrednim i posrednim ekonomskim učincima, jednokratne, velike projekte i sl.), programe projekta, projektni portfelj ili proizvodnju projekata, različite organizacijske oblike postojeće organizacije, opsežnost projektnog sustava, različita projektna okruženja (okruženje projekta koje se provodi u antarktičkim uvjetima ili u urbanim sredinama, ili je to interno okruženje tvrtke ili druge organizacije), dislociranost i razvedenost projekta, primjere da se za izvedbu projekta osniva tvrtka; okruženje koje nastaje pri izvođenju nacionalnih projekata različitog strateškog značaja, suulagače i različita projektna partnerstva, itd.

Iz svega navedenog je razvidno kako postoji veliki spektar projekata koji izvodi projektni menadžment i projektni menadžeri te se ne mogu svesti na jedan zajednički nazivnik. Međutim, kako bi lakše shvatili terminologiju i zadatke vođenja projekta i projektnog menadžmenta važno je prikazati podjelu i vrste projekta te alate koji se koriste pri izradi samih projekata.

Podjela projekata prema Međunarodnoj organizaciji za upravljanje projektima (IPMA) kaže da se svi projekti mogu klasificirati u četiri grupe:

1. Investicijski projekti
2. Istraživačko-razvojni projekti
3. Organizacijski projekti (unaprjeđenje organizacijskih procesa)
4. Informatički projekti (IT projekti)

### Vrste projekata koje se financiraju iz EU fondova

U projektima koji se financiraju sredstvima Europske unije razlikujemo tri osnovne kategorije prema tome koja je svrha financiranja: natječaje za dodjelu bespovratnih sredstava, javne nabave za izvođenje usluga, radova i nabavu dobara te Twinning projekte. U nastavku donosimo više informacija o svakoj kategoriji.

- Natječaji za dodjelu bespovratnih sredstava

Svrha ovih natječaja jest pružiti potporu neprofitnim i nekomercijalnim projektima koji se provode za dobrobit zajednice u različitim sektorima. U ovom slučaju prijavitelji sami osmišljavaju projekt.

Projekti se provode centralizirano i decentralizirano, a krug tema podudara se s prioritetima pojedinih sektora i djelatnostima unutar kojih se provode i to na bazi operativnih programa ili radnih programa za određenu kalendarsku godinu.

Ove projekte, odnosno natječaje kolokvijalno nazivamo grantovima, odnosno grant shemama, a dodjeluju se temeljem poziva za dostavu projektnih prijedloga (tzv. Call for Proposal – CFP).

- Javne nabave za izvođenje usluga, radova i nabavu dobara

Predstavljaju svojevrzne komercijalne natječaje u kojima se traže ponuđači koji mogu izvršiti određene usluge, radove ili nabaviti određenu opremu.

Primjeri usluga koje mogu biti predmetom javne nabave: Izrada studija, publikacija, osmišljavanje sadržaja i provedba edukacija, stručno savjetovanje.

Primjeri radova koje mogu biti predmetom javne nabave: Sve vrste građevinskih i drugih radova koje mogu zatražiti ugovorna tijela.

Primjeri dobara/opreme koje mogu biti predmetom javne nabave: Računalna i ostala informatička oprema, namještaj, građevinski materijal i slično.

- Twinning projekti

Ovi projekti obuhvaćaju pružanje savjetodavne pomoći koja uključuje suradnju između dvije države, a u njih su uključena tijela javne vlasti. Svrha ovih projekata je pružanje savjetodavnih usluga iz jedne države, koja je određene politike Europske unije uspješno implementirala, u drugoj, koja takve usluge treba kako bi što uspješnije provela javne politike u kojima nema postoji dovoljno znanja, iskustva i stručnosti. Ako su predviđena sredstva za određeni projekt manja od 200.000 eura, ne radi se o ugovorima o uslugama, već o okvirnim ugovorima.

## **Alati za izradu projekata**

### Studija izvodljivosti, studija predizvodljivosti i poslovni plan

Studija predizvodljivosti je glavni alat za donošenje složenih odluka kako konkretizirati rješavanje problema. Glavni naglasak studije predizvodljivosti je na analizi opcija (alternativa) i odabiru najboljeg rješenja. Studijom predizvodljivosti potrebno je razviti skup kriterija za odluku o odabiru najbolje opcije ili alternative. Studija izvodljivosti je detaljnije razrađen dokument koji detaljno opisuje pojedini (konkretni) projekt, koji koristi analizu troškova i koristi kao bitan alat za donošenje krajnje ocjene isplativosti konkretnog projekta.

Poslovni subjekti često koriste studije izvodljivosti kako bi vidjeli isplativost pokretanja novog pogona u proizvodnji, plasiranja novog proizvoda ili usluge na tržište ili za poduzetnike početnike prije samog pokretanja poslovanja kako bi stekli dojam isplativosti poduzetničkog poduhvata.

Razlika između studije predizvodljivosti i studije izvodljivosti je u tome što za studiju predizvodljivosti nije potrebno izraditi Socijalno-ekonomsku analizu troškova i koristi, a za studiju izvodljivosti to je potrebno te je studija izvodljivosti detaljnije opisana nego studija predizvodljivosti.

U kontekstu studije predizvodljivosti i studije izvodljivosti, potrebno je naglasiti i razliku između investicijske studije i poslovnog plana. Prema uputi HBOR-a poslovne planove potrebno je izraditi za projekte čija vrijednost ne prelazi 700.000,00 kuna, dok za projekte čija vrijednost prelazi 700.000,00 kn potrebno je izraditi investicijsku studiju. Glavna razlika između ova dva dokumenta je u sadržaju. Investicijska studija zahtjeva izradu ekonomsko-tržišne ocjene projekta koja obuhvaća statičku ocjenu projekta i dinamičku ocjenu projekta te analizu osjetljivosti, za poslovni plan taj dio nije potrebno izraditi već je dovoljna samo ekonomsko-financijska analiza.

### Studija (pred)izvodljivosti u kontekstu EU fondova

Studija (pred)izvodljivosti s analizom troškova i koristi nije obavezni dio dokumentacije za pripremu svih projekata i natječaja kojima se koriste sredstva EU fondova. Studija (pred)izvodljivosti s analizom troškova i koristi će predstavljati dio potrebne dokumentacije isključivo kod većih projekata koji zbog svoje složenosti vrlo često zahtijevaju proces pojašnjenja na navedeni način. Kada studija (pred)izvodljivosti s analizom troškova i koristi čini obavezni dio projektne dokumentacije, onda ona predstavlja ključni element za prijavu na EU natječaje. Razlog tome je što studija u stvarnosti predstavlja nadogradnju onoga što čini sami projekt prijedlog i to tako da daje kvantificirane potporne podatke te razrađuje analize potrebne za određivanje indikatora, rezultata i ciljeva projektnog prijedloga. U pojedinim slučajevima će se struktura same studije razlikovati u određenom dijelu, ali u konačnici ona treba upravo detaljno i razumljivo pojasniti cjelokupni EU projekt. Koristi studije očitavaju se u sljedećem: bez izrade studije izvodljivosti, a u slučaju kada bi se od bilo kojeg prijavitelja EU projekta očekivalo da pojedinačno odgovori na sva tražena pitanja za potrebe prijave na



neki EU natječaj, ne bi postojala jasna poveznica projektnih preduvjeta, pretpostavki, ciljeva i rezultata s financijskim i ekonomskim analizama i izračunima. Projektni prijedlog mogao bi fizički ili tekstualno biti iznimno opširan, a da ne pruži jasnu sliku izvedivosti i održivosti ulaganja (čime bi se otežalo i ocjenjivanje projekata i njihovo praćenje u provedbi). Stoga se izradom studije, osim logičnog objedinjavanja, postižu i sinergijski učinci na pojašnjavaju i objašnjavanju sastavnih dijelova projekta, potreba (problema) koji su do njega doveli i koji se žele adresirati, te posljedica (rezultata, ciljeva) koje će provedba projekta donijeti. Studija (pred)izvodljivosti s analizom troškova i koristi predstavlja cjelokupni dokument na osnovi kojeg je moguće točno razumjeti koja je potreba za projektom, što, kako i za koga će se činiti u projektu te odlučiti o potrebi za provedbom na osnovi svih troškova i koristi projekta. Stoga i u ocjenjivanju projekta nerijetko sudjeluju i financijski stručnjaci, zaduženi za provjeru financijske i ekonomske analize, i stručnjaci iz sektora u kojemu se projekt provodi, zaduženi za provjeru projektne ideje, rezultata, ciljeva i indikatora, što zajednički obuhvaća cjelovita studija izvodljivosti. (PJR EDUCA 33.pdf)

### Poslovni plan

Poslovni plan je službeni dokument koji definira ciljeve, razloge i planove za provedbu ciljeva pojedinog poduzeća. Poslovni plan je pisani dokument koji sadrži potanko razrađenu analizu o ulaganju u posao, o budućim rezultatima poslovanja te o varijantnim rješenjima za moguće rizične situacije koje donosi buduće vrijeme. Izrada poslovnog plana ne treba biti strogo šablonska, to nije „porezna prijava“ koju morate ispuniti na točno određeni način već se možete kretati u određenim, prepoznatljivim okvirima. Dakle, poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju te da se smanji stupanj rizika, vremena i sredstava. Što smo bolje predvidjeli buduće događaje i predvidjeli rješenja budućih problema, to su nam šanse za postizanje zacrtanih ciljeva veće.

### Temeljni elementi plana:

- 1. Temeljni podaci o poduzetniku** - čime se bavi, vlasnička struktura, podaci iz zadnjih financijskih izvješća;
- 2. Prikaz proizvoda i usluga** - s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu (novi proizvodi ili modifikacije), patent, franšize i sl.;
- 3. Analiza prodajnog tržišta i konkurencija** - približan opseg cjelokupnog tržišta u djelatnosti kojom se poduzetnik bavi, udjel u tržištu, opis najvažnijih konkurenata (treba istaknuti prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju, poželjno istaknuti razvojne trendove u gospodarskoj djelatnosti jer je za bankare jako bitna procjena što će biti s dotičnom gospodarskom granom u budućnosti);
- 4. Marketing strategija** - na koji tržišni segment poduzetnik cilja, način oglašavanja, troškovi oglašavanja i politika cijena;
- 5. Proizvodnja i distribucija** - tehnički potencijal i sposobnost poduzetnika, udovoljavanje propisanim standardima, način distribucije, servis i briga o kupcima;

**6. Financije** - ulaganja i izvori sredstava, očekivani poslovni rezultati i ekonomika projekta

**7. Podaci o menadžerskom timu** - kvalitetni menadžeri su jamstvo uspjeha.

### **Zadaci projektnog menadžmenta**

Nakon što se izradi dokument za pokretanje izvedbe projekta, kreće njegovo vođenje, a kojim kako smo već spomenuli, upravlja projektni menadžment. Zadaci koji se javljaju kao najvažniji, a dio su napisanog plana ili studije mogu biti:

**Ulazna projektna strategija** – Projekt se mora izvoditi u skladu sa strategijom i namjenskim ciljevima koji iz nje proizlaze. Projektni menadžment ima zadatak oblikovati namjenske ciljeve i onda ih pri izvođenju projekta provjerava izvodi li se projekt u skladu s ulaznom strategijom i, kao posljedica, s namjenskim ciljevima.

**Sadržaj projekta** – Sadržaj projekta je podloga za određivanje projektnih ciljeva koji moraju biti postignuti tijekom provođenja projekta. Projektni menadžment ima zadatak da, u suradnji sa stručnim menadžmentom i izvođačima, odredi objektivne ciljeve u skladu sa namjenskim, pripremi pokretanje projekta i kontrolira jesu li svi objektni ciljevi postignuti. Kontrola izvođenja sadržaja projekta, prije svega s obzirom na kvalitetu, poštivanje standarsda, propisa, zahtjeva iz javne nabave, koja je bila određena u cjelovitoj projektnoj dokumentaciji (idejna i izvedbena projektna dokumentacija, investicijski programi, natječajna dokumentacija, elaborati i planovi osvajanja tržišta, model informacijskog sustava, konstrukcijski nacrti i sl.) se provodi kao zakonska obveza, npr. tehnički nadzor, superkontrola, inspekcija, ili pak, u skladu sa sadržajem projekta, menadžment projekta formira različite stručne ocjenjivačke, recenzentske timove i sl. kao svojevrsni nadzor. U sadržaj se uključuje i ekonomika projekta koja je vezana uz troškove, financiranje i utvrđivanje poslovnih učinaka projekta, u što su uključene postojeće financijske, računovodstvene službe, službe kontrolinga i dr.

**Namjenski i objektni ciljevi** – Projektni menadžment u suradnji sa stručnjacima i svim drugim uključenim u provedbu, oblikuje namjenske i objektivne ciljeve što je onda osnova za planiranje izvedbe projekta. Postignuti objektivni ciljevi čine objektivni kraj projekta, a projektni menadžment mora kontrolirati ostvaruju li se oni onako kako je navedeno. Namjenski ciljevi se postižu nakon postignutog objektivnog kraja projekta. Zadatak projektnog menadžmenta je pratiti odvija li se sve po planu, ukoliko dođe do promjene potrebno je revidiranje pokretačkog elaborata i replaniranje.

**Taktika izvedbe** – Taktika je podloga za izradu plana i organiziranje izvođenja projekta. Ona može utjecati i na ekonomiku projekta, pa tako i taktika hoćemo li dio projekta izvesti sami ili s vanjskim izvođačima utječe na troškove projekta i na organizaciju izvođenja. Projektni menadžment surađuje pri oblikovanju taktika, uključivanju taktika u planove projekta i kontroli uspješnosti njihova izvođenja.

**Plan projekta** – Izrada plana projekta je najznačajniji zadatak projektnog menadžmenta. Ovo je opis šireg opsega zadataka – od organiziranja planskih timova za izradu plana, osiguravanja

kompjutorske podrške za planiranje, uključivanja plana projekta u godišnje i operativne planove poslovanja, kontrole izvedbe projekta prema planu, slanja sažetih informacija o izvođenju prema planu menadžmentu projekta do replaniranja, održavanja projektne planske baze podataka, itd.

Analiza rizika - Projekt je proces, kojeg ćemo po potvrđivanju početnog elaborata izvoditi u budućnosti. Iako želimo da početni elaborat bude pripremljen tako da se postigne što veći stupanj konkretizacije projekta, možemo očekivati pomak od plana, naročito zbog smetnji koje će se u toku izvođenja pojaviti.

Smetnje dijelimo na:

- Unutrašnje i vanjske
- Sa utjecajem na aktivnost, radni paket ili projekt
- Dugoročne i kratkoročne
- Objektivne i subjektivne
- Sa utjecajem na eksploataciju

Smetnje koje kod početnog pokretačkog elaborata ili kod njegovog kasnijeg revidiranja možemo predvidjeti (očekivati) označavamo kao rizike projekta. Budući smo ih odredili kod izrade početnog elaborata zovemo ih početni rizici.

Smetnje koje smo uočili kasnije kod izvođenja projekta, kod kontrole izvođenja ili posebno, zovemo novi rizici.

Smetnje koje nismo mogli predvidjeti ili su se iznenada pojavile zovemo iznenadne smetnje ili promjene. Na njih mora projektni menadžment brzo reagirati.

U pripremi početnog pokretačkog elaborata ili kasnije kod kontrola i revidiranja elaborata potrebno je izvoditi Analizu rizika i osigurati uklanjanje njihovih posljedica. Analiza rizika je zato stalan zadatak projektnog menadžmenta.

#### VRSTE RIZIKA:

E	eksterni rizik
I	interni rizik
O	organizacijski rizik
IZ	rizik u vezi izvođenja
PR	pravni rizik
S	rizik u vezi sa stručnim rješenjem
IP	rizik u vezi sa izvođenjem
UR	rizik u vezi sa utjecajnim faktorima
RP	rizik u vezi sa potvrđivanjem projekta
EK	rizik u vezi s finansijskim troškovima
OS	ostali rizici

Projektna organizacija - Pod projektnom organizacijom podrazumijevamo organizacijsku strukturu za vođenje i izvođenje projekta u okviru postojećeg poduzeća ili drugog poslovnog sistema. Uključena je u cjelovitu organizacijsku strukturu s namjenom da se osiguraju svi resursi koji su potrebni za menadžment, vođenje i izvođenje projekta.

Izbor tipa projektne organizacije je prvi korak za uspješno izvođenje zadataka vođenja projekta.

Kod izbora moramo misliti na dva ključna činitelja: linijska organizacijska struktura nasuprot matričnoj organizacijskoj strukturi i izolirani nasuprot integriranim resursima za izvedbu projekta.

Članovi projektne organizacije dolaze iz različitih funkcijskih organizacijskih jedinica poduzeća. Projektna organizacija je privremena i oblikovana za neku konkretnu namjenu koju želimo postići projektom za razliku od funkcijske organizacije koja se organizira za stalan proces, poznate proizvode i slično. Ako je takav tim uključen i povezan u postojeću organizacijsku strukturu, formira se matrična organizacija.

Projektna organizacija ovisi od

- vrste projekta
- veličine ili strukturiranosti organizacije poduzeća ili poslovnog sistema
- pravno formalnog sustava organizacije projektnog menadžmenta (model timskog vođenja, za projekt se osniva novo poduzeće ili konzorcij više projektnih partnera)
- vrste poduzeća (da li ima projektno usmjereno poslovanje ili ne)

### **U osnovi postoje tri oblika projektne organizacije:**

#### **ČISTA PROJEKTNA ORGANIZACIJA**

U okviru postojeće organizacije formira se proj. org. u obliku ugrađene samostalne proj. org. za neki projekt ili projektno područje. Na čelu je proj. menadžer sa stručnim i administrativnim suradnicima. Takva org. uključuje možda i izvođače (nije nužno) a unutrašnji izvođački sistem dobija se iz postojećih org. jedinica.

#### **UTJECAJNA – ŠTABNA PROJEKTNA ORGANIZACIJA**

U okviru postojeće org. formira se projektna org. u hijerarhiji između najvišeg menadžmenta ili drugog poslovnog sistema te postojećih org. jedinica npr- razvoj, prodaja, nabava, u oblicima Sektora, službi centara i sl.. Zadaci se svode na koordinaciju među org. jed. da rade po planu.

#### **MATRIČNA PROJEKTNA ORGANIZACIJA**

U okviru postojeće org. formira se proj. org. sa vodstvom projekta u različitim oblicima projektnog menadžmenta. Izvođači pojedinih org. jed. koji imaju svoj funkcijski menadžment Uključeni su i izvođenja pojedinih projekta. Pojavljuje se dvojna odgovornost, što može biti problematično. Taj se problem rješava metodom matričnog raščlanjivanja vođenja projekta.

Plan kontrole - Izvodi se po načelu prethodnosti, što znači da moraju izvođači pripremiti kontrolne izvještaje u dogovorenim rokovima ili samostalno i to tako da ih projektni menadžment može analizirati i izvesti analizu stanja izvođenja projekta do roka glavne kontrole.

Kontrola izvođenja projekta se organizira na način:

-vodstvo projekta odredi rokove kontrole i način izvedbe kontrole do određenog roka i pri tome odredi rokove primanja i predaje kontrolnih izvještaja. Projektni menadžment odredi rokove kontrole obzirom na trenutačnu problematiku izvođenja projekta. Datume kontrole predlože izvođači projekta. Datum urgentne kontrole određuje projektni menadžer .

Kontrolni izvještaj obuhvaća:

- podatke o aktivnostima
- planirane rokove i stvarno postignute aktiv koje su završene
- planirani početak i preostalo trajanje akt koje se još izvode
- postignute projektne rezultate
- ostvarene troškove
- predviđena buduća opterećenja
- prognoza smetnji
- vjerojatnost realizacije budućih akta

## **2.4 PROJEKTNI MENADŽER I INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE NA PROJEKTU**

Prema Omaziću i sur. (2005) sama bit vođenja projekata je u sposobnosti projektnog menadžera da projektni tim upotrebljava fleksibilno. Doba racionalnih odluka je gotovo, danas se organizacijska uspješnost mjeri sposobnošću prilagođavanja. U određenim okolnostima autokratski pristup je neophodan, dok će se neke situacije bitno bolje rješavati upotrijebi li projektni menadžer participativni stil. Proces izbora stila najčešće se događa instinktivno u skladu s unutrašnjim vrijednostima. Projektni menadžeri se moraju prilagoditi situaciji. Najgori projektni menadžeri su oni pojedinci koji ne prepoznaju ili su indiferentni prema bogatstvu koje im pružaju različiti stilovi menadžmenta te vide svaku situaciju, u koju moraju uključiti suradnike, kao potencijalno opasnu i prijeteću za njihov autoritet i moć. Teorija projektnog menadžmenta polazi od činjenice da nema osobe, uključujući projektnog menadžera, koja raspolaze apsolutno svim informacijama, znanjima i ekspertizom za samostalno izvođenje projekata. Uspješan projektni menadžer, delegirajući zadatke suradnicima, priznaje vlastite slabosti i potencira suradničku snagu. Kroz ulogu projektnog promotora, jedne od ključnih uloga dobrog projektnog menadžera, on mora znati gdje može dobiti konstruktivnu pomoć te kada i kako pitati pravu osobu. Upotreba projektnih timova za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu modificirala je teoriju i praksu menadžmenta. Danas je za zaposlene

mogućnost sudjelovanja na projektima te iskazivanje vlastitih interpersonalnih i intrapersonalnih vještina preko rada u timu direktno vezano za napredak u organizaciji.

### Uloga projektnog menadžera u organizaciji

Projektni menadžer ima odgovornost integracije ljudi s različitim znanjima i vještinama kako bi se postigli specifični dugoročni organizacijski ciljevi. Također, odgovoran je za ostvarenje ciljeva projekata koji imaju direktni utjecaj na ciljeve organizacije; odgovoran je i 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. Jedino snažan, učinkovit vođa može snažno voditi projekt k ostvarivanju njegovih ciljeva ne osvrćući se na eksterne, nejasne probleme. S druge strane, nefleksibilan i slab vođa često je uzrok propasti mnogih potencijalno uspješnih projekata. vođe čine srž projekta i personificiraju njegov uspjeh. Služe kao referentna točka vlastitim timovima i najčešće su glavni izvor kvalitetnih informacija te komunikacijska veza s interesno-utjecajnim skupinama.

Odgovornosti projektnih menadžera možemo općenito svrstati u tri odnosa: odgovornost prema organizaciji u kojoj djeluje, odgovornost prema projektu, odnosno klijentu i odgovornost prema članovima projektnog tima. Odgovornost prema organizaciji je definirana kroz adekvatnu uporabu organizacijskih resursa, vremenski skladnu komunikaciju i kompetentni projektni menadžment. Važno je naglasiti da je za uspjeh projekta jednako važna informiranost vrhovnog menadžmenta o projektu koliko i usklađenost krajnjeg rezultata s njegovim bitnim odrednicama. Putem projektnog menadžmenta projektni menadžer utječe na konkurentnost organizacije, njezinu izloženost riziku i ostvarenje strateških ciljeva.

### Osnovne funkcije projektnog menadžera

Cilj svakog projekta je pomak iz postojećeg u buduće stanje i upravljanje promjenama kao logični odgovor na rastuću kompleksnost projektne okoline. Kad govorimo o procesu usmjerenja projekta od njegova početka pa sve do kraja, prepoznajemo sedam osnovnih funkcija koje cjelovito i u potpunosti opisuju projektni zadatak. Možemo li promatrati zasebno, ali se one u projektu događaju simultano i međusobno se isprepleću.

**Odlučivanje** kao funkcija za sebe, čini samu bit projektnog menadžmenta i objedinjuje sve ostale funkcije. Odlučivanje je imanentno svakoj funkciji jer predočuje način njezina ostvarenja. Ta funkcija se proteže kroz sve faze životnog ciklusa projekta, od izbora koji ćemo projekt izvesti do odluke kako i kad projekt završi, te na koji način ćemo primijeniti stečena znanja. Jedna od osnovnih uloga projektnog menadžera je prepoznavanje problema i određivanje procedura putem kojih će ih riješiti, on ili neki drugi član projektnog tima. Jednom kad su izvor i priroda problema identificirani, menadžer mora definirati i evaluirati inačice rješenja, izabrati najbolju korektivnu akciju i implementirati je, a na kraju treba pratiti kakav je rezultat akcija postigla i jesu li potrebe korektivne mjere.

Kad govorimo o funkciji **planiranja**, odgovaramo na pitanje što se na projektu mora učiniti, tko to treba uraditi, za koju cijenu, kako i kada. Dakle, ona definira misiju i ciljeve projekta koje želimo implementacijom projekta postići te koje će akcije biti neophodne za njihovo ostvarenje. Kako projekt djeluje kao jedan od instrumenata kojim se pokušava premostiti jaz između trenutnog i željenog stanja u organizaciji, jasna je i njegova povezanost s funkcijom planiranja. Bit zadatka projektnog menadžera čini vremenski ograničeni proces u kojemu se pokušava obaviti sve projektne zadatke što je bolje moguće. Planiranje projektnog menadžmenta uključuje raspored, timsku kompoziciju, timsku kompoziciju, projektne posebnosti i budžet.

**Organiziranjem** se u projektnom menadžmentu definiraju uloge, odgovornosti i ovlasti interesno-utjecajnih skupina. Tu je ključan odnos: interesno-utjecajna skupinamenadžment-projektne menadžer-član projektnog tima; treba odrediti tko ima koje ovlasti i odgovornosti. Projektnom se menadžeru u tome postavlja zadaća izbora adekvatne projektne strukture, iako se u praksi ona najčešće mora prilagoditi već postojećoj. To je kontinuiraniprocen jer organizacijsku strukturu projekta treba stalno prilagođavati uvjetima.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** je funkcija kojoj se u posljednje vrijeme u stručnoj literaturi pridaje najveća pažnja. Ako se u potpunosti iskoriste potencijali svakog člana projektnog tima, potiče njihova motiviranost za rad, kao i predanost ciljevima projekta, onda je uspjeh projekta gotovo zajamčen. Pri tome je potrebno poštovati osnovna obilježja projekta, jer je upravo zbog ljudi koji rade na njemu on jedinstven, neponovljiv i nemoguće ga je kopirati. Ako smo kroz funkciju organiziranja definirali uloge, odgovornosti i ovlasti, tu sve to dodjeljujemo stvarnim ljudima koji će ih izvesti na najbolji mogući način. Projekti imaju još jednu značajku, a to je da su gotovo idealan test za potencijalne vrhove menadžere koji čine budućnost organizacije. Stoga je u modernim organizacijama popularan trend horizontalnog napredovanja, gdje ključni kadrovi u organizaciji dobivaju sve kompleksnije projekte za rukovođenje i na taj se način razvijaju za preuzimanje ključnih mjesta.

**Vođenje** je sposobnost upravljanja u nestrukturiranoj radnoj okolini; jasno usmjeravanje; definiranje jasnih ciljeva i projektne vizije; etičnost i moralnost; razumijevanje organizacije; motivacija ljudi; osjećaj za donošenje praqvednih odluka; upravljanje konfliktima; stvaranje dobrog suradničkog tima. Stil vođenja projektnog menadžera dijeli se na autokratski, demokratki ili participativni, birokratski i laissez faire stil, što umnogome ovisi o tipu organizacije, kulturi, tradiciji, vrsti i veličini projekta.

**Kontroliranje** se ukratko sastoji od tri koraka: mjerenja, ocjena i korekcije. U projektu kontroliranje znači nadgledanje poduzetih akcija i postignutih ciljeva u svim fazama životnog ciklusa tako da ta funkcija integrira sve ostale funkcije. U okviru te funkcije se razjašnjava koja se izvedba očekuje od pojedinih članova projektnog tima te koje se korektivne akcije mogu poduzeti jednom kad se uoče problemi. Ona djeluje i kao svojevrsni generator organizacijskog znanja te raspodjeljuje informacije između utjecajno – interesnih skupina. Komunikacija je vitalna za uspjeh projekta, a ona nije samo prijenos podataka, već i izvor kontrole.

U tablici koja slijedi prikaz je razlika između uloga menadžmenta i projektnog menadžmenta u organizaciji.

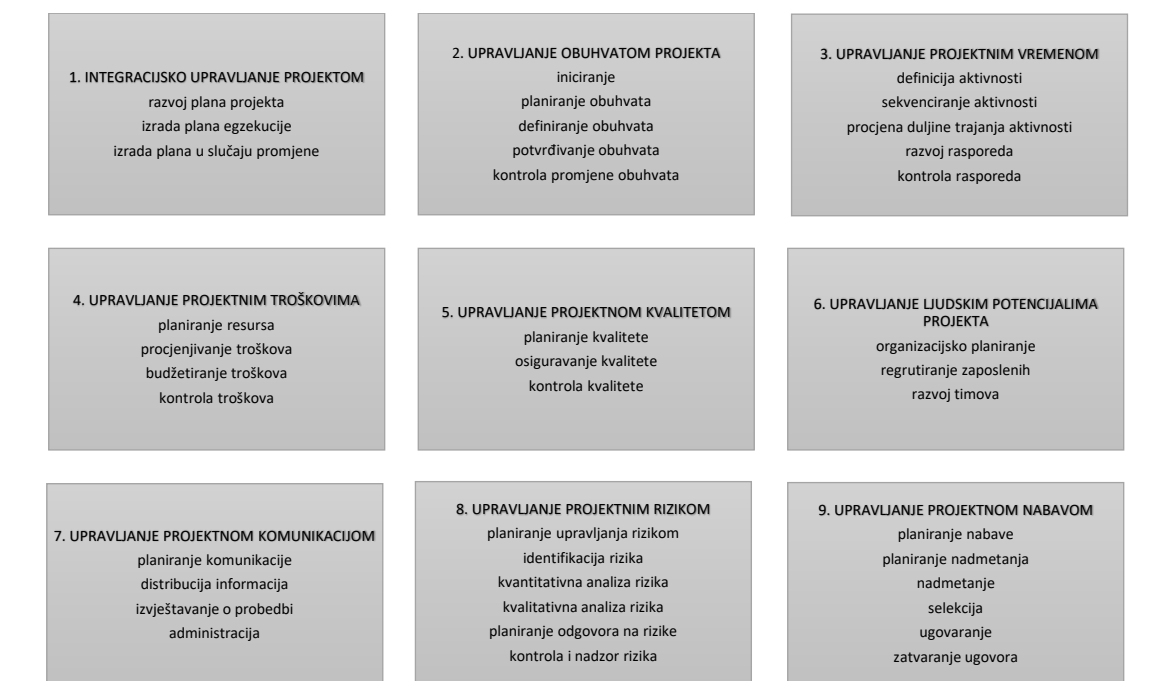
Tablica 1, Usporedba funkcija menadžmenta prema H. Fayolu s funkcijama projektnog menadžmenta

MENADŽMENT	PROJEKTNI MENADŽMENT
Planiranje	Odlučivanje
Organiziranje	Planiranje
Naređivanje	Organiziranje
Koordiniranje	Upravljanje ljudskim potencijalima
Kontroliranje	Vođenje
	Kontroliranje
	Upravljanje promjenama

Izvor: Omazić i sur. (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.110.

### Uloge projektnog menadžera

U poglavlju iznad već smo detaljno obrazložili uloge i zadatke uspješnog projektnog menadžmenta, a u slici ispod prikazane su sve uloge projektnog menadžera u kontekstu upravljanja projektom I projektnog menadžmenta šrema definiciji Project Management Institute (2000.).



Slika 3. Projektni menadžment prema PMI –u

Izvor: Omazić i sur. (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.113.



## **Interesno – utjecajne skupine na projektu**

Interesno – utjecajne skupine i pojedince možemo definirati kao one koji imaju neki interes u projektu, a koje mogu utjecati na njegov ishod ili on ima utjecaja na njih. Prema S.E.Portnyju to su osobe ili grupe koje podržavaju projekt, ili projekt na njih utječe, ili su zainteresirane za projekt na bilo koji način.

Tablica 2, Lista interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina

<b>UNUTRAŠNJI – predstavljaju pojedince i/ili grupe koji dolaze iz organizacije</b>	<b>VANJSKI - predstavljaju pojedince i/ili grupe koji dolaze izvan organizacije</b>
<i>više razine menadžmenta</i> koje su odogovorne za opće funkcioniranje organizacije, a ponekad se organiziraju u obliku odbora koji se prvenstveno bavi menadžmentom projektnog portfelja	<i>klijenti ili kupci</i> koji kupuju organizacijske proizvode ili usluge
<i>inicijator</i> osoba ili osobe koje su dale ideju ili pokrenule projekt	<i>investitori</i> koji financiraju određeni projektni proizvod za potrebe treće strane
<i>spozor</i> osoba ili osobe koje se brinu o uspjehu projekta, a nalaze se dovoljno visoko na hijerarhijskoj ljestvici da imaju veliku formalnu moć i autoritet	<i>korisnici nisu uvijek klijenti ili kupci</i> , već oni ponekad samo rabe projektni proizvod, korisnik u biti označuje osobu ili grupu osoba za koju se radi projektni proizvod
<i>projektni menadžer</i> osoba koja odgovara za uspjeh projekta	<i>suradnici</i> , grupe ili druge organizacije koje imaju zajednički interes s matičnom organizacijom za uspjeh projekta
<i>članovi projektnog tima</i> osobe koje su stalno ili povremeno uključene u rad na projektu	<i>prodavači, dobavljači ili ugovarači</i> čine pojedince, grupe i/ili organizacije koje raspolažu ljudskim, materijalnim i financijskim resursima
<i>grupe u organizaciji koje su uobičajeno uključene u projekt</i> poput administracije, odjela ljudskih potencijala, financija, računovodstva, nabave itd.	<i>zakonodavci</i> , vladine agencije i zakonodavna tijela koja usporavaju i provode zakone
<i>grupe koje su angažirane na projektu</i> pojedinci ili ekspertni timovi koji raspolažu ključnim znanjima	<i>lobisti</i> koji se svojim lobiranjem zauzimaju za projekt ili se protive njegovom izvođenju
<i>funkcijski menadžeri</i> koji zajedno s projektnim menadžerom potpomažu ostvarivanje strategije organizacije kroz podršku projektima	<i>mediji</i> koji svojim sudjelovanjem mogu bilo pozitivno bilo negativno utjecati na (ne)uspjeh projekta
	<i>profesionalna udruženja</i> koja imaju interes u projektu

	<i>javnost</i> , lokalna, nacionalna i/ili međunarodna zajednica čiji će članovi biti pod direktnim utjecajem projekta
--	--

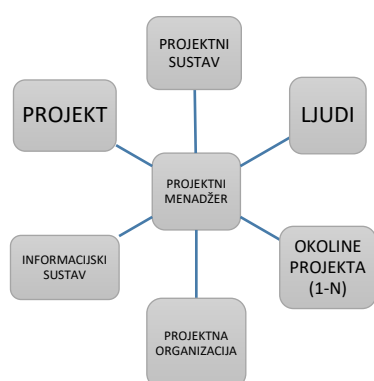
Izvor: Omazić i sur. (2005): *Projektni menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.137.

## 2.5 PROJEKTI MENADŽER I PROJEKTI OKRUŽENJE

Za određivanje zadataka projektnog menadžera možemo polaziti od funkcija koje općenito vrijede za menadžment, a to su: planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontroliranje, a po nekim autorima i upravljanje kadrovima, ljudskim potencijalima i sl. Nije moguće zaobići činjenice da je pri određivanju zadataka bilo kojeg menadžmenta potrebno uvažavati i druge, značajnije činitelje, koji utječu na uspješnost djelovanja menadžera, kao što su okruženje djelovanja menadžera, njegova osobnost, organizacijska struktura i organiziranost sustava, organizacijska kultura, nacionalne značajke. Nasuprot funkcijskom menadžmentu koji nije predmet ovog rada, a koji uglavnom djeluje na postojeće procese u postojećoj organizaciji, projektni menadžment se susreće s projektom koji tek nastaje, postupno se oblikuje, postoji kao proces samo određeno vrijeme – do završetka projekta. Projektni menadžer vodi jednokratni proces i pritom, suprotno funkcijskom menadžmentu, „čeka“ na konačni rezultat, na završetak projekta. Čekanje na konačni rezultat dijeli s menadžmentom projekta, najvišim menadžmentom tvrtke, stručnim menadžmentom, izvođačima, preuzimateljima projekta i ostalima, a neposrednu odgovornost za završetak projekta ima projektni menadžer.

Projektni menadžer mora djelovati u okruženju koje nastaje s projektom. Za određivanje zadataka koji mogu uvjetovati uspješnost projektnog menadžmenta, potrebno je uzeti u obzir značajke i utjecaje tog okruženja. Riječ je o projektnom okruženju.

Slika ispod prikazuje što sve predstavlja projektno okruženje



Slika 4. Projektni menadžer i projektno okruženje

Izvor: Anton Hauc (2007): *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam krčelić, Zaprešić, str.296.

### 3. MOGUĆI OBLICI FINANCIRANJA

Projekti se često financiraju iz nekog javnog izvora, a rijetko vlastitim učešćem poduzetnika. Kada govorimo o sufinanciranju projekata, postoji nekoliko načina kako pokrenutu projektnu ideju financijski pratiti. Najčešći način je kredit kod poslovne banke ili leasing. Međutim, danas nam je na raspolaganju i veliki broj strukturnih i investicijskih fondova čija je namjena sufinanciranje projekata iz javnog i privatnog sektora. Često se sufinancira od 50 do 85% ukupne vrijednosti projekta, dok se ostatak sufinancira putem vlastitog učešća ili kredita iz poslovne banke. U nastavku će biti prikaz mogućih oblika financiranja projekata kroz jedan ili više modela.

#### 3.1 VLASTITI IZVORI FINANCIRANJA

Vlastiti izvori financiranja<sup>7</sup> odnose se na vlastito učešće na projektima koji se ostvaruju iz redovnog poslovanja javnog ili privatnog poduzeća/institucije. Dio sredstava iz redovnog poslovanja odvaja se za financiranje projekta po fazama. Međutim, nerijetko to nije dovoljno sredstava da bi se zatvorila financijska konstrukcija.

##### **Unutarnje financiranje iz vlastitih izvora**

###### a) Osnivački kapital

Upisani temeljni kapital vlasnika poduzeća predstavlja prvi i najznačajniji izvor financiranja poduzeća u početnoj (start up) fazi. U visini vrijednosti temeljnog kapitala poduzeće će emitirati dionice. Mali i srednji poduzetnik tražit će poslovne partnere da ulože svoj kapital u poduzeće i na taj način stvarat će se dionički ili partnerski kapital za koji ne postoji obveza vraćanja u fiksno utvrđenom roku, a služit će financiranje tekućih obveza ili razvoja. To je najsigurniji izvor financiranja, u kojem je rizik poslovnog pothvata podijeljen razmjerno ulozima. Zato ne treba uvijek tražiti kredit kao izvor financiranja, već prednost treba dati traženju dioničara, novih (su)vlasnika, partnera ili ortaka koji će sudjelovati u verifikaciji poduzetničke ideje i zajedničkome snošenju rizika. Utvrđivanje vlastitih izvora financiranja svodi se na financijsku tehniku emitiranja dionica, prodaju i zamjenu dionica, trezoriranje vlastitih dionica, te načine utvrđivanja primitaka od kupaca, dobiti, raspoložive amortizacije, zaprimljenih surogata novca, primitaka od plasmana, posjedovanja vrijednosnica, narastajuće stavke i sl.

###### b) Primici od kupaca

Primici od kupaca utvrđuju se u računovodstvu očitanjem potražne strane računa potraživanja od kupaca. Kupci se u knjigovodstvu vode na računima 120 -129, a ukupan promet dugovne strane tih računa pokazuje koliko smo u određenom vremenskom razdoblju fakturali

---

<sup>7</sup> Milan Vukičević (2008): *Financije poduzeća.pdf*, Zagreb, str.117.-121.

kupcima, dok potražna strana tih računa pokazuje koliko smo od kupaca naplatili. Saldo tih računa omogućava uvid u stanje koliko potražujemo od kupaca. Ažurno knjiženje izlaznih računa i praćenje žiroračuna omogućava uvid u primitke od kupaca. Ako to nije moguće, izvadci platnog prometa banke praktično dnevno omogućavaju pregled primitaka od kupaca. Na njima se nalaze svi primici i izdaci po danima kako su prispjivali i odlijevali sa žiroračuna, te ukupno stanje novca na žiroračunu. Priključenje na telebanking omogućava najvažnije eksterne informacije o prilivu i odlivu novca, te stanju na žiroračunu poduzeća.

Interne informacije o primicima od kupaca koncipiramo pomoću financijskih tokova tako da u određenom vremenskom razdoblju, primjerice tjednu, mjesecu ili kvartalu kumulativno pratimo prilive od kupaca i odlive sa žiroračuna. Da bismo utvrdili primitke od regresa, dotacija, subvencija, donatorstava, pomoći i naknada šteta od osiguravajućih društava ili drugih pravnih ili fizičkih osoba, moramo koncipirati vlastitu evidenciju očekivanih priliva na temelju dokumentacije s kojom raspolazemo. Ovi se primici najčešće temelje na ugovornom odnosu, primjerice na ugovoru o osiguranju, zakonskim propisima ili pak nemaju podloge u dokumentaciji a ipak su prispjeli ili očekivani primici. Naplatu ovih primitaka pratimo u bankarskim izvadcima po danima prispjela, u vlastitom računovodstvu na računu 789 – Ostali izvanredni prihodi ili putem telebankinga. Povremeno se javljaju i struktura im je vrlo različita, ali mogu biti značajan vlastiti izvor financiranja u određenom vremenskom razdoblju.

#### c) Primici od plasmana

Primici od plasmana vlastitog novca su izvor financiranja koji se također povremeno javlja, najčešće nije stalan i redovit, ovisi o visini, strukturi, ugovorenoj kamatnoj stopi i ročnosti plasmana. Primici se sastoje od povrata glavnice i naplaćene kamate. Glavnica je primitak i značajan je izvor financiranja za poduzeće, ali nije prihod u određenom vremenskom razdoblju. Vraćeni vlastiti novac omogućava raspolaganje, novo ulaganje i oplođivanje. Glavnica predstavlja vlastiti kapital, knjižen na teret računa 152-Dani financijski krediti u zemlji, kamata prihode, knjižene u korist računa 771-774 kao financijski prihod. Iz stanja navedenih računa i žiroračuna utvrđujemo primitke od plasmana vlastitog novca kao izvora financiranja. Pored uvida u vlastitu računovodstvenu evidenciju i telebankinga, dobivamo i bankarske izvratke iz kojih također utvrđujemo ove primitke, a ukoliko se radi o redovitim i kontinuiranim primicima ove vrste, možemo ustrojiti vlastitu evidenciju primitaka putem analize financijskih tokova.

#### d) Amortizacija

Visina obračunate amortizacije ovisi o veličini raspoložive dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine, odnosno o procijenjenoj realnoj vrijednosti imovine poduzeća, predvidivom vremenu ekonomske funkcionalnosti te imovine, te stopama otpisa i metodama obračuna amortizacije. Veća vrijednost imovine, kraći rokovi tehničko-tehnološkog zastarijevanja, nužnost praćenja tehničkog napretka i sl., zahtijevaju primjenu stopa i metoda obračuna ubrzane amortizacije; brže formiranje većih iznosa amortizacije koji će omogućiti nabavke novih i suvremenijih strojeva, opreme i sl., da bi se poduzeće moglo razvijati, poslovati i opstati na konkurentskom tržištu, i obrnuto.

Amortizacija kao trošak umanjuje veličinu dobiti kao poreznu osnovicu, čini porezni zaklon, pa je svaka država zainteresirana s jedne strane da poduzeća prate tehnički progres, a s druge strane da plate primjeren porez. Zato svaka država propisuje obračun amortizacije dugotrajne materijalne imovine koji se poreznom obvezniku priznaje kao porezni rashod. Propisima se daju godišnje amortizacijske stope izračunate prema predviđenom vijeku trajanja predmeta dugotrajne imovine, s tim da porezni obveznik može otpisivati dugotrajnu imovinu i u vijeku kraćem od propisanog, najviše do polovice propisanog vijeka i po stopama višim od propisanih. Poduzeće može obračunati amortizaciju i iznad tako dobivenog iznosa, ali mu tako obračunata amortizacija ne umanjuje poreznu osnovicu, tj. za taj iznos nije oslobođeno plaćanja poreza.

Amortizacija se obračunava i utvrđuje u računovodstvu poduzeća kao trošak i knjiži na računima 430-438 - Amortizacija dugotrajne imovine. Amortizacija je trošak, ali nije izdatak, jer nema odliva financijskih sredstava sa žiroračuna. Protuvrijednost tog troška trebala bi se pojaviti na žiroračunu poduzeća i vremenski formirati kao akumulacija, odnosno vlastiti izvor financiranja. Zato iznos obračunate amortizacije određuje visinu raspoloživih izvora financiranja. U praksi se to ne odvija tako jednostavno zbog toga što većina poduzeća stalno podmiruje svoje obveze i usklađuje svoje prilive s odlivima, često ima probleme s tekućom likvidnošću, a i ekonomsko-financijska logika što boljeg iskorištavanja raspoloživih financijskih sredstava nameće potrebu brzog eliminiranja viškova novca sa žiroračuna da bi se novac čim prije uložio, oplodio i donio novu zaradu (dobit), prikriva spoznaje o novcu koji potječe iz obračunate amortizacije. Međutim, treba se informirati u računovodstvu o visini obračunate amortizacije i uzeti je u obzir kao vlastiti izvor financiranja prilikom planiranja novih investicijskih troškova.

#### e) Neto dobit

Neto (čista) dobit kao izvor financiranja utvrđuje se u određenom vremenskom razdoblju, primjerice u jednoj poslovnoj godini, polugodištu, kvartalu ili mjesečno. Ažurno knjigovodstvo omogućit će utvrđivanje dobiti u što kraćim vremenskim razdobljima i što točnije. Bruto dobit se utvrđuje kao razlika svih prihoda i rashoda i prenosi se s dugovne strane računa 79-Razlika prihoda i rashoda na potražnu stranu računa 82-Dobit ili gubitak prije oporezivanja. To znači da uvijek ne mora biti ostvarena dobit, jer je moguće ostvariti i gubitak. Ostvarena bruto dobit javlja se u novčanom obliku na žiroračunu poduzeća, ali najčešće se vremenski ne podudara s utvrđivanjem dobiti, tako da su moguće pojave utvrđivanja visoke dobiti a da na žiroračunu nema novca za podmirenje čak ni tekućih obveza.

Financijašima je poznato da obračun dobiti i stanje novca na žiroračunu ne mora korespondirati, samo izuzetno se podudara, ali i to da utvrđena visoka dobit u određenom vremenskom razdoblju ovisi o primijenjenim knjigovodstvenim metodama obračuna (prema fakturiranoj ili naplaćenju realizaciji, vremenskim razgraničenjima troškova, i dr.), iznosima prethodnih plaćanja, podudarnosti vremena priliva i obračuna i sl. Dakako da su moguće i situacije podudarnosti utvrđivanja dobiti i raspoloživog novca na žiroračunu poduzeća. Visoka dobit omogućava likvidnost i solventnost, i obrnuto. Zadržana i reinvestirana dobit povećava temeljni kapital poduzeća i zato je bitno da se reinvestira što veći dio dobiti.

Na utvrđenu bruto dobit u poslovnoj godini u svim zemljama plaća se porez po određenoj i zakonom propisanoj stopi, koje su različite po pojedinim zemljama, vremenski podložne promjenama i ovise o ekonomskoj politici svake zemlje. Obračunati porez na dobit treba uredno platiti, kao i na temelju njega obračunate akontacije ovog poreza u tekućoj godini, radi nužnosti podmirivanja javnih društvenih potreba ili investiranja u društvenu infrastrukturu (izgradnje cesta, škola, zdravstvenih objekata, novih proizvodnih pogona koje gradi država radi stvaranja općih uvjeta na tržištu, i dr.). Tek nakon plaćenog poreza utvrđuje se i ostaje čista dobit kao neto (čisti) financijski rezultat i izvor financiranja.

#### f) Prodaja imovine

Brzo unovčiva imovina je ona imovina bilo koje vrste kojom poduzeće raspolaže a može je brzo prodati i naplatiti. Svaku imovinu koja poduzetniku iz bilo kojeg razloga trenutno ili stalno nije potrebna, treba čim prije prodati ili iznajmiti, jer imovina vrijedi samo onoliko koliko može dati prihoda u određenom vremenskom razdoblju. Posjedovanje imovine koja ne donosi prihode je luksuz, pa će poduzetnik lako prepoznati takvu imovinu i planirati novčane primitke kao svoj izvor financiranja, daljnjeg ulaganja i oplodivanja.

Posjedovanje vrijednosnih papira je značajan vlastiti izvor financiranja, jer se od dionica dobivaju dividende, a od obveznica, zadužnica, komercijalnih zapisa, blagajničkih zapisa, trezorskih zapisa kamate, kao primici kojima poduzeće može planirati ulaganje. U trenutku dospijeca obveznica, zadužnica ili zapisa poduzeće može dobiti ne samo kamatu već i glavicu, svoj uloženi kapital u tu financijsku imovinu, dok dionice može prodati i tako ostvariti izvor financiranja.

#### g) Narastajuće stavke

Narastajuće stavke javljaju se kao oblik spontanog financiranja. Primjerice, kod obračuna plaća visina potrebnih sredstava ovisi o obujmu poslovne aktivnosti, broju zaposlenih i načinu isplate plaća. Obračun poreza ovisi o obujmu poslovne aktivnosti i načinu plaćanja poreza. Neraspoređena tekuća dobit ovisi također o obujmu poslovne aktivnosti i načinu isplate dobiti. Narastajuće stavke ne izazivaju troškove financiranja.

### **Financiranje vrijednosnim papirima**

Vrijednosni papiri su pismene isprave (engl. securities) na kojima je naznačen njihov vlasnik (posjednik, korisnik ili vjerovnik) koji ima neko pravo temeljem te isprave, koje može ostvariti na propisani način. Prema obliku u kojem se pojavljuju, vrijednosni papiri mogu glasiti na ime, donositelja ili po naredbi. Prema subjektu koji ih izdaje (emitira), vrijednosni papiri mogu biti državni, koje izdaje Ministarstvo financija, centralna banka ili druge državne institucije, ili privatni koje izdaju privatna poduzeća, banke ili pojedini građani. Od državnih vrijednosnih papira najznačajnije su državne obveznice koje izdaje Ministarstvo financija i nazivaju se trezorski zapisi, te blagajnički zapisi koje izdaje Hrvatska narodna banka. Prema sadržaju prava koje je na njima zapisano razlikuju se robni i novčani vrijednosni papiri. Primjerice, robni vrijednosni papiri su teretni list, skladišni list, otpremnica i sl., a novčani vrijednosni papiri su

dionica, obveznica, mjenica, ček, polica osiguranja, štedna knjižica itd. Novčani vrijednosni papiri daju svojim vlasnicima pravo na dobivanje nekog iznosa novca u određenom vremenu. Tako primjerice, na temelju nekog iznosa novca na knjižici vlasnik knjižice ili vlasnik obveznice dobiva redovite godišnje kamate, dok vlasnicima dionica njihovi vrijednosni papiri donose promjenljive prihode u obliku dividendi čija veličina ovisi o rezultatu poslovanja i odlukama skupštine dioničarskog društva. Vrijednosni papiri kao što su mjenice ili bankarske garancije plaćanja ne donose prihode, već predstavljaju samo pravnu osnovu za vraćanje duga u efektivnom novcu.

Vrijednosni papiri su surogati novca koji se pojavljuju kao instrumenti financiranja poslovnih aktivnosti poduzeća i građana, obveza države te kao instrumenti monetarne politike pomoću kojih centralna banka regulira tržište novca i tržište kapitala. Najznačajniji vrijednosni papiri su dionice i obveznice. Sa stajališta financiranja poduzeća zanimaju nas dionice koje su vlastiti izvor financiranja i obveznice koje su tuđi izvor financiranja, koje emitiraju ili kupuju i prodaju poduzeća na sekundarnom tržištu. Međutim, sa stajališta financiranja poduzeća u našim uvjetima dionice, a posebice obveznice, nemaju takvo značenje kako se to uobičajeno misli jer samo mali broj dionica kotira na burzi, dok kod obveznica poduzeća kod nas, a i u Europskoj uniji, ne emitiraju obveznice već kupuju državne obveznice i s njima trguju, pa je u tom smislu značajno poznavanje ovih vrijednosnica.

## **3.2 KREDITI**

### **Bankarski krediti**

Kratkoročni bankarski krediti za poduzeće su alternativa držanju novca. Karakteristike ovih kredita su (1) dospijeće, (2) fleksibilnost, (3) kolateral, (4) kompenzirajući saldo i (4) trošak bankarskog kredita. Dospijeće je unutar godine dana, a najčešće je dospijeće do 3 mjeseca. Poduzeće ima mogućnost obnavljanja kreditnog aranžmana. Fleksibilnost ovog kredita izražava se kroz mogućnost prilagođavanja potrebama poduzeća i minimalizaciju troškova kredita.

Kratkoročni bankarski krediti po fleksibilnosti dijele se na (1) fiksne kredite, (2) okvirne kredite i (3) revolving kredite.

Fiksni bankarski kredit odobrava se i pušta u tečaj u ukupnom (fiksnom) iznosu. Vraća se u ratama ili odjednom, kako se ugovori s bankom. Taj kredit nije fleksibilan u smislu da se ugovori jedan iznos a iskoristi samo dio kredita. Javlja se problem neiskorištenih sredstava. Ako se vraća u ratama ne postoji mogućnost prilagođavanja potrebama poduzeća.

Okvirni kredit odobrava se do određenog iznosa i pušta u tečaj prema zahtjevima poduzeća (dužnika – debitora). Vraća se odjednom ili u ratama. Ima određenu fleksibilnost jer se prilivi od puštanja u tečaj mogu prilagoditi dinamici nastajanja potreba poduzeća. Vraća se u ratama uz mogućnost prilagođavanja smanjivanju potreba poduzeća.

Revolving kredit odobrava se u maksimalnom iznosu kroz razdoblje trajanja. Do tog se iznosa poduzeće može stalno zaduživati nakon vraćanja dijela kredita. To je najfleksibilniji kredit jer se prilagođava nastajanju i smanjivanju potreba poduzeća i eliminira rizik refinanciranja. Kad je sklopljen ugovor o revolving kreditu, revolving kredit predstavlja obvezu banke da isplaćuje kredit do maksimalno ugovorenog iznosa, ali ukupne pozajmice ne smiju premašiti maksimalno određeni iznos. Ako revolving kredit iznosi 1 milijun kuna, a dosad je korišteno 600.000,00 kuna, zajmoprimac može koristiti još 400.000,000 kuna u bilo koje vrijeme. Za produženje ugovora o revolving kreditu banka zahtjeva plaćanje dospelje kamate, troškova i provizije. Revolving krediti se često odobravaju na rok od šest mjeseci do godine dana.

Revolving krediti su samoobnavljajući krediti kroz određeno vrijeme. Banka odobri kredit poduzeću koje poduzeće uredno otplaćuje i nakon određenog vremena ako je kredit otplaćen ili je još uvijek u fazi otplate, već prema tome kako je predviđeno ugovorom, kredit se automatski obnavlja.

Kolateral u pravilu predstavlja osigurani kredit zalogom robe, isprava o vlasništvu robe, potraživanja ili prodaje potraživanja. Tako se razlikuju akceptni, avalni, kontokorentni, lombardni i rambursni krediti. Banka može tražiti od poduzeća da na žiroračunu drži određena sredstva za vrijeme trajanja kreditnog odnosa. To može biti minimalni iznos sredstava ili pak u visini prosječnog salda u određenom vremenu, koji se naziva kompenzirajući saldo. Kompenzirajući saldo povećava troškove kredita, ali ima određenu fleksibilnost.

Na tržištu novca postoje razne vrste kratkoročnih kredita od različitih potencijalnih kreditora. Najčešći kreditori su banke. Da bi poduzeće dobilo kratkoročni kredit od banke, mora biti komitent banke. Banka traži otvaranje žiroračuna i ostvarivanje prometa preko žiroračuna, kako bi izvjesno vrijeme pratila prilive i odlive, odnosno poslovanje poduzeća. Nakon određenog vremena poduzeće se obraća banci da mu odobri kratkoročni kredit u određenom iznosu, na određeno (do godine dana) vrijeme i za određenu namjenu. Kratkoročni kredit uzima poduzeće samo za određenu namjenu, koja je najčešće premoštavanje trenutne nelikvidnosti, odnosno trenutnog nedostatka sredstava na žiroračunu. Trenutni nedostatak sredstava na žiroračunu u praksi se različito tumači. Što to zapravo znači? Ako poduzeće ima planirani priliv koji (sigurno) stiže određenog dana, ali zbog nekih razloga kupac nije u stanju ranije platiti svoje obveze, onda može zatražiti kratkoročni kredit u banci.<sup>53</sup>

Kod uzimanja kredita uvijek treba težiti da poduzeće dobije kredit u što većem iznosu, na što duži rok i uz što nižu kamatnu stopu, za točno određenu namjenu iz koje proizlazi pozitivna razlika kamate i zarade. Korištenjem tuđeg novca treba zaraditi najmanje u visini iznosa kamate (troška kapitala) koju treba platiti, jer u praksi nema kredita kojeg ne treba vratiti i za njegovo korištenje platiti kamatu. Iz toga proizlazi potreba opreznosti i proračuna da li i kakav kredit treba uzeti. Međutim, mogu postojati i specifični, praktični, financijski razlozi uzimanja kredita, koji negiraju takvu opreznost. Poznato je da je korištenje vlastitih sredstava najskuplje, odnosno da treba koristiti financijsku polugu u premoštavanju i financiranju obveza i da se tuđim sredstvima može više zaraditi nego vlastitim.



Sve dotle dok je profitna stopa veća od kamatne stope koju treba platiti kreditoru treba uzimati kredite. Kad poduzeće donese odluku o uzimanju kredita, traži izvore kredita u bankama čiji je komitent i uvjete kreditiranja. Banka ima suprotne interese od poduzeća koje traži kredit, koji se u određenom trenutku poistovjećuju. Banka nastoji da plasira sredstva na što kraći rok jer tim smanjuje rizik, uz što veću sigurnost i što veću kamatu. Bankari znaju da: (1) u kratkom roku imaju veće šanse da će poduzeće dužnik sredstva vratiti i kamatu platiti, (2) što se više produžava rok povrata sredstava raste kreditni rizik, (3) što je veća kamatna stopa kredita postoji veća vjerojatnost da poduzeće neće moći vratiti ni glavnicu kredita a kamoli platiti kamatu, ali ipak moraju plasirati i oploditi (uglavnom tuđa) deponirana sredstva na koja moraju platiti pasivnu kamatu deponentima. Tu se odvija određena "igra" između banke i poduzeća koje uzima sredstva, koja traje do trenutka nalaženja zajedničkih interesa. Banka nudi kreditne uvjete, a poduzeće donosi odluku o prihvaćanju ili odbijanju tih uvjeta<sup>54</sup>.

Kad poduzeće prihvati uvjete kreditiranja banke, sastavlja i podnosi kreditni zahtjev. Zahtjev se sastoji uglavnom od unaprijed utvrđenih obrazaca koje je sastavila banka i koje poduzeće mora popuniti. Poduzeće se najprije identificira kao tvrtka (naziv), s matičnim brojem i djelatnostima kojima se bavi. Zatim se iskazuju financijski rezultati poduzeća u posljednje dvije ili tri godine kroz ukupne prihode i rashode, bruto i neto dobit (račun dobiti i gubitka), te bilanca poduzeća za isto razdoblje (imovina, kapital i obveze). U zahtjevu se ističe iznos traženog kredita, poželjni rok korištenja kredita, namjena kredita i jamstva za povrat kredita. Svaka banka ima svoj program kreditiranja s raznim vrstama i uvjetima kredita za različite namjene, koje poduzećima stavlja na uvide u obliku različitih prospekata. U skladu s tim programom od poduzeća se traže potrebni podaci i informacije o njegovom poslovanju.<sup>55</sup>

Svaka država potiče izvoznu proizvodnju i zapošljavanje te usmjerava dio kapitala preko banaka na kreditiranje izvoznika i onih poduzeća koji zapošljavaju nove radnike, pa u skladu s tim vrstama kredita banka traži i potrebne podatke i informacije od poduzeća. Slični su i postupci države u kreditiranju obrtnika, malih i srednjih poduzetnika. Republika Hrvatska izdvaja iz proračuna dio sredstava i preko banaka usmjerava ih u kredite obrtnika, malih i srednjih poduzeća, koja se kapitaliziraju i zasebnim investicijskim fondovima dugoročnog karaktera i služe za kontinuirano financiranje.

Banka ne mora prihvatiti ponuđena jamstva; može tražiti neka druga ili neka dopunska jamstva koja ćemo prihvatiti ili od kredita odustati. Najčešće će dodatno zatražiti BON I i BON II da provjeri kreditnu sposobnost poduzeća, prilive, vrijeme blokade žiroračuna, tj. bonitet, i sl. Ove dokumente poduzeće je dužno pribaviti i banci dostaviti na njezin zahtjev. U slučaju pozitivne odluke banke i prihvaćanja kreditnih uvjeta od strane poduzeća, banka predlaže ugovor o kratkoročnom kreditu između banke i poduzeća u kojem su utvrđeni svi uvjeti kreditiranja, koje potpisuju ovlaštene osobe banke i poduzeća. Nakon toga banka doznačuje kreditna sredstva na žiroračun poduzeća ili plaća račune njegovih dobavljača, tj. kredit stavlja u opticaj (tečaj).

## **HBOR krediti**

Hrvatska banka za obnovu i razvitak<sup>8</sup> je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Kreditiranjem, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem, HBOR gradi mostove između poduzetničkih ideja i njihovih ostvarenja s ciljem osnaživanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

### **DJELATNOSTI**

- financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva,
- financiranje infrastrukture,
- poticanje izvoza,
- potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva,
- poticanje zaštite okoliša,
- osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika.

HBOR obavlja svoju kreditnu aktivnost temeljem posebno donesenih programa kreditiranja skladu s Kreditnom politikom HBOR-a.

HBOR provodi programe kreditiranja:

- posredstvom poslovnih banaka i
- izravnim kreditiranjem.

Usluge kreditiranja su

### **Kreditni**

1. Poduzetništvo mladih, žena i početnika
2. Investicije privatnog sektora
3. Izvoz
4. Investicije javnog sektora
5. EU projekti
6. Obrtna sredstva
7. Financijsko restrukturiranje

### **ESIF krediti**

1. ESIF Krediti za rast i razvoj
2. ESIF Krediti za energetske učinkovitost u zgradama javnog sektora
3. ESIF Krediti za javnu rasvjetu
  - Garancije
  - Izvozno – kreditno osiguranje

---

<sup>8</sup> <https://www.hbor.hr/>

- Fondovi rizičnog kapitala
- Dokumentarni akreditivi
- Leasing
- Hrvatsko kreditno osiguranje

### Primjer jednog kreditnog programa u HBOR-u



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

#### Poduzetništvo mladih, žena i početnika

<b>1. Korisnici kredita</b>	Poslovni subjekti privatnog sektora - trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost, obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG), zadruge i ustanove, koji su mladi poduzetnici, poduzetnici početnici i žene poduzetnice.
<b>2. Namjena kredita</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ulaganja u osnovna sredstva (materijalnu i nematerijalnu imovinu) s ciljem pokretanja poslovanja, modernizacije poslovanja, uvođenja novih tehnologija, povećanja kapaciteta, uključujući i turističke, razvoja i uvođenja novih proizvoda ili usluga, poticanja novog zapošljavanja i sl.,</li><li>• obrtna sredstva najviše do 30% ugovorenog iznosa kredita.</li></ul>
<b>3. Način kreditiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kreditiranje u suradnji s poslovnim bankama (putem poslovnih banaka ili po modelu podjele rizika) – korisnik kredita Zahtjev i pripadajuću dokumentaciju podnosi poslovnoj banci,</li><li>• izravno kreditiranje korisnika kredita (osim OPG-ova koji nisu u sustavu PDV-a i udruga) – korisnik kredita Zahtjev i pripadajuću dokumentaciju podnosi HBOR-u.</li></ul>
<b>4. Iznos kredita</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• u pravilu se ne odobravaju krediti u iznosu nižem od 200.000,00 kn</li><li>• najviši iznos kredita iznosi 2.000.000,00 kn, ovisno o specifičnostima i kreditnoj sposobnosti korisnika kredita te namjeni i strukturi ulaganja, pri čemu se može kreditirati do 85% predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a<sup>2</sup>.</li><li>• ovisno o specifičnostima i kreditnoj sposobnosti korisnika kredita i namjeni i strukturi ulaganja, za kredite u iznosu do 700.000,00 kn moguće je kreditiranje do 100% predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a.</li></ul>
<b>5. Valuta kredita</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kunski kredit</li><li>• kunski kredit uz valutnu klauzulu vezanu za EUR</li></ul>
<b>6. Kametna stopa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2,00% godišnje, fiksna</li></ul> <p>U određenim slučajevima kamatna stopa može biti i viša, ovisno o propisima o dodjeli državnih potpora i/ili potpora male vrijednosti.</p>
<b>7. Naknade:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• promjenjive, u skladu s Odlukom o naknadama za usluge koje obavlja HBOR važećom na dan obračuna:<ul style="list-style-type: none"><li>○ za obradu kreditnog zahtjeva: 0,50% od ugovorenog iznosa kredita.</li></ul></li></ul>

Slika 5. Poduzetništvo mladih, žena i početnika 1

Izvor: [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/)

	<ul style="list-style-type: none"><li>o za rezervaciju sredstava: 0,25% od ugovorenog, a neiskorištenog iznosa kredita, te ostale naknade u skladu s Odlukom o naknadama za usluge koje obavlja HBOR važećom na dan obračuna.</li></ul>
8. Rok i način korištenja kredita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rok korištenja je u pravilu do 12 mjeseci. Ovisno o namjeni i dinamici ulaganja, moguće je odobriti i duži rok korištenja kredita.</li><li>• dio kredita namijenjen za financiranje osnovnih sredstava koristi se isplatom na račun prodavatelja/dobavljača/izvođača radova, na temelju dokumentacije za namjensko korištenje kredita</li><li>• dio kredita namijenjen za financiranje obrtnih sredstava može se isplatiti na račun korisnika kredita, uz obavezno pravljenje dokumentacijom kojom se dokazuje namjensko korištenje kredita.</li></ul>
9. Rok otplate	<ul style="list-style-type: none"><li>• ovisno o namjeni i strukturi ulaganja, do 12 godina, uključujući početak do 3 godine</li></ul> <p>Iznimno od navedenog, ovisno o namjeni i strukturi ulaganja, moguće je odobriti rokove otplate i počeka:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• za podizanje i/ili obnavljanje dugogodišnjih nasada u poljoprivredi: do 14 godina, uključujući početak do 5 godina,</li><li>• za ulaganja u turizam ili ako investicijska studija ukazuje na potrebu za duljom ročnošću i/ili početkom: do 14 godina, uključujući početak do 4 godine.</li></ul>
10. Način otplate	<ul style="list-style-type: none"><li>• u pravilu u jednakim mjesečnim, tromjesečnim ili polugodišnjim ratama</li></ul>
11. Instrumenti osiguranja	<ul style="list-style-type: none"><li>• kod kreditiranja u suradnji s poslovnim bankama instrumente osiguranja utvrđuje poslovna banka</li><li>• kod kreditiranja po modelu podjele rizika instrumente osiguranja određuju poslovna banka i HBOR</li><li>• kod izravnog kreditiranja HBOR s korisnikom kredita ugovara instrumente osiguranja sukladno internim aktima HBOR-a (npr. mjenice, zadužnice, zalog na imovini uz polisu osiguranja imovine vinkulirane u korist HBOR-a, zalog na poslovnim udjelima, bankarska garancije, jamstva HAMAG-BICRO-a i ostale instrumente osiguranja uobičajene u bankarskom poslovanju), te procjeni rizika ulaganja i korisnika kredita.</li></ul>
12. Povezani dokumenti / Privici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opći kriteriji prihvatljivosti</li><li>• Popis dokumentacije i poslovnih banaka</li><li>• Odluka o općim uvjetima kreditnog poslovanja HBOR-a</li></ul>

Kreditni program primjenjuje se na zahtjeve zaprimljene u HBOR-u od 1.5.2019. godine.

## Slika 6. Poduzetništvo mladih žena i početnika 2

Izvor: [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/)

## HAMAG-BICRO krediti

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)<sup>9</sup> nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO). Svrha spajanja ovih dviju Agencija jest strateško kreiranje jedinstvenog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište.

Tijekom 20 godina postojanja, Agencija se ustrajno zalaže za poticanje malog gospodarstva i razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija.

Agencija također pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj. Usmjeren je na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora za ulaganje u istraživanje i razvoj.

<sup>9</sup> <https://hamagbicro.hr/>

## **Financijski instrumenti**

### INVESTICIJE

- ESIF mikro zajam
- ESIF mali zajam
- Mikro zajam za ruralni razvoj
- Mali zajam za ruralni razvoj

### OBRтна SREDSTVA

- ESIF mikro zajam

### JAMSTVA

- Pojedinačna
- Ograničeno portfeljno jamstvo

### ESIF ZAJMOVI

Hrvatska agencija za malo GOSPODARSTVO, inovacije i investicije i Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, potpisali su 30. lipnja 2016. godine Sporazum o financiranju za provedbu financijskih instrumenata u okviru Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija“ 2014. – 2020.

Temeljem navedenog, HAMAG-BICRO raspisao je Programe ESIF Mikro i Malih zajmova. Program ESIF Mikro zajmovi dijele se na programe mikro investicijskih zajmova i mikro zajmova za obrtna sredstva i program je namijenjen mikro i malim poduzetnicima.

Program ESIF Malih zajmova namijenjen je mikro, malim i srednjim poduzetnicima.

Financijski instrumenti pomažu u mobilizaciji dodatnih javnih i/ili privatnih izvora financiranja u svrhu otklanjanja tržišnih nedostataka. S obzirom na trenutnu ekonomsku situaciju i sve veću oskudnost javnih resursa, očekuje se da će financijski instrumenti imati još značajniju ulogu u budućnosti

### **Zajmovi za ruralni razvoj**

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, Ministarstvo poljoprivrede i Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju potpisali su 18. travnja 2018. godine Sporazum o financiranju za provedbu financijskih instrumenata u okviru Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. godine.

Temeljem navedenog, HAMAG- BICRO raspisao je Financijske instrumente Mikro i Mali zajmovi za ruralni razvoj. Financijski instrument Mikro zajam za ruralni razvoj namijenjen je mikro i malim poduzetnicima u poljoprivrednom, prerađivačkom i šumarskom sektoru. Financijski instrument Mali zajmovi za ruralni razvoj namijenjen je mikro, malim i srednjim poduzetnicima u poljoprivrednom, prerađivačkom i šumarskom sektoru.

### **Jamstva HAMAG-BICRO-a**

Jamstva HAMAG-BICRO-a vrhunski su instrument osiguranja Vaše poduzetničke investicije. Izdaju se za osiguranje dijela glavnice kredita kojeg izdaju poslovne banke ili HBOR.

Omogućuju ostvarenje investicija u malom gospodarstvu koje ne bi bile moguće bez pomoći HAMAG-BICRO-a.

HAMAG-BICRO prije odobrenja jamstva vrši provjeru statusno financijske dokumentacije i provjerava ekonomsku opravdanost vašeg projekta.

Poduzetnik koji traži kreditna sredstva, a nedostaje mu instrumenata osiguranja preko kreditora dostavlja Odluku o odobrenju kredita, zahtjev za jamstvo i propisanu dokumentaciju. Nakon dostavljanja dokumentacije financijski analitičari HAMAG-BICRO-a počinju obradu zahtjeva za jamstvom.

Novi poduzetnici imaju mogućnost prijave za Pismo namjere za izdavanjem jamstva HAMAG-BICRO-a.

## Primjer kreditnog programa HAMAG-BICRO-a



Cjeloviti tekst programa možete preuzeti [ovdje](#).

Značajka instrumenta/ Naziv programa	<b>ESIF Mali zajam</b>
Ciljana skupina	<ul style="list-style-type: none"><li>· Mikro gospodarski subjekt</li><li>· Mali gospodarski subjekt</li><li>· Srednji gospodarski subjekt</li><li>· Fizičke osobe- u trenutku podnošenja zahtjeva za kredit nemaju registrirani vlastiti gospodarski subjekt- ukoliko se zajam odobri potrebno je registrirati gospodarski subjekt jer se Ugovor o zajmu ugovara isključivo sa registriranim gospodarskim subjektom.</li></ul>
Iznos	Od 25.000,01 EUR do 50.000,00 EUR
Kamatna stopa*	0,5% - 1,5%
Poček	Do 12 mjeseci ukoliko je rok otplate dulji od 2 godine
Rok otplate	Do 10 godina uključujući poček
Instrumenti osiguranja	Zadužnica, te ostali instrumenti osiguranja ovisno o procjeni rizika
Potpora	De minimis
Namjena	<ul style="list-style-type: none"><li>· Osnovna sredstva (materijalna i nematerijalna imovina)</li><li>· Obrtna sredstva- do 30% iznosa zajma</li></ul>

**Slika 7. ESIF Mali zajam**

Izvor: <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-zajma/investicije/esif-mali-zajam/>

### **3.3 LEASING**

Ekonomsko-financijski smisao leasinga određen je financiranjem nabave nepokretne i pokretne imovine trajne vrijednosti (dugotrajna materijalna imovina), kupnje radi iznajmljivanja i po toj osnovi ostvarivanja prihoda; temeljem prihoda dohotka i dobiti, a ne radi vlasništva. Uzimatelj leasinga, koji ima neku poduzetničku ideju, pronalazi zemljište, građevinski objekt, poslovni prostor, opremu ili dio opreme, transportno sredstvo, komunikacijsko sredstvo i sl., koje mu treba za realizaciju te ideje u smislu obavljanja neke djelatnosti i stvaranja dobiti, te umjesto da kupi tu trajnu materijalnu imovinu, unajmljuje je od vlasnika ili proizvođača, odnosno financijske institucije na određeno vrijeme.

Moguće su dakle, tri strane kod leasing poslova:

1. vlasnik (proizvođač),
2. financijer (davatelj leasinga) i
3. uzimatelj leasinga.

Poduzeće može biti vlasnik, odnosno proizvođač u leasingnim poslovima ako proizvodi trajni materijalni proizvod koji ne može prodati po cijeni koja pokriva barem troškove poslovanja, poreze i doprinose i što je najvažnije, potraživanje od kupca u razumnom roku naplatiti. U tom je slučaju racionalnije vlastiti proizvod zadržati u vlasništvu i iznajmiti ga na određeno vrijeme drugom poduzeću kojem takav proizvod treba za realizaciju njegove poduzetničke ideje i pritom ubirati primjerenu najamninu koja će u ekonomskom vijeku tog proizvoda pokriti prodajnu cijenu proizvoda. Pritom je vrlo važno uzeti u obzir vremensku ovisnost vrijednosti novca i primjerenu kapitalizaciju novca u ekonomskom vijeku proizvoda.

Dakako, da leasingni poslovi poduzeća kao vlasnika nisu tako jednostavni. Ono može biti i vlasnik zemlje, zgrade(a), poslovnog prostora, jednog ili više proizvoda, koje prodaje definitivno ili iznajmljuje na određeno vrijeme, prodaje ili iznajmljuje drugim poduzećima ili financijskoj instituciji (leasingnoj kompaniji, banci ili osiguravajućem društvu) kao posredniku ili trećoj strani u leasingnim poslovima. Sve to može biti vrlo komplicirano i svaki se slučaj posebno sagledava s pravnog i ekonomsko-financijskog stajališta. Bit leasinga temelji se na pravnoj i ekonomskoj logici da je u stvaranju profita jače pravo korištenja od prava vlasništva, da se samo korištenjem stvaraju koristi i profiti, dok vlasništvo stvara samo troškove. U situaciji kad poduzeće gomila zalihe, kad je nelikvidno i nesolventno, u interesu je poduzeća da svoj proizvod koji je dugotrajnog karaktera (zemlju, zgradu i sl.) iznajmi i ostvaruje prihode. Moguće je da financijer leasinga kao treća strana odmah vlasniku isplati tržišnu cijenu, da mu tržišnu cijenu isplaćuje u određenom vremenu ili da mu isplati dio tržišne cijene, a nakon toga da se proizvod vraća svom vlasniku.

#### Prednosti leasing poslova su:

1. Oslobođeno je visokog jednokratnog gotovinskog plaćanja iz vlastitih izvora ili odobrenog kredita, što je vrlo značajno u uvjetima niskog stupnja samofinanciranja i otežanog pribavljanja bankarskih kredita.
2. Leasing naknadu koju plaća korisnik leasinga, plaća iz prihoda ostvarenih korištenjem zakupljene imovine koja se prikazuje kao trošak poslovanja. Na taj mu je način omogućeno koristiti najmoderniju opremu bez prethodno formirane akumulacije, ostvariti takvu dobit koja mu omogućava novu akumulaciju za buduće investicije, a pogotovo da nađe rješenje tekuće nelikvidnosti i nesolventnosti.
3. Leasing omogućava veću brzinu pribavljanja i otuđivanja trajne imovine neophodne za poslovanje u usporedbi s realizacijom investicijske odluke.
4. Leasing smanjuje rizik kupnje trajne imovine koja je zastarjela, prekapacitirana ili podkapacitirana, (nekurentnosti) koju je lakše vratiti nego prodati. On omogućava veću troškovnu elastičnost, elastičnost u proizvodnom programu i asortimanu proizvoda, povećava konkurentsku sposobnost, smanjuje fiksne troškove po jedinici proizvoda i povećava efikasnost poslovanja, jer se u leasing imovina uzima samo onoliko koliko je vremenski potrebna.



5. Leasing potiče tehničko-tehnološki napredak jer pritišće davatelja leasinga da obračunava amortizaciju po kriteriju ekonomskog zastarijevanja, koja mu treba omogućiti brzu zamjenu imovine date u leasing.
6. U uvjetima inflacije leasing omogućava sigurnije kalkulacije, jer u načelu se obroci leasinga utvrđeni ugovorom na određeno vrijeme ne mijenjaju.
7. Korisnik leasinga u načelu ima prednost kupnje imovine koju je dotad koristio i koju poznaje, ako mu je trajno potrebna;
8. Do potrebne imovine lakše je doći leasingom nego kupovinom, obzirom na financijsku situaciju poduzeća, a ponekad je i jeftinije.

#### Nedostaci leasing poslova mogu biti:

1. Leasing su poslovi u načelu skuplji od kupnje imovine iz vlastitih sredstava. Zbroj leasing obroka uvijek je veći od nabavne vrijednosti imovine i kad se isključe svi ostali troškovi. U pitanju je vremenska preferencija novca i dobit iz poslovanja.
2. Ako dođe do problema u prodaji proizvoda i naplati, a radi se o financijskom leasingu, obroci se moraju platiti, a imovina se ne može vratiti, pa poduzeće iz toga razloga može otići u stečaj. Ta je pojava moguća i u nekim drugim leasinskim poslovima, pa poduzeće mora biti vrlo oprezno u sklapanju leasinskog ugovora.
3. Leasing može i nepovoljno djelovati na tehničko-tehnološki napredak, ako davatelj snižava cijenu zakupa u svim rokovima poslije prvog roka i na taj način navodi korisnika da se koristi zastarjelom opremom ili tehnologijom.
4. Nedostatak može biti i iznenadni prekid leasinskih ugovora poslije isteka rokova zakupa jer davatelj leasinga može imovinu prodati, a korisnik je nije u mogućnosti kupiti ili nije zainteresiran, što može izazvati financijsku štetu, odnosno gubitak korisnika.
5. Ako ugovorom o leasingu nisu odredbe o roku, ratama, troškovima i povratku elastično utanačene, mogu nastati financijske štete i gubici kod korisnika.
6. Ako visina obroka nije pravilno utvrđena obzirom na najam, troškove, kamate, poduzetničku dobit, vremensku vrijednost novca, vrijeme plaćanja (unaprijed ili unazad za određeno razdoblje, mjesečno unaprijed ili unazad) štete mogu nastati i kod davatelja i kod korisnika.

Zbog svega navedenog, poduzeće mora biti vrlo oprezno prilikom ulaženja u leasinske poslove. Treba koristiti prednosti, a odstraniti nedostatke. Oni jesu ekonomska nužnost i potiču efikasnost privređivanja povećanjem profitabilnosti kroz zadovoljavanje suprotnih interesa svih učesnika. Isto tako oni su dijelom i rješenje za smanjenje problema privremene nelikvidnosti i nesolventnosti poduzeća.

### 3.4 EU FONDOVI

#### **Što financira Europska unija?**

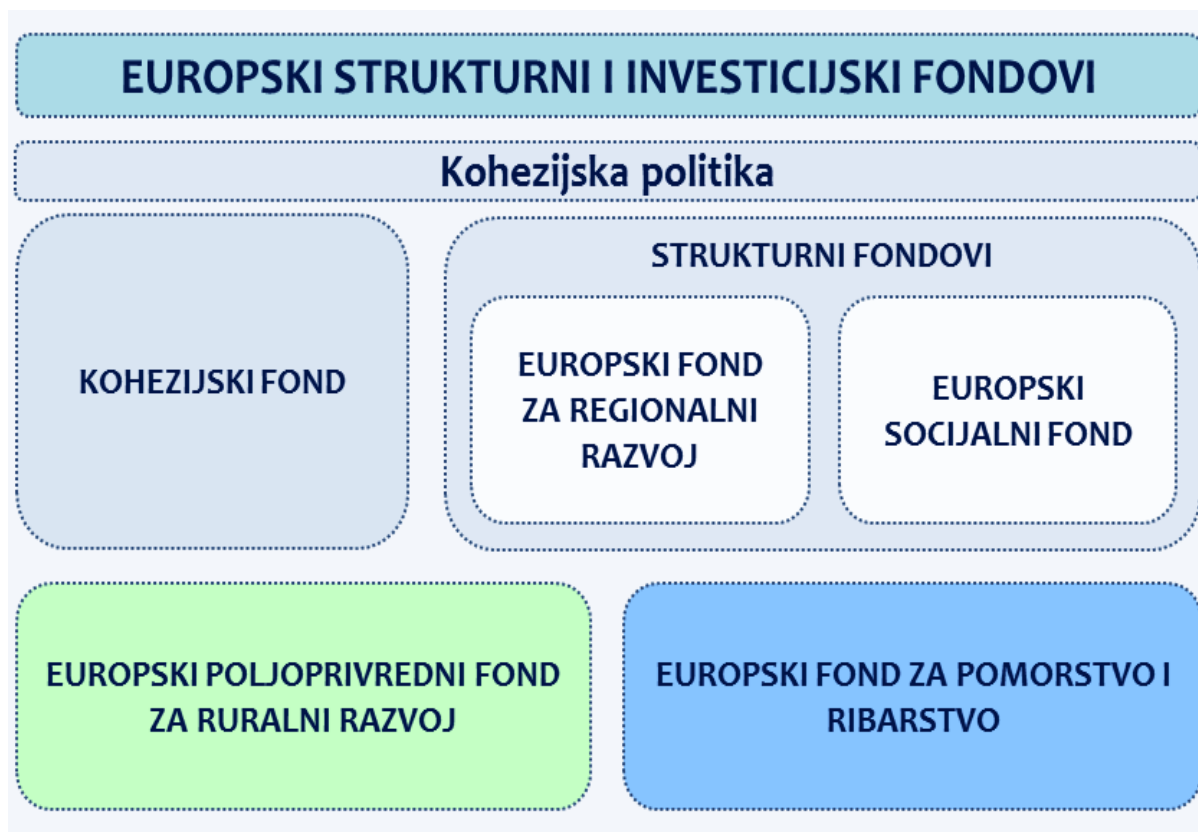
Većina potencijalnih korisnika bespovratnih sredstava iz EU fondova najčešće je nedovoljno upoznato s mogućnostima EU fondova i na koji način mogu povući bespovratna sredstva.

Bitno je znati kako EU podupire ideje iz svih sfera gospodarskog, društvenog i političkog života na temelju javnih politika i prioriteta koji se utvrđuju najčešće na razdoblje od sedam godina. Osmišljavanje prioriteta i ciljeva koji se potiču kroz različite programe temelji se na potrebama EU, država članica i država kandidatkinja.

Trenutno razdoblje od 2014.-2020., koncentrira se na prioritetne projekte koji potiču zapošljavanje, zaštitu okoliša, prelazak na obnovljive izvore energija, poticanje malog i srednjeg poduzetništva te istraživanjima i inovacijama.

Kako isti prioriteti ne moraju vrijediti za sve države članice razlikujemo centralizirane i decentralizirane programe. Centralizirani programi su oni kojima upravlja Bruxelles i te teme su od velike važnosti za cijelu EU, dok se decentralizirani programi odnose na teme koje su aktualne u državama članicama ili državama kandidatkinjama.

Na natječaje se mogu javiti sve organizacije iz javnog, privatnog i civilnog sektora, ali i pojedinci. Dokument u kojem možete provjeriti prihvatljivost prijavitelja na natječaje jesu Upute za prijavitelje u kojima su detaljno navedeni kriteriji prijavitelja. Europska unija posebno potiče prijavljivanje više srodnih organizacija, posebno iz više različitih zemalja, odnosno regija.



Slika 8. ESI FONDOVI

Izvor: <https://eufondovi.hr/fondovi>

## KOHEZIJSKI FOND



Slika 9. Kohezijski fond

Izvor: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/investment-policy/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/investment-policy/)

Ulaže se u prometne mreže i okoliš u državama EU-a s BDP-om nižim od 90 % prosjeka EU-28 (u države središnje i istočne Europe, uključujući Grčku, Cipar, Maltu i Portugal). Aktivno se promiče zeleni gospodarski rast i smanjenje gospodarske i socijalne razlike poboljšanjem regionalne povezanosti i pristupačnosti. Posebno se podupire transeuropska prometna mreža

olakšavanje kretanja ljudi i robe unutar i izvan EU-a kopnom, morem i zrakom i funkcioniranje unutarnjeg tržišta).

Podupiru se projekti povezani s energetsom učinkovitosti i uporabom obnovljive energije u poduzećima i javnoj infrastrukturi.

Dio Kohezijskog fonda izdvojen je za financiranje glavnih prometnih i ostalih mreža u okviru novog Instrumenta za povezivanje Europe, strateškog instrumenta za ulaganje u širokopojasnu infrastrukturu i javne usluge na internetu te u infrastrukturu za ceste, željeznice, električne mreže i plinske cjevovode.



**Slika 10. Autocesta**

Izvor: <http://www.haop.hr/hr/publikacije/strucne-smjernice-prometna-infrastruktura>



**Slika 11 Most**

Izvor: <http://www.haop.hr/hr/publikacije/strucne-smjernice-prometna-infrastruktura>

## **EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ (ERDF)**

Ulaganja su usmjerena su na poticanje konkurentnosti i otvaranja novih radnih mjesta usvim regijama i gradovima EU-a.

Cilj djelovanja - rješavati gospodarske, okolišne i društvene izazove, s posebnim naglaskom na održivi urbani razvoj.

Između 2014. i 2020. očekuje se kako će više od 50 % sredstava biti uloženo u urbana područja.

Ulaganje u zemljopisno nepovoljna područja (udaljena, planinska ili rijetko naseljena područja).

Prekogranična, transnacionalna i međuregionalna suradnja (poznata kao europska teritorijalna suradnja) koja obuhvaća brojna pitanja, uključujući zajedničku prometnu infrastrukturu, inovacijske i komunikacijske mreže, prekograničnu trgovinu, zajedničko upravljanje prirodnim resursima

i povezivanje urbanih i ruralnih područja.

### **ŠTO FINANCIRA ERDF?**

- € *istraživanje i razvoj te inovacije;*
- € *poboljšan pristup informacijskim i komunikacijskim tehnologijama te veću kvalitetu tih tehnologija;*
- € *klimatske promjene i prijelaz na gospodarstvo s niskim udjelom ugljika;*
- € *poslovnu podršku malim i srednjim poduzećima;*
- € *usluge od općeg gospodarskog interesa;*
- € *telekomunikacijsku, energetska i prijevozna infrastrukturu;*
- € *povećavanje kapaciteta institucija i učinkovitu javnu administraciju;*
- € *zdravstvenu, obrazovnu i socijalnu infrastrukturu;*
- € *održivi urbani razvoj.*

### **EUROPSKI SOCIJALNI FOND (ESF)**



**European Union**  
**European Social Fund**  
Investing in jobs and skills

Slika 12 Europski socijalni fond

Izvor: <https://www.eurodiaconia.org/2016/12/new-european-commission-publication-simplified-cost-options-in-the-esf/>

Utemeljen 1958. kao najstariji strukturni fond.

Cilj - pomoći tražiteljima zaposlenja osiguravanjem pristupa odgovarajućem osposobljavanju radi jačanja njihove zapošljivosti te postojećim radnicima pomoći da se prekvalificiraju, nauče nove vještine i prilagode promjenama u radnom okruženju.

Svake godine približno 15 milijuna sudionika sudjeluje u tisućama projekata koji se sufinanciraju iz ESF-a diljem EU-a.

Iz ESF-a se ulaže u projekte čiji je cilj borba protiv svih oblika diskriminacije i pomoć marginaliziranim zajednicama da se integriraju u društvo.

Sredstva iz ESF-a ulažu se i u učinkovitost **javne uprave i javnih službi** u cilju osiguranja da relevantne institucije provode **obrazovne politike, politike zapošljavanja, socijalne i ostale politike**.

ESF je usmjeren na četiri tematska cilja u Uniji:

- poticanje zapošljavanja i podršku mobilnosti radne snage;
- promicanje socijalne uključenosti i borbu protiv siromaštva;
- ulaganje u obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje;
- povećavanje kapaciteta institucija i učinkovitosti javne administracije.

### **ŠTO FINANCIRA ESF?**

- € *strukovne obuke;*
- € *školarine, naukovanje;*
- € *profesionalnu orijentaciju i pronalazak zaposlenja;*
- € *projekte koji promiču zapošljavanje te poslovnu kvalitetu i produktivnost;*
- € *socijalnu uključenost borbom protiv diskriminacije i olakšavanje tržištu rada nezaposlenima;*
- € *jačanje potrebnih administrativnih kapaciteta;*
- € *nastavak obrazovanja i obrazovanja odraslih;*
- € *analiza i istraživanje tržišta rada;*
- € *zajedničko promicanje reforme na području zaposlenja i inkluzije.*

## EUROPSKI POLJOPRIVREDNI FOND ZA RURALNI RAZVOJ (EPFRR)



The European Agricultural Fund  
for Rural Development: Europe  
investing in rural areas

Slika 13. Europski poljoprivredni fond

Izvor: <http://wholecropmarketing.co.uk/european-agricultural-fund-for-rural-development/>

Podupiranje ruralnih područja u cilju stvaranja poljoprivrednog sektora koji je otporniji, inovativniji i manje utječe na klimatske promjene.

Sredstvima programa mogu se koristiti **poljoprivredni gospodarski subjekti, poljoprivredne organizacije, udruge i sindikati**, udruge za zaštitu okoliša, organizacije koje pružaju usluge u kulturi zajednice, uključujući **medije, udruge žena, poljoprivrednici, šumari i mladi**.

- € *Otvaranje novih trgovina za poljoprivredne i šumarske proizvode*
- € *Poboljšanje ekološke učinkovitosti na farmama i u šumarstvu*
- € *Modernizacija poljoprivrednih gospodarstava*
- € *Povećanje gospodarske vrijednosti šuma*
- € *Prerada i tržišni plasman poljoprivrednih i šumarskih proizvoda*
- € *Prilagodba standardima EU*
- € *Poboljšanje i razvoj infrastrukture*
- € *Razvoj poslovnih vještina, pružanje savjetodavnih usluga i organizacija strukovnog usavršavanja u ruralnim područjima*
- € *Potpora novim, mladim poljoprivrednicama, prijevremeni odlazak poljoprivrednika u mirovinu*

## **EUROPSKI FOND ZA POMORSTVO I RIBARSTVO (EFPR)**



**Slika 14. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo**

Izvor: <http://europski-fondovi.eu/vijesti/odluka-o-dodjeli-sredstava-za-26-projekata-iz-akvakulture-u-okviru-europskog-fonda-za>

Promiče i financira održivo i konkurentno ribarstvo i akvakulturu diljem EU

Osigurava sredstva ribarskoj industriji i priobalnim zajednicama s ciljem njihove prilagodbe promjenjenim uvjetima u sektoru i postizanja gospodarske i ekološke održivosti.

Korisnici: gospodarski subjekti i udruge u državama članicama

### **ŠTO FINANCIRA EFPR?**



**Slika 15. Ribarski brod**

Izvor: <http://www.europski-fondovi.eu/tags/europski-fond-za-pomorstvo-i-ribarstvo>



Inovacije (projekti s ciljem razvoja i uvođenje novih ili znatno poboljšanih proizvoda, novih ili poboljšanih proizvodnih procesa)

Savjetodavne usluge (studije izvodivosti, poslovne i marketinške strategije)

Partnerstva između znanstvenika i ribara

Promicanje ljudskog kapitala i socijalnog dijaloga

Olakšavanje diversifikacije i otvaranje novih radnih mjesta (start-up poduzeća, razvoj vještina)

Potporna sustavima prenosivih ribarskih koncesija Zajedničke ribarske politike (dizajn, razvoj, praćenje, evaluacija)

Ograničavanje utjecaja ribolova na morski okoliš (podrška ulaganju u opremu)

Inovacije povezane sa zaštitom morskih bioloških resursa (razvoj ili uvođenje novih tehničkih ili organizacijskih znanja)

Kvaliteta proizvoda i korištenje neželjenih uloga

Ribarske luke i skloništa (investiranje u poboljšanje infrastrukture)

Unutranji ribolov (investicije)

### **Provedba projekata financiranih iz fondova**

Komisija ne bira pojedine projekte niti njima upravlja, već odobrava opće programe

Komisija osigurava ukupna dostupna sredstva, države EU-a, putem svojih nacionalnih i regionalnih agencija za plaćanje koje je akreditirao EU, izvršavaju izravna, pojedinačna plaćanja korisnicima.

Regionalnu politiku EU-a provode nacionalna i regionalna tijela u partnerstvu s Europskom komisijom u okviru sustava „podijeljeno upravljanje”.

Svim financiranim projektima pridonosit će se ostvarivanju dogovorenih ciljeva rasta Europe 2020.

### **Regionalna politika EU-a služi za ostvarivanje europskih ciljeva:**

1. poticanje rasta i otvaranje radnih mjesta putem inovacija i podupiranja malih poduzeća,
2. suzbijanje klimatskih promjena i energetske ovisnosti te
3. smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti.

### 3.5 DRŽAVE POTPORE

Davatelj državne potpore je središnje tijelo državne uprave, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te svaka pravna osoba koja dodjeljuje državne potpore.

Korisnik državne potpore je svaka pravna i fizička osoba koja, obavljajući gospodarsku djelatnost, sudjeluje u prometu roba i usluga, a prima državnu potporu, bez obzira na njezin oblik i namjenu.

Državne potpore mogu se dodjeljivati na temelju programa državnih potpora, a mogu se dodjeljivati i kao pojedinačne potpore. Program državne potpore je akt na temelju kojeg se, bez potrebe za dodatnim provedbenim mjerama, unaprijed neodređenim korisnicima državne potpore dodjeljuju pojedinačne državne potpore kao i akt na temelju kojeg se državna potpora koja unaprijed nije vezana uz poseban projekt dodjeljuje jednom ili više korisnika državne potpore na neodređeno vrijeme i/ili u neodređenom iznosu. Pojedinačna državna potpora je državna potpora koja nije dodijeljena na temelju programa državne potpore.

Mnoga tijela državne uprave, uključujući i jedinice lokalne i regionalne uprave i samouprave dodjeljuju bespovratna sredstva za razvoj poduzetništva i/ili društveno korisne projekte neprofitnim organizacijama, ustanovama iz različitih sfera djelovanja i sotalim institucijama.

#### **Primjer natječaja za financiranje projekata sredstvima državne potpore su:**

- I. Javni poziv za prikupljanje prijave za sufinanciranje u 2020. godini - Turistička zajednica grada Zagreba
- II. Javni natječaj za financiranje programa i projekata koje provode udruge na području mjesnih odbora Grada Valpova u 2019. godini - Grad Valpovo
- III. Javni poziv za programe u tehničkoj kulturi grada Siska za 2019. godinu
- IV. Zajednica tehničke kulture Grada Siska – Grad Sisak
- V. Javni poziv za prijavu projekta/programa udruga mladih za područje mladih od javne potrebe za grad Varaždin u 2019. godini - Grad Varaždin
- VI. Javni poziv za projektne prijedloge institucija za pružanje podrške programima mobilnosti za umjetnike i/ili kulturne radnike - Zaklada "Kultura nova"
- VII. Javni poziv za dodjelu sredstava putem pokroviteljstva, financiranja manifestacija i drugih događanja i od općeg su značaja za Primorsko-goransku županiju u 2019. godini - Primorsko-goranska županija
- VIII. Natječaj za dodjelu financijski potpora za programe/projekte udruga od interesa za Općinu Kamanje u 2019. godini - Općina Kamanje
- IX. Javni poziv za financiranje programa/projekata od interesa za opće dobro u općini Mrkopalj za 2019. godinu - Općina Mrkopalj
- X. Javni poziv za dodjelu financijskih potpora udrugama za provedbu programa i projekata iz područja poljoprivrede, lovstva i zaštite životinja u 2019. godini - Grad Velika Gorica

- XI. Javni natječaj „Pametno s pametnim tehnologijama i održiva potrošnja za građane Republike Hrvatske“ - Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta
- XII. Javni poziv za financiranje programa/projekata javnih potreba udruga civilnog društva Grada Knina za 2019. godinu (2. krug) - Grad Knin
- XIII. Poziv za predlaganje Programa javnih potreba u kulturi Grada Siska za 2020. godinu - Grad Sisak
- XIV. Javni poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi za 2020. godinu - Brodsko-posavska županija
- XV. Natječaj za financiranje programa i projekata namijenjenih zadovoljavanju javnih potreba iz područja kulture Grada Omiša u 2020.g. - Grad Omiš
- XVI. Javni poziv za prijavu programa i projekata organizacija civilnog društva (udruge građana) iz Proračuna Grada Našice u 2019. godini za zbrinjavanje životinja - Grad Našice
- XVII. Javni poziv za predlaganje programa/projekata iz Programa javnih potreba u kulturi Grada Našice u 2019. godini - Grad Našice
- XVIII. Javni poziv za predlaganje programa/projekata udruga iz Programa javnih potreba u športu Grada Našice u 2019. godini - Grad Našice

#### 4. PROJEKTNI MENADŽMENT NA VELEUČILIŠTU BALTAZAR ZAPREŠIĆ



Slika 16. Veleučilište Baltazar Zaprešić

Izvor: <https://lokalni.vecernji.hr/gradovi/veleuciliste-baltazar-avelo-novi-kombinirani-tecaj-njemackog-jezika-12912>

Veleučilište Baltazar Zaprešić visokoškolska je ustanova koju je u 18 godina rada odabralo više od 7000 studenata i koje provodi visokoobrazovne programe iz područja poslovanja i upravljanja od 2001. godine. Veleučilište ima 86 stalno zaposlenih osoba, od čega nastavu izvodi 70 nastavnika i asistenata te 45 vanjskih suradnika. U 18 godina više od 7 000 studenata završilo je studije na Veleučilištu, trenutno je 2 834 studenata upisano u stručni preddiplomski studij Poslovanje i upravljanje i tri specijalistička diplomatska studija Projektni menadžment, Financijski menadžment i Komunikacijski menadžment. Na 3 000 m<sup>2</sup> ima 11 suvremenih učionica, 2 informatičke učionice, knjižnicu i čitaonicu. Međunarodna suradnja kroz ERASMUS+ projekte mobilnosti i strateških partnerstva (17 potpisanih ugovora u Europi) pridonosi kvaliteti nastavnih programa te usklađivanju s potrebama tržišta rada. Osim projektne usmjerene nastave, na Veleučilištu je proveden projekt obrazovanja pod nazivom „Poduzetničko obrazovanje i edukacija u zemljama Srednjoeuropske inicijative za 21.stoljeće” u periodu od 06. - 11. 04. 2014. godine. Projekt je financirala CEI Cooperation Fund for Cooperation Activities u iznosu od 53.550,00 kn, a dio projekta je sufinanciran od strane Zagrebačke županije i Ministarstva poduzetništva i obrta. Cilj međunarodne radionice bio je doprinos razvoju kvalitetnijih studijskih program za potrebe poduzetništva i „poslova budućnosti“. Program je bio strukturiran na način da objedini i pedagoški i sadržajni aspekt modernog obrazovanja. Prezentirana je većina sadržajnih i metodoloških elemenata koji su dostupni i primjenjivi u današnjem načinu obrazovanja, u razvoju kurikuluma, aktivnom

uključivanju studenata, mentorstvu, integraciji predavanja i istraživanja i primjeni informacijsko-komunikacijskih tehnologija u nastavi. U provedbi radionice sudjelovalo je više od 50 sudionika (panelisti, prezenter, prijavljeni sudionici) iz Belgije, Velike Britanije, Poljske, Danske, Srbije, Makedonije, Rumunjske, Bugarske, Slovenije, Litve, Italije i Hrvatske. Trenutno je u provedbi projekt "Academic Writing Online" financiran sredstvima „ERASMUS+ Key Action 2 Strategic Partnerships for Higher Education“, a koji se provodi u razdoblju od 01.10.2014. do 30.09.2016.godine. Projekt se provodi u Hrvatskoj, Austriji, Slovačkoj, Češkoj, Sloveniji i Mađarskoj, a iznos dobivenih sredstava je 134.000,00 kn. Nositelj projekta je University of Applied Sciences iz Burgenlanda, Austrije, a Veleučilište je jedan od partnera na projektu, zajedno s partnerskim institucijama Univerzita Karlova Prag, Matej Bel University Banska Bistrica-Slovakia, Esterhazy College Eger-Hungary i University of Maribor. Cilj projekta je razviti online-kolegij za studente preddiplomskih i diplomskih studija i sve ostale zainteresirane za stjecanje vještina akademskog pisma i ovladavanje alatima i metodologijom znanstvenog i stručnog rada. Organizacijsku strukturu čine nastavnici s Veleučilišta i predstavnici/zaposlenici partnerskih institucija te vanjski stručnjaci koji sudjeluju u provedbi programa Veleučilišta.

Specijalistički diplomski stručni studiji projektnog menadžmenta je prvi međunarodno registrirani program obrazovanja projektnih menadžera u Republici Hrvatskoj i široj regiji, usklađen s pravilima IPMA-e – International Project Management Association (IPMA). Registracija je postignuta sustavom International Project Management Association Registration (IPMA REG). IPMA REG kod nalazi se i na suplementima diploma studija Projektni menadžment. Predmeti koji se pohađaju u sklopu studija su suvremeni i pomno osmišljeni kako bi budućeg projektnog menadžera pripremili na posao pripreme, izrade i vođenja projekta iz svih sfera poslovanja i svih područja djelatnosti pravnih subjekata i fizičkih osoba. Za uspješnu pripremu projekata te njihovo izvođenje svakako je potrebna projektna organizacija koja djeluje u svim fazama, od strategijske pripreme projekta do njegova kraja, i tako ovladava projektnim procesom. Vođenje projekata, koje može biti u odnosu na organizaciju poduzeća i vrstu projekta organizirano na različite načine, zahtijeva organizacijska rješenja za uspješni projektni menadžment i osposobljene projektne menadžere<sup>10</sup>.

Veleučilište Baltazar posebnu pozornost stavlja na provođenje stručne prakse tijekom čitavog trajanja studija kako bi studenti, osim teorijskih znanja, stekli vještine i praktično iskustvo u radu na stvarnim projektima u stvarnim organizacijama. To je jako bitan dio studiranja jer se danas od mladog čovjeka očekuje da ima iskustvo u obavljanju posla za koji se školuje, a to je u velikom broju slučajeva, nemoguće za ostvariti. Veleučilište je stoga poseban naglasak stavilo na praktičnu nastavu svojih studenata koja im pruža to bitno radno iskustvo i priprema ih za život i razne životne situacije. A kako bi se studenti umrežavali sa organizacijama koje se bave upravljanjem projektima i projektnim menadžmentom, imaju mogućnoststeći i međunarodno priznate certifikate s područja projektnog menadžmenta u skladu s IPMA-inim četverostupanjskim sustavom ovjere, što je dosad iskoristilo više od 200 studenata. Studij

---

<sup>10</sup> <https://www.bak.hr/hr/studijски-programi/specijalistički-diplomski-strucni-studiji/projektni-menadzment/o-studiju>

Projektnog menadžmenta surađuje i s Udrugom za projektni menadžment PMI Croatia, kroz koju studenti također imaju priliku sudjelovati u radu na konkretnim projektima i pratiti najnovije trendove s područje projektnog menadžmenta. Veleučilište je, zahvaljujući studiju Projektni menadžment, postalo i ponosni ORACLE Academy Member Institution. Zahvaljujući tomu, studenti projektnog menadžmenta imaju mogućnost korištenja najsuvremenijih ICT alata za projektni menadžment, kao što su: ORACLE Primavera P6 Professional Project Management i ORACLE Primavera Risk Analysis.

## 5. PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE ODGOJA I OBRAZOVANJA U ŠKOLI

Prema Matijević i sur. (2011.) odgoj i obrazovanje kao procesi odvijaju se u školi, obitelji te na svim drugim mjestima gdje mladi provode dio svog života. Sustavni i planirani odgoj i obrazovanje odvija se u školi u obliku nastave, odnosno nastavnog procesa. Stoga nastava predstavlja pomno planiran proces učenja, odnosno proces odgoja i obrazovanja.

Kada govorimo o planiranju i programiranju odgoja i obrazovanja u školama mislimo na konkretiziranje ciljeva nacionalnog i strukovnog kurikulumu za učenike neke konkretne škole. To podrazumijeva izbor i konkretizaciju sadržaja i aktivnosti te plan njihova ostvarivanja. Nastavnik planira što će i u kojem opsegu s učenicima raditi te vremenske intervale i rokove za izvršavanje<sup>11</sup>.

Planiranje i programiranje nastavnici provode u skladu sa službenim dokumentima koje je donijelo mjerodavno Ministarstvo – Nacionalnim okvirnim kurikulumom te strukovnim kurikulumom. Ti dokumenti svakom su odgojno – obrazovnom djelatniku temelj za planiranje i programiranje nastave.

### **Nacionalni, strukovni i školski kurikulum**

Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2010) temeljni je dokument koji na nacionalnoj razini donosi smjernice i načine unaprjeđivanja odgoja i obrazovanja u hrvatskome društvenom kontekstu radi osiguravanja što kvalitetnijeg sustava školstva. To je temeljni dokument na nacionalnoj razini koji služi za izradu svih ostalih kurikulumskih dokumenata za planiranje i programiranje nastave u školama. Smatra se da je to razvojni dokument otvoren za promjene i poboljšanja, ovisno o potrebama i razvojnim težnjama na području odgoja i obrazovanja. Taj dokument podliježe promjenama sukladno razvojnim smjerovima u društvu, a temelji se na kompetencijama učenika, odnosno očekivanim ishodima učenja. Osim materijalnih, znanstvenih, tehničkih i prirodnih vrijednosti, u odgojno-obrazovnome sustavu potrebno je podjednako sticati i društvene, estetske, kulturne, duhovne i moralne vrijednosti. Nacionalni okvirni kurikulum osobitu pozornost daje sljedećim vrijednostima: znanju, solidarnosti, identitetu, odgovornosti.

Načela Nacionalnog okvirnog kurikulumu predstavljaju polazišta ili vrijednosna uporišta na kojima se temelji nacionalni kurikulum i svi ih se sudionici pri izradi i primjeni kurikulumu trebaju pridržavati. On služi kao osnova za izradbu svih ostalih kurikulumskih dokumenata, kao što su predmetni kurikulumi, smjernice za primjenu kurikulumu, izradu udžbenika i ostalih nastavnih sredstava i materijala; definiranje standarda i kriterija za vrednovanje kvalitete učenčkih postignuća i rada škola. NOK osnova je za planiranje i programiranje nastave u školama, tj. za izradu školskog kurikulumu.

---

<sup>11</sup> Matijević i sur. (2011.): *Nastava usmjerena na učenika*, Školske novine d.o.o., Zagreb, str.32.-33.

Strukovne kurikulume izrađuju stručni timovi, obično iskusni nastavnici iz strukovnih škola, savjetnici iz Agencije za odgoj i obrazovanje te sveučilišni nastavnici koji proučavaju programe i metodiku poučavanja određenih struka. Tim se kurikulumom određuje trajanje obrazovanja, uvjeti za njegovu provedbu, odgojni i obrazovni ishodi, načini praćenja i ocjenjivanja, ukupni fond nastavnih sati za ostvarivanje očekivanih ishoda te predmetni kurikulum u kojima su određeni opseg, dubina i redosljed sadržaja koji će učenici proučavati u konkretnim nastavnim predmetima. U nekim su slučajevima opisani i preporučeni modeli za ostvarivanje tih programa te uvjeti uz koje se očekivani ishodi mogu postići.

Pojmovi nacionalni kurikulum i strukovni kurikulum uvedeni su u naše školstvo početkom ovog stoljeća te još izazivaju dvojbe kod nastavnika i odgojno-obrazovnih stručnjaka. Naime ti su termini u školstvo preuzeti s literaturom i teorijama nastave i učenja koje stižu na ove prostore uglavnom s anglosaksonskoga jezičnoga područja. Te teorije traže temeljitije bavljenje ciljevima i odgojno-obrazovnim ishodima, uvjetima u kojima se ti ishodi mogu ostvarivati te načinima procjene ostvarenosti tih ishoda.

Školski kurikulum predstavlja terminološki i koncepcijski također novost u našim strukovnim školama. To je zapravo, u izvjesnom smislu, školski projekt kratkoročnog i dugoročnog razvoja i ostvarivanja ciljeva odgoja i obrazovanja. Uvođenjem toga dokumenta u školsku praksu pruža se veća mogućnost nastavnicima i voditeljima škola za unošenje originalnih sadržaja i aktivnosti u školski život, u skladu s mogućnostima škole i lokalne sredine te u skladu s potrebama i interesima konkretnih učenika i zanimanjima za koja se pripremaju.

Školski kurikulum ima kratkoročnu i dugoročnu dimenziju. Dugoročna dimenzija podrazumijeva plan projekata i razvoja škole za dulje razdoblje, npr. pet do deset godina, a kratkoročna dimenzija odnosi se na godišnji plan i program aktivnosti. Takav dokument obuhvaća pedagoški i organizacijski aspekt. Pedagoški aspekt podrazumijeva isticanje ciljeva i svrhe određenih sadržaja, aktivnosti i projekata, a organizacijski aspekt podrazumijeva definiranje potrebnih financijskih sredstava, materijala te imenovanje nositelja i rokova za svaki konkretni zadatak. Školski kurikulum predstavlja mogućnosti za uvođenje svojevrsnog pedagoškog, didaktičkoga i metodičkoga pluralizma jer se svakoj školi pruža prigoda za razvoj originalnih pedagoških modela djelovanja te za pokazivanje na tržištu obrazovne ponude svojevrsnoga školskoga *brenda* (prepoznatljivost i privlačnost za potencijalne korisnike na temelju originalnih sadržaja, fakultativnih i izbornih programa te originalnim metoda djelovanja).

## **5.1 STRATEGIJE AKTIVNOGA UČENJA U SREDNJIM ŠKOLAMA**

Svako školovanje treba pridonijeti ostvarivanju određenih kognitivnih, afektivnih ili psihomotoričkih ciljeva. Kako bi se to postiglo treba se oslanjati na različite odgojne i obrazovne strategije jer će se inače školovanjem postići jednostrani rezultati. To se danas često



dogaća jer se nastava u srednjim školama odvija u obliku predavačke, odnosno frontalne nastave. Osnovne aktivnosti u takvoj nastavi jesu sjedenje, gledanje i slušanje. U toj nastavi važno je što i kako radi nastavnik (nastava usmjerena na nastavnika), a učenici trebaju tek promatrati i slušati te odgovarati kada ih nastavnik ispituje. Uočavamo da takva nastava usmjerena na kognitivno područje razvoja osobnosti, pa za školu u kojoj prevladava takva nastava kažemo da je intelektualistička. Takva nastava teško može zadovoljiti i dio očekivanja u kognitivnom području razvoja pojedinca, a ostala područja razvoja osobe svakako su zapostavljena (Matijević, 1993).

Sliku o nekom učeniku u takvoj školi stvaraju nastavnici i roditelji isključivo na temelju rezultata u kognitivnom području razvoja. Uspješan je onaj učenik koji je najviše zapamtio i najbolje to sve reproducirao na nastavnikov zahtjev. Međutim, za kasniji uspjeh u životu ili radnoj sredini te na studiju važna su i druga obilježja osobnosti, koja se zbog naglašene predavačke nastave ne mogu razvijati. Stoga je važno objasniti kako postoje i drugi oblici izvođenja nastave i modernih odgojno-obrazovnih strategija

Tradicionalne metode bile su usmjerene uglavnom na nastavnike. Oni su bili prenositelji znanja, a učenici pasivni primatelji tih znanja dok su suvremene nastavne metode više usmjerene na učenika i njegovo aktivno sudjelovanje u nastavnom procesu (Matijević i sur., 2011). Glavni cilj suvremene nastave je poticati stvaralaštvo tj. kreaciju. Takva nastava zahtijeva istraživanje i međusobnu interakciju učenika i nastavnika. Bitno je dakle istaknuti ulogu nastavnika i ulogu učenika u suvremenom nastavnom procesu koji je zapravo aktivna i međusobna suradnja sa zajedničkim ciljem postizanja željenih ishoda (kompetencija).

Nova dostignuća u znanosti, omogućila su u procesu obrazovanja promicanje, ne samo ideje o socijalnom učenju, već i ideje o interdisciplinarnom učenju i istraživanju. U kontekstu suvremenih obrazovnih nastavnih strategija često se govori o aktivnom i iskustvenom učenju, ali i procesu cjeloživotnog učenja metodom „na vlastitoj koži“ te učenju kroz razmjene učenika i nastavnika putem Erasmus+ programa. Ovakvom trendu u obrazovanju doprinijela je uporaba IKT (informacijsko- komunikacijskih tehnologija), koje su nam omogućile prelazak granica određenih znanosti i brzi pomak prema naprijed (Cohen et al, 2007). Postoje razne aktivne metode koje nastavnik može koristiti u suvremenoj nastavi kao što su: grupni projekti, mozganje (engl. brainstorming), izrada brošura, natjecanje, kviz, izložbe, debate, eksperimenti, igre, umjetničke metode u nastavi (drama, ples/pokret, poezija, crtanje/slikanje), rješavanje problema, intervjui, igranje uloga, pričanje priče, gost u razredu, radni listovi, individualne, grupne ili razredne prezentacije, izrada kolaža, prezentacije, praktični rad i drugi digitalni alati (Petrinšak, 2014).

Pregledom literature vezane uz moderne nastavne strategije i metode vidljivo je da se iste mogu primijeniti i na učenicima srednjih škola. Međutim, najprihvatljivije metode koje se mogu koristiti u nastavi stručnih predmeta su: rješavanje problema i istraživanje, studija slučaja, igra i simulacija, igre uloga, Plan-igra i metodičke implikacije.

## 5.2 PROJEKTNNA NASTAVA I PROJEKTNNO UČENJE

Projektna nastava je nastava usmjerena učeniku<sup>12</sup>. U nastavi usmjerenoj učeniku ciljevi su također iskazani s učenikova motrišta. Dakle, jasno treba istaknuti što će učenici činiti i koja će znanja i osposobljenosti stjecati tijekom aktivnosti među kojima se javljaju ova: naučiti učiti, naučiti istraživati, naučiti tražiti i birati obavijesti (informacije), naučiti koristiti obavijesti, metode i teorije, stjecati društvene (socijalne) vještine, učiti živjeti zajedno (suradnja i snošljivost), stjecati praktične vještine (modeliranje, stvaranje u materijalu, uporaba alata ili uređaja), stjecati poduzetničke vještine, stvarati pozitivnu sliku o sebi (stjecanje sigurnosti, osviještenje vlastitih kvaliteta i prednosti) sudjelovanjem u brojnim iskustvenim situacijama (didaktičkim scenarijima). Prethodne ciljeve, kako je pokazano, ostvarujemo uz različite didaktičke strategije i scenarije. Nastavnici sve to stalno prate i procjenjuju; ponekad samostalno, a često u komunikaciji s učenicima. Važno je komentirati i procijeniti (vrednovati) sve što se radi s učenicima. Skala ocjena od pet stupnjeva (1 – 5) što se u našim školama rabi već više od osam desetljeća nije prilagođena novim didaktičkim i dokimološkim spoznajama. I ta je skala po mjeri nastave usmjerene nastavniku. Ona nije pogodna za procjenu (ili samoprocjenu) nabrojanih ciljeva i prikazanih didaktičkih scenarija. Nastavnici se opravdano pitaju što i kako procjenjivati nakon didaktičke radionice ili uspješno izvedenih projekata? Kao povratna informacija (što je jedan od važnih ciljeva praćenja i ocjenjivanja) učenicima će biti korisno čuti nastavnikovo mišljenje o zadovoljstvu učinjenim, o uspjehu aktivnosti i proizvoda tih aktivnosti. Školske ocjene pripadaju vanjskim čimbenicima motivacije za učenje, a većina nabrojanih i prikazanih didaktičkih scenarija (projekti, igre) svojom privlačnošću potiču učenike na sudjelovanje. Samo sudjelovanje je dovoljno jak motivativni pokretač uz koji nije potrebna pisana ocjena, najmanje ocjena iskazana brojem. Bit će najbolje da kao nastavnici to tako shvatimo i prihvatimo te učeničke aktivnosti što manje svodimo na brojeve i statistiku. Neka nastava bude sama po sebi dovoljno privlačna i učeniku i nastavniku.

### **Predmetni sustav i projektna nastava**

Predmetno-satni sustav nije uvijek pogodan didaktički i pedagoški okvir za zadovoljavanje tih interesa i potreba. Zbog nezadovoljstva njime, brojni su pedagozi tragali i nudili alternativne didaktičke scenarije. Među njima zapaženo mjesto zauzima spomenuta projektna metoda uz koju se u različitim situacijama vezuju i druge jezične sintagme (npr. projektna nastava, projektni plan). Projektna nastava (ili projektno učenje ako je riječ o individualnom činu) omogućava ostvarivanje odgojnih ciljeva što se ne mogu uspješno ostvarivati drugim didaktičkim strategijama. Od škole se očekuje: odgoj za suradnju i snošljivost, odgoj za samostalnost i upornost. poticanje na kreativno izražavanje, odgoj za temeljne čovjekove vrijednosti: istinu, ljubav, mir, nenasilno rješavanje sukoba i ispravno, odgoj za čovjekove i pedagoške vrijednosti, npr. solidarnost, domoljublje, ljubav prema prirodi itd.

---

<sup>12</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/409015.Projektno\\_ucenje\\_Matijevic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/409015.Projektno_ucenje_Matijevic.pdf)

Pedagogija “govoriti o tome”, “ostvarivanje programa” ili pedagogija “djeco, budite dobri” ne omogućava zamjetno ostvarenje navedenih ciljeva. Potrebni su drugi didaktički scenariji što odgajanicima nude bolje prigode za vježbanje suradnje, snošljivosti, mirnog rješavanja sukoba, tj. za ostvarivanje takvih odgojnih ciljeva. Projektna nastava je za to mnogo prikladnija od navedenih varijanata verbalne pedagogije. Nijemac Gunter Otto (1927. - 1999.) navodi sedam kriterija za izbor projektne nastave:

1. Zadovoljavanje potreba: interesi i potrebe učenika odgovaraju odabranoj temi projekta.
2. Uvjetovanost situacijom: projekt se odnosi na stvarnu i za učenika iskustvenu i aktualnu situaciju.
3. Međuznanstvenost (interdisciplinarnost): složena struktura projektne teme treba biti obrađena s različitih strana, uz sudjelovanje znanja i nastavnika različitih predmeta.
4. Samoorganiziranost procesa učenja i poučavanja koji je od strane učenika uključeno procjenjivanje tijeka i rezultata.
5. Usmjerenost proizvodu: projekt je usmjeren na neko djelo, npr. na neku scensku izvedbu, izložbu i sl.
6. Kolektivno ostvarenje: svi članovi učeće skupine dijele odgovornost za uspješnost projekta.
7. Društveni značaj: projekt treba usmjeriti nekom aktualnom događaju; projekt neka nije sam sebi svrhom već treba nečemu služiti.

### **1. Problemska i projektna nastava**

Killen (2005) upozorava na potrebu razlikovanja: 1. poučavanja za rješavanje problema od, 2. rješavanja problema kao nastavne strategije. Jedna od važnih osposobljenosti (kompetencija) što se stječe u školi je osposobljenost za rješavanje problema. Ona se može steći samo u didaktičkim scenarijima što predviđaju raznovrsne aktivnosti učenika, uključujući rješavanje problema. K tome, nastavna strategija rješavanja problema doprinosi (omogućava) ostvarivanje drugih ciljeva, odnosno stjecanje drugih osposobljenosti (npr. upornosti, sustavnosti, kooperativnosti, točnosti, odgovornosti), ovisno o naravi projekta, trajanju i mjestu odvijanja. Problem je teorijsko ili praktično pitanje što ga treba riješiti, težak zadatak, ili teškoća. Problem je također ono što usložnjava rješenje ili radni proces. Killen (2005) određuje problem „kao bilo koju situaciju gdje su neke obavijesti poznate, a neke se traže“. Osim što su obje nastavne strategije, postoji li veza između “problemske nastave” (rješavanja problema) i “projektne nastave”? Nastavnik treba imati spreman jasan odgovor za sve što radi ili organizira u nastavi. Na pitanje: “Zašto problemsku nastavu dovoditi u vezu s projektnom nastavom” mogli bi se ponuditi različiti odgovori. Ove dvije strategije omogućavaju učinkovito ostvarivanje ciljeva kako to druge strategije ne omogućavaju. Kod izbora didaktičkih strategija uvijek se polazi od ciljeva što ih valja postići i subjekata koji će u tom sudjelovati. Killen (2005) smatra kako rješavanje problema kao strategiju valja odabrati kad: želimo da učenici bolje razumiju sadržaj učenja, je cilj razvoj intelektualnih vještina (npr. analiziranje, primjena znanja, objektivno prosuđivanje), je potrebno kod učenika razvijati vještine rješavanja

problema, se želi kod učenika osvijestiti potrebu preuzimanja odgovornosti za vlastito učenje, želimo omogućiti učenicima raznoliko i zanimljivo iskustvo učenja.

I problemsko učenje i projektna nastava imaju istaknutu jasnu didaktičku svrhu i smisao – učiniti učenje učinkovitijim i zanimljivijim, odnosno ostvariti specifične ciljeve učenja. Rješavanje problema ima ove osobitosti (Killen): nudi učenicima izazov i zadovoljstvo u otkrivanju novoga znanja, omogućava učenicima preuzimanje odgovornosti za vlastito učenje, zabavno je, doprinosi razvoju kritičkog mišljenja.

To je dovoljno valjanih razloga za češće uvođenje rješavanja problema u nastavu kao posebne, od drugih strategija neovisne, ali isto tako za njeno povezivanje s projektom nastavom. Problemaska nastava (poglavito ako je povezana s projektnom nastavom) uvijek se oslanja na problemska pitanja. Evo nekoliko takvih pitanja što mogu djelovati poticajno na aktivnosti učenika u različitim nastavnim predmetima:

1. Zašto su na području Balkanskog poluotoka u proteklih tri stoljeća učestali ratovi i promjene državnih granica?
2. Kako izmjeriti širinu rijeke kad ne raspolažemo čamcem, a uz primjenu znanja o trokutu i kutovima?
3. Zašto u siječnju, pri temperaturi od 0 C ili -2 C može padati kiša?
4. Kako to da u veljači u jednom danu možemo doživjeti kišu, snijeg i sunčano vrijeme?
5. Zašto krave i konji mogu piti barsku vodu i ne razbole se, a ljudi ne smiju jer će se razboljeti? Kako ptice selice (npr. rode i lastavice) znaju kada i gdje trebaju odletiti u jesen, radi prezimljavanja?
6. Kako se zatim znaju vratiti u isto gnijezdo?

## **2. Problemska i istraživačka nastava**

U istraživačkoj nastavi susrećemo dvije sintagme: „učenje istraživanjem“ i „učenje otkrivanjem“ (*engl. learning by research, learning by discovery*).

1. “Učenje istraživanjem” u srži ima riječ “istražiti” što znači primjenom znanstvene metode uočiti, izmjeriti učestalost javljanja ili svojstva, putovanjem prikupiti podatke o zemljopisnom području, istraživati radi stjecanja novih znanja i spoznaja.
2. “Učenje otkrivanjem” temelji se na pojmu “otkriti” što znači pronaći novo, nepoznato, neiskušano s gledišta učenika neovisno o tome što je to vjerojatno odavno otkriveno u znanosti i dobro istraženo.

## **3. Veza među strategijama**

1. “Problem” je veza problemske i istraživačke nastave. Očito je kako je “problem” u središtu problemske nastave, ali je konkretni “problem” također predmet svakog istraživanja. Razlika je u tome što je problemska nastava usmjerena osposobljavanju učenika za rješavanje problema, a istraživačka nastava želi osposobiti učenika za provođenje istraživanja. Iako se u svakom istraživanju može uočiti problem, neće se svaki problem rješavati istraživačkim

postupkom (npr. matematički problem, društveni problem, komunikacijski problem, problem međuljudskih odnosa).

2. “Projekt” je veza problemske i projektne nastave. Projektnoj nastavi je “projekt” dio određenja, ali valja imati na umu kako problemska nastava često posize za “projektom” u slučaju rješavanja složenih problema gdje rješenje nije neposredno, već ovisi o mnogo koraka čije su dobro planiranje, priprema i izvođenje preduvjet rješavanja. Tako na primjer, rješavaju li učenici navedeno problemsko pitanje “Zašto su na području Balkanskog poluotoka u proteklih tri stoljeća učestali ratovi i promjene državnih granica?”, bit će nužno organizirati istraživački projekt jer odgovor nije moguće dobiti u jednom koraku ni u kratkom vremenu. Stoga će granica između “problemskog” i “projektnog” u toj nastavi biti određena ciljem: želi li se učenike osposobiti za rješavanje problema ili za vođenje projekata? U ovom primjeru će biti potrebno oboje, ali će važniji cilj odrediti prevladavajuću nastavnu strategiju. Te su strategije posve neovisne kad rješavanje problema ne uključuje “projekt” ili kad projektni zadatak u sebi nema elemente “rješavanja problema” što je pravilo kod projekata što im cilj nije istraživanje“.

3. “Istraživanje” je veza istraživačke i projektne nastave. Bjelodano je kako “istraživanje” opisuje bit istraživačke nastave, ali je “istraživanje” prisutno kod svakog “projekta” gdje problem treba istražiti kako bi se došlo do rješenja. Stoga će svaka projektna nastava što zahtijeva istraživanje, ostati projektna nastava u slučaju kad je cilj osposobljavanje učenika za izvođenje projekta ili izvođenje, izradu, stvaranje predmeta tog projekta. S druge strane, “istraživačka nastava” će ostati takvom neovisno o tome što u pravilu koristi “projekt” kao organizacijski okvir istraživanja.

4. Ponekad će se u neraskidivu cjelinu vezati projektna, problemska i istraživačka nastava. Na primjer: neki ćemo “problem” trebati riješiti “istraživanjem”, a istraživanje će u sebi uključiti “projekt” istraživanja. Iz ove složene mješavine didaktičkih strategija uvijek možemo izdvojiti najvažniju jer je ona određena ciljevima strategije:

a) Kad je bitno riješiti “problem” ili osposobiti učenike za njegovo rješavanje, tada je riječ o “problemskoj nastavi”, a korišteno “istraživanje” i za njegove potrebe izrađeni “projekt” bit će u službi rješavanja problema.

b) Ako hoćemo učenike osposobiti za “istraživanje”, tada će “problem” i “projekt” istraživanja biti u njegovoj službi i znat ćemo kako provodimo “istraživačku nastavu”.

c) Želimo li učenike osposobiti za organiziranje i vođenje “projekta”, tada će “istraživanje” i “problem” zbog kojeg istražujemo biti u službi projekta i jasno ćemo znati kako izvodimo “projektnu nastavu”.

5. Iako će se zbog naravi problema događati okolnosti gdje se istodobno koriste problemska, istraživačka i projektna nastava, uvijek je dobro, zbog didaktičog pravila “od jednostavnog k složenom” (što ga je odredio Friedrich Adolf Wilhelm Diesterweg, 1790.-1866.), prigodom učenja pojedine osposobljenosti, odabrati “čisti” oblik svake od nastavnih strategija.

a) Kad učenike osposobljavamo za vođenje “projekata”, izabrat ćemo projekt što u sebi ne sadrži istraživanje i problem. Takvi su u pravilu svi praktični i humanitarni projekti.

b) Ako učenike osposobljavamo za “rješavanje problema”, odabrat ćemo dovoljno jednostavan problem što u sebi ne sadrži potrebu za organiziranjem “istraživanja” niti za njegovo rješavanje treba sastavljati “projekt”.

c) Ukoliko planiramo učenike osposobljavati za “istraživanje”, nećemo moći izbjeći bavljenje “problemom” niti je istraživanje moguće bez “projekta”, ali će i problem i projekt biti sastavnim dijelom istraživanja i ostat će posve u njegovom kontekstu.

6. Zbog navedenih međuovisnosti tri ključna pojma, važan je redoslijed uvođenja pojedine strategije dok učenici ne steknu potrebna znanja i umijeća za primjenu znanja o jednom postupku na učenje sljedećega.

a) Prvo valja početi učiti “projekte” jer ih je moguće izvoditi bez “rješavanja problema” i “istraživanja”.

b) Sljedeći korak je učenje “rješavanja problema” jer ćemo time učenike osposobiti za izvođenje složenijih “projekata”, a neće biti potrebno “istraživati”.

c) Na koncu valja učenike uvesti u “istraživanje” jer već posjeduju potrebna znanja “rješavanja problema” i znaju izraditi “projekt” pa će projekt istraživanja biti samo poseban slučaj projekta.

### **Učenje u projektnoj nastavi**

Prije konkretizacije didaktičkih i pedagoških okolnosti primjene projektne nastave valja podsjetiti još na neke spoznaje iz područja psihologije učenja i didaktike kao pedagoške discipline koja proučava ciljeve, uvjete i rezultate učenja u nastavi i školi. Učenje pretpostavlja individualnu aktivnost. Ako se izuzme informalno (prirodno) učenje, nema učinkovitog učenja bez namjere i aktivnosti pojedine osobe. Većinu osposobljenosti (kompetencija) važnih za rad i život, osoba stječe individualnim aktivnostima.

1. Iako se u teorijama učenja ističe tzv. “iskustveno učenje”, svako učenje podrazumijeva postojanje nekog iskustva prije početka učenja.

2. Za radne i životne funkcije važne su i osposobljenosti što podrazumijevaju uzajamno pomaganje, odnosno sudjelovanje većeg broja subjekata u obavljanju nekih poslova.

Podsjetimo na osobine (crte) ličnosti što dolaze do izražaja prilikom timskog obavljanja zadataka: spremnost na suradničke aktivnosti (kooperativnost), razumijevanje (empatija) za osobine suradnika (razumijevanje osobne jednadžbe suradnika: sporost, brzina, spretnost, snaga, ideje, skromnost, egocentrizam), z snošljivost (tolerancija) za razlike među članovima suradničkog tima (vjerske, nacionalne, kulturne i druga svjetonazorska obilježja suradnika, stavovi, uvjerenja, čuvstvena zrelost, “emocionalna inteligencija”). Sve nabrojane osobine mogu se učenjem razvijati, a pripadaju, prema taksonomiji Benjamina Samuela Blooma, u kognitivno i afektivno područje razvoja. Roger Johnson (1999) ističe pet elemenata važnih za

određenje suradničkog učenja: pozitivna međuovisnost (osjećaj da smo zajedno pod svaku cijenu), neposredna poticajna interakcija “licem k licu” (jedni drugima pomažu u učenju, pozdravljajući uspjeh i trud), individualna i skupna odgovornost (svatko od nas mora doprinijeti postizanju ciljeva skupine), umijeća i sposobnosti u međuljudskim odnosima i unutar malih skupina (komunikacija, povjerenje, vodstvo, odlučivanje i rješavanje sukoba). skupna obrada (razmišljanje o kakvoći rada tima i kako bi mogao djelovati još bolje).

Izuzetno je važno u timskim projektima dobro odrediti i jasno definirati uloge svakog člana tima. Ovo vrijedi poglavito ako se radi o timskim (skupnim) nastavnim projektima. Tako će svaki učenik uvidjeti kako bez njegova osobnog angažiranja i uspješnog izvršavanja dogovorenog zadatka nema uspjeha skupine, odnosno kako skupina neće uspješno ostvariti planirani projekt. Moguće su različite uloge članova projektnog tima u nastavnim projektima. Marzano i sur. (2006) spominju sljedeće uloge: zapisničar, pisac izvještaja, stručni savjetnik, istraživač. Moguće su i uloge: koordinator, glasnogovornik, istraživač informacija, crtač (ilustrator), pretraživača interneta.

### **Ocjenjivanje u projektnoj nastavi**

U nastavi i školi ništa se ne zbiva ili čini bez jasno određenih ciljeva. Za sve aktivnosti potrebno je odrediti uloge i zadatke što ih trebaju obaviti učenici i nastavnici. To znači kako treba konkretizirati (i/ili operacionalizirati ciljeve), sastaviti plan djelovanja, izvršiti plan te procijeniti izvedbu aktivnosti (proces) i rezultata projektne (nastavne) aktivnosti. Iz ovoga proizlazi nekoliko pitanja.

1. Što i kako treba pratiti tijekom projektnih aktivnosti?
2. Kako procijeniti rezultate projektnih aktivnosti?
3. Kako procijeniti individualne aktivnosti i postignuća svakog učenika i što vrednovati?
4. Kako procijeniti zajednički rad para ili skupine i što vrednovati?
5. Koja dokimološka rješenja primijeniti za cjenjivanje: osloniti se na postojeće dokimološke skale ili se prikloniti analitičkom opisnom praćenju i ocjenjivanju?

Odgovori na prethodna pitanja uvjetovani su ciljevima što smo ih postavili prije izbora ove didaktičke strategije. Najčešće su sljedeće greške praćenja i vrednovanja projektne nastave: Oslanjanje na tradicionalnu skalu od pet stupnjeva što se koristi za ocjenjivanje uspješnosti u spoznajnom (kognitivnom) području.

- Oslanjanje na didaktičke paradigme u temeljima nastave usmjerene nastavniku.
- Često traženje samo elemenata intelektualnih aktivnosti i rezultata (što učenik zna?) u projektinim aktivnostima.
- Ne uzimanje u obzir kako projektna nastava nije organizirana radi učenja obavijesti (informacija) ili stjecanja znanja, već i radi stjecanja navedenih osposobljenosti.

Ako smo toga svjesni, onda valja analizirati i procjenjivati proces i rezultat aktivnosti pojedinaca i skupine tijekom projekta. Za procjenjivanje procesa, individualnih i skupnih aktivnosti, te postignutog rezultata pogodne su raznovrsne kontrolne liste (tzv. “check liste”). Predlažemo dvije jednostavne kontrolne liste: jedna može poslužiti za praćenje individualnih

aktivnosti u projektu, a druga služi procjeni skupine kao subjekta rada na projektu.). Priložene liste mogu koristiti nastavnici, a mogu se ponuditi učenicima za samoocjenjivanje. Analize provedene na temelju ovih lista mogu poslužiti: z za opisno praćenje i ocjenjivanje svakog učenika, kao oslonac za izbor pedagoških postupaka što će ih nastavnik poduzeti radi poboljšanja osobina i osposobljenosti pojedinog učenika, za poboljšanje ukupnog razredno-nastavnog ozračja (pedagoška terapija). Zapravo, nastavni projekt može poslužiti kao poželjno sredstvo: pedagoške dijagnoze mogućnosti i uspjeha svakog učenika, pedagoškog djelovanja (ostvarivanje pedagoških ciljeva). rješavanja razvojnih teškoća učenika. Ako nastavnik uoči kako pojedini učenik tijekom projektnih aktivnosti pokazuje nedruštveno (asocijalno) ponašanje (agresivnost, egocentričnost, nespretnost u komunikaciji), pokušat će dodjelom prikladnih uloga ili zadataka u projektnom timu djelovati na skupno radno ozračje, ali i s jasnim namjerama utjecanja na promjenu nečijeg ponašanja. Te je dimenzije teško procjenjivati klasičnim skalama ocjenjivanja nastalima u vrijeme prevlasti didaktičkog intelektualističkog smjera poznatijeg kao didaktički materijalizam. Od tada su didaktika i psihologija ponudile mnoge spoznaje i praktična rješenja, ali iz dokimologijske ponude koristi se još uvijek uglavnom brojčana skala ocjena kao neprikladan mjerni pokazatelj (Matijević i Radovanović. 2011. str.154-170.)

### 5.3 ISTRAŽIVANJE UVOĐENJA PROJEKTOG MENADŽMENTA U SREDNJE ŠKOLE

Nakon detaljnog teorijskog dijela rada koji se bavio samim odgojno-obrazovnim programom i procesom te nam prikazao sve najbitnije informacije o načinima izvođenja nastave u današnje, moderno tehnološko doba pri čemu smo imali priliku vidjeti kako se današnji školari ipak sve više odmiću od klasične nastave usmjerene na nastavnika i žele pohadati nastavu usmjerenu na učenika, tzv. projektna nastava i projektno učenje koje nudi kreativnost, samopromišljanje, praktičan rad, *brainstormanje* u timu i ostale inovativne oblike učenja.

Drugi dio specijalističkog završnog rada je istraživački i temelji se na online anketi i telefonskoj anketi. Sudjelovali su učenici dvije srednje škole, strukovne škole, koje su se do sada susrele sa projektima i projektnim menadžmentom te provode projekte financirane iz EU fondova, a njihovi učenici su imali priliku sudjelovati u samoj provedbi tih projekata. Anketirano je 50 učenika te će njihovi rezultati biti prikazani u nastavku. Online anketa se održavala tijekom srpnja i kolovoza 2019., dok je telefonska anketa bila održana od 07.09. – 10.09.2019.

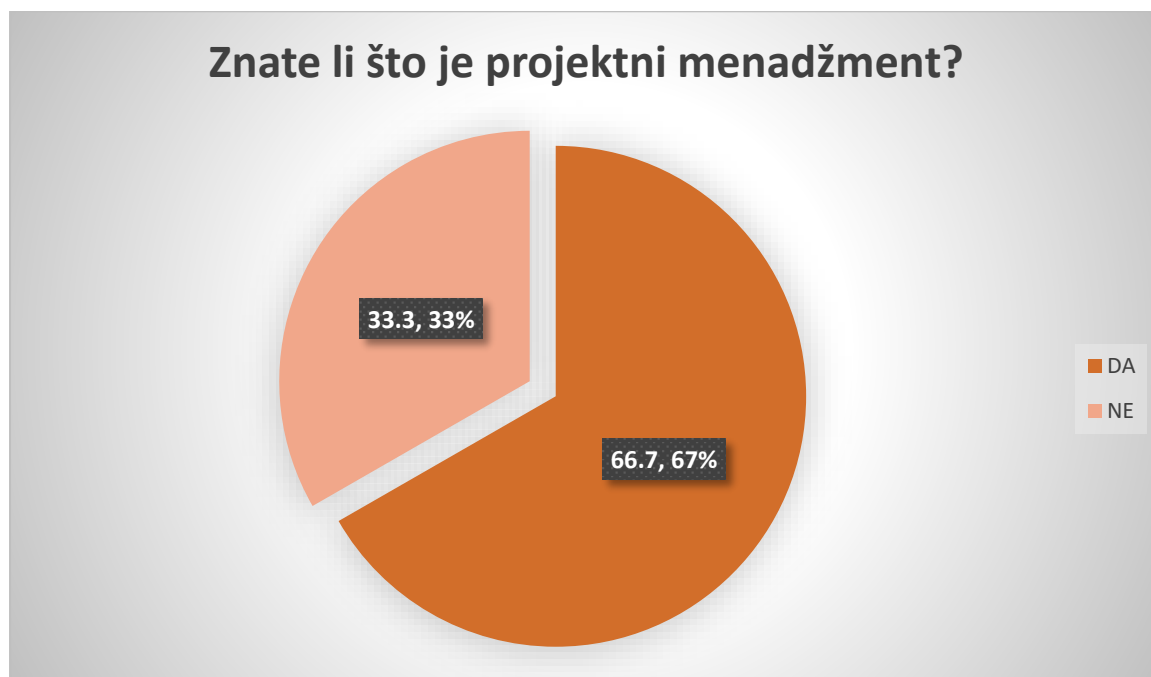
U anketnom ispitivanju sudjelovale su dvije srednje škole, Prehrambeno - tehnološka škola iz Zagreba i Gimnazija Lucijana Vranjanina iz Zagreba.

Istraživanje je bilo potrebno provesti kako bi se stekao dojam i dobili kvantificirani podaci o tome što srednjoškolci misle o uvođenju predmeta *Projektni menadžment* u srednjoškolsko



obrazovanje. Cilj anketnog upitnika je bio prikupljanje mišljenja i ocjena učenika srednjih škola o poznavanju terminologije projektnog menadžmenta, čime se bave projektni menadžeri i koji im je opis posla, treba li se uvesti kao predmet u srednje škole i kolika je zainteresiranost mladih prema stjecanju novih znanja i vještina u tom polju te vide li to zanimanje kao zanimanje budućnosti.

1. Prvo pitanje glasillo je *Znate li što je projektni menadžment?*



67% ispitanika je odgovorilo kako zna što je projektni menadžment, dok njih 33% još uvijek nije sigurno.

2. Drugo pitanje je glasillo *Koji su poslovi projektnog menadžera? Nabrojite minimalno 5 radnih zadataka.*

planiranje projekta, izvedba projekta, sastavljanje tima, kontrola projekta
Neznam
Vođenje projekta, upravljanje projektom, praćenje realizacije projekta, upravljanje finansijskim aspektima projekta, upravljanje timom, rješavanje konfliktnih situacija, delegiranje
Organizirati projektni tim, dobro upravljanje timom, dobro upravljanje troškovima, upravljanje rizicima, pravilno donosenje odluka, izvršavati obaveze na vrijeme, uspostaviti dobru komunikaciju unutar tima te sa partnerima i dobavljačima

U narativnom dijelu odgovara, sudionici su trebali napisati barem 5 zadataka projektnog menadžera. Prikazano je nekoliko tipova odgovora koji se ponavljaju. Velika većina ispitanika

zna temeljne zadatke projektnog menadžera, dok manja većina njih ili nije odgovorila na pitanje ili je navela kao odgovor *Ne znam*.

3. Treće pitanje je glasilo *Mislite li da postoji projektni menadžment u Hrvatskoj?*



U odgovorima možemo vidjeti kako 83% ispitanika misli da postoji projektni menadžment u Hrvatskoj, a sukladno prvom pitanju u anketnom upitniku, gdje je manji postotak odgovorio da zna što je projektni menadžment, u odgovoru na ovo pitanje izjasnili su se kako postoji projektni menadžment u Hrvatskoj iako u prvom pitanju nisu znali što je projektni menadžment.

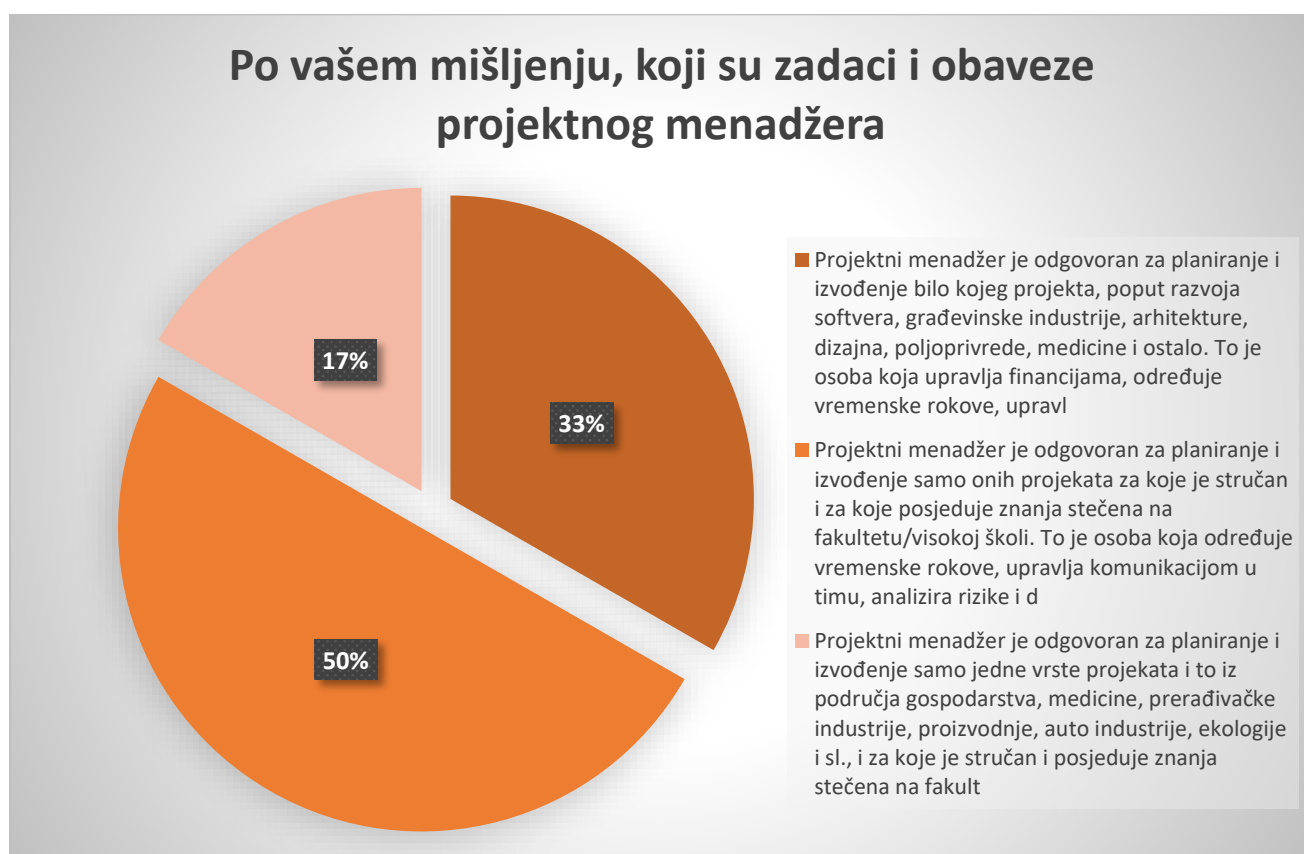
4. Četvrto pitanje glasilo je *Nabrojite 5 tvrtki/obrta/udruga koje se bave projektnim menadžmentom u Hrvatskoj.*

Prosperikon
Nean ti ja to pojma
IBM, Microsoft, Oracle, Combis, Hrvatski telekom, A1
INA, Janaf, King ICT, Hrvatski telekom, VIPnet

Odgovori na ovo pitanje nisu dali neki rezultat jer velika većina ispitanika nije odgovorila na ovo pitanje. Navedeni su neki od odgovora koji govore o prepoznavanju naših ispitanika tvrtki koje su orijentirane na PM, odnosno za koje smatraju da se bave projektnim menadžmentom. Možemo zaključiti kako su to sve velike tvrtke čija osnovna djelatnost nije projektni menadžment, ali imaju razijen odjel projekata unutar organizacije te provode velike strateške i

infrastrukturne projekte. U tom smislu možemo reći da manja skupina ispitanika zna koje tvrtke imaju odjel projektnog menadžmenta unutar svoje organizacije.

5. Peto pitanje glasil je *Po vašem mišljenju, koji su zadaci i obaveze projektnog menadžera?*



Odgovori koji su ponuđeni ispitanicima bili su:

1. Projektni menadžer je odgovoran za planiranje i izvođenje bilo kojeg projekta, poput razvoja softvera, građevinske industrije, arhitekture, dizajna, poljoprivrede, medicine i ostalo. To je osoba koja upravlja financijama, određuje vremenske rokove, upravlja komunikacijom u timu, analizira rizike i delegira zadatke.

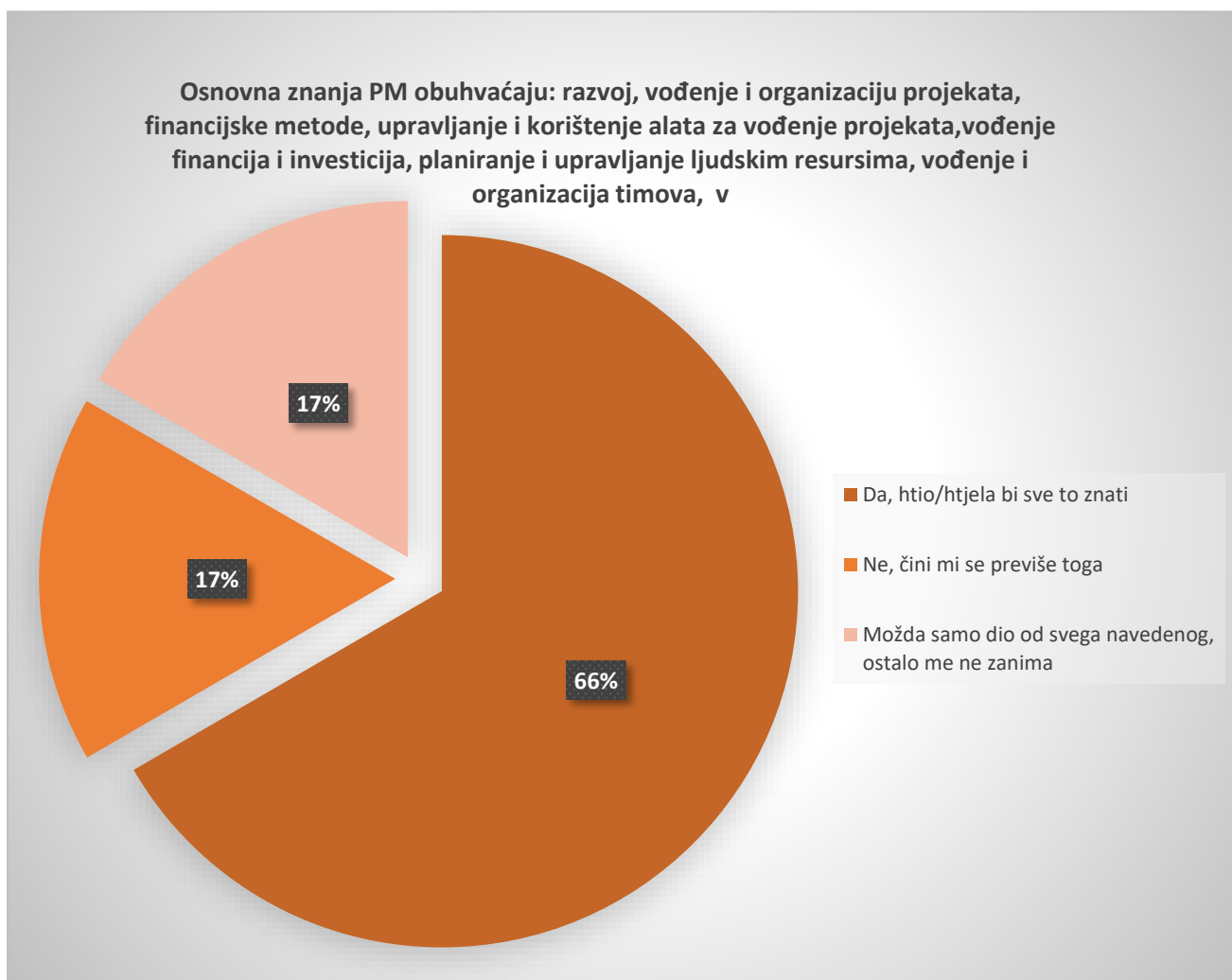
2. Projektni menadžer je odgovoran za planiranje i izvođenje samo onih projekata za koje je stručan i za koje posjeduje znanja stečena na fakultetu/visokoj školi. To je osoba koja određuje vremenske rokove, upravlja komunikacijom u timu, analizira rizike i delegira zadatke, ali ne upravlja financijama jer za to postoje financijski menadžeri i računovođe koji rade taj dio poslova na projektima.

3. Projektni menadžer je odgovoran za planiranje i izvođenje samo jedne vrste projekata i to iz područja gospodarstva, medicine, prerađivačke industrije, proizvodnje, auto industrije, ekologije i sl., i za koje je stručan i posjeduje znanja stečena na fakultetu/visokoj školi. To je osoba koja određuje vremenske rokove, upravlja komunikacijom u timu, analizira rizike i delegira zadatke, ali ne upravlja financijama jer za to postoje financijski menadžeri i računovođe koji rade taj dio poslova na projektima.

Točan odgovor je pod rednim brojem 1. koji kaže kako je projektni menadžer osoba koja je odgovorna za planiranje i izvođenje bilo kojeg projekta, poput razvoja softvera, građevinske industrije, arhitekture, dizajna, poljoprivrede, medicine i ostalo. To je osoba koja upravlja financijama, određuje vremenske rokove, upravlja komunikacijom u timu, analizira rizike i delegira zadatke. Iz odgovora koje vidimo, ispitanici su u najvećem postotku odgovorili da je točan odgovor pod rednim brojem 2. odnosno da projektni menadžer planira i izvodi bilo koje projekte, ali ne upravlja financijama jer za to postoje financijski menadžeri i/ili računovođe koji rade taj dio posla na projektima.

Možemo zaključiti kako ispitanici ne znaju koji su točno zadaci i obaveze projektnog menadžera, a posebno dio u kojem govore kako on ni u kom slučaju ne upravlja financijama, što nije točno.

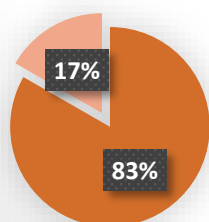
6. Šesto pitanje glasilo je Osnovna znanja PM obuhvaćaju: razvoj, vođenje i organizaciju projekata, financijske metode, upravljanje i korištenje alata za vođenje projekata, vođenje financija i investicija, planiranje i upravljanje ljudskim resursima, vođenje i organizacija timova, vještine pregovaranja, liderstvo, pravilno donošenje odluka u poslovnom okruženju...Biste li voljeli i vi posjedovati znanja koja posjeduje projektni menadžer?



Najviše ispitanika se opredjelilo za prvi odgovor i žele naučiti vještine koje bi trebao imati dobar projektni menadžer, dok podjednaki broj njih ne želi naučiti ili želi samo dio stečenog znanja te nisu zainteresirani za detaljnije obrazovanje po tom pitanju.

7. Sedmo pitanje glasil je *Nakon što ste u pitanju iznad pročitali koje sve zadatke i znanja projektni menadžer ima, smatrate li sebe projektnim menadžerom i vidite li se u budućnosti u navedenom poslu?*

**Nakon što ste u pitanju iznad pročitali koje sve zadatke i znanja projektni menadžer ima, smatrate li sebe projektnim menadžerom i vidite li se u budućnosti u navedenom poslu?**

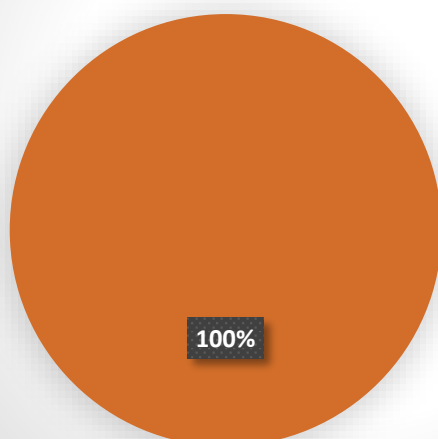


■ Da, volio/la bi raditi kao projektni/a menadžer/ica  
■ Ne, tko će to sve naučiti

Očekivani, 83% ispitanika smatra kako bi jednog dana volio obavljati poslove projektnog menadžera jer ih zanima dinamičan i kreativan posao, kao i široki raspon znanja i vještina koje PM posjeduje. Manji broj ispitanika, njih 17% iapk sebe ne vidi kao projektnog menadžera.

8. Osmo pitanje glasilo je *S obzirom da je projektni menadžement dinamičan i kreativan posao koji obuhvaća mnogo znanja iz različitih područja djelovanja, biste li voljeli sudjelovati na jednom stvarnom projektu u timu profesionalnih projektnih menadžera i biti dio projektnog tima koji osmišlja, izrađuje i realizira projektну ideju?*

**S obzirom da je projektni menadžement dinamičan i kreativan posao koji obuhvaća mnogo znanja iz različitih područja djelovanja, biste li voljeli sudjelovati na jednom stvarnom projektu u timu profesionalnih projektnih menadžera i biti dio projektnog tima**



■ Da, naravno  
■ Ne, ne zanima me

Odgovor na ovo pitanje je jednoglasan, a svi ispitanici bi se rado voljeli vidjeti u ulozi člana projektnog tima radeći na stvarnom projektu. Iz odgovora je razvidno kako ispitanike manje zanima teorija, a više ili gotovo sve zanima praktična nastava i stjecanje praktičnog radnog iskustva radeći u dinamičnom i kreativnom okruženju na stvarnim projektima.

9. Deveto pitanje glasilo je *Je li vaša škola ikada prijavila projekt na Europske fondove i je li sudjelovala na EU projektima?*



Ovdje vidimo kako su odgovori podijeljeni iako se radi o dvije škole koje jesu sudjelovale na nekom od EU projekata i koje su provodile projekte što govori kako učenici nisu upoznati sa projektnim aktivnostima i projektnim menadžmentom koji se provodi na razini škola.

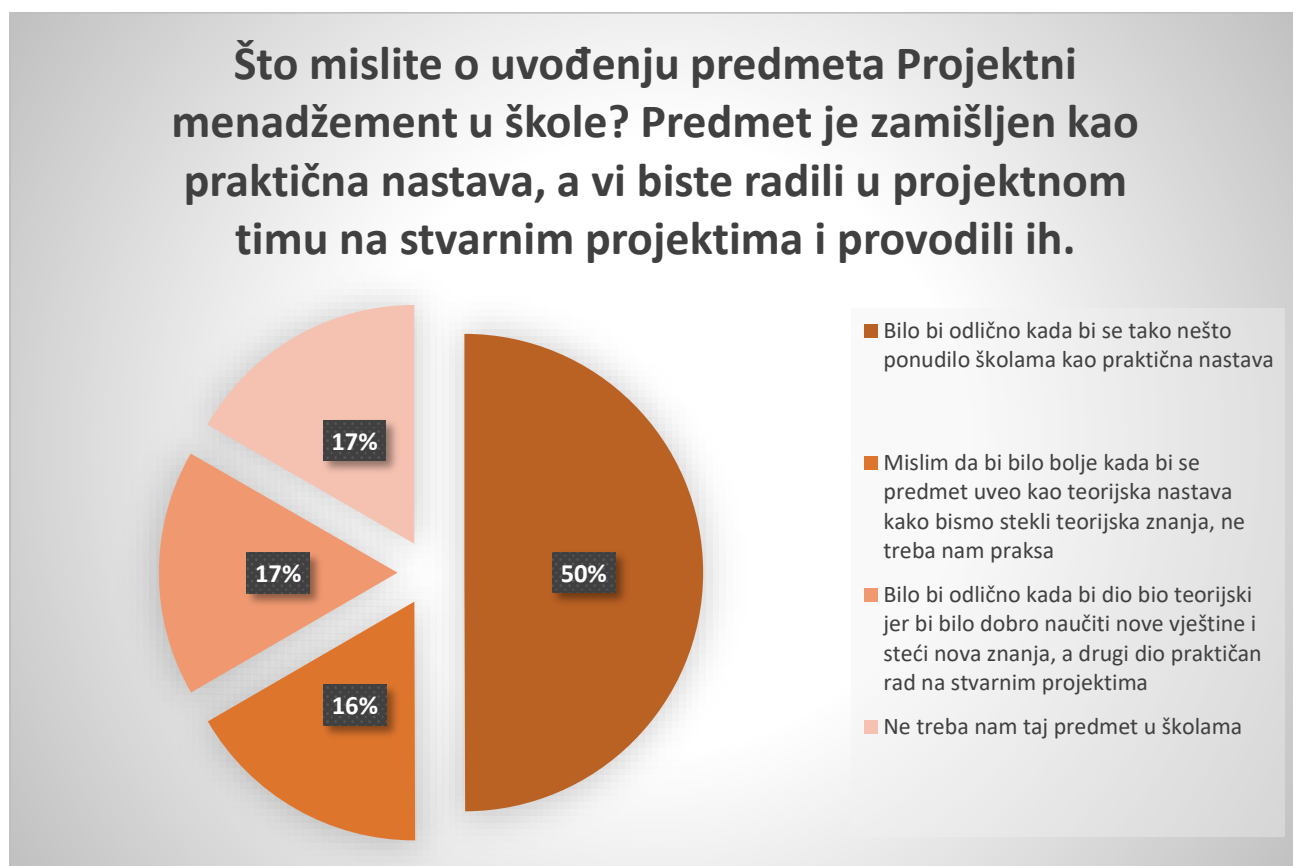
10. Deseto pitanje glasilo je *Jeste li ikada sudjelovali na nekom EU projektu u školi, npr. ERASMUS, obnova škola i/ili vrtića, pomoć starijima i nemoćnima...Ako jeste kakvo vam je iskustvo rada na projektu?*

Da
Nisam
A vrlo vjerovatno
Ne
Volontirala sam na projektima koji su bili financirani od EU

Odgovori su vrlo kratki i šturi. Nitko od ispitanika nije odgovorio kako mu je bilo raditi na projektima, ukoliko je na istima sudjelovao, te su davali kratke odgovore o svom sudjelovanju

na nekom od projekata. Možemo zaključiti kako nisu zainteresirani za sudjelovanje na projektima koje provodi njihova škola te da ih to baš i ne zanima u toku srednjoškolskog obrazovanja.

11. Jedanaesto pitanje glasilo je *Što mislite o uvođenju predmeta Projektni menadžment u škole? Predmet je zamišljen kao praktična nastava, a vi biste radili u projektnom timu na stvarnim projektima i provodili ih.*



Odgovori na pitanje bili su:

1. Bilo bi odlično kada bi se tako nešto ponudilo u školama kao praktična nastava
2. Mislim da bi bilo bolje kada bi se predmet uveo kao teorijska nastava kako bismo stekli teorijska znanja, ne treba nam praksa
3. Bilo bi odlično kada bi dio bio teorijski jer bi bilo dobro naučiti nove vještine i steći nova znanja, a drugi dio praktičan rad na stvarnim projektima
4. Ne treba nam taj predmet u školama

50% ispitanika je odgovorilo kako bi taj predmet trebao biti uveden u srednje škole, ali samo kao praktična nastava bez teorijskih znanja i učenja. Ostali su odgovarali u jednakom postotku te su se izjasnili da bi bilo dobro uvesti PM kao teorijski predmet u škole, ili kao dijelom



teorijsk predmet, a dijelom praktični rad, a dio ih je odgovorio kako im taj premet ne treba u školama.

Rezultati istraživanja jasno nam pokazuju kako su učenici srednjih škola zainteresirani za projektni menadžment, sudjelovanju u pripremi, izradi i provedbi projekata i rada na stvarnim projektima. Isto tako, misle kako je zanimanje projektni menadžer dinamično i kreativno te im se sviđa što je to odgovoran posao u kojem jedna osoba mora imati široki spektar znanja i vještina koje zna upotrijebiti u pravom trenutku, delegirati zadatke članovima tima i upravljati svim aspektima izvođenja. Pohvalno je što ih zanima taj segment obrazovanja te u njemu vide budućnost i nešto što je bitno i važno za ekonomski razvoj RH. Ono što ih ne zanima, a istraživanje je pokazalo, jest uvođenje projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje kao nastavni predmet. Učenici su zasićeni obaveznim predmetima koje moraju pohađati i ne zanima ih još jedan predmet. Ne žele stjecati nova znanja i vještine u školi, dok sjede u klupama, već iste žele stjecati u radu na stvarnim situacijama, odnosno stvarnim projektima. Svi ispitanici su se izjasnili kako žele sudjelovati u radu sa stvarnim timom i pripremati i provoditi prave projekte, a neki od njih su se i susreli sa provođenjem pravih projekata u svojoj školi na način da su na istima i sudjelovali. Kada bi se projektni menadžment uveo u srednje škole on bi svakako trebao biti uveden kao fakultativna nastava ili praktična nastava koja bi bila aktivna, dinamična i kreativna, a kroz rad na pravim projektima stjecali bi potrebno radno iskustvo koje će im dobro doći nakon što završe srednju školu i nađu se na prekretnici života. Većina ispitanika se slaže da je projektni menadžment preobuhvatno gradivo za srednju školu te smatraju da za takvo nešto treba postojati fakultet, a na kojem će onda imati priliku usavršiti svoja znanja i steći nova te se profilčirati u školovane projektne menadžere specijalizirane za projektni menadžment i vođenje zahtjevnih projekata.

## 6. ZAKLJUČAK

Projekt dijelimo na životne faze kako bismo njime lakše mogli upravljati; zato unaprijed moramo biti svjesni kako su problemi realni i mogući. U savršenom svijetu, projektni će menadžer uraditi sav potreban posao pojedine faze prije nego što krene dalje. No svijet, dakako, nije savršen i projektni uspjeh često zahtjeva fleksibilan pristup koji odgovara stvarnoj životnoj i poslovnoj situaciji. Tako će projektni menadžer često raditi na dvije ili više podfaza u isto vrijeme, ne bi li obavio posao unutar postavljenih rokova. 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. Temeljni zadatak projektnog menadžmenta je vođenje projekta ili projekata, ali je ipak potrebno odrediti i opseg svih drugih zadataka i pritom uvažavati sve vrste projekata (determinirane, stohastičke, projekte s neposrednim i posrednim ekonomskim učincima, jednokratne, velike projekte i sl.), programe projekta, projektni portfelj ili proizvodnju projekata, različite organizacijske oblike postojeće organizacije, opsežnost projektnog sustava, različita projektna okruženja (okruženje projekta koje se provodi u antarktičkim uvjetima ili u urbanim sredinama, ili je to interno okruženje tvrtke ili druge organizacije), dislociranost i razvedenost projekta, primjere da se za izvedbu projekta osniva tvrtka; okruženje koje nastaje pri izvođenju nacionalnih projekata različitog strateškog značaja, suulagače i različita projektna partnerstva, itd. Odgovornosti projektnih menadžera možemo općenito svrstati u tri odnosa: odgovornost prema organizaciji u kojoj djeluje, odgovornost prema projektu, odnosno klijentu i odgovornost prema članovima projektnog tima. Odgovornost prema organizaciji je definirana kroz adekvatnu uporabu organizacijskih resursa, vremenski skladnu komunikaciju i kompetentni projektni menadžment. Važno je naglasiti da je za uspjeh projekta jednako važna informiranost vrhovnog menadžmenta o projektu koliko i usklađenost krajnjeg rezultata s njegovim bitnim odrednicama. Putem projektnog menadžmenta projektni menadžer utječe na konkurentnost organizacije, njezinu izloženost riziku i ostvarenje strateških ciljeva. Kako je upravljanje projektom najvažniji dio projekta koji dovodi do ostvarivanja projektnog cilja potrebno je jasno definirati ciljeve projekta, odrediti obuhvat, analizirati troškove, prepoznati ograničenja, izraditi vremenski plan, dodijeliti odgovornosti za izvršavanje aktivnosti, a sve kako bi se projekt realizirao u okviru planiranog obuhvata, vremena i troškova. U tom kontekstu dan je detaljan prikaz mogućih financiranja projekata koji obuhvaćaju vlastiti udio, kredite poslovne banke ili kredite čija je kamatna stopa sufinancirana iz EU fondova, bespovratna sredstva iz EU fondova i državni poticaji.

U drugom dijelu rada pokušalo se staviti projektni menadžment u kontekst srednjoškolskog obrazovanja, te su se detaljno definirali i pojasnili ključni pojmovi odgojno-obrazovnog procesa s naglaskom na projektnu nastavu i projektno učenje te kako i na koji način uvesti određeni predmet u školski plan i program. Kako bi drugi dio rada pokazao mišljenje učenika o projektnom menadžmentu i njegovom uvođenju u nastavu, provedeno je online istraživanje putem anketa i telefonsko istraživanje u kojem su sudjelovali učenici srednjih škola: Prehrambeno-biotehnoške škole iz Zagreba i Gimnazija Lucijana Vranjanina iz Zagreba. Sudjelovalo je 50 učenika te su prikazani rezultat. Rezultati istraživanja jasno nam pokazuju kako su učenici srednjih škola zainteresirani za projektni menadžment, sudjelovanju u pripremi, izradi i provedbi projekata i rada na stvarnim projektima. Isto tako, misle kako je zanimanje projektni menadžer dinamično i kreativno te im se sviđa što je to odgovoran posao u kojem jedna osoba mora imati široki spektar znanja i vještina koje zna upotrijebiti u pravom trenutku, delegirati zadatke članovima tima i upravljati svim aspektima izvođenja. Pohvalno je što ih zanima taj segment obrazovanja te u njemu vide budućnost i nešto što je bitno i važno za ekonomski razvoj RH. Ono što ih ne zanima, a istraživanje je pokazalo, jest uvođenje projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje kao nastavni predmet. Učenici su zasićeni obaveznim predmetima koje moraju pohađati i ne zanima ih još jedan predmet. Ne žele stjecati nova znanja i vještine u školi, dok sjede u klupama, već iste žele stjecati u radu na stvarnim situacijama, odnosno stvarnim projektima. Svi ispitanici su se izjasnili kako žele sudjelovati u radu sa stvarnim timom i pripremati i provoditi prave projekte, a neki od njih su se i susreli sa provođenjem pravih projekata u svojoj školi na način da su na istima i sudjelovali. Kada bi se projektni menadžment uveo u srednje škole on bi svakako trebao biti uveden kao fakultativna nastava ili praktična nastava koja bi bila aktivna, dinamična i kreativna, a kroz rad na pravim projektima stjecali bi potrebno radno iskustvo koje će im dobro doći nakon što završe srednju školu i nađu se na prekretnici života. Većina ispitanika se slaže da je projektni menadžment preobuhvatno gradivo za srednju školu te smatraju da za takvo nešto treba postojati fakultet, a na kojem će onda imati priliku usavršiti svoja znanja i steći nova te se profilčirati u školovane projektne menadžere specijalizirane za projektni menadžment i vođenje zahtjevnih projekata.

## 7. LITERATURA

### 7.1 KNJIGE

Jandrić, P. I Boras D. (2012). *Kritičko e-obrazovanje; Borba za moć i značenje u umreženom društvu*. Zagreb: Tehničko veleučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, FF Press.

Domović, V., Gehrmann, S., Kruger-Potratz, M. I Petravić, A. (2011). *Europsko obrazovanje; Koncepti I perspective iz pet zemalja*. Zagreb: Školska knjiga.

Matijević, M. I Radovanović, D. (2011). *Nastava usmjerena na učenika*. Zagreb: Školska knjiga.

Bobera, D. (2007). *Projektni menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu.

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

Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment I projektno poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje I upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić.

Dželalija, M. I Balković, M. (2014). *Priznavanje neformalnog i informalnog učenja u kontekstu Europske unije i na svjetskoj razini*. Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje

Dželalija, M. I Balković, M. (2014). *Smjernice I postupci za priznavanje I vrednovanje neformalnog I informalnog učenja (RPL), istraživanja potreba tržišta rad ate razvoj I vrednovanje ishoda učenja u visokom obrazovanju*. Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje

Project Management Institute (2010). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*. Zagreb: Mate d.o.o.

Radujković, Mladen (2012). *Planiranje i kontrola projekata*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet

Vukičević, M. (2008). *Financije poduzeća.pdf*. Zagreb

### 7.2 INTERNETSKI IZVORI

Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto 15.6.2019. s <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/6.-PROJEKTNI-MENAD%C5%BDMENT.pdf>

Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto 16.6.2019. s [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS\\_Predavanje\\_5\\_Projektne-management\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS_Predavanje_5_Projektne-management_web.pdf)

- M. Matijević, Projektno učenje. Preuzeto 01.07.2019. s [https://bib.irb.hr/datoteka/409015.Projektno\\_ucenje\\_Matijevic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/409015.Projektno_ucenje_Matijevic.pdf)
- HBOR. Preuzeto 12.07.2019. s <https://www.hbor.hr/>
- HBOR financijski instrumenti. Preuzeto 12.07.2019. s [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/)
- HAMAG-BICRO financijski instrumenti. Preuzeto 12.07.2019. s <https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-zajma/investicije/esif-mali-zajam/>
- HAMAG-BICRO. Preuzeto 12.07.2019. s <https://hamagbicro.hr/>
- EU FONDOVI. Preuzeto 30.07.2019. s <https://eufondovi.hr/fondovi>
- EU Ulaganja. Preuzeto 30.07.2019. s [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/investment-policy/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/investment-policy/)
- Stručne smjernice prometna infrastruktura. Preuzeto 30.08.2019. s <http://www.haop.hr/hr/publikacije/strucne-smjernice-prometna-infrastruktura>
- Stručne smjernice prometna infrastruktura. Preuzeto 30.08.2019. s <http://www.haop.hr/hr/publikacije/strucne-smjernice-prometna-infrastruktura>
- Europska komisija. Preuzeto 17.08.2019. s <https://www.eurodiaconia.org/2016/12/new-european-commission-publication-simplified-cost-options-in-the-esf/>
- EAFRD. Preuzeto 22.08.2019. s <http://wholecropmarketing.co.uk/european-agricultural-fund-for-rural-development/>
- Europski fondovi. Preuzeto 11.07.2019. s <http://europski-fondovi.eu/vijesti/odluka-o-dodjeli-sredstava-za-26-projekata-iz-akvakulture-u-okviru-europskog-fonda-za>
- EFPR. Preuzeto 11.09.2019. s <http://www.europski-fondovi.eu/tags/europski-fond-za-pomorstvo-i-ribarstvo>
- Veleučilište Baltazar Zaprešić. Preuzeto 01.09.2019. s <https://lokalni.vecernji.hr/gradovi/veleuciliste-baltazar-avelo-novi-kombinirani-tecaj-njemackog-jezika-12912>
- Veleučilište Baltazar Zaprešić. Preuzeto 01.09.2019. s <https://www.bak.hr/hr/studijski-programi/specijalisticki-diplomski-strucni-studiji/projektne-menadzment/o-studiju>
- Vodič kroz prijavu projekata za financiranje malih i srednjih poduzeća iz fondova EU-a. Preuzeto 25.07.2019. s <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Vodi%C4%8D%20kroz%20EU%20strukturne%20fondove%20za%20male%20i%20srednje%20poduzetnike.pdf>
- Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice. Preuzeto 30.06.2019. s <http://www.odraz.hr/media/135542/upravljanje%20projektnim%20ciklusom%20i%20pristup%20logicke%20matrice.pdf>

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### 8.1 SLIKE

Slika 1. Faze projektnog ciklusa .....	6
Slika 2. Faze životnog vijeka projekta .....	7
Slika 3. Projektni menadžment prema PMI –u .....	20
Slika 4. Projektni menadžer i projektno okruženje .....	22
Slika 5. Poduzetništvo mladih, žena i početnika 1 .....	31
Slika 6. Poduzetništvo mladih žena i početnika 2 .....	32
Slika 7. ESIF Mali zajam .....	35
Slika 8. ESI FONDOVI .....	39
Slika 9. Kohezijski fond .....	39
Slika 10. Autocesta .....	40
Slika 11 Most .....	40
Slika 12 Europski socijalni fond .....	41
Slika 13. Europski poljoprivredni fond .....	43
Slika 14. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo .....	44
Slika 15. Ribarski brod .....	44
Slika 16. Veleučilište Baltazar Zaprešić .....	48

### 8.2 TABLICE

Tablica 1, Usporedba funkcija menadžmenta prema H. Fayolu s funkcijama projektnog menadžmenta .....	20
Tablica 2, Lista interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina .....	21

## ŽIVOTOPIS



### OSOBNJE INFORMACIJE Košćević Andročec Matea

Lašćinska cesta 19, 1000 Zagreb (Croatia)

977955858

matakoscevic1@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

13. svibnja 2019.–danas **Asistent projektnog menadžera**  
Promo logistika, Zagreb (Hrvatska)

01. prosinca 2015.–28. rujna 2016. **Asistent u banci- student**  
Addiko bank, Zagreb (Hrvatska)

28. rujna 2016.–15. prosinca 2018. **Tehnička podrška- student**  
Autoflota, Zagreb (Hrvatska)

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01. rujna 2005.–18. lipnja 2009. **Zrakoplovni prometnik**  
Zrakoplovna škola Rudolfa Perešina, Velika Gorica (Hrvatska)

20. rujna 2010.–17. listopada 2016. **Stručna prvostupnica ekonomije**  
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1

Svijet jezika Vodnikova

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

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Vozačka dozvola B

## **IZJAVA**

### **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ime i prezime studenta: Matea Košćević Androćec

Matični broj studenta: 02-060/16

Naslov rada: Uvođenje projektnog menadžmenta u srednjoškolsko obrazovanje

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---