

Obilježja upravljanja projektima u javnom sektoru na području otoka Korčule

Žuvela, Katarina

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:191865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-03**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**OBILJEŽJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U JAVNOM
SEKTORU NA PODRUČJU OTOKA KORČULE**

Mentor:

prof. dr. sc. Ivan Matić

Studentica:

Katarina Žuvela bacc. oec.

Split, svibanj, 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

29. 4. 2024, Split

(mjesto i datum)

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Definiranje problema rada	1
1.2. Cilj rada	1
1.3. Metode rada	1
1.4. Struktura rada	2
2. TEORIJSKA POLAZIŠTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	3
2.1. Pojmovno određenje projekta	3
2.2. Pojmovno određenje projektnog menadžmenta	4
2.3. Područja znanja projektnog menadžmenta	5
2.4. Životni ciklus projekta	6
2.4.1. Faza inicijacije.....	7
2.4.2. Faza planiranja.....	11
2.4.3. Faza izvedbe	14
2.4.4. Faza nadzora i kontrole	18
2.4.5. Faza zatvaranja	20
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U JAVNOM SEKTORU NA PODRUČJU OTOKA KORČULE	23
3.1. Metodologija istraživanja	23
3.1.1. Poligon istraživanja.....	23
3.1.2. Struktura anketnog upitnika i proces provedbe istraživanja.....	24
3.1.3. Karakteristike uzorka istraživanja.....	25
3.2. Obilježja projekata i upravljanja projektima u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli	31
3.3. Ključni izazovi u upravljanju projektima u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli .	40

3.4. Upoznatost članova projektnih timova u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli sa stručnom problematikom upravljanja projektima.....	41
4. ZAKLJUČAK.....	50
LITERATURA	53
SAŽETAK	55
SUMMARY.....	56
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....	57

1. UVOD

1.1. Definiranje problema rada

Problem ovog rada je istražiti temeljna obilježja prakse upravljanja projektima u javnom sektoru na području otoka Korčule. U današnjem kontekstu, projekti su od iznimne važnosti za razvoj lokalnih zajednica, privlačenje stanovništva na otok te poboljšanje kvalitete života. Međutim, u Hrvatskoj općenito postoji zaostatak u razvijenosti upravljanja projektima, a ta je situacija još izraženija u malim lokalnim samoupravama poput onih na otoku Korčuli. Iako kvalitetni projekti mogu pružiti brojne koristi, nedostatak stručnosti u njihovom planiranju, provedbi i nadzoru može rezultirati neefikasnim korištenjem resursa i neuspješnim rezultatima. Stoga, fokus ovog istraživanja nije samo na analizi karakteristika prakse upravljanja projektima na otoku Korčuli, već i na identifikaciji ključnih prepreka i nedostataka koji otežavaju učinkovito upravljanje projektima u javnom sektoru.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog istraživanja je analizirati područje upravljanja projektima u javnom sektoru otoka Korčule. Teorijski dio rada definira ključne pojmove poput projekta, projektnog menadžmenta, područja znanja projektnog menadžmenta te pet faza životnog ciklusa projekta. Empirijski dio započinje objašnjenjem teritorijalne strukture otoka Korčule kako bi se postavio kontekst istraživanja. Nakon toga, opisana je struktura anketnog upitnika i proces provedbe istraživanja, obilježja uzorka istraživanja te specifični aspekti projekata i upravljanja projektima u javnom sektoru otoka Korčule. Kroz detaljnu analizu aspekata, metoda i alata korištenih u različitim fazama projekata, istraživanje omogućuje uvid u stručnu osposobljenost ispitanika te identifikaciju potencijalnih izazova. Ovaj rad pruža uvid u trenutačno stanje upravljanja projektima na otoku Korčuli te predložiti moguće strategije i rješenja za unapređenje prakse upravljanja projektima s ciljem ostvarenja pozitivnih i održivih rezultata za lokalnu zajednicu.

1.3. Metode rada

Tijekom izrade ovog rada primijenjene su različite znanstvene metode uključujući analizu, sintezu, deskripciju, indukciju, dedukciju, klasifikaciju, anketni upitnik te deskriptivne statističke metode. Analiza je metoda koja je korištena za raščlanjivanje složenih problema istraživanja, doprinoseći razumijevanje svake

komponente problema. Sinteza je bila ključna za spajanje različitih teorijskih i empirijskih elemenata istraživanja, što je rezultiralo razvojem novih spoznaja i zaključaka. Deskripcija je omogućila opisivanje karakteristika istraživnog problema, pružajući osnovu za daljnju analizu i interpretaciju rezultata. Indukcija je doprinijela izvlačenju općih zaključaka iz empirijskih podataka, potičući formuliranje novih hipoteza ili teorijskih koncepta. Dedukcija je pružila temelj za provjeru ili potvrdu teorijskih pretpostavki putem empirijskog istraživanja, osiguravajući dosljednost u zaključcima. Klasifikacija je bila korištena za organiziranje podataka i informacija, olakšavajući njihovu analizu i interpretaciju. Anketni upitnik je služio kao alat za prikupljanje podataka od sudionika istraživanja, omogućujući sustavno prikupljanje relevantnih informacija za analizu. Deskriptivne statističke metode su korištene za kvantitativnu analizu prikupljenih podataka i dobivanje osnovnih informacija o njihovoj distribuciji. Ove metode su omogućile strukturiranu i jasnu interpretaciju rezultata istraživanja.

1.4. Struktura rada

Završni rad organiziran je u četiri dijela. U prvom, uvodnom dijelu definira se problem istraživanja, cilj rada te korištene metode i struktura rada. Teorijski dio pojmovno određuje projekt i upravljanje projektima te životni ciklus projekta. Treći dio rada predstavlja empirijsko istraživanje upravljanja projektima u javnom sektoru na području otoka Korčule. U prvom dijelu empirije objašnjena je metodologija istraživanja odnosno teritorijalno ustrojstvo otoka Korčule, struktura anketnog upitnika, proces provedbe istraživanja te karakteristike uzorka istraživanja. Drugi dio istražuje obilježja projekata i upravljanje projektima u javnom sektoru otoka Korčule, dok treći dio empirije istražuje upoznatost članova projektnih timova te razinu njihovih sposobnosti sa stručnom problematikom upravljanja projektima. Konačno, u četvrtom dijelu rada nalazi se zaključak kao osvrt na provedeno istraživanje te korištena literatura, sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku te grafički prilozi.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

2.1. Pojmovno određenje projekta

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju gdje se organizacije suočavaju s rapidnim promjenama, projekti su postali ključan mehanizam za ostvarivanje inovacija, prilagodbu tržišnim zahtjevima i postizanje konkurentske prednosti. Projekti omogućavaju organizacijama strateško upravljanje promjenama i ostvarivanje ciljeva kroz sustavno planiranje, provedbu i kontrolu aktivnosti usmjerenih prema konkretnim rezultatima ili proizvodima. Također, postaju ključan alat za efikasno upravljanje javnim resursima, pružajući okvir za realizaciju političkih ciljeva, unaprjeđenje javnih usluga te ispunjenje očekivanja građana i dionika.

Prema Project Management Institution (PMI, 2011), projekt je privremeni pokušaj pothvata za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Privremenost odnosno jasno određen vremenski okvir iznimno je važan čimbenik koji nije samo temeljni element, već je i vodilja u procesu vođenja projekta. Prema tome, Thackeray (2012) navodi da upravljanje projektom daje okvir koji će organizaciju odvesti iz sadašnjeg stanja prema željenom budućem stanju s naglaskom na tome da se projekti privode kraju nakon što su poslužili svrsi kojoj su namijenjeni.

Buble (2010) projekt predstavlja kao jedinstveni oblik organiziranog rada u javnim i privatnim organizacijama, predstavljajući vremenski određen niz aktivnosti s ciljem proizvodnje jedinstvenog rezultata ili proizvoda. Drugim riječima, svaki projekt je izuzetan te čak i pokušaj repliciranja projekata nužno dovodi do novih specifičnih karakteristika koje ga na kraju ponovno čine jedinstvenim.

Također, bitna karakteristika projekta je jasno postavljen cilj koji, uz manje ili veće napore, mora biti ostvaren jer samo ostvareni cilj predstavlja uspješan projekt. Radujković et al. (2012) zato opisuju projekt kao jedinstvenu ljudsku aktivnost, s unaprijed određenim ciljem, koja se provodi unutar određenog vremenskog okvira. Ovaj proces obuhvaća različite faze i zahtijeva korištenje ili potrošnju raznolikih, ali ograničenih resursa. Turner (2008) dodatno promatra projekt kao organizaciju resursa na inovativan način s ciljem ostvarivanja korisne promjene. To ukazuje da uspjeh projekata često proizlazi iz umijeća usklađivanja stručnosti, inovativnosti i efikasnog upravljanja resursima.

Dublja analiza navedenih definicija projekta otkriva zajedničke karakteristike, naglašavajući ključne elemente. Dakle, projekt je kompleksan i jedinstven proces s naglaskom na privremenost. U postizanju uspješnog projekta u fokusu su jasno postavljeni i ciljevi koji se moraju ostvariti, a ključ uspješnosti često proizlazi iz spoja stručnosti, inovativnosti te učinkovitog upravljanja resursima, vremenom i troškovima.

2.2. Pojmovno određenje projektnog menadžmenta

Projektni menadžment zauzima presudnu ulogu u suvremenom poslovnom kontekstu, osobito posljednjih godina. Postaje ključna funkcija za provedbu učinkovitog menadžmenta te igra važnu ulogu u ostvarivanju profitabilnosti.

Prema PMI (2011) definira se kao primjena znanja, vještina, alata i tehnika za ispunjenje potreba i očekivanja u projektu. Bobera (2008) također opisuje projektni menadžment kao primjenu znanja, vještina, alata i metoda u projektnim aktivnostima s ciljem zadovoljenja potreba i očekivanja stakeholdera. Kerzner (2009) projektni menadžment vidi kao proces planiranja, organizacije, upravljanja i kontrole resursa unutar tvrtke kao ključno za ostvarivanje kratkoročnih ciljeva nužnih za postizanje specifičnih projektnih ciljeva. Slično tome, Europska komisija (2016) projektni menadžment opisuje kao skup aktivnosti planiranja, organiziranja, osiguranja, praćenja i upravljanja resursima s fokusom na učinkovito postizanje ciljeva i zadataka projekta prilagođavajući pristup specifičnostima pojedinačnih projekata.

Omazić i Baljkas (2005) definiraju upravljanje projektima kao način upravljanja materijalnim i ljudskim resursima radi postizanja zadanih ciljeva u rokovima, troškovima i kvaliteti. Radujković et al. (2012) ističu da upravljanje projektom zahtijeva održavanje ravnoteže između postavljenih ciljeva te suočavanja s promjenama, rizicima i ograničenjima, dok Vlahov (2013) definira koncept projektnog menadžmenta kroz sustavni pristup efikasnom upravljanju putem optimizacije povezanosti, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti tijekom svih etapa životnog ciklusa projekta.

Analizom različitih teorijskih definicija projektnog menadžmenta od strane različitih autora i organizacija, moguće je zaključiti da dosljedna primjena navedenih procesa, uz korištenje stečenog znanja i razvijenih vještina u području projektnog menadžmenta, donosi niz prednosti u upravljanju projektima. Takav pristup značajno povećava izgleda za uspješno dovršenje projekta stvarajući čvrst temelj za postizanje željenog uspjeha.

2.3. Područja znanja projektnog menadžmenta

Šezdesetih godina prošlog stoljeća okupili su se stručnjaci iz područja upravljanja projektima te su osnovali Institut za projektni menadžment kako bi razmjenjivali znanja i iskustva u području upravljanja projektima. Godine 1996. institut je objavio prvu verziju Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - PMBOK (Chung, 2017). PMBOK se smatra međunarodnim standardom za upravljanje projektima te predstavlja izuzetno vrijedan i raznolik resurs za sve one koji su dio upravljanja projektima. Institut je tako u vodiču identificirao i deset ključnih područja znanja u upravljanju projektima koji su postali temelj upravljanja projektima.

PMI (2017) navodi deset područja znanja upravljanja projektima:

1. Upravljanje integracijom projekta – uključuje korake i radnje usmjerene na koordinaciju i usklađivanje raznolikih elemenata projekta.
2. Upravljanje opsegom projekta – osigurava da projekt obuhvaća sve potrebne zadatke za uspješan završetak.
3. Upravljanje vremenom projekta – fokusira se na pravovremeni završetak projekta.
4. Upravljanje troškovima projekta – obuhvaća procjenu, budžetiranje i kontrolu nad troškovima kako bi se osiguralo da projekt ostane unutar odobrenih financijskih granica.
5. Upravljanje kvalitetom projekta – postavlja standarde i ciljeve kvalitete kako bi projekt zadovoljio potrebe inicijatora.
6. Upravljanje ljudskim resursima projekta – bavi se upravljanjem timom koji ima uloge i odgovornosti za izvršenje projekta.
7. Upravljanje komunikacijama na projektu – osigurava pravodobnu i prikladnu razmjenu informacija u projektu.
8. Upravljanje rizikom projekta – uključuje planiranje rizika, identifikaciju rizika, analizu rizika, planiranje odgovora na rizik te nadzor i kontrolu rizika u projektu.
9. Upravljanje nabavom projekta – obuhvaća procese za nabavu i pribavljanje potrebnih resursa kako bi se ostvarili definirani ciljevi projekta.
10. Upravljanje dionicima projekta – obuhvaća procese potrebne za identifikaciju pojedinaca, grupa ili organizacija koje bi mogle utjecati na projekt, analiziranje očekivanja dionika i njihovog utjecaja na projekt te razvoj odgovarajuće strategije upravljanja kako bi se dionici uključili u proces donošenja odluka i provedbu projekta.

Buble (2010) ističe da su četiri ključna područja od suštinske važnosti za postizanje unaprijed postavljenog cilja: upravljanje integracijom, upravljanje vremenom, upravljanje troškovima i upravljanje kvalitetom. Međutim, iako su izdvojena četiri ključna područja, cilj i uspjeh projekta ne mogu se postići bez pravilnog i kvalitetnog korištenja svih deset područja znanja zajedno i to u svakom projektu koji se definira.

2.4. Životni ciklus projekta

Životni ciklus svakog projekta predstavlja jedinstveni tijek događaja koji se znatno razlikuje između različitih projekata ovisno o raznim faktorima kao što su industrija, organizacija, vrsta projekta itd. (Gojšić et al., 2008). Svaki projekt ima definirani vijek trajanja, a njegova uspješna realizacija ovisi o efikasnom i uspješnom vođenju svih faza projektnog životnog ciklusa. Meredith i Mantel (2009) naglašavaju da projekti prolaze kroz niz faza tijekom svog ciklusa upravljanja projektom. Ipak, Buble (2010) projekt dijeli na pet ključnih faza:

1. faza inicijacije projekta,
2. faza planiranja projekta,
3. faza izvedbe projekta,
4. faza nadzora i kontrole projekta te
5. faza zatvaranja projekta.

Životni ciklus upravljanja projektom obuhvaća pet ključnih faza, a svaka od njih predstavlja neizostavan dio uspješnog vođenja projekta. Svaki projekt ima svoj vijek trajanja, a njegov uspješan ishod ovisi o efikasnom upravljanju svakom fazom životnog ciklusa.

U fazi inicijacije definira se temeljni okvir projekta. Nakon toga, slijedi faza planiranja, u kojoj se detaljno razrađuju ciljevi i koraci za uspješno izvođenje projekta, a uključuje opisivanje svih aktivnosti i predviđanje vremenskih rokova, budžet i resurse. Faza izvedbe predstavlja proces ostvarivanja planiranih aktivnosti kako bi se projekt uspješno završio, slijedeći fazu planiranja. U ovoj fazi posebna se pažnja posvećuje upravljanju kvalitetom, nabavkom, komunikacijom i upravljanju rizicima (Buble, 2010).

Nadzor i kontrola su ključni u svim fazama projekta, naglašavajući svoju važnost tijekom izvedbe. Iako povezani, nadzor se odnosi na prikupljanje informacija o projektu, dok kontrola uključuje usporedbu stvarnih i planiranih performansi te poduzimanje korektivnih mjera kad su potrebne (Buble, 2010).

Zatvaranje projekta označava formalni zaključak projekta, bez obzira na njegov ishod. Ova faza podijeljena je na reviziju projekta koja obuhvaća objektivno prikupljanje informacija i završetak projekta koji uključuje prihvaćanje rezultata projekta i okončanje aktivnosti. Ključno je osigurati da su sve obveze ispunjene, izvještaji zaključeni te dokumentacija pohranjena za budućnost (Gojšić et al., 2008).

2.4.1. Faza inicijacije

Inicijacija projekta predstavlja prvu fazu u kojoj se generiraju, evaluiraju i odobravaju ideje za razradu (Buble, 2010). Temeljna svrha ove faze je uspostaviti jasne ciljeve, zadatke i osnovna pravila koja će usmjeravati tijek projekta. Omazić i Baljkas (2005) navode da osim postavljanja ciljeva projekta u ovoj fazi odabiremo ključne izvršitelje, identificiramo potencijalne rizike i donosimo odluke o daljnjem planiranju te naglašavaju da inicijacija predstavlja okidač za cijeli projektni ciklus. Buble (2010) identificira četiri ključne etape projekta:

1. definiranje projekta,
2. formiranje projektnog tima,
3. izrada studije izvodivosti i
4. selekcija projekta.

Koraci u prvoj etapi, odnosno definiranju projekta su (Buble, 2010):

1. Uspostava projektne izjave – je početak svakog projekta koji prikazuje krajnji rezultat, vremenske etape te potreban budžet. Izvor projektne izjave su zahtjevi klijenata, ali i drugih inicijatora (npr. tehnološki razvoj, poslovne potrebe, zakonski propisi). Uvijek treba sadržavati datume, budžet, sudionike, odobrenja, zahtjeve, uvjete i mjerenja kvalitete.
2. Identificiranje ciljeva projekta – ciljevi se identificiraju kroz SMART metodu što znači da moraju biti specifični, mjerljivi, akcijski orijentirani, realistični te definirani s određenim rokovima.
3. Definiranje projektnih isporuka – uključuje precizno definiranje proizvoda ili usluge koji će biti rezultat projekta, odnosno krajnji proizvod. Definira se sporazumom o isporuci klijentu.
4. Uspostava projektnih datoteka – treba sadržavati ključnu dokumentaciju koju konstantno nadzire projektni menadžment i koja mora biti dostupna u svakom trenutku kako bi se pružila jasna slika o stanju projekta (npr. planovi projekta, inventar projekta, ugovori, specifikacije projekta, izvještaj o napretku i sl.).

5. Uspostava registra rizika projekta – procjena je rizika koji su se događali tijekom prethodnih projekata kao i oni koji imaju minimalnu šansu da će se dogoditi. Definiraju se u smislu vjerojatnosti (mala, srednja velika) te utjecaja na projekt (visok, srednji, nizak).
6. Izrada inicijalne procjene troškova – početno je vrednovanje troškova rada i materijala koji su potrebni na definiranom projektu.
7. Izrada strukture raščlambe rada – obuhvaća izradu hijerarhijskog prikaza zadataka i aktivnosti koje su potrebne, precizno određujući odgovornost pojedinih izvođača ili suradnika za svaki segment posla.
8. Definiranje potrebnih resursa – definira broj dionika potrebnih za rad na projektu te se identificiraju drugi resursi poput alata, opreme ili materijala, nužnih za uspješno izvršenje zadataka.

U drugoj etapi inicijacije, fokus se prebacuje na formiranje projektnog tima. To je postupak koji potvrđuje dostupnost ljudskih resursa i okuplja projektni tim koji će izvršiti projektni zadatak (PMI, 2011). Projektni tim obično uključuje dvije vrste uloga. Prva je izvršna uloga gdje svaki član obavlja zadatke prema svojim sposobnostima, a druga timska uloga koja obuhvaća način suradnje i doprinos timu (Buble, 2010). Pri formiranju tima projektni menadžer treba pažljivo razmotriti aspekte kao što su sposobnost učenja, organizacijska kultura, znanje, vještine, karakteristike, iskustvo i kompatibilnost među članovima tima (Heldman, 2018). Međutim, kako bi voditelj tima mogao pametno upravljati podjelom odgovornosti iznimno je važno da i on sam ima značajne vještine, znanja, komunikacijske i socijalne sposobnosti, iskustvo i sl. Potpuno razumijevanje svoje uloge voditelja, ali i uloge svakog člana projektnog tima ključno je za postizanje brze i učinkovite integracije (Kerzner, 2009). Ispravne i kvalitetne podjele zadataka, razumijevanje svog tima, ali i razumijevanje zahtjeva klijenata te balans između oboje, kompleksan je proces.

Treća etapa inicijacije projekta usmjerena je na izradu studije izvodivosti čiji je cilj pružiti temelje za odluku o izvedivosti projekta. Svrha studije izvodivosti, ističe Buble (2010), obuhvaća planiranje aktivnosti razvoja i implementacije projekta, procjenu vremena, kadrova i ostalih resursa te identifikaciju mogućih troškova i posljedica ulaganja u novonastali projekt. Dakle, ključni zadatak studije izvodivosti jest odgovoriti: "Je li potrebno i dalje razvijati prihvaćenu ideju (projekt) ili ne?" Za njenu izradu često se formira specijalizirani tim s potrebnim metodološkim i ekspertnim znanjem (Buble, 2010). Projektni tim pažljivo analizira zahtjeve i očekivanja stakeholdera te nastoji održati kontrolu nad njihovim potrebama kako bi se osigurala

uspješna provedba projekta (PMI, 2011). Ovdje se konkretno radi o projektnim stakeholderima, tj. pojedincima ili organizacijama aktivnim na projektu čiji interesi mogu imati utjecaj na ishod provođenja projekta ili na njegov krajnji rezultat. Nadalje, svaki projekt se odvija unutar određenih ograničenja koja mogu biti interne ili eksterne prirode. Interna ograničenja proizlaze iz same provedbe projekta ili organizacije koja ga izvodi dok se eksterna ograničenja pojavljuju pod utjecajem okoline izvan same tvrtke. Nakon završene analize ograničenja razmatraju se alternative i opcije, a zatim se pristupa njihovoj procjeni. Evaluacija ograničenja i alternativa usmjerena je na faktore poput vremena, troškova, kvalitete, resursa i tehničkih pitanja (Buble, 2010). Dakle, odgovor na pitanje o daljnjem razvoju projekta zahtijeva analizu različitih aspekata pri čemu se studija izvodivosti može smatrati kao svojevrsni projekt unutar samog projekta.

Četvrta i posljednja etapa inicijacije projekta je selekcija projekta. Selekcija je proces evaluacije individualnih projekata, grupa projekata ili programa kako bi se odabrali projekti za daljnju provedbu. Ova etapa uključuje analizu tehničkih aspekata projekta, resursa i financiranja te se koriste kvalitativne i kvantitativne metode za procjenu projekata (Omazić i Baljkas, 2005). Da bi se provela uspješna selekcija projekta ključno je izabrati odgovarajući model selekcije. Postoje različiti modeli, pri čemu su neki od najvažnijih (Buble, 2010):

- nenumerički (kvalitativni) modeli selekcije te
- numerički (kvantitativni) modeli selekcije.

Nenumerički modeli stariji su i jednostavniji modeli selekcije, a privlačni su jer ne zahtijevaju korištenje brojčanih vrijednosti kao ulaznih podataka (Buble, 2010). Raspoloživi su različiti modeli od kojih izdvajamo (Meredith i Mantel, 2009):

- Sveta krava – metoda se primjenjuje kada visoko pozicionirana osoba u poduzeću pokreće projekt i koristi svoj autoritet sve dok projekt ne skrene s puta ili dok sama ne prepozna njegovu neostvarivost.
- Operativna nužnost – projekti pod ovim modelom nužni su za redoviti rad poduzeća te osiguravaju normalno poslovanje.
- Konkurentska nužnost – ovaj tip projekata pokreće se kako bi se postigla ili održala konkurentska prednost, bez obzira na troškove.
- Proširenje proizvodne linije – ovakvi projekti zahtijevaju povećanje proizvodnje, raznolikost proizvoda ili obogaćivanje trenutne ponude kako bi se zadovoljile potrebe tržišta.

- Model komparativne koristi – upotrebljava se kada se mora izabrati jedan projekt među mnogima što je izazovno jer su projekti teško usporedivi.
- Metoda usporedbe – primjenjuje se kada nijedna pojedinačna metoda nije dovoljna za odabir između više projekata. Tada se koristi usporedba kako bi se donijela odluka.

Numerički modeli najčešće se koriste u suvremenim poslovnim okruženjima osobito zato što je napredak informacijske tehnologije značajno smanjio njihovu kompleksnost (Buble, 2010). U nastavku su navedene neke od njih:

- Metoda otplatnog razdoblja – procjenjuje vrijeme koje je potrebno da projekt vrati uložena sredstva.
- Metoda prosječne stope povrata – izračunava prosječnu godišnju dobit projekta.
- Metoda neto sadašnje vrijednosti - ocjenjuje ekonomsku isplativost projekta, uzimajući u obzir diskontirane vrijednosti prihoda i izdataka.
- Metoda interne stope povrata – određuje internu stopu povrata koja čini diskontirane primitke jednake diskontiranim izdacima.
- Indeks profitabilnosti – računa omjer koristi i troškova, predstavljajući sadašnju vrijednost neto budućih primitaka podijeljenu s početnim ulaganjima.

U nastojanju prevladavanja nedostataka navedenih metoda profitabilnosti, osobito onih koje su usredotočene na jedan kriterij odlučivanja, razvile su se metode koje uzimaju u obzir odlučivanje s više kriterija. Nazivaju se bodovne metode i to su (Buble, 20210):

- 1) Metoda faktora 0-1 – oslanja na identifikaciju relevantnih čimbenika obično predstavljenih u obliku liste te pruža evaluaciju usklađenosti projekta s organizacijskom strategijom putem pružanja odgovora.
- 2) Metoda faktora s više razina – nadograđuje se na prethodnu metodu koristeći brojeve umjesto X-eva najčešće koristeći raspon od 1 do 5.
- 3) Metoda ponderiranih faktora – dodatno razrađuje prethodne dvije metode, uključujući ponderiranje za svaki faktor koji se uzima u obzir.
- 4) Metoda ponderiranih faktora s ograničenjima – predstavlja proširenje prethodne metode dodajući faktor ograničenja. Ograničenja predstavljaju aspekte projekta koji trebaju biti prisutni ili odsutni kako bi projekt bio prihvatljiv. Svaki rezultat u odgovoru se množi s koeficijentima mogućih ograničenja.

Bitno je naglasiti da su u ranim fazama znanstvene primjene projektnog menadžmenta dominirale nenumeričke metode ocjenjivanja. Zatim se prešlo na numeričke metode fokusirane na profitabilnosti, a današnji pristup uključuje primjenu sumarnih numeričkih metoda (Omazić i Baljkas, 2005).

Faza inicijacije projekta ima ključnu ulogu u osiguravanju kvalitetnog razvoja svih njegovih faza. Definiranje projekta u fazi inicijacije postavlja temelje njegovog postojanja i utvrđuje osnovne ciljeve. Formiranjem projektnog tima određuju se ključni akteri koji će sudjelovati u provedbi. Studija izvodivosti pruža prve rezultate i procjene budućnosti projekta, a selekcija i bodovanje završavaju s procjenom projekta. Uspješnom procjenom budućeg projekta prelazi se u fazu planiranja, gdje se detaljnije razrađuju svi rezultati postignuti u inicijalnoj fazi.

2.4.2. Faza planiranja

Planiranje projekta najkompleksnija je faza upravljanja projektom. Projektno planiranje je formalni proces koji uključuje definiranje ciljeva i svrhe projekta, kao i identifikaciju svih potrebnih komponenti za njegovu realizaciju. Ovaj proces omogućuje strukturiranje početka, provedbe i završetka projekta na racionalan način, postavljajući smjernice za njegovo napredovanje kroz sve faze životnog ciklusa. Cilj je osigurati uspješnu realizaciju zadanih ciljeva projekta (Dvir i Letcher, 2004). Faza planiranja premošćuje jaz između onog gdje smo sada i gdje želimo biti (Omazić i Baljkas, 2005). Iako planiranje nije garancija uspjeha, nedostatak planiranja gotovo sigurno dovodi do neuspjeha (Dvir i Lechler, 2004).

Planiranje opsega projekta obuhvaća definiranje skupa aktivnosti potrebnih za isporuku proizvoda, usluge ili rezultata s određenim karakteristikama i funkcijama (Buble, 2010). Za učinkovito planiranje aktivnosti ključna je izrada strukture raščlambe rada (WBS). WBS predstavlja metodu planiranja koja zahtijeva precizno definiranje svih aktivnosti i zadataka, odnosno radnih paketa na projektu. Proces izrade WBS-a uključuje početak s najmanjim zadacima koji se zatim grupiraju u veće skupine ili obratno (Buble, 2010). Struktura raščlambe rada treba osigurati potpunost, usklađenost i kontinuitet iz čega proizlaze svi planovi, rasporedi rada te delegiranje odgovornosti pojedincima i grupama unutar poduzeća. WBS može biti izrađen grafički i tekstualno. Prema Radujkoviću et al. (2012), ne postoji univerzalni pristup izrade WBS-a koji bi bio primjenjiv na sve projekte. Iz tog razloga, struktura raščlambe rada predstavlja ključni alat u planiranju opsega projekta. Pruža sustavan pristup koji potiče preciznost, organizaciju i jasnoću tijekom provedbe projektnih aktivnosti.

Planiranje vremena izvođenja projekta je proces koji proizlazi iz strukture raščlambe rada. U ovom procesu se utvrđuje vremenski okvir i rokovi izvođenja svake specifične aktivnosti uz proračun dodatnih vremenskih faktora koji su presudni u donošenju odluka i efikasnom upravljanju projektom (Buble, 2010).

Linijsko planiranje se temelji na aktivnostima koje slijede neprekidan redoslijed operacija, broj perioda postojećih operacija je konstantan te se nadolazeći set aktivnosti može izvršiti samo kada su resursi dostupni. Ovaj model opisuje planiranje aktivnosti u linearnom redoslijedu koji ovisi o dostupnosti resursa i fiksnom vremenskom okviru (Oke et al., 2006).

Gantogram ili gredičasti dijagram se koristi da bi se jasnije prikazalo trajanje aktivnosti uključujući datum početka i završetka te međusobne ovisnosti. Glavna svrha ovog dijagrama tijekom cijelog vremena njegove upotrebe je pružiti čitatelju pregledan raspored zadataka prema logičkom slijedu kako bi se izbjegli zastoji i povezani gubici. Pozitivne strane gantograma su jednostavnost crtanja i čitanja pružajući jasnu sliku projekta. Također, gantogram je dobro iskoristiv u projektima koji se odvijaju u statičnoj okolini te je koristan za ukupni pregled svih projektnih aktivnosti. S druge strane, negativne strane gantograma obuhvaćaju teškoće u crtanjima i praćenju stalnih promjena, otežanu vidljivost međuovisnosti aktivnosti, nedostatak izjednačavanja vremena i troškova te odsutnost pomoći u optimalnoj alokaciji resursa (Omazić i Baljkas, 2005). U fazi planiranja i realizacije projekta, stvoreni su različiti tipovi gantograma pri čemu se ističu tri najvažnija (Buble, 2010):

- revidirani gredičasti dijagram,
- plivajući gredičasti dijagram i
- gredičasti dijagram trenda napredovanja.

Za razliku od linijskog planiranja, korištenje tehnike mrežnog planiranja postalo je moguće tek s pojavom elektroničkih računala koja su omogućila brze i precizne izračune te odabir najpovoljnijih varijanti. Mrežno planiranje uvedeno je kako bi se osigurao i održao optimalan redoslijed izvođenja aktivnosti i događaja u projektu obuhvaćajući planiranje aktivnosti, njihovu prilagodbu, izvršenje i konačno kontrolu (Sikavica i Novak, 1999). Cilj mu je optimizirati iskorištavanje dostupnih resursa poput radne snage, financijskih sredstava i vremena. Radi lakšeg razumijevanja tehnike mrežnog planiranja, ističu se sljedeći pojmovi (Radujković et al., 2012):

- Mreža ili mrežni dijagram je dijagram s nizom čvorova i povezanih strelica ili veza. Ovaj model koristi se za opisivanje redoslijeda radnji u projektu ili proizvodnji.

- Čvor predstavlja događaj ili aktivnost se grafički prikazuje krugom za događaj ili kvadratom za aktivnost, ovisno o primijenjenoj metodi.
- Strelica ili veza predstavlja aktivnost ili poveznicu između aktivnosti su prikazane na mrežnom dijagramu kao orijentirana linija. Smjer veze pretpostavlja se slijeva nadesno gdje je lijevi čvor uvijek prethodni, a desni čvor sljedeći, bez obzira na to je li smjer posebno označen strelicom na liniji ili ne.

Među raznim tehnikama mrežnog planiranja, najpoznatije su CPM metoda i PERT metoda (Sikavica i Novak, 1999). PERT metoda uzima u obzir nesigurnosti i usredotočuje se na planirane događaje. Ova metoda procjenjuje tri izračuna trajanja projekta: optimistično, pesimistično i najvjerojatnije vrijeme (Varga, 1986). Analiza metode obuhvaća četiri koraka uključujući određivanje trajanja aktivnosti, izračun najranijeg i najkasnijeg očekivanog vremena, izračun rezervi i identifikaciju kritičnog puta te izračun stupnja nesigurnosti vremena. CPM metoda uključuje identifikaciju kritičnog puta koji predstavlja najduži put u mrežnom dijagramu projekta pružajući ključne informacije o potrebnom vremenu za dovršetak cijelog projekta. CPM se oslanja na normative i iskustvene podatke za procjenu vremena aktivnosti koristeći četiri ključna vremenska parametra: najraniji početak i završetak te najkasniji početak i završetak (Buble, 2010).

Upravljanje resursima tijekom projekta predstavlja izazov za projektnog menadžera. Potrebno je pažljivo planirati i predviđati sve potrebne resurse, pridržavati se budžeta, postizati zadane ciljeve te osigurati kvalitetu unutar zadanih rokova. Planiranje resursa obuhvaća sljedeće faze (Buble, 2010):

1. identifikacija, definiranje i procjena resursa,
2. predviđanje ukupnih potreba za resursima,
3. utvrđivanje raspoloživosti resursa,
4. proračun opterećenja resursa,
5. usklađivanje vremenskih i resursnih ograničenja te
6. revidiranje plana izvođenja projekta.

Optimalno planiranje resursa ključno je kako bi se održala ravnoteža između dostupnih resursa izbjegavajući višak ili manjak. Jedan od jednostavnih načina za planiranje resursa uključuje izradu histograma. Histogram se opisuje kao tehnika vizualizacije podataka grupiranih u određene kategorije. Početni korak u stvaranju histograma obuhvaća prikupljanje podataka i njihovo kategoriziranje. Nakon toga, potrebno je odrediti koje varijable su nezavisne, a koje zavisne. Proces konstrukcije histograma je

jednostavan. Na vodoravnoj osi prikazuje se vremenski tijek projekta dok se na okomitoj osi predstavlja resurs kojeg se promatra (Radujković et al., 2012). Histogram pruža učinkovit način prikaza podataka omogućavajući vizualno razumijevanje raspodjele resursa tijekom vremena u projektu.

Aktivnost budžetiranja se definira kao alokacija određenih resursa na različite projektne aktivnosti (Buble, 2010). Projektni budžet obuhvaća planirana financijska sredstva namijenjena provedbi projekta. Stoga je važno da budžet bude opravdan, ostvariv i temeljen na prethodno dogovorenim troškovima i izvještajima o radu (Kerzner, 2009). Postoje tri različite strategije za prikupljanje podataka u pripremi budžeta (Buble, 2010):

1. top-down strategija (odozgo prema dolje),
2. bottom-up strategija (odozdo prema gore) i
3. strategija iterativnog budžetiranja.

Izbor strategije za izradu proračuna varira ovisno o opsegu i vrsti projekta, ali i o stručnosti voditelja projekta. Također je bitno pažljivo razmotriti direktne i indirektne troškove te staviti naglasak na troškove unutar projektnog sustava poput materijalnih troškova, troškova rada, troškova opreme, administrativnih troškova itd.. Nužno je i uključiti rezervu u budžet kako bi se pokrili eventualni nepredviđeni troškovi.

U fazi planiranja projektni planovi moraju biti temeljito razrađeni kako bi omogućili realne procjene vremena i troškova te pravilnu kontrolu nad projektom. U ovoj fazi se donose strateške odluke o prioritetima, koordinaciji resursa te primjeni alata i metodologija s ciljem maksimiziranja vrijednosti u odnosu na troškove. Planiranje se smatra neprekidnom aktivnošću kroz cijeli životni vijek projekta, prilagođavajući se i definirajući naredne korake.

2.4.3. Faza izvedbe

Izvedbena faza dio je projekta koji se vremenski izvodi najduže te je tijekom nje intenzitet upotrebe resursa i aktivnosti najviši. Faza izvedbe projekta uključuje konkretnu provedbu poslova s ciljem dostave određenog proizvoda ili usluge (Buble, 2010). Cilj ove faze projektnog ciklusa je jamčiti uspješnost provedbe projekta kroz izvođenje aktivnosti koje će donijeti željene rezultate i ostvariti postavljene ciljeve. To se postiže primjenom akcijskih planova projekta i sustava praćenja koji su unaprijed definirani (Pavić-

Rogošić, 2012). Izvedbena faza životnog ciklusa projekta čini središnji dio projekta koji se dijeli na četiri dimenzije upravljanja (Buble, 2010):

1. upravljanje kvalitetom,
2. upravljanje nabavom i ugovaranje,
3. upravljanje komunikacijama te
4. upravljanje rizikom.

Upravljanje kvalitetom projekta obuhvaća procese koji određuju politike kvalitete, postavljanje ciljeva i određivanje odgovornosti s ciljem osiguravanja da projekt ispunjava potrebe zbog kojih je pokrenut (PMI, 2011). Razlikuje se kvaliteta procesa, proizvoda ili usluge, organizacije, sustava ili njihovih kombinacija. Definicija kvalitete zahtijeva i kompleksan pristup koji obuhvaća tehničke, tržišne i upravljačke aspekte (Šiško et al., 2010). Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2021), kvaliteta obuhvaća sve opće karakteristike proizvoda ili usluge koje utječu na njegovu sposobnost da zadovolji izrečene i neizrečene potrebe. Upravljanje kvalitetom u izvedbenoj fazi projekta dijeli se na tri faze (PMI, 2011):

1. Planiranje kvalitete – proces usmjeren na stvaranje proizvoda ili usluga koji će potpuno zadovoljiti potrebe i očekivanja kupaca. Naglasak u ovom procesu je postavljen na prioritiziranje zadovoljstva kupaca (Šiško et al., 2010). Donosi razne rezultate uključujući plan upravljanja kvalitetom, metriku kvalitete i kontrolne liste kvalitete (Buble, 2010).
2. Osiguranje kvalitete – može biti dodijeljeno posebnom odjelu poduzeća, pojedincima uključenim u projekt, korisnicima ili ostalim zainteresiranima za projekt. Kako bi se postigao cilj koriste se razni alati i tehnike uključujući reviziju kvalitete i analizu procesa (Buble, 2010). Osiguranje kvalitete uključuje alat poznat kao Shewhartov krug osiguranja koji se temelji na konceptu: planiraj, čini, provjeri, djeluj. Ovaj koncept kasnije je postao široko prepoznat zahvaljujući Demingu (Šiško et al., 2010).
3. Kontrola kvalitete – postiže se usporedbom postignutih rezultata s postavljenim standardima, a u slučaju eventualnih odstupanja potrebno je poduzeti određene mjere s ciljem sprječavanja ili uklanjanja uzroka nezadovoljavajuće kvalitete. Alati koji se koriste za kontrolu uključuju dijagram toka, histogram, dijagram trenda, dijagram rasipanja, Pareto dijagram, dijagram uzroka i posljedica te kontrolne karte (Buble, 2010).

Upravljanje nabavom i ugovaranje sastoji se od procesa koji obuhvaćaju aktivnosti koje su nužne za pribavljanje potrebnih proizvoda, usluga ili rezultata izvan projektnog tima (PMI, 2011). Postoji šest glavnih procesa (Omazić i Baljkas, 2005):

1. planiranje nabave,
2. planiranje prikupljanja ponuda ili planiranje ugovaranja,
3. prikupljanje ponuda,
4. izbor dobavljača,
5. administriranje ugovora i
6. ugovaranje.

Planiranje nabave proces je koji ukazuje na ono što, koliko, kada i kako treba biti nabavljeno tijekom projekta. Također, važan aspekt u planiranju ugovaranja je postavljanje kriterija za ocjenjivanje ponuda uključujući nabavnu cijenu, ukupne troškove, tehničke sposobnosti itd. Pri prikupljanju ponuda putem oglasa, poziva ili direktnih pregovora važno je slijediti tri etape procesa odabira dobavljača: ispitivanje, usporedbu te odabir najpovoljnijeg dobavljača prema prethodno postavljenim kriterijima (Buble, 2010). Projektni tim obično nije odgovoran za aktivnosti nabave i ugovaranja već takve zadatke često preuzima posebna organizacijska jedinica unutar ili izvan poduzeća. Međutim, projektni menadžer treba dobro razumjeti cijeli proces jer je odgovoran za pripremu nabave i ugovora iako takvi zadaci nisu direktno dio njegovih redovnih dužnosti (Omazić i Baljkas, 2005). Drugim riječima, iako ne obavlja navedene zadatke izravno, važno je da projektni menadžer shvati kako procesi funkcioniraju i kako mogu utjecati na uspjeh projekta.

Upravljanje komunikacijom osigurava pravovremeno dostavljanje relevantnih informacija odgovarajućim pojedincima (Kerzner, 2009). Pojam komuniciranja široko je prisutan u svakodnevnom govoru te se obično koristi za opisivanje interakcija među ljudima. Dakle, upravljanje komunikacijama na projektu obuhvaća aktivnosti koje osiguravaju dostupnost važnih informacija svim dionicima koji sudjeluju u projektu s ciljem ostvarivanja učinkovite razmjene informacija (PMI, 2011). Također, da bi komunikacija bila efikasna i produktivna potrebno je koristiti odgovarajuće metode kao što su komunikacija licem u lice, video konferencije, glasovna ili elektronska pošta, audio konferencije i slično. Komunikacija unutar projektnog tima može biti interna ili eksterna, a uobičajene metode uključuju telefonske pozive, internet komunikaciju, sastanke, pismenu komunikaciju putem dopisa i dokumenata. Odabir određene vrste komunikacije ovisi o obujmu projekta, broju sudionika ili geografskom položaju sudionika (Buble, 2011).

Izveštavanje o performansama predstavlja proces prikupljanja i distribucije informacija o postignutoj učinkovitosti obuhvaćajući izvještaje o trenutnom statusu, mjerenjima napretka i prognozama. Ovakva aktivnost ima svrhu pružanja jasnog pregleda o tome kako se projekt odvija, ističući postignuća, trenutno stanje te prognoziranje rezultate (PMI, 2011). Izvještaji se mogu klasificirati kao (Buble, 2010):

1. redoviti (koji prate napredak, ključne događaje ili završetak projekta),
2. izvanredni (koji obuhvaćaju odstupanja) i
3. specijalni (fokusrani na određene aspekte rada ili rješavanje spornih pitanja).

Što se tiče formata izvještaja, obično se koriste kombinacije teksta, tablica, dijagrama, histograma, S-krivulja te drugi vizualni elementi (Buble, 2010). Izvještaji predstavljaju rezultat svih do sada navedenih procesa i važan su kontrolni mehanizam za prenošenje informacija zainteresiranim skupinama. Naime, voditelji projekata obično oko 90% svog radnog vremena provode u nekom obliku komunikacije bilo da se radi o sastancima, pisanju dopisa, slanju e-pošte, faksiranju, čitanju izvješća ili razgovoru s članovima tima, višim menadžerima, kupcima, klijentima, podizvođačima, dobavljačima i/ili sudionicima (Burke, 2013). Prema tome, učinkovito projektno komuniciranje svih projektnih sudionika jedan od ključnih uvjeta za uspjeh projekta (Omazić i Baljkas, 2005).

Upravljanje rizicima u projektima obuhvaća prepoznavanje, analizu i odgovor na rizike koji se pojavljuju tijekom projekta. Glavna svrha ovog procesa je smanjiti vjerojatnost pojave rizika te njihovih negativnih i pozitivnih posljedica koji utječu na ostvarivanje ciljeva (Omazić i Baljkas, 2005). Većina definicija ukazuje na to da se projektni rizik odnosi na potencijalne buduće događaje koji su nesigurni te ako se dogode imaju potencijal da negativno utječu na ostvarenje ciljeva projekta (Radujković et al., 2012). Upravljanje projektnim rizicima traje konstantno od trenutka nastanka projekta pa sve do zatvaranja istog. Proces upravljanja projektnim rizicima obuhvaća sljedeće etape (PMI, 2011):

1. Planiranje upravljanja rizicima – uključuje definiranje strategija za provedbu aktivnosti upravljanja rizicima u konkretnom projektu.
2. Identificiranje rizika – postupak je utvrđivanja potencijalnih prijetnji i prilika za projekt te dokumentiranje njihovih karakteristika. Sudionici uključuju voditelja projekta, članove tima, tim za upravljanje rizicima, klijente, stručnjake izvan tima i druge relevantne dionike.
3. Kvalitativna analiza – proces je koji uključuje ocjenu prioriteta rizika i kombiniranje vjerojatnosti pojavljivanja s utjecajem. Fokus se stavlja na identifikaciju visokoprioritetnih rizika uz procjenu vremena odgovora i tolerancije prema rizicima u odnosu na troškove, vrijeme, opseg i kvalitetu.

4. Kvantitativna analiza – proces je koji uključuje numeričku analizu utjecaja identificiranih rizika na ukupne ciljeve projekta. Primjenjuje se na rizike s visokim prioritetima prepoznatim u fazi kvalitativne analize.
5. Planiranje odgovora na rizike – definiranje je konkretnih planova koji se odnose na to kako odgovoriti na identificirane rizike.
6. Kontrola i nadzor rizika – proces je koji uključuje primjenu planova kao odgovora na rizike, kontrolu preostalih rizika, praćenje rizika, prepoznavanje novih rizika te procjenu učinkovitosti procesa upravljanja rizicima za vrijeme trajanja projekta.

Identificiranjem i adekvatnim postupanjem s rizicima moguće je minimizirati njihovu štetnost. Smanjenjem rizika otvara se prostor za uspješno izvođenje projekta unutar planiranog vremenskog okvira i budžeta. Moguće je identificirati pet osnovnih strategija koje se primjenjuju kao odgovori na rizike (Omazić i Bakljas, 2005):

1. smanjivanje nesigurnosti,
2. smanjivanje moguće štete,
3. izbjegavanje rizika,
4. transferiranje rizika te
5. zanemarivanje (prihvatanje) rizika.

Izvedbena faza projekta predstavlja ključnu točku u kojoj planirane aktivnosti iz prethodnih faza životnog ciklusa projekta započinju s realizacijom. Učinkovito postavljanje politika kvalitete te upravljanje nabavom i ugovaranjem postaju neophodne za uspješnu izvedbu. Naglašava se i važnost profesionalne komunikacije kako bi se izbjegli nesporazumi koji bi mogli ometati tijek izvedbe. Pravovremeno upravljanje rizicima dodatno ubrzava postizanje projektnih ciljeva. Međutim, upravljanje rizicima ne traje samo u ovoj fazi životnog ciklusa već i u svakoj sljedećoj i prethodnoj te se može usko povezati i s fazom nadzora i kontrole projekta jer obje faze zahtijevaju izniman kontinuitet u poslovanju.

2.4.4. Faza nadzora i kontrole

Faza nadzora i kontrole projekta proces je praćenja, pregleda i reguliranja napretka u svrhu postizanja ciljeva projekta definiranih planom upravljanja projektom (PMI, 2011). Kroz kontrolu i nadzor projekta utvrđuje se kvaliteta izvedbe pojedinih aktivnosti kao i napredak u odnosu na početnu fazu projekta (Ribić

i Sesvečan, 2023). Za postizanje efikasnosti u nadzoru i kontroli nužno je zadovoljiti pet kriterija koji obuhvaćaju (Buble, 2010):

1. povezanost sa željenim rezultatima,
2. objektivnost,
3. kompletnost,
4. pravovremenost te
5. prihvatljivost.

Nadzor projekta obuhvaća sistematski i planski postupak prikupljanja, analize i izvještavanja podataka projektnog menadžera, ali i drugih relevantnih dionika. U skladu s navedenim može se reći da su sljedeće aktivnosti od ključne važnosti za upravljanje sustavom nadzora (Buble, 2010):

1. identifikacija ključnih faktora koji će se nadzirati,
2. određenje podataka koji će se prikupljati,
3. identifikacija izvora podataka,
4. način prikupljanja podataka,
5. obrada prikupljenih podataka i
6. izvještavanje.

S druge strane, kontrola projekta koristi informacije prikupljene tijekom nadzora kako bi usporedili stvarne izvedbe s planiranim te poduzeli ispravne radnje kojima bi se projekt usmjerio prema početnom planu. Nakon toga, plan se redefinira kako bi se prilagodio novonastalim okolnostima. S obzirom na nemogućnost preciznog predviđanja svih budućih događaja plan pruža okvirne smjernice o tome kako bi projekt trebao napredovati unutar dopuštenih okvira. Bitno je razumjeti različitost između dopuštenih odstupanja od plana i situacija u kojima se ozbiljno derivira od plana. PMI (2011) uključuje niz procesa koji pomažu definirati i uskladiti što i kada treba nadzirati u okviru kontrole projekta:

- kontrola cjelokupnog projekta,
- kontrola okvira projekta,
- kontrola terminskog plana,
- kontrola troškova,
- kontrola kvalitete i
- kontrola rizika.

Za upravljanje kontrolom projekta koriste se različite tehnike i alati, a njihov odabir ovisi o fazi životnog ciklusa projekta. Primjena određene metodologije često se mijenja ovisno o vrsti i opsegu samog projekta. Alati i tehnike mogu se podijeliti u dvije glavne kategorije (Buble, 2010):

1. Jednostavne ili tradicionalne – karte kontrole budžeta, karte ključnih događaja, karte kontrole projekta i karte identifikacije kontrolne točke.
2. Kompleksne ili suvremene – analiza ostvarenih vrijednosti (EVA) te indeksi projektnih performansi.

Faza nadzora i kontrole ima ključnu ulogu u cjelokupnom životnom ciklusu projekta s najizraženijim utjecajem tijekom faze izvedbe. Rano prepoznavanje problema ili nedostataka u svim fazama životnog ciklusa projekta može značajno pozitivno utjecati na kvalitetu projekta i ostvarivanje ciljeva. Nasuprot tome, ukoliko nadzor i kontrola ne obavljaju svoje funkcije na odgovarajućoj razini to može rezultirati značajnim problemima u završetku projekta.

2.4.5. Faza zatvaranja

Faza zatvaranja označava završetak svih aktivnosti, dostavljanje konačnog proizvoda ili zatvaranje otkazanog projekta. U ovoj fazi, projektni tim mora osigurati pravovremeni i uspješan završetak fokusirajući se na ostvarivanje prvotne svrhe projekta (Buble, 2010). Drugim riječima, zatvaranje projekta ili faze je proces finaliziranja svih aktivnosti u svim procesnim grupama upravljanja kako bi se projekt ili faza formalno završili (PMI, 2011). Zatvaranje projekta obuhvaća dvije osnovne etape (Omazić i Baljkas, 2005):

1. Evaluacija (revizija) projekta
2. Završetak projekta

Revizija projekta ima za svrhu detaljnu analizu upravljanja projektom, metoda i postupaka, dokumentacije, imovine, proračuna, troškova te stupnja završenosti. Provodi temeljito ispitivanje kako bi se stvarni rezultati mogli usporediti s planiranim. Razlikuju se tri kategorije revizije projekata (Buble, 2010):

1. Revizija isplativosti projekta – analizira ulazne i izlazne podatke korištene za procjenu financijske isplativosti i uspoređuje ih s rezultatima projekta.
2. Interna revizija – izvodi je nezavisni revizor, ali i sam projektni tim u ime menadžmenta. Ova dodatna provjera pruža informacije o tome hoće li se planirani rokovi, proračun i izvedba projekta ostvariti kako je predviđeno.

3. Završna revizija – provodi analizu stvarne uspješnosti projekta. Opseg završne revizije podudara se s internom revizijom, ali uključuje i provjeru prethodnih izvještaja. Cilj revizora je stvoriti objektivnu sliku rezultata projekta u cjelini.

Svrha revizije projekta je osigurati kvalitetu upravljanja, učiti iz prošlih uspjeha i izbjegavati pogreške. Kada i koliko često će se revizija provoditi varira ovisno o fazama projekta. Na početku je naglasak na tehničkim aspektima dok se kasnije fokusira na budžet i raspored, ali i na druge upravljačke aspekte. Uspješna revizija zahtjeva vješto vođenje, preciznost te prihvaćenost od strane managementa, tima i klijenta, a na ograničenja nailazi zbog dugotrajnih procesa i visokih troškova.

Završetak projekta označava službeno prihvaćanje i potvrdu projektnog proizvoda te prestanak svih projektnih aktivnosti. Iako se na prvi pogled može činiti jednostavnim i brzim kod određenih projekata ovaj proces može postati izuzetno kompliciran, dugotrajan i financijski zahtjevan. (Buble, 2010). Razlikuju se četiri metode završetka projekta (Omazić i Baljkas, 2005):

1. Završavanje gašenjem projekta – kada se projekt zatvara ovom metodom sve aktivnosti prestaju.
2. Nastavljanjem projekta – ovom metodom projekt može i dalje biti relevantan ako se preobrazu u neki drugi oblik (npr. ako postane dio poslovne organizacije).
3. Integracija projekta – uključuje raspodjelu materijalnih, ljudskih i drugih resursa među različitim dijelovima poduzeća, a rezultat postaje standardni dio operativnih sustava poduzeća.
4. Izgladnjivanje projekta – navedena metoda ne označava konačno zatvaranje, već postupno smanjenje proračuna.

Suprotno tome, postoje različiti uzroci za završetak projekata koji nisu ostvarili svoje predviđene ciljeve (Omazić i Baljkas, 2005). Neki od tih razloga uključuju nedostatak adekvatnog planiranja, nedostatak podrške menadžmenta, nedostatak interesa klijenata, tehničke prepreke, neočekivani troškovi, niska razina kvalitete, postavljanje neadekvatne osobe na poziciju projektnog menadžera i sl. Završavanje projekta predstavlja složen zadatak u upravljanju projektima koji uključuje niz pažljivo planiranih i izvedenih aktivnosti. Posebno se izdvajaju tri ključne aktivnosti (Buble, 2010):

1. donošenje odluke o završetku projekta,
2. izrada završenog izvještaja o projektu i
3. raspuštanje projektnog tima.

Završetak projekta zahtijeva donošenje odluke o okončanju projekta. Za taj korak se preporučuje uključivanje posebnog odbora koji će odobriti završetak projekta. Ovaj korak može biti složen jer voditelj projekta igra ključnu ulogu u procjeni ostvarenja ciljeva te utvrđivanju aktivnosti potrebnih za administrativno zatvaranje projekta. Poseban fokus u tom trenutku stavlja se na to da su sve aktivnosti dovršene te da naručitelj odobri isporuke. U samom završetku projekta važno je urediti financijske obaveze, preraspodijeliti osoblje na druge projekte ili njihove uobičajene zadatke te procijeniti eventualni višak projektnog materijala.

Dakle, konačna odgovornost projektnog voditelja u fazi zatvaranja uključuje izradu završnog izvješća i formalno raspuštanje projektnog tima. Ovim posljednjim korakom se završava cjelovita evaluacija te faza zatvaranja projekta, a samim time se i zaključuje životni ciklus projekta.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U JAVNOM SEKTORU NA PODRUČJU OTOKA KORČULE

3.1. Metodologija istraživanja

3.1.1. Poligon istraživanja

Ministarstvo pravosuđa i uprave (MPU, 2024) navodi da je sadašnji sustav lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj započeo 1992. godine kada je postavljen temeljni zakonodavni okvir. Zatim su 1993. godine stupili na snagu zakoni kojima se uređuje teritorijalni ustroj, samoupravni djelokrug, izborni sustav, način financiranja lokalne samouprave, a zaživio je provedbom prvih lokalnih izbora.

Dakle, općine i gradovi su jedinice lokalne samouprave, a županije jedinice područne (regionalne) samouprave. Tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave su sastavljene od članova koji se biraju na neposrednim izborima tajnim glasovanjem te sadrže (MPU, 2024):

- Predstavničko tijelo – općinsko vijeće, gradsko vijeće i županijska skupština. Grad Zagreb, koji ima poseban status grada s položajem županije, ima predstavničko tijelo koje se naziva Gradska skupština.
- Izvršno tijelo – općinski načelnik, gradonačelnik te župan.

Općine i gradovi obnašaju raznovrsnu količinu zadataka kao što su uređenja naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, briga o djeci, socijalna skrb, primarna zdravstvena zaštita, odgoj i osnovno obrazovanje, kultura, tjelesna kultura i sport, zaštita potrošača, zaštita i unapređenje prirodnog okoliša, protupožarna i civilna zaštita, promet na svome području te ostali poslovi pripisani posebnim zakonima. S druge strane, županija obavlja poslove u obrazovanju, zdravstvu, prostornom i urbanističkom planiranju, gospodarskom razvoju, prometu i prometnoj infrastrukturi, održavanju javnih cesta, planiranju i razvoju mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova te izdavanjem građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedba dokumenata prostornog uređenja uz to sve i ostalim poslovima sukladno posebnim zakonima. Na kraju, veliki gradovi dodatno imaju i obavezu održavanja javnih cesta i izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju, te provedba dokumenata prostornog uređenja (MPU, 2024).

Teritorijalnim ustrojem hrvatskih županija i lokalnih samouprava, otok Korčula podijeljen je na pet administrativno - teritorijalnih jedinica odnosno na pet općina. Prema popisu stanovništva iz 2021. godine Vela Luka ima 3772 stanovnika, Blato 3330 stanovnika, Smokvica 868, Lumbarda 1209 stanovnika te Grad Korčula 5415 stanovnika, a one zajedno pripadaju Dubrovačko-neretvanskoj županiji (<https://zpzudnz.hr>).

3.1.2. Struktura anketnog upitnika i proces provedbe istraživanja

Anketni upitnik distribuiran je putem elektroničke pošte. Uvodni dio daje informacije o očekivanom trajanju ispunjavanja (do 8 minuta) te o potpunoj anonimnosti anketnog upitnika. Nakon toga slijedi izlaganje ciljeva istraživanja, popraćeno zahvalom na odvojenom vremenu ispitanika. Na samom završetku anketnog upitnika, nakon potpunog ispunjavanja svih pitanja, ponovno je izražena zahvalnost ispitanicima za njihov doprinos.

Anketni upitnikom obuhvaćeno je ukupno 56 pitanja. Prvih osam pitanja usmjereno je na prikupljanje osobnih informacija o ispitanicima dok se sljedećih petnaest pitanja (od 9 do 23) fokusira na specifičnosti institucije u kojoj ispitanik djeluje s naglaskom na temu projekata. Narednih šest pitanja (od 24 do 29) istražuje učestale izazove s kojima se ispitanici susreću tijekom implementacije projekata. Segment koji se odnosi na upravljanje projektima obuhvaća 25 pitanja (od 30 do 55) gdje ispitanici izražavaju svoju razinu upoznatosti i vještine korištenja svih izloženih aspekata. Posljednje pitanje (56), predstavlja zaključnu točku anketnog upitnika. U tom dijelu, ispitanici su pozvani da procijene u kojoj mjeri se snalaze u projektima uzimajući u obzir standardne faze životnog ciklusa upravljanja projektom.

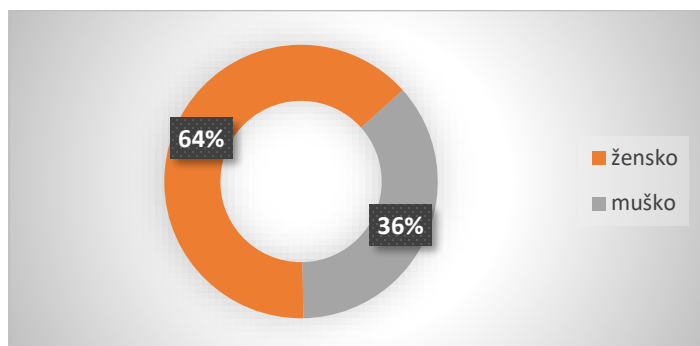
Anketni upitnik dostavljen je gotovo svim javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli uključujući domove zdravlja, bolnicu, lučke uprave, dječje vrtiće, osnovne i srednje škole, komunalna poduzeća, centre za kulturu, turističke zajednice, poduzetnički inkubator te općine. Distribuiran je 17. siječnja 2024., a do 23. siječnja prikupljeno je 22 potpuno ispunjena upitnika od ukupno 50 poslanih elektroničkih pošti. To predstavlja stopu odaziva od 44% u odnosu na broj distribuiranih upitnika. Bitno je istaknuti da su upitnici bili upućeni u približno 30 javnih poduzeća/institucija, obuhvaćajući više odjela kod navedenih poduzeća (direktori/ce, načelnici/ce, ravnatelji/ce, odjeli za opće poslove, društvene djelatnosti i održivi razvoj, odjeli za financije i računovodstvo, itd.) što dodatno potvrđuje pozitivan odaziv.

3.1.3. Karakteristike uzorka istraživanja

Od ukupnog uzorka njih 64% su žene, a 36% muškarci što je vidljivo iz Grafičkog prikaza 1.

Grafički prikaz 1

Spol ispitanika

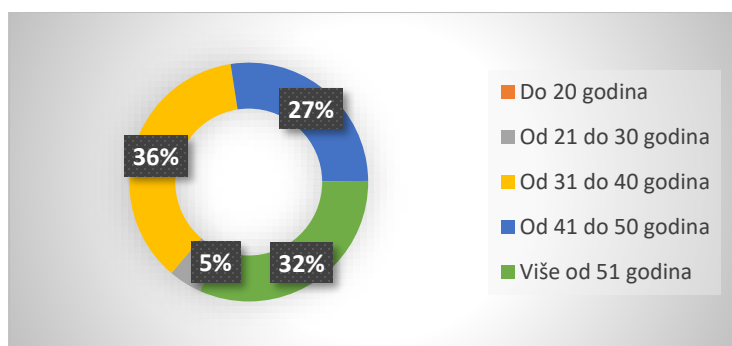


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

U najvećem postotku ispitanici spadaju u starosnu skupinu od 31 do 40 godina, što čini čak 36% od ukupnog broja ispitanika. Nakon toga, slijedi skupina starijih od 51 godinu s udjelom od 32% dok skupina od 41 do 50 godina čini 27% ukupnog uzorka. Dakle, može se uočiti iz Grafičkog prikaza 2 kako većina ispitanika pripada srednjoj dobi (od 30 do 50 godina). Analiza Grafičkog prikaza 2 dodatno potvrđuje da su ispitanici u dobnoj skupini od 21 do 30 godina u manjini, čineći svega 5% od ukupnog broja ispitanika, a navedena skupina ujedno predstavlja i najmlađu dobnu kategoriju ispitanika.

Grafički prikaz 2

Starost ispitanika

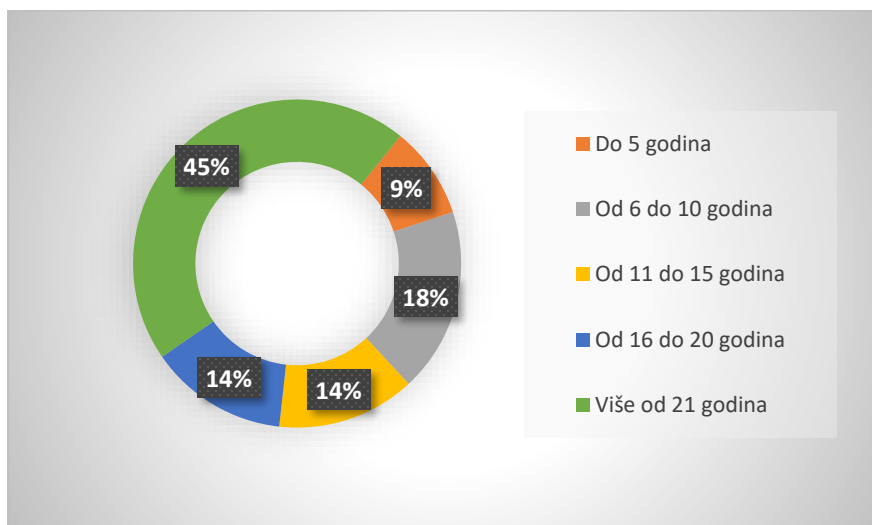


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Značajan udio od 45% ispitanika ima više od 21 godine radnog staža. Nadalje, udio ispitanika sa stažem od 16 do 20 godina iznosi 14%. Slično tome, skupine s radnim stažom od 11 do 15 godina čine također 14% ukupnog uzorka, što se jasno vidi i iz Grafičkog prikaza 3. Ispitanici s radnim stažom od 6 do 10 godina čine 18% uzorka, dok je udio onih s manje od 5 godina radnog staža relativno nizak sa samo 9%. Iako visina radnog staža nije ključna za daljnje istraživanje, ipak je vrijedno napomenuti da prisustvo iskusnijih i zrelijih ispitanika može i pridonijeti kvaliteti istraživanja. Ipak, to nužno ne mora biti i pravilo.

Grafički prikaz 3

Radni staž ispitanika

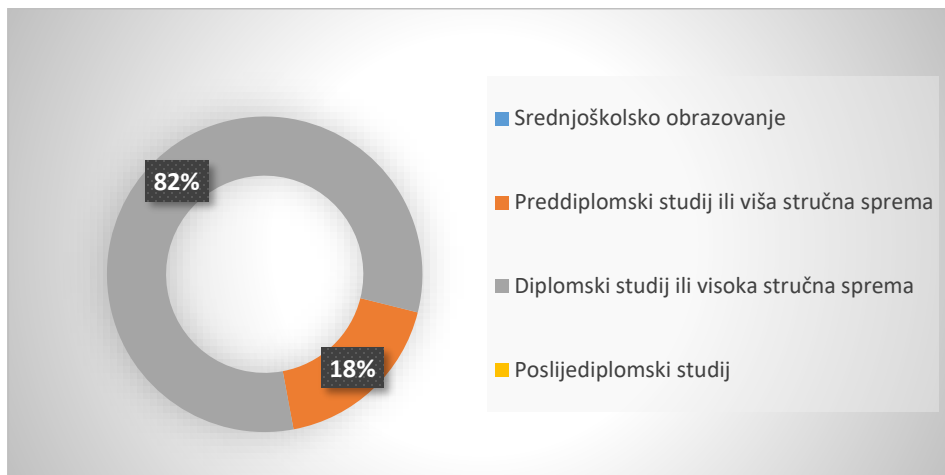


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Ukupno 82% ispitanika ima završen diplomski studij ili visoku stručnu spremu dok preostalih 18% ima preddiplomski studij ili višu stručnu spremu (Grafički prikaz 4). Navedeni rezultati predstavljaju zadovoljavajući uvid u obrazovnu strukturu ispitanika što istovremeno pruža i kvalitetnu podlogu za ovo istraživanje. Visok udio ispitanika s diplomskim studijem ili visokom stručnom spremom sugerira da je uzorak potencijalno kvalificiran za istraživanje teme.

Grafički prikaz 4

Formalno obrazovanje ispitanika

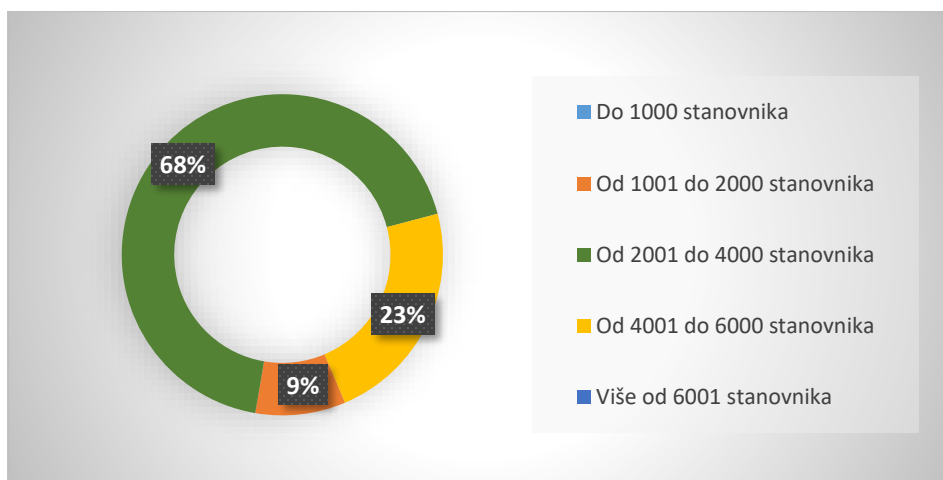


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafičkog prikaza 5 može se uočiti kako 68% ispitanika radi u mjestu od 2001 do 4000 stanovnika dok 9% radi u mjestima od 1001 do 2000 stanovnika te 23% u mjestu od 4001 do 6000 stanovnika. Takvi rezultati zaista su i očekivani s obzirom na strukturu lokalne samouprave na otoku Korčuli.

Grafički prikaz 5

Broj stanovnika grada/mjesta u kojima su ispitanici zaposleni



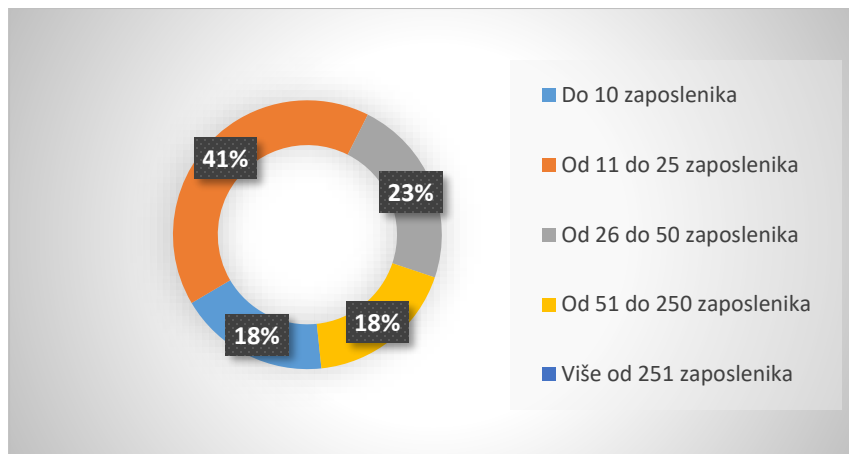
Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Ukupno 41% ispitanika radi u javnim poduzećima/institucijama u kojima je raspon broja zaposlenika od 11 do 25. U poduzećima s 26 do 50 zaposlenika radi 23% ispitanika, dok u javnim poduzećima/institucijama s

manje od 10 zaposlenika i onima s između 50 i 250 zaposlenika radi po 18% ispitanika (Grafički prikaz 6). Paralela između broja zaposlenika i veličine gradova ili mjesta u kojima ispitanici žive ukazuje na to da su rezultati ovog istraživanja stvarni jer prikazuju realne organizacijske strukture u odnosu na samu veličinu lokalnih i regionalnih (područnih) samouprava.

Grafički prikaz 6

Veličina javne institucije/broj zaposlenika u kojoj su zaposleni ispitanici

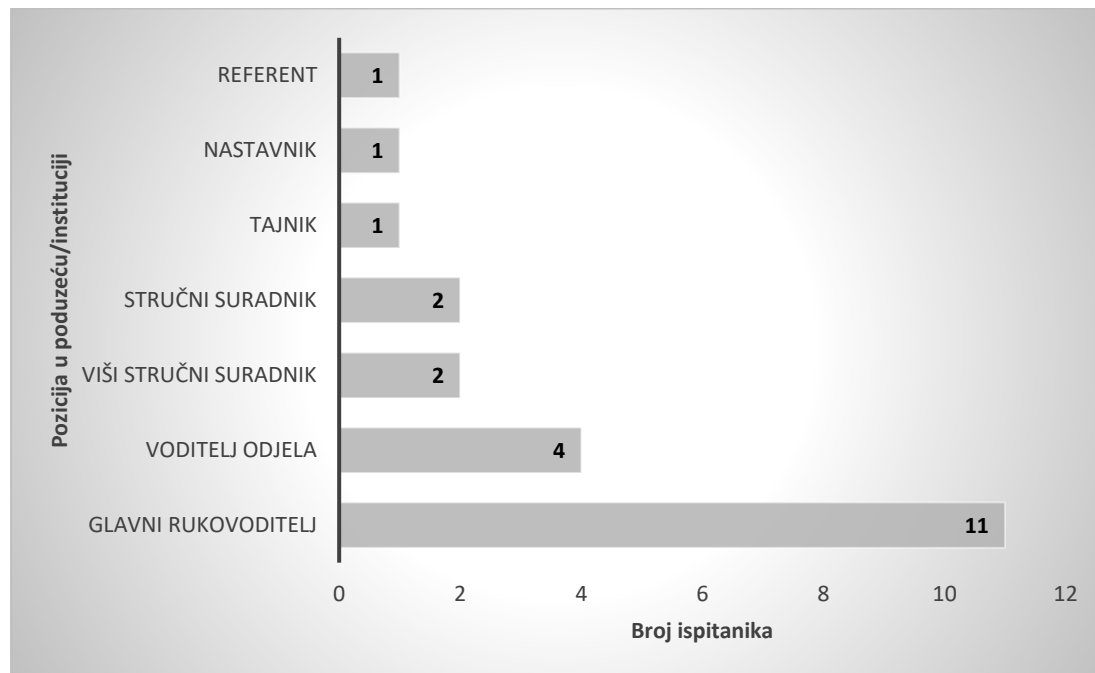


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Ispitanici su otvorenim pitanjem prikazanim Grafičkim prikazom 7 imali priliku navesti svoju poziciju u poduzeću/instituciji u kojoj su zaposleni. Od ukupnog broja ispitanika, čak 11 ih zauzima poziciju glavnog rukovoditelja (npr. ravnatelj/ce, direktori, načelnik/ica itd.), dok se 4 izjasnilo da su voditelji odjela (npr. računovodstvenog, odjela usluga, turističkog proizvoda itd.). Ostali, koji obnašaju pozicije viših stručnih suradnika, stručnih suradnika, referenata, nastavnika te tajnika, i dalje su pozicionirani u skladu s vlastitim obrazovnim sposobnostima. Međutim, iz Grafičkog prikaza 7 jasno je vidljivo da ipak najviši broj ispitanika obnaša rukovodeće pozicije. Povezujući ove podatke s godinama radnog iskustva i razinom obrazovanja, takvi rezultati nisu iznenađujući.

Grafički prikaz 7

Pozicija ispitanika u javnom poduzeću/instituciji

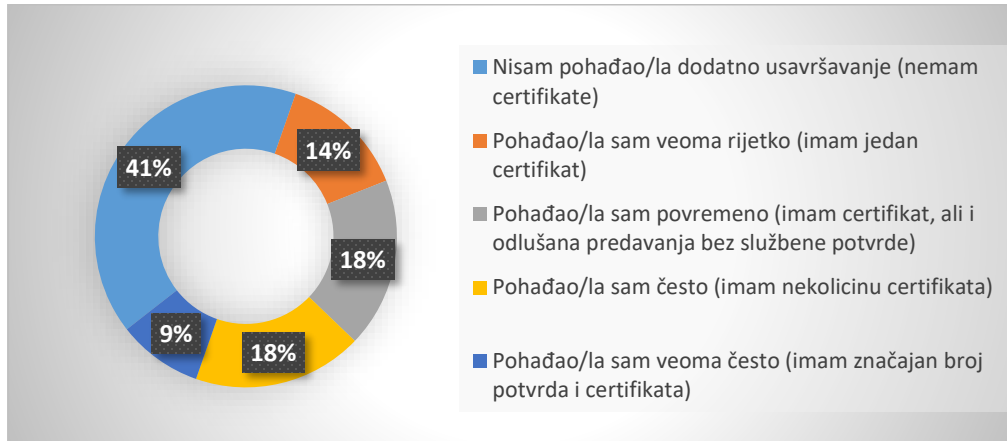


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafičkog prikaza 8 može se uočiti, kada je riječ o neformalnom obrazovanju, da se rezultati razlikuju u odnosu na rezultate formalnog obrazovanja prikazanom u Grafičkom prikazu 4. Dakle, 41% ispitanika nije uopće pohađao dodatno usavršavanje niti posjeduje bilo kakve certifikate. S druge strane, samo 9% ispitanika redovito pohađa edukacije i posjeduje značajan broj potvrda i certifikata. Njih 14% pohađa edukacije veoma rijetko, dok povremeno edukaciju pohađa 18%, a isti taj postotak ispitanika i često pohađa edukacije. Udio ispitanika koji se dodatno usavršavaju u području upravljanja projektima zaista treba biti veći s obzirom na važnost upravljanja projektima u suvremenom poslovnom okruženju. Takav nedostatak dodatnog usavršavanja može se djelomično pripisati funkcioniranju javnih poduzeća/institucija koje ne pružaju dovoljno poticaja ili resursa za kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj svojih zaposlenika.

Grafički prikaz 8

Neformalno obrazovanje ispitanika

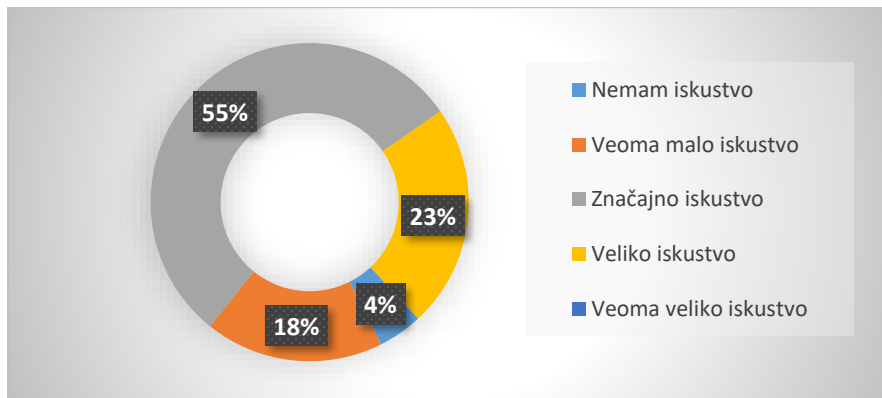


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafičkog prikaza 9 proizlazi da je 55% ispitanika ocijenilo svoje iskustvo u radu na projektima kao značajno, a 23% njih je ocijenilo kao veliko iskustvo. Samo 4% ispitanika je navelo da nema nikakvo iskustvo u radu na projektima dok ih je 18% izjavilo da ima veoma malo iskustva. Zanimljivo je uočiti da se niti jedan ispitanik nije izrazio u smislu da ima veoma veliko iskustvo u projektima. Takav rezultat može biti odraz nedostatka neformalne edukacije, ali i izazova koji prate rad u javnom sektoru gdje su zaposlenici rijetko posvećeni isključivo projektima.

Grafički prikaz 9

Radno iskustvo ispitanika na projektima



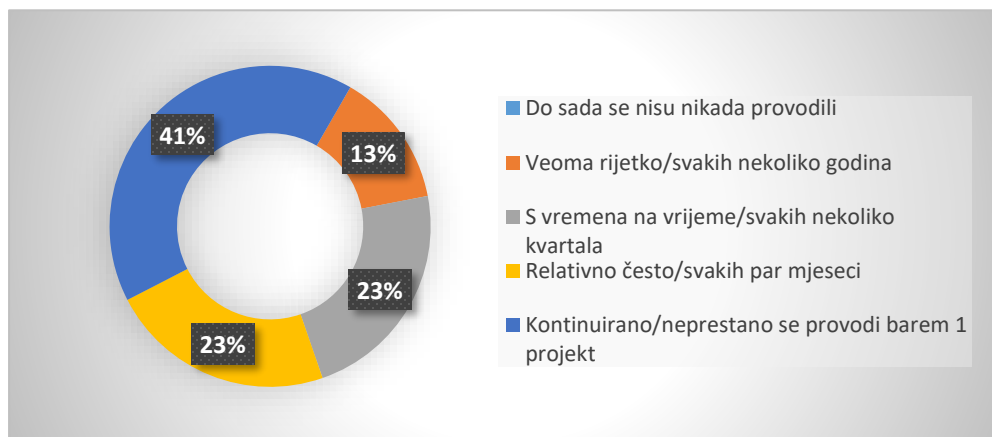
Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

3.2. Obilježja projekata i upravljanja projektima u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli

Prisutnost upravljanja projektima u javnim poduzećima/institucijama prikazuje Grafički prikaz 10. Naime, čak 41% ispitanika naveo je da u instituciji u kojoj su zaposleni kontinuirano/neprestano provodi barem jedan projekt dok se kod 23% njih relativno često/svakih par mjeseci provode projekti. Isto tako, 23% ispitanika sudjeluje u projektima s vremena na vrijeme/svakih nekoliko kvartala. Ipak, postoji 13% ispitanika koji veoma rijetko ili svakih nekoliko godina provode projekte, takav udio u budućnosti bi trebao biti i manji. Ovakvi rezultati jasno pokazuju da su danas javna poduzeća na otoku Korčuli rijetko bez projekata.

Grafički prikaz 10

Učestalost provođenja projekata u javnom poduzeću/instituciji gdje su ispitanici zaposleni

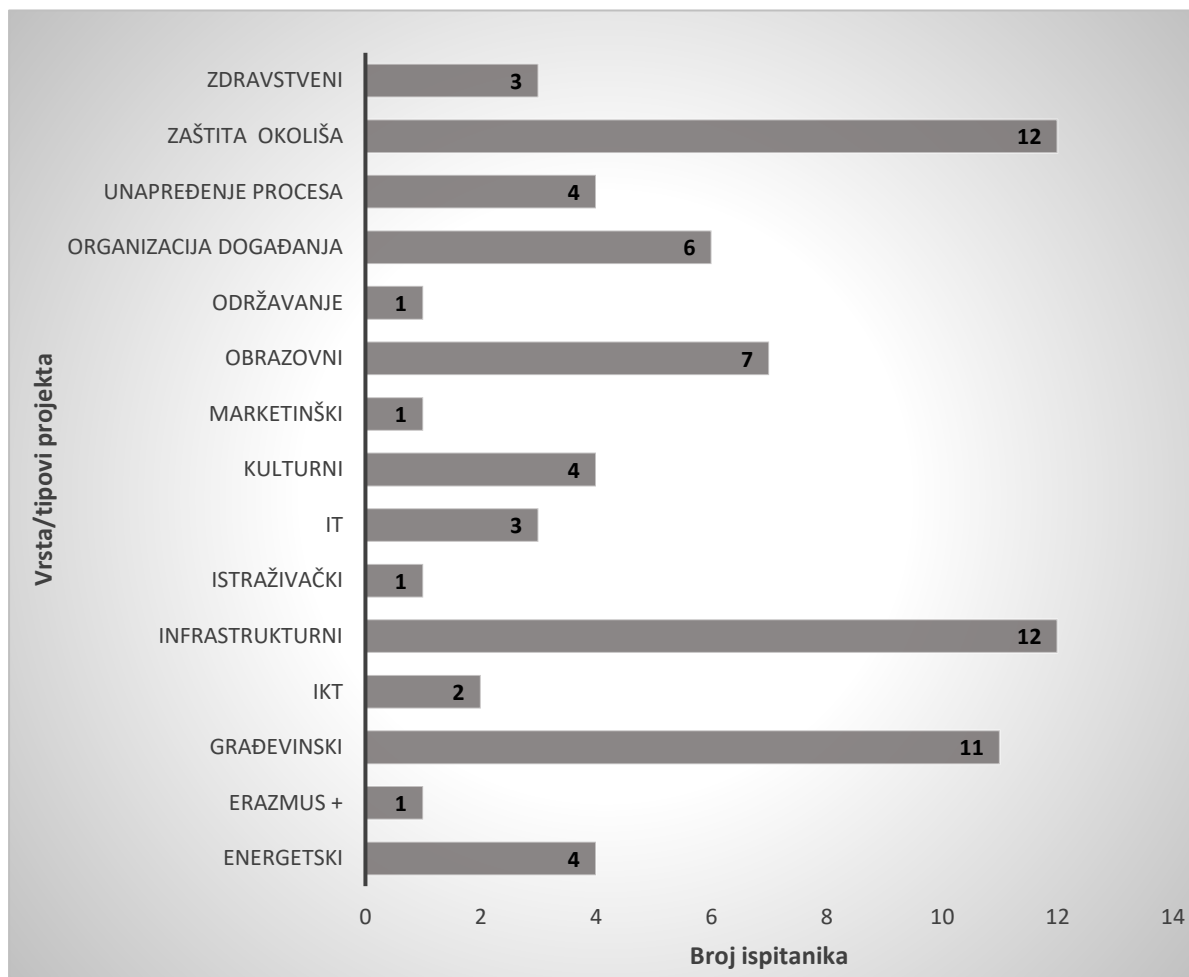


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Ispitanici su otvorenim pitanjem, prikazanim u Grafičkom prikazu 11, morali odgovoriti koji su tipovi/vrste projekata na kojima rade ili su radili u javnim poduzećima. Zanimljivo je da su se mnogi odgovori preklapali te da je čak 12 ispitanika navelo kako su radili ili rade na projektima zaštite okoliša te na infrastrukturnim projektima. Njih 11 je navelo da su radili ili rade na građevinskim projektima, 7 na obrazovnim te 6 na organizaciji događaja. Po 4 ispitanika su navela da se bave ili su se bavili projektima unapređenja procesa te kulturnim i energetske projektima. Po 3 ispitanika su navela zdravstveni i IT projekt. Ostali spomenuti projekti su bili projekti održavanja, marketinški, istraživački, IKT te ERAZMUS +. S obzirom na vrstu i količinu ustanova može se zaključiti da je vrsta projekata prilagođena javnom sektoru, ali i današnjim europskim i svjetskim zahtjevima.

Grafički prikaz 11

Tipovi projekata na kojima rade ispitanici

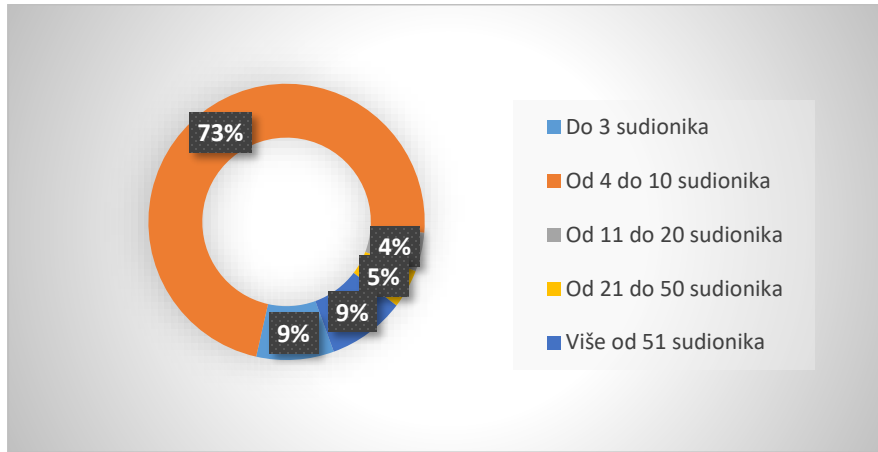


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

U Grafičkom prikazu 12 visokih 73% ispitanika navelo je da se radi o projektima u kojima sudjeluje od 4 do 10 sudionika, 9% sudjeluje na projektima s više od 51 sudionika, ali i 9% ispitanika sudjeluje u projektima do 3 sudionika. Projekti od 21 do 50 sudionika su također s malim udjelom odnosno s 5% ispitanika te na kraju najniži rezultat je suradnja na projektima od 11 do 20 sudionika za koju se je izrazilo niskih 4% ispitanika. Ukratko, promicanje većih projekata u malim sredinama može biti ključno za ostvarivanje značajnih društvenih promjena i poboljšanja kvalitete života u tim područjima. Drugim riječima, trebalo bi povećati obujam projekata na kojima rade ispitanici u javnim poduzećima/institucijama.

Grafički prikaz 12

Veličina projekata na kojima ispitanici rade u smislu broja sudionika

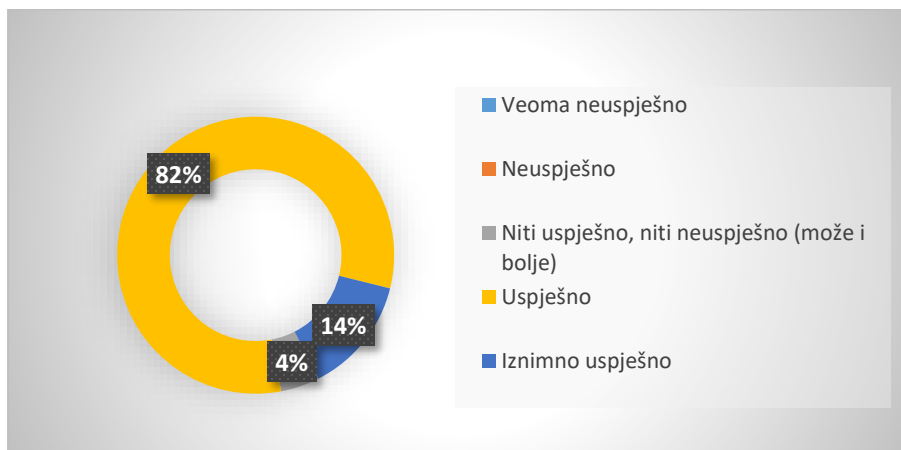


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Generalna uspješnost projekata prikazana je u Grafičkom prikazu 13 iz kojeg je vidljivo da 82% ispitanika projekte procjenjuju kao uspješne projekte. Međutim, samo 14% kao iznimno uspješne što je usko povezano s tim da su, prema Grafičkom prikazu 9, ispitanici naveli da imaju veliko iskustvo, ali ne i veoma veliko iskustvo. Samo njih 4% je reklo da projekti mogu imati i bolju uspješnost. Iako je generalna uspješnost prikazana kao dobra, za takvu vrstu rezultata mjesta za napredak uvijek ima.

Grafički prikaz 13

Generalna uspješnost prethodnih projekata u javnom poduzeću/instituciji u kojem su ispitanici zaposleni

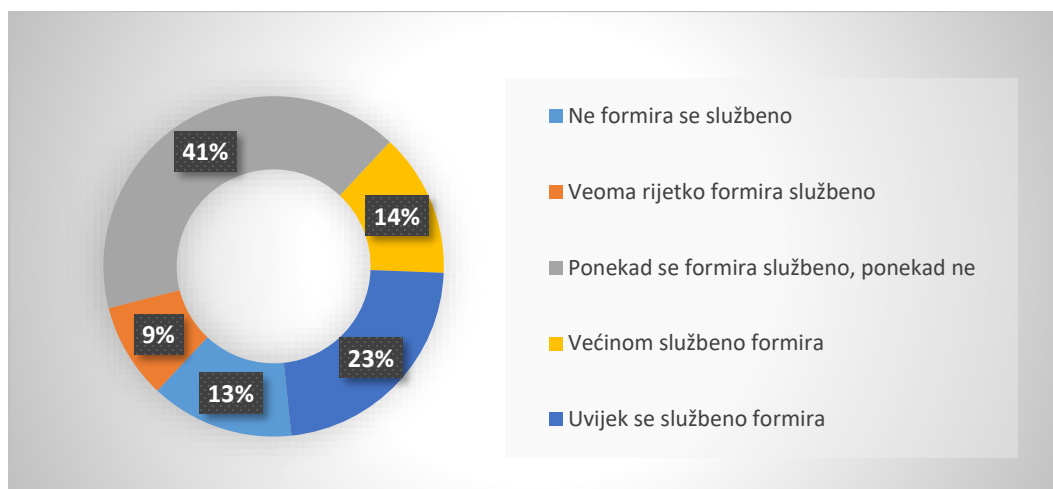


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Nadalje, može se uočiti da 23% uzorka radi na projektima u kojima se projektni tim uvijek službeno formira, a 14% njih radi tamo gdje se većinom službeno formira. Međutim, njih čak 41% je navelo da se ponekad formira službeno, a ponekad ne. Također, 13% ispitanika navelo je da ne formira službeno projektni tim, a 9% veoma rijetko formira službeno projektni tim. Na temelju rezultata prikazanih u Grafičkom prikazu 14, zaključuje se da formiranje novih timova na početku projekta nije česta praksa što može biti povezano s činjenicom da se u javnim poduzećima/institucijama projekti uglavnom provode s postojećim zaposlenicima, a manje se koriste vanjski suradnici.

Grafički prikaz 14

Službeno formiranje projektnog tima na početku svakog novog projekta

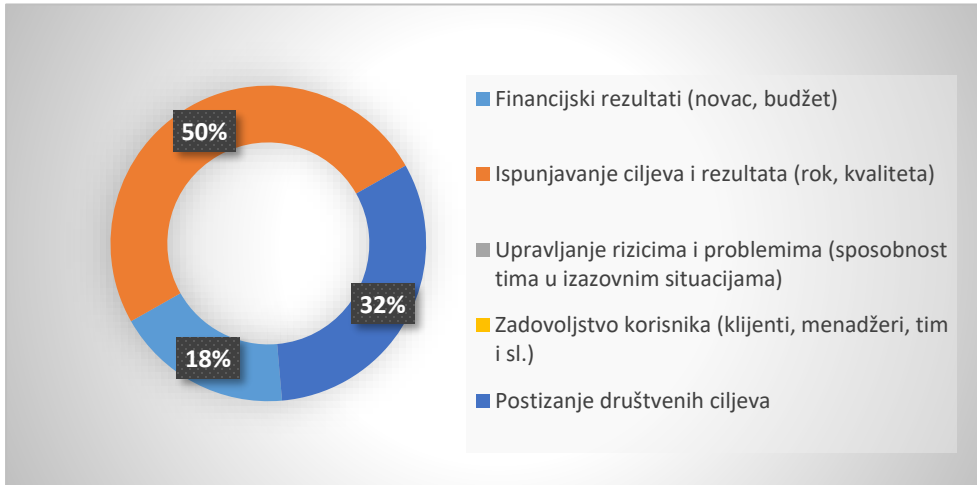


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafičkog prikaza 15 proizlazi da 50% ispitanika u javnim poduzećima/institucijama uspjeh projekata sagledava kroz ispunjavanje ciljeva i rezultata, dok 32% ističe postizanje društvenih ciljeva, a 18% financijske rezultate. Javne institucije bi trebale primarno mjeriti uspjeh projekata kroz ostvarenje društvenih ciljeva. Međutim, s obzirom na raznolikost projekata (Grafičkog prikaza 11), smisleno je da se pridaje važnost i ostalim ciljevima, posebno financijskim.

Grafički prikaz 15

Aspekti mjerenja uspjeha projekata u javnom poduzeću/instituciji u kojem su ispitanici zaposleni

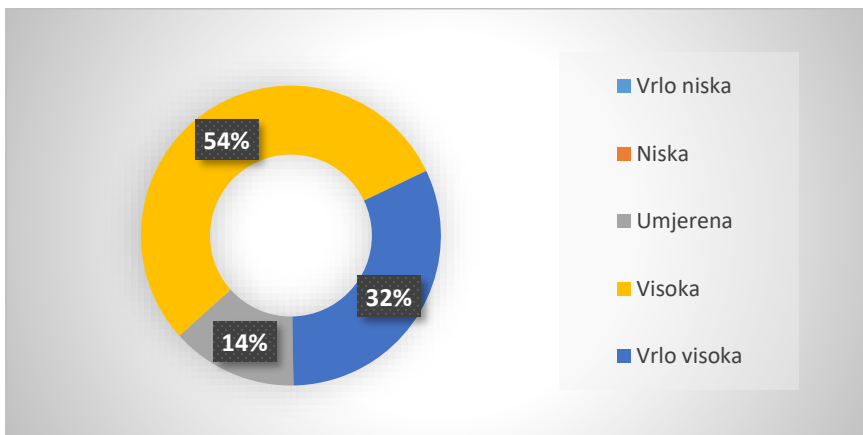


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Podrška uprave i vodstva prema projektnom timu ocijenjena je kao visoka od strane 54% ispitanika, dok je 32% ocijenilo tu podršku kao vrlo visoku. Samo 14% ispitanika smatra podršku uprave i vodstva prema projektnom timu umjerenom (Grafički prikaz 16). Ovi rezultati su izuzetno zadovoljavajući, s obzirom na specifičnost poduzeća/institucija u kojima su ispitanici zaposleni. Dodatno, potvrđuje ih i činjenica da nitko od ispitanika nije izrazio mišljenje da je podrška niska ili vrlo niska.

Grafički prikaz 16

Razina podrške Uprave i vodstva prema projektnom timu

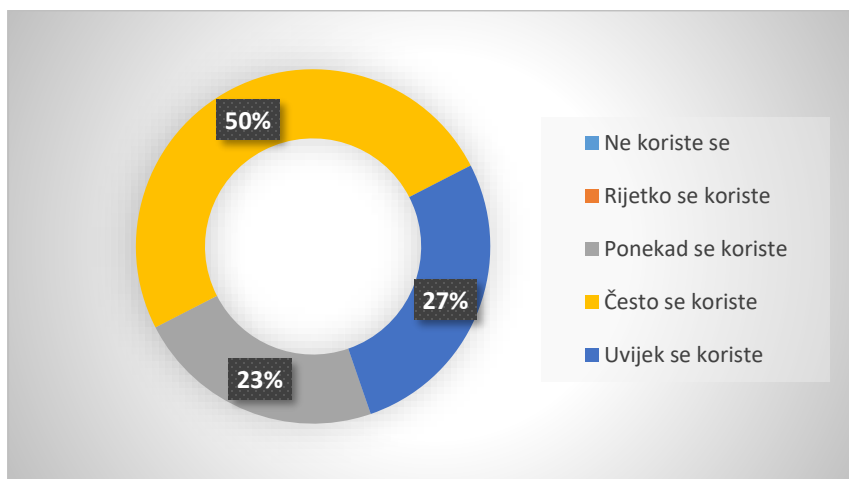


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Grafički prikaz 17 ukazuje na to da 50% ispitanika često koristi dokumentaciju, predloške te naučene lekcije iz prethodnih projekata za pokretanje, planiranje i upravljanje budućim projektima. Nadalje, 27% ispitanika uvijek koristi takav pristup, dok 23% ponekad koristi takvu strategiju. Važno je istaknuti da je ovakav pristup od vitalnog značaja za olakšavanje rada na projektima, pod uvjetom da su greške i problemi iz prošlih projekata adekvatno analizirani i ispravljani.

Grafički prikaz 17

Korištenje dokumentacije, predložaka te naučenih lekcija iz prethodnih projekata za pokretanje, planiranje i upravljanje izvedbom budućih projekata

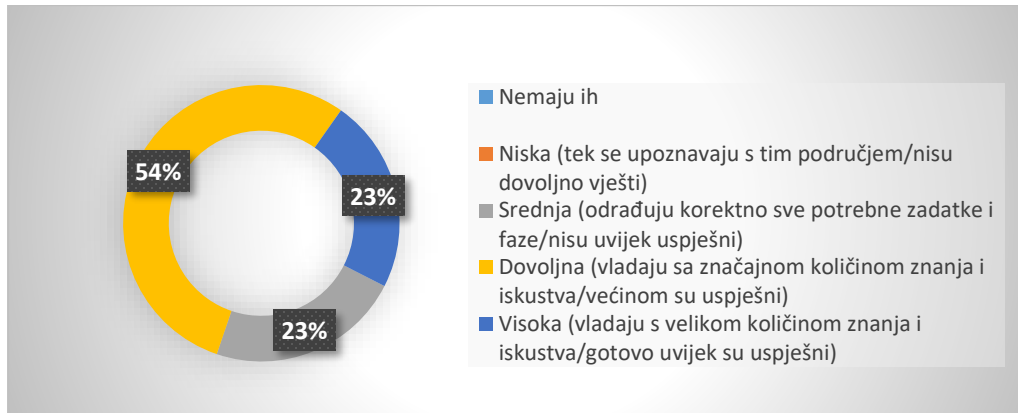


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

U Grafičkom prikazu 18 uočava se da 54% ispitanika smatra kako njihovi suradnici posjeduju dovoljne sposobnosti i značajno iskustvo te uspješno obavljaju većinu zadataka, dok 23% smatra da suradnici imaju visoke vještine, znanje i iskustvo u radu na projektima. Međutim, 23% ispitanika smatra da suradnici imaju srednje sposobnosti i obavljaju zadatke i faze, iako nisu uvijek uspješni. Ovaj stav o suradnicima reflektira se i u rezultatima prikazanim u Grafičkom prikazu 13, gdje je određeni postotak ispitanika izjavio da suradnici nisu uvijek uspješni. Iako postoji prostor za poboljšanje u rezultatima, pozitivno je što nitko od ispitanika nije ocijenio sposobnosti suradnika kao niske ili da ih u potpunosti nemaju.

Grafički prikaz 18

Razina znanja, vještina i sposobnosti upravljanja/rada na projektima suradnika s kojima ispitanici surađuju na projektima

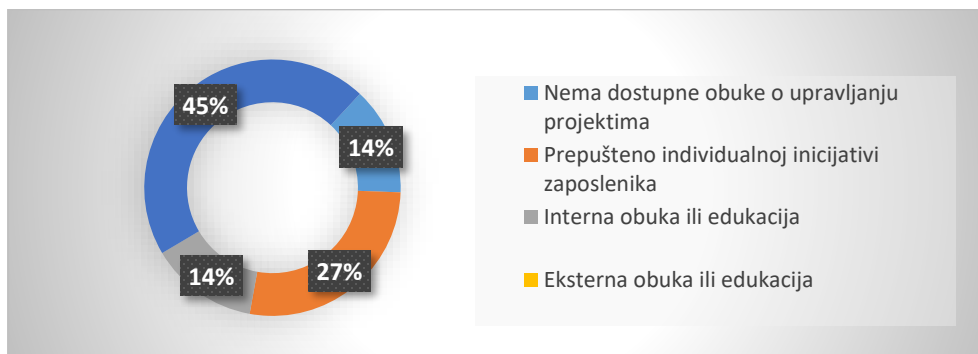


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Način na koji poduzeće/institucija, u kojem su ispitanici zaposleni, pruža obuku o upravljanju projektima vidljiv je u Grafičkom prikazu 19. Internu obuku dobiva njih 14% dok se 45% ispitanika educira putem kombinacije interne i eksterne obuke. Međutim, 14% ispitanika nema nikakve dostupne obuke o upravljanju projektima te čak 27% njih prepušteno je individualnoj inicijativi. S obzirom na to da većina ispitanika sudjeluje u barem jednom projektu (Grafički prikaz 10), pravilna obuka i podrška mogli bi biti ključni čimbenici za uspješno vođenje projekata unutar poduzeća/institucije što je već prethodno potvrđeno i Grafičkim prikazom 8 koji također ukazuje na problem manjka dodatnog usavršavanja ispitanika.

Grafički prikaz 19

Pružanje ispitanicima, od strane javnog poduzeća/institucije, obuke vezano za upravljanje projektima

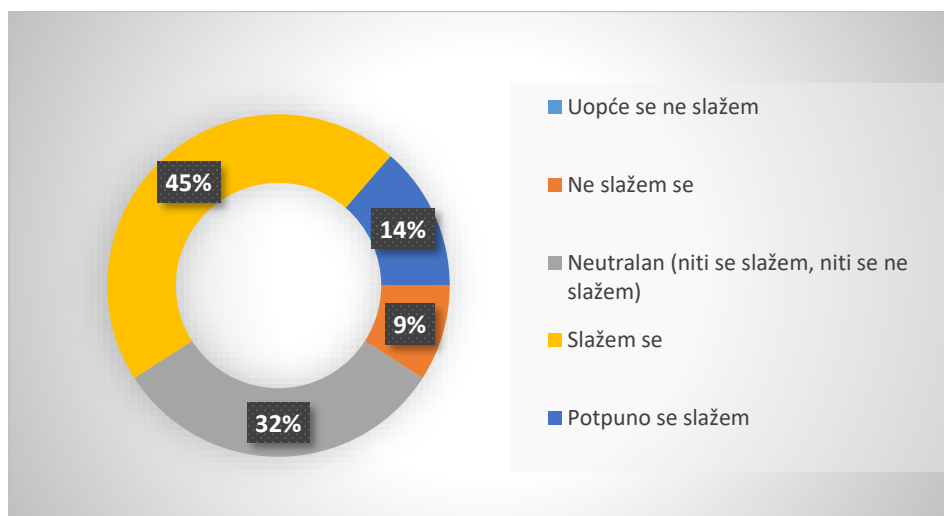


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

U Grafičkom prikazu 20 istaknuto je da se 45% ispitanika slaže s tvrdnjom kako je određivanje uloge projektnog menadžmenta jasno definirano u njihovoj instituciji i da je prisutnost projektnog menadžera ključna za upravljanje projektima. Međutim, isti prikaz pokazuje da se 9% ispitanika ne slaže s tim, dok je čak 32% neutralno. Ovi podaci izazivaju zabrinutost jer samo 14% sudionika potpuno se slaže s tvrdnjom da je uloga projektnog menadžera jasno definirana u projektima u kojima rade ili su radili. Jasno definirana uloga projektnog menadžera ključna je za uspješno vođenje projekta, te bez njegove prisutnosti projekt se ne može smatrati ispravno organiziranim. Stoga, postoji prostor za poboljšanje navedenih rezultata.

Grafički prikaz 20

Određivanje uloge projektnog menadžera i njegova prisutnost na projektu

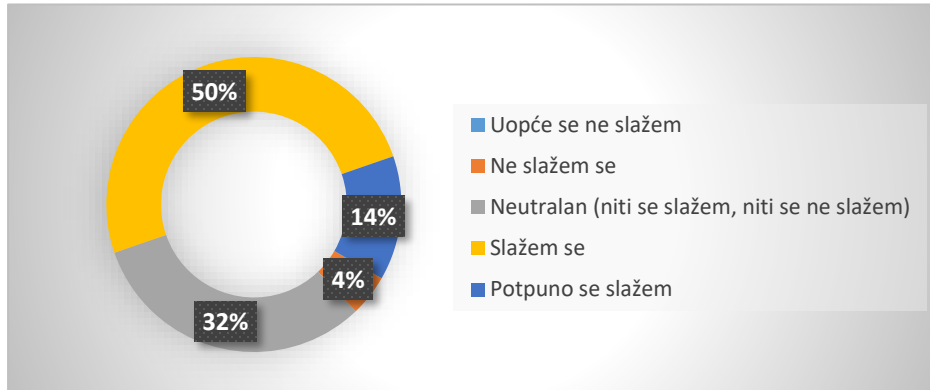


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Iz Grafičkog prikaza 21 proizlazi da postoji podijeljeno mišljenje među ispitanicima o tome jesu li u njihovim poduzećima/institucijama prisutni svi potrebni preduvjeti za uspješno vođenje projekata. Iako se 50% ispitanika slaže s tom tvrdnjom, samo 14% u potpunosti podržava tu tvrdnju, dok je značajan udio neutralan ili izražava neslaganje. Ovaj rezultat ukazuje na potrebu za poboljšanjem uvjeta unutar javnih poduzeća/institucija kako bi se uskladila percepcija važnosti projekata sa stvarnim uvjetima za njihovu uspješnost.

Grafički prikaz 21

Postojanje svih preduvjeta za uspješno provođenje projekata u javnom poduzeću/instituciji

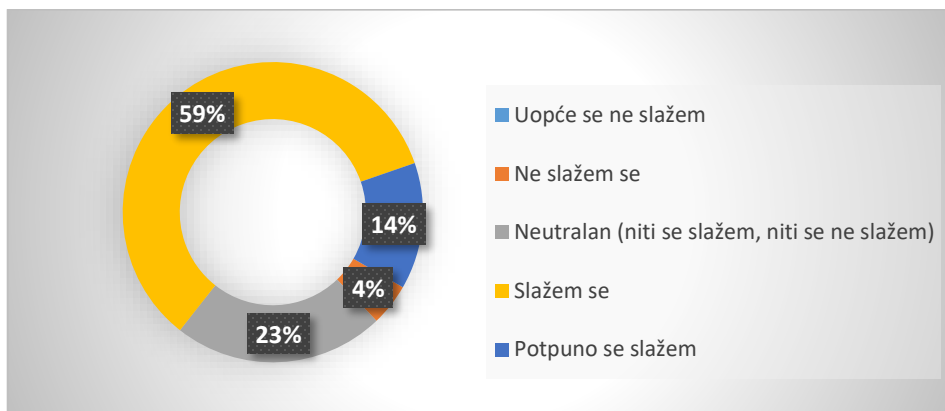


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Analizom Grafičkog prikaza 22 uočava se da se 59% ispitanika slaže s tvrdnjom da bi se njihova poduzeća/institucije trebala više fokusirati i oslanjati na projekte i projektni rad. Nadalje, 14% ispitanika potpuno se slaže s ovom tvrdnjom, dok 23% izražava neutralan stav, a niskih 4% se ne slaže s navedenim. Visok postotak suglasnosti s tom tvrdnjom sugerira da mnogi vide projekte kao ključne za poboljšanje poslovanja ili ostvarivanje ciljeva organizacija. Međutim, neutralni stavovi i manji udio nesuglasnosti sugeriraju da postoje različita mišljenja ili nesigurnosti o tome kako bi se projektni rad mogao implementirati ili utjecati na poslovanje.

Grafički prikaz 22

Važnost fokusiranja i oslanjanja na projekte i projektni tip rada javnih poduzeća/institucija u kojima ispitanici rade



Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

3.3. Ključni izazovi u upravljanju projektima u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli

Analizom rezultata koji su prikazani u Grafičkom prikazu 23, otkriveni su ključni problemi ili izazovi koji zahtijevaju posebnu pažnju i intervenciju u kontekstu upravljanja projektima.

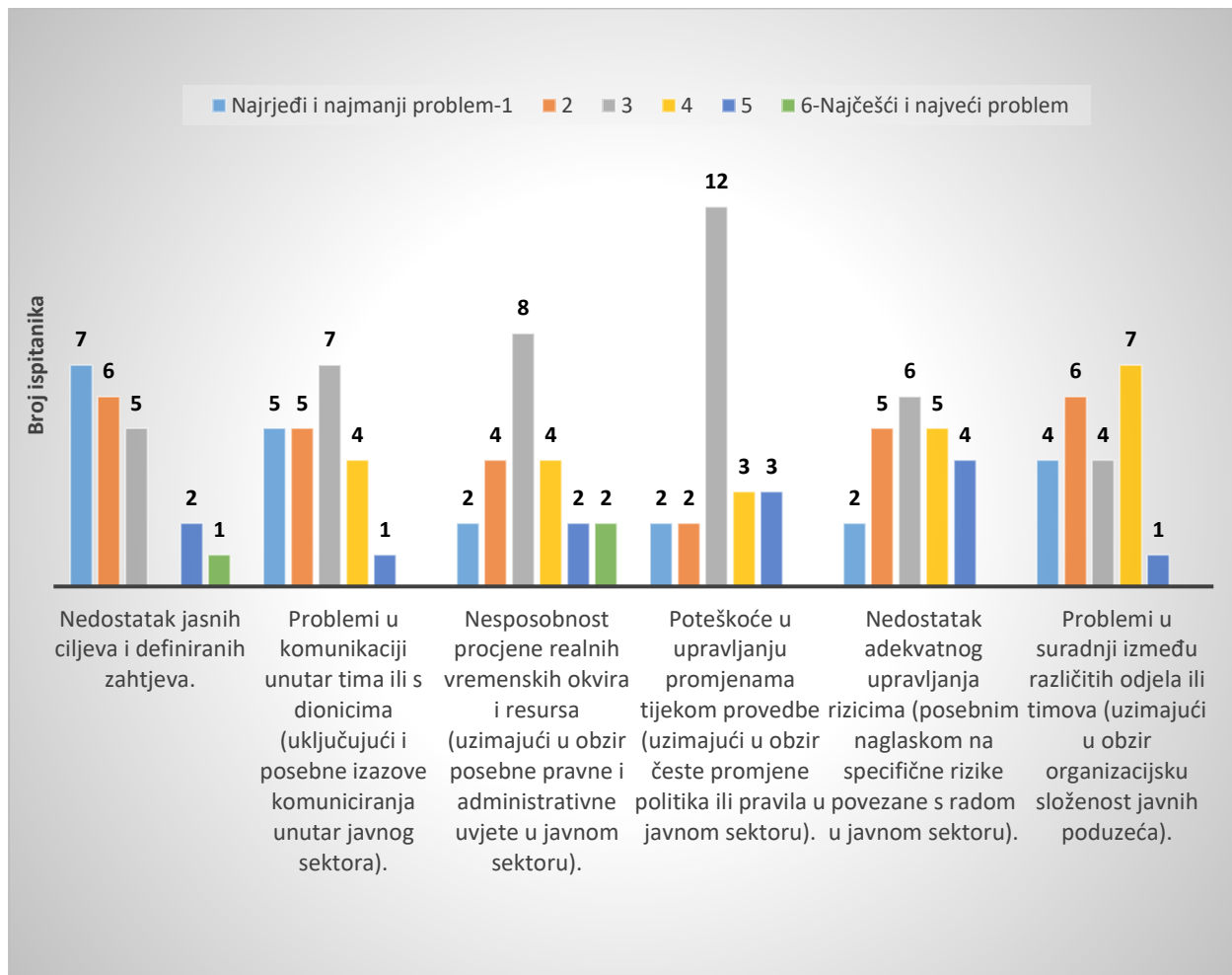
Nedostatak jasnih ciljeva i definiranih zahtjeva ocijenjen je kao najmanji ili najrjeđi problem, što sugerira da većina projekata u kojima posluju ispitanici ima adekvatno postavljene ciljeve i zahtjeve. Nadalje, problem u komunikaciji unutar tima ili s dionicima je izazov koji predstavlja čest problem u projektima. U ovom istraživanju ravnomjerna raspodjela ocjena ne ukazuje na toliko čest problem. Međutim, naglašava važnost unaprjeđenja komunikacijskih kanala unutar timova ili s vanjskim dionicima projekata. Nesposobnost procjene realnih vremenskih okvira i resursa ocijenjena je također kao umjeren problem, što ukazuje na potrebu za poboljšanjem u procjeni vremenskih i resursnih zahtjeva kako bi se izbjegla prekoračenja budžeta i kašnjenja u projektima.

Poteškoće u upravljanju promjenama tijekom provedbe ocijenjene su kao najveći ili najčešći problem, što sugerira da su promjene tijekom provedbe često iznimno izazovne za projekte. Takav problem ukazuje na potrebu za boljim sustavom upravljanja promjenama kako bi se osiguralo uspješno izvođenje projekata. Nedostatak adekvatnog upravljanja rizicima je identificiran kao umjeren problem, što ukazuje na potrebu za poboljšanjem strategija upravljanja rizicima kako bi se smanjila izloženost rizicima. Konačno, problemi u suradnji između različitih odjela ili timova ocijenjeni su također kao umjeren problem. Stoga bi trebalo ulagati u poboljšanje komunikacije i suradnje među različitim dijelovima tima.

Prema rezultatima, najrjeđi ili manji problem je "Nedostatak jasnih ciljeva i definiranih zahtjeva", dok je najčešći ili najveći problem "Poteškoće u upravljanju promjenama tijekom provedbe". Ovo su ključni odgovori koji sugeriraju gdje bi menadžment projekata trebao usmjeriti veću pažnju u smislu poboljšanja i rješavanja problema.

Grafički prikaz 23

Najčešće vrste problema tijekom provedbe projekta



Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

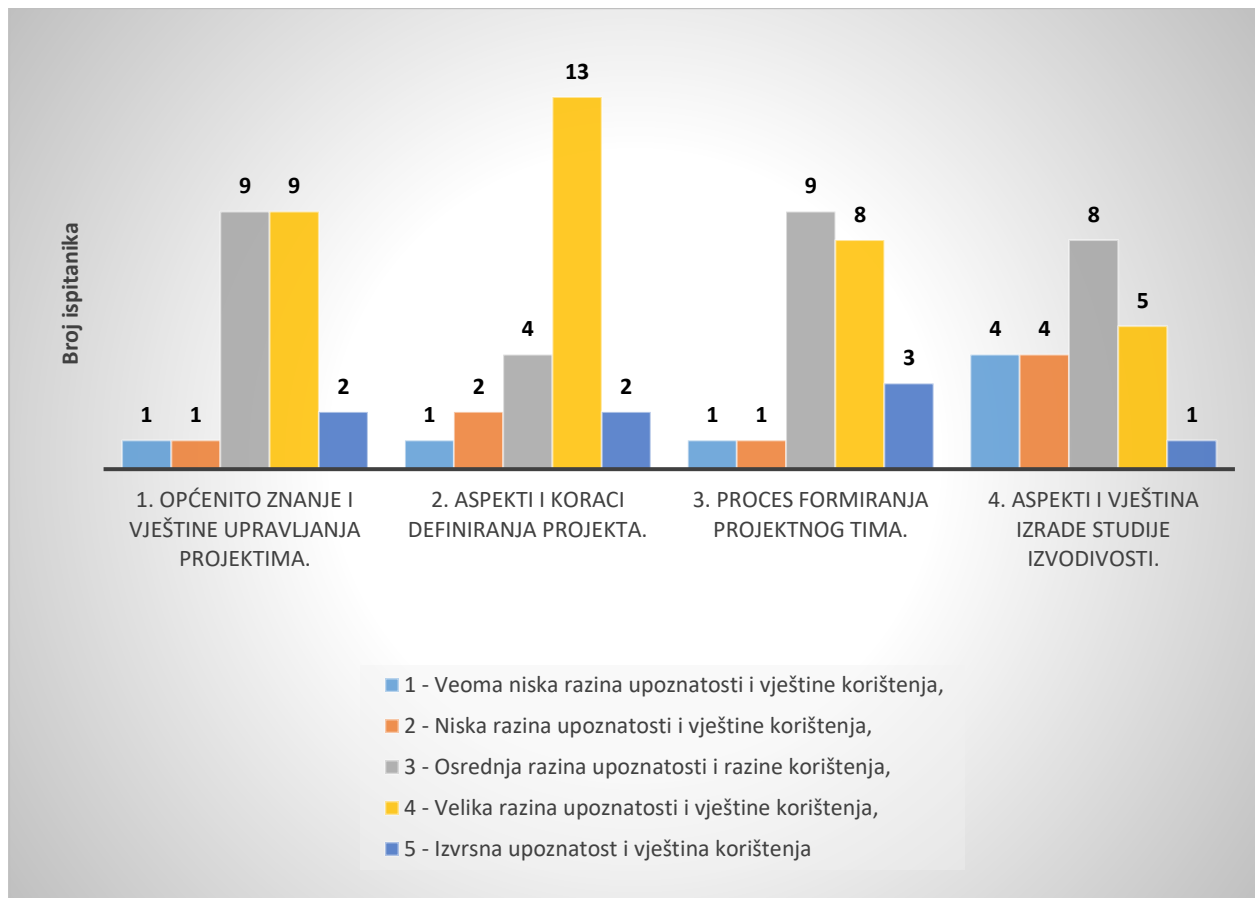
3.4. Upoznatost članova projektnih timova u javnim poduzećima/institucijama na otoku Korčuli sa stručnom problematikom upravljanja projektima

U nastavku su priloženi grafički prikazi koji detaljno analiziraju upoznatost ispitanika s područjem upravljanja projektima i njihove vještine vezane uz isto, promatrane kroz različite faze upravljanja projektima. Kroz detaljno istraživanje aspekata, metoda i alata korištenih u tim fazama, omogućen je uvid u stručnu osposobljenost ispitanika te identificiranje potencijalnih izazova. Na temelju prikupljenih spoznaja bit će ocijenjena razina stručnog znanja ispitanika u području upravljanja projektima.

Analiza Grafičkog prikaza 24 odnosi se na prvu fazu životnog ciklusa projekta, fazu inicijacije. Uočena je pretežno pozitivna percepcija ispitanika o općem znanju i vještinama upravljanja projektima tijekom te faze. Većina ispitanika izražava visoku razinu kompetencija u definiranju projekta i formiranju projektnog tima. Međutim, primjećuje se nedostatak upoznatosti i vještina u područjima izrade studije izvodivosti. Dakle, može se zaključiti da postoji zadovoljavajući temelj u općem znanju i vještinama upravljanja projektima s obzirom na pozitivnu percepciju ispitanika o općem znanju i vještinama tijekom faze inicijacije projekta.

Grafički prikaz 24

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Inicijacija 1



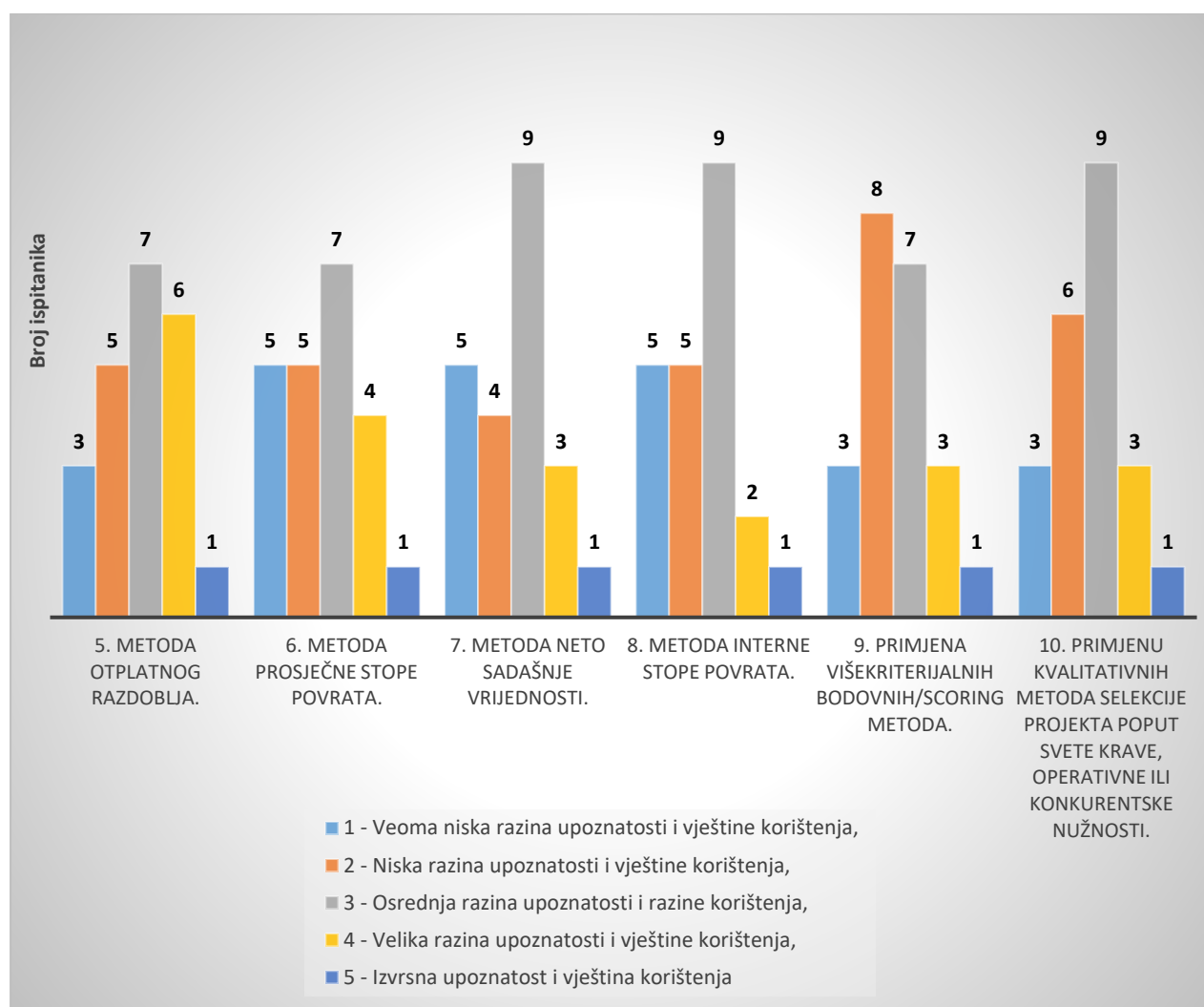
Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Nadalje, analizom Grafičkog prikaza 25 nastavlja se istraživanje faze inicijacije projekta. Primjećuje se nedostatak upoznatosti i vještina među ispitanicima u korištenju kvantitativnih metoda kao što su metoda otplatnog razdoblja, prosječna stopa povrata, neto sadašnja vrijednost i interna stopa povrata. Međutim,

istom razinom se nastavljaju i odgovori vezani za višekriterijalne bodovne metode te kvalitativne metode selekcije projekta poput svete krave, operativne ili konkurentske nužnosti itd. Drugim riječima, većina ispitanika ističe nisku ili osrednju razinu kompetencija u ovim područjima, dok samo manji broj izražava visoku ili izvrsnu razinu upoznatosti. Stoga, rezultati ukazuju na nedostatak upoznatosti i vještina u primjeni ključnih metoda poput studije izvodivosti te kvantitativnih i kvalitativnih metoda selekcije projekta u fazi inicijacije.

Grafički prikaz 25

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Inicijacija 2

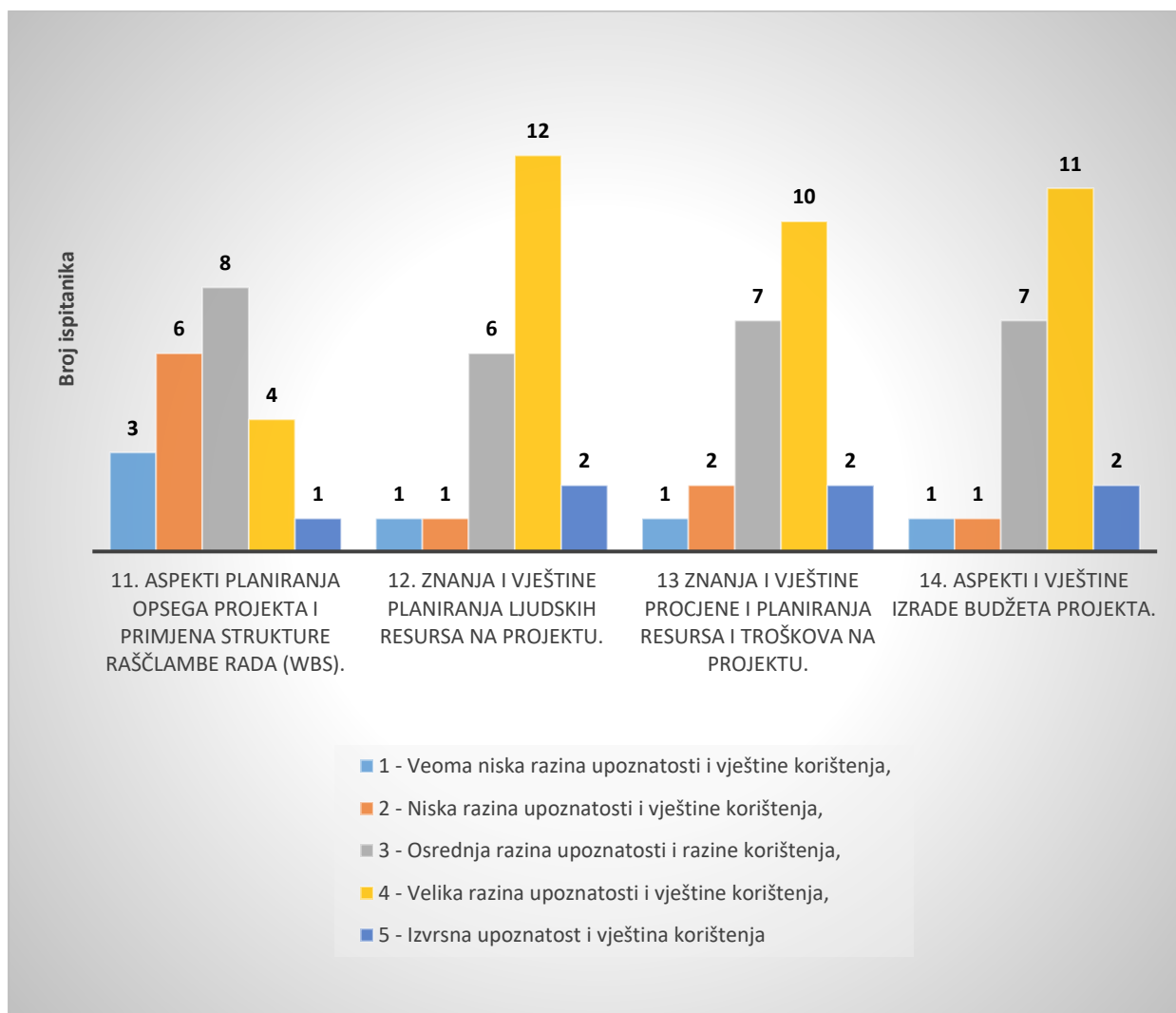


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Grafički prikaz 26 prikazuje razinu upoznatosti i vještina u korištenju aspekata, metoda i alata upravljanja projektom u fazi planiranja. Uočeno je da su rezultati za planiranje opsega projekta i primjenu WBS-a uglavnom ispod željenog standarda, dok su bolji rezultati zabilježeni kod planiranja ljudskih resursa, troškova, ali i kod izrade budžeta na projektu. U ovim područjima, veći broj ispitanika izražava veliku razinu upoznatosti i vještine korištenja, što upućuje na prihvatljivu razinu kompetencija.

Grafički prikaz 26

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Planiranje 1

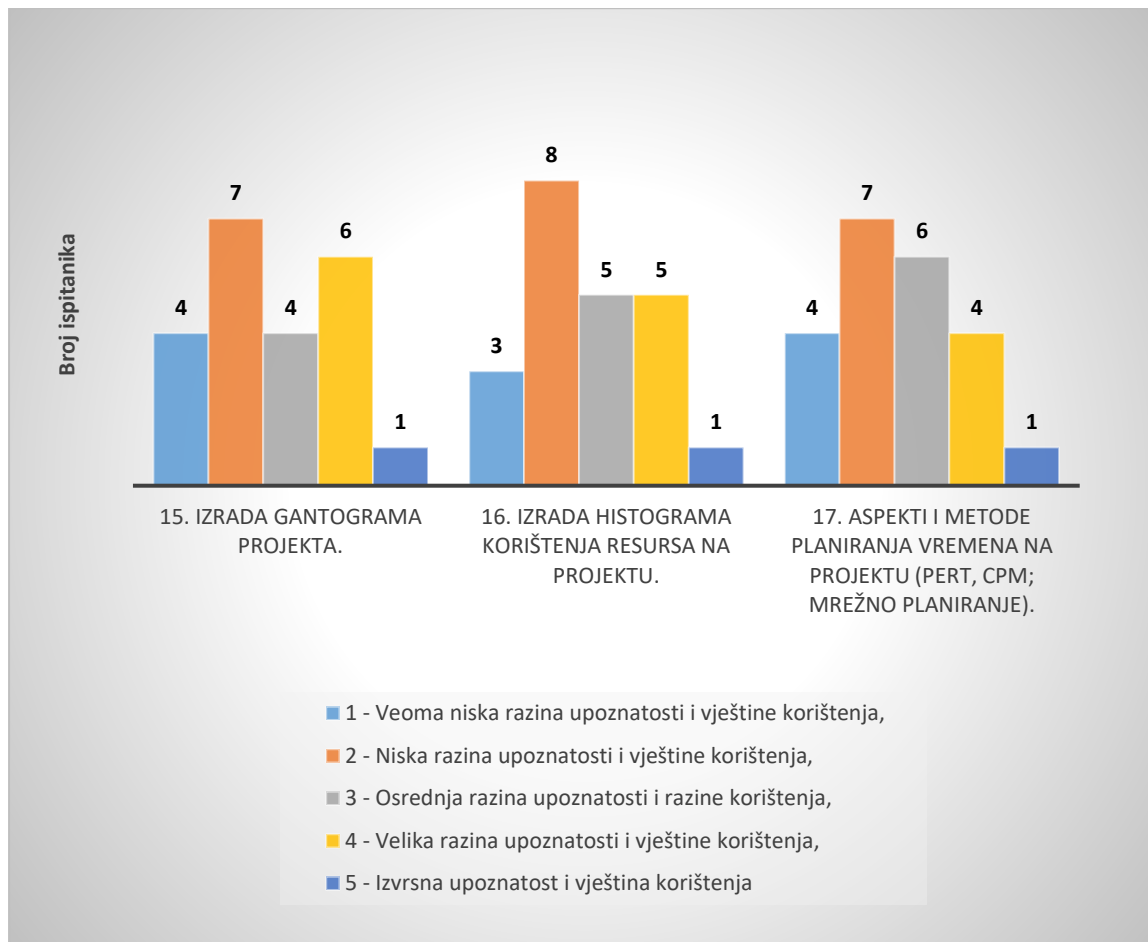


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Analizom Grafičkog prikaza 27 nastavlja se evaluacija faze planiranja. U usporedbi s prethodnim grafičkim prikazom, primjećuje se varijabilnost kod odgovora. Dok neki ispitanici pokazuju visoku razinu vještina u korištenju alata poput gantograma i histograma, drugi iskazuju nedostatak takvih kompetencija. Također, aspekti i metode planiranja vremena kao što su CPM, PERT i mrežno planiranje nailaze na odgovore s naglaskom na nedostatak upoznatosti. Unatoč nekim pozitivnim odgovorima, ukupna slika pokazuje nedostatak konzistentnosti u razini navedenih kompetencija. Stoga bi daljnje usmjeravanje na obuku i praksu u korištenju ovih alata i metoda moglo poboljšati ukupnu sposobnost planiranja projekata.

Grafički prikaz 27

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Planiranje 2

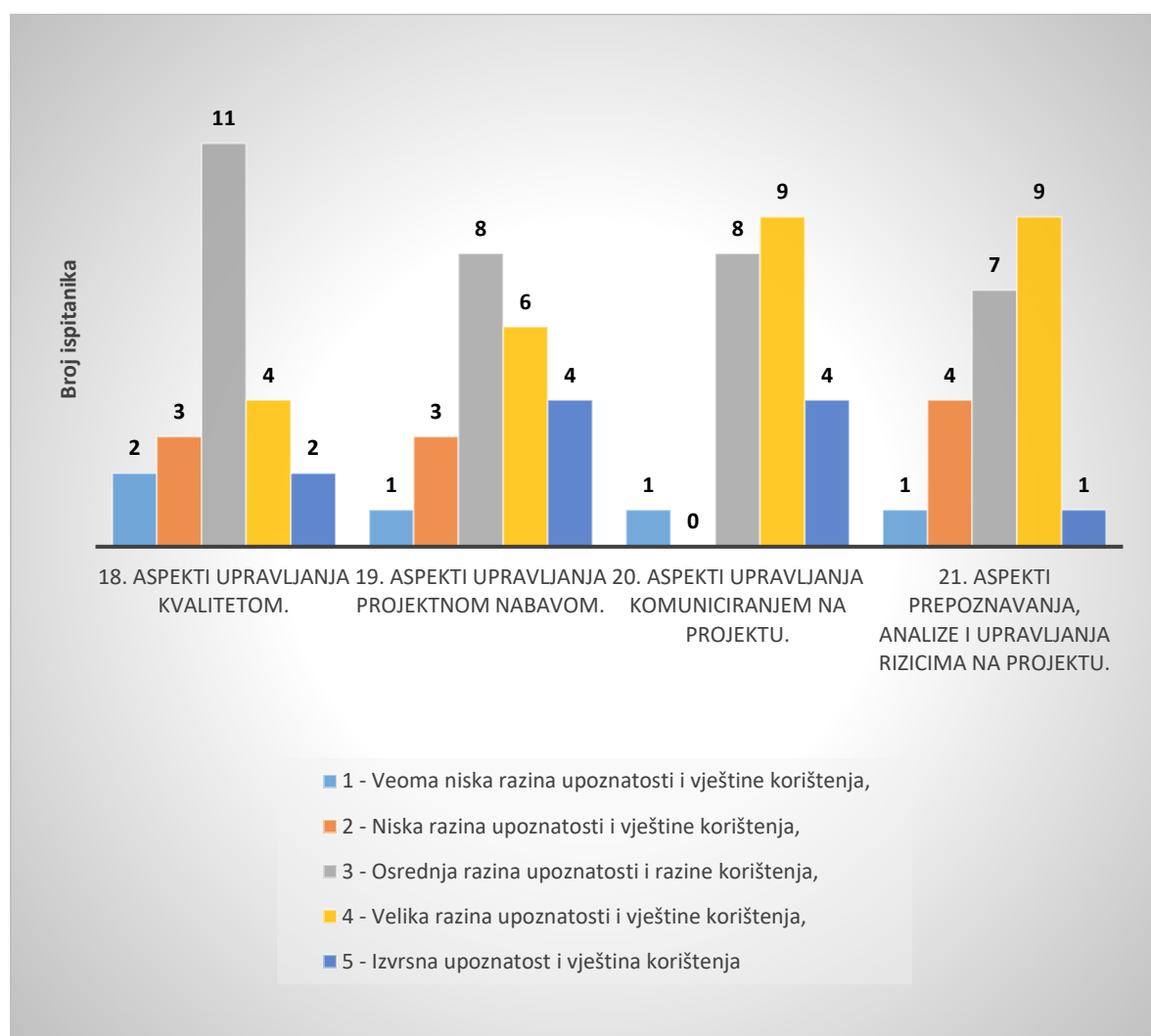


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Faza izvedbe projekta analizirana je u Grafičkom prikazu 28, gdje je, u odnosu na fazu planiranja, uočeno poboljšanje u razini upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima. Iako je nekoliko ispitanika istaknulo osrednju razinu kompetencija, veći broj njih navodi veliku ili izvrsnu razinu upoznatosti u područjima kao što su upravljanje kvalitetom, projektnom nabavom, komuniciranjem i upravljanjem rizicima. Ovi rezultati sugeriraju da su ispitanici bolje upoznati s fazom izvedbe projekta u odnosu na prethodne dvije analizirane faze projekta.

Grafički prikaz 28

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Izvedba

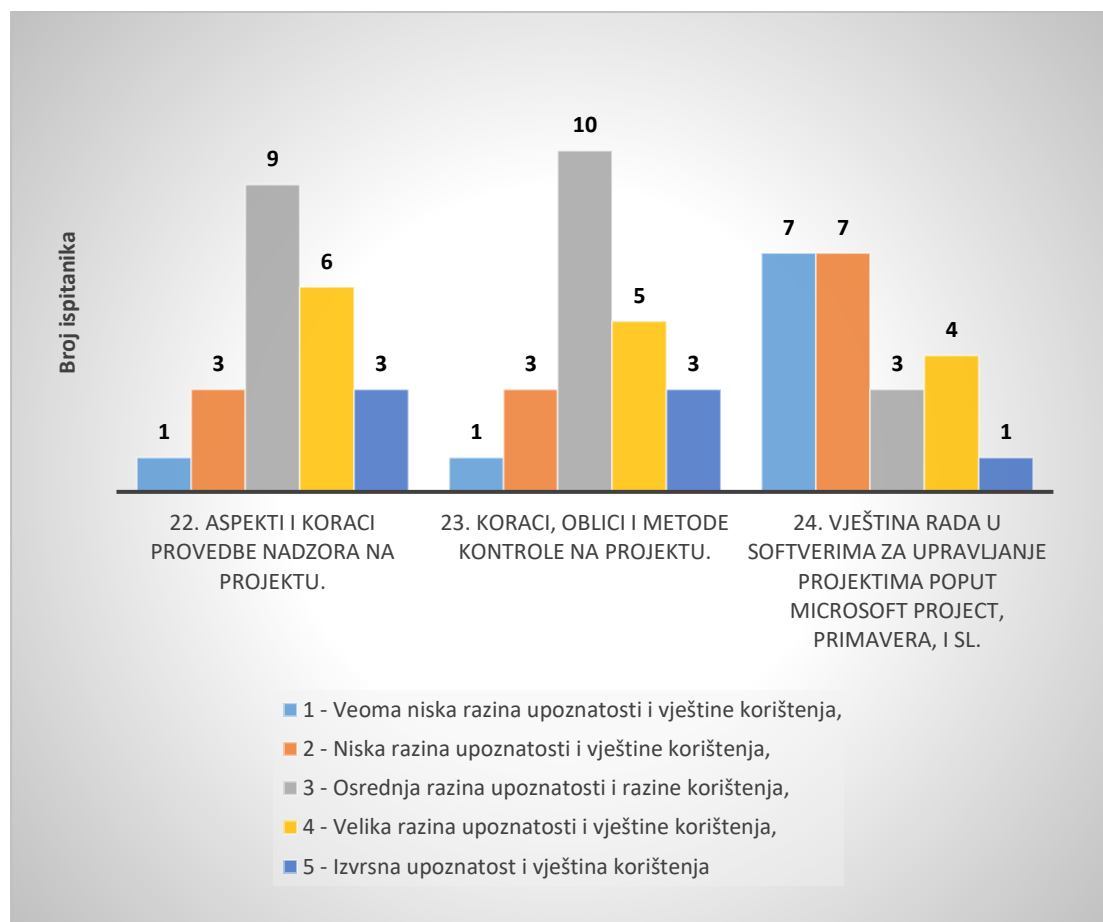


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Analizom Grafičkog prikaza 29 uočava se varijabilnost u razini upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata u fazi nadzora i kontrole projekta. Ocjene za provedbu nadzora na projektu su općenito zadovoljavajuće, gdje većina ispitanika ističe srednju ili visoku razinu kompetencija. Međutim, rezultati za korištenje softvera za upravljanje projektima poput Microsoft Project, Primavera i sličnih alata su poražavajući. Primjećuje se izniman broj ispitanika koji ističe nisku ili veoma nisku razinu upoznatosti s tim alatima. Iako su ispitanici pokazali solidne kompetencije u nekim aspektima faze nadzora i kontrole projekta, nedostatak upoznatosti s ključnim softverskim alatima ukazuje na potrebu za cjelovitim pristupom obuci kako bi se osigurala konzistentna razina kompetencija kroz sve faze projekta.

Grafički prikaz 29

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Nadzor i kontrola

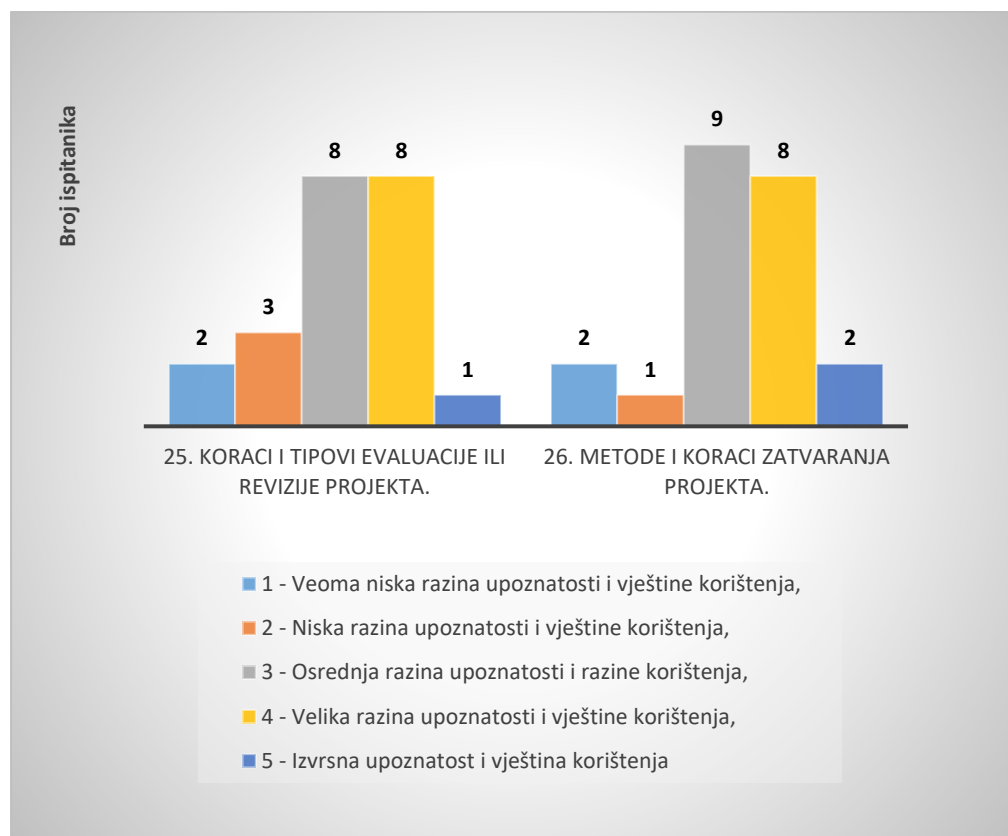


Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

Analiza Grafičkog prikaza 30 otkriva da većina ispitanika iskazuje samopouzdanje u svojim znanjima o fazi zatvaranja projekta, pri čemu se većina ocjena kreće između osrednje i visoke razine upoznatosti. Koraci i tipovi evaluacije ili revizije projekta imaju nešto nižu razinu upoznatosti u usporedbi s metodama i koracima zatvaranja projekta. Iako može izgledati kao jednostavan proces, ispravno provođenje posljednje faze životnog ciklusa projekta iznimno je važno.

Grafički prikaz 30

Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima - Zatvaranje



Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

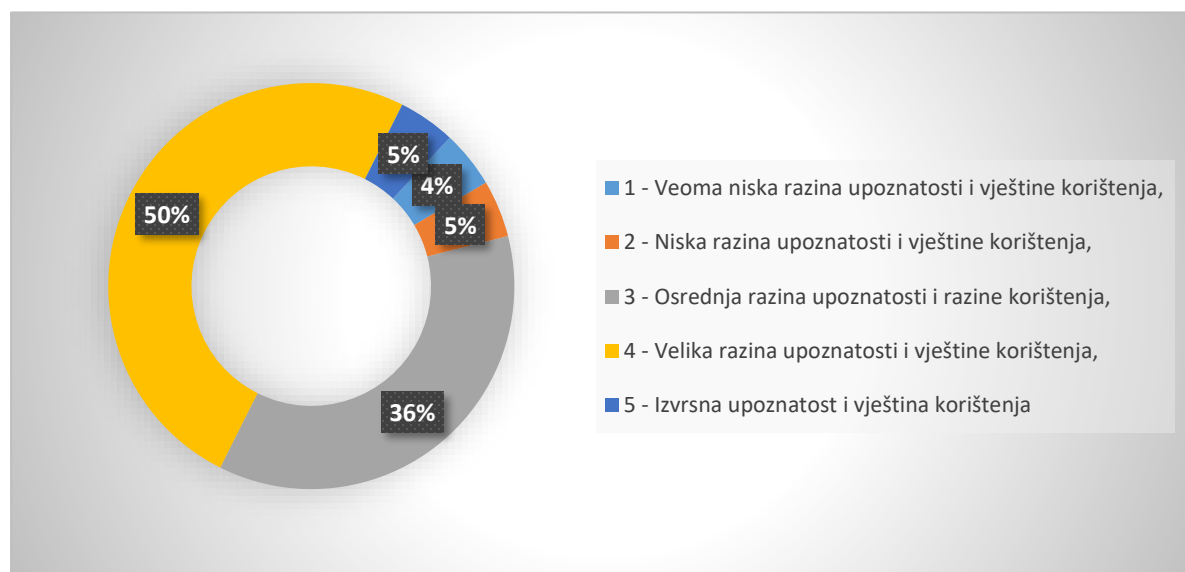
U završnom pitanju anketnog upitnika, prikazanog Grafičkim prikazom 31, ispitanici daju ukupan osvrt na razinu svog stručnog znanja o upravljanju projektima. Ovo pitanje zaokružuje cjelokupnu analizu i omogućuje uvid u percepciju ispitanika o vlastitim kompetencijama u analiziranih fazama životnog ciklusa projekta.

Dakle, Grafički prikaz 31 ukazuje na to da većina ispitanika, odnosno 50% njih, posjeduje veliku razinu upoznatosti i vještina u korištenju navedenih faza. Manji postotak ispitanika, svega 5%, smatra da imaju izvrsnu razinu vještina, dok je 36% navelo osrednju razinu upoznatosti i vještina. Važno je istaknuti da postoji i 5% ispitanika koji procjenjuju da imaju nisku, odnosno 4% veoma nisku razinu upoznatosti i vještina u korištenju standardnih faza životnog ciklusa upravljanja projektima.

Činjenica da većina ispitanika posjeduje veliku razinu znanja ukazuje na solidnu osnovu na kojoj se može graditi daljnji uspjeh u vođenju projekata. Međutim, otkriće manjeg broja ispitanika s niskom razinom vještina ističe potrebu za fokusiranom podrškom i obukom kako bi se riješilo eventualne nedostatke i osiguralo da svi članovi tima doprinose učinkovitim upravljanju projektima. Uz kontinuirano praćenje i poticanje razvoja vještina, institucija može osigurati da tim bude dobro opremljen za uspješno izvršavanje projekata u budućnosti.

Grafički prikaz 31

Generalno provođenje, u javnim poduzećima/institucijama u kojima rade ispitanici, projekata i upravljanje istima prema fazama životnog ciklusa upravljanja projektima



Izvor: Izradila autorica prema rezultatima istraživanja.

4. ZAKLJUČAK

U suvremenom kontekstu, projekti igraju ključnu ulogu u poticanju razvoja lokalnih zajednica, poput onih na otoku Korčuli. Kroz unaprjeđenje infrastrukture i pružanje novih usluga, njihova važnost se ističe i zbog podizanja kvalitete života stanovnika te privlačenja novih stanovnika i investitora. S obzirom na ograničenost financijskih resursa lokalnih samouprava, projekti postaju još vitalniji jer omogućuju ostvarivanje promjena i napretka koji bi inače bili nedostižni unutar njihovih financijskih mogućnosti.

U teorijskom dijelu istražen je projekt, kao kompleksan proces s naglašenom privremenosti i jasno definiranim ciljevima, a čiji ključ uspjeha leži u stručnosti, inovativnosti i učinkovitom upravljanju resursima, vremenom i troškovima. Upravljanje projektima igra ključnu ulogu u postizanju profitabilnosti u današnjem poslovnom okruženju, dok su faze životnog ciklusa projekta neophodne za njegovo efikasno vođenje. Unatoč tome, postoji svijest da teorija ne može u potpunosti funkcionirati bez stečenog iskustva i razvijenih vještina. Dakle, dosljedna primjena procesa upravljanja projektima, uz primjenu stečenog znanja i vještina, može donijeti brojne prednosti.

U okviru empirijskog dijela završnog rada istražena su obilježja upravljanja projektima u javnom sektoru na području otoka Korčule. Anketni upitnik je elektroničkom poštom distribuiran na 50 adresa, obuhvaćajući gotovo sve javne institucije na otoku Korčuli, pri čemu je sudjelovalo 22 ispitanika. Rezultati istraživanja ukazuju na to da većina sudionika posjeduje visoku stručnu spremu i veliko radno iskustvo te uglavnom obnašaju rukovodeće pozicije, što je predstavljalo kvalitetnu osnovu za provedbu istraživanja.

Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika redovito provodi barem jedan projekt u javnim poduzećima/institucijama, što implicira sve veću prisutnost projekata u javnom sektoru otoka Korčule. Međutim, uočeno je da se uglavnom radi o manjim projektima, što ograničava potencijalne koristi većih projekata za lokalni razvoj. Iako su ispitanici naveli da ostvaruju uspješne projekte, nisu istaknuli da su to vrlo uspješni projekti. Slično tome, visok postotak ispitanika izjavljuje da ima značajno iskustvo, ali ne i vrlo značajno. Nadalje, dio ispitanika naveo je nedostatak preduvjeta za rad koji su potrebni za uspješno vođenje projekata. Također, istraživanjem su identificirani i najčešći izazovi tijekom provedbe projekata, pri čemu su poteškoće u upravljanju promjenama istaknute kao najveći i najčešći problemi. Dakle, kako bi se uskladila percepcija važnosti projekata s realnim uvjetima za njihovu uspješnost, ističe se potreba za unaprjeđenjem uvjeta rada i dodatnog obrazovanja. Budući da su ispitanici u ovom istraživanju izrazili

snažnu prisutnost podrške Uprave i vodstva, postoji potencijal za buduće pružanje podrške u poboljšanju uvjeta vezanih uz upravljanje projektima.

Kako bi se detaljno istražila razina upoznatosti i vještina u korištenju aspekata, metoda i alata upravljanja projektima kod ispitanika, provedeno je ispitivanje kroz faze životnog ciklusa projekta. U fazi inicijacije, ispitanici su pokazali zadovoljavajuća osnovna znanja i vještine. Međutim, nedostaje im konkretna stručnost u ključnim metodama projekta poput studije izvodivosti te kvalitativnih i kvantitativnih metoda selekcije. U fazi planiranja primjećuje se varijabilnost kompetencija gdje ispitanici pokazuju visoku razinu upoznatosti i vještina u područjima kao što su planiranje ljudskih resursa, troškova i izrada budžeta. Ipak, postoji nedostatak kompetencija u korištenju ključnih alata poput gantograma, histograma te metoda kao što su CPM, PERT i mrežno planiranje. U fazi izvedbe projekta, primjećuje se poboljšanje u razini upoznatosti i vještina u usporedbi s prethodnim fazama odnosno veći broj ispitanika ističe veliku ili izvrsnu razinu upoznatosti u područjima kao što su upravljanje kvalitetom, projektna nabava, komuniciranje i upravljanje rizicima. Faza nadzora i kontrole projekta također donosi varijabilnost u razini upoznatosti i vještina. Dok su rezultati za provedbu nadzora općenito zadovoljavajući, nedostatak upoznatosti s ključnim softverskim alatima ukazuje na potrebu za cjelovitim pristupom obuci kako bi se osigurala konzistentna razina kompetencija kroz sve faze projekta. U fazi zatvaranja projekta, većina ispitanika iskazuje samopouzdanje u svojim znanjima. Iako se većina ispitanika izjasnila da posjeduje visoku razinu upoznatosti s fazama životnog ciklusa projekta, objektivni rezultati istraživanja ukazali su ponegdje srednju, a ponegdje čak i nisku razinu kompetencija. Nedostatak dodatnog usavršavanja i podrške, uključujući i nedostatak potrebnih preduvjeta poput softvera, rezultira nedostatkom znanja u tim područjima, što automatski ograničava učinkovitost ispitanika u vođenju projekata.

U zaključku istraživanja, potrebno je naglasiti da se teorija i praksa ne poklapaju uvijek u potpunosti, stoga je važno razumjeti oba aspekta. Za uspješnu implementaciju teorije u praksi, potrebno je dodatno educirati zaposlenike u području upravljanja projektima kako bi se nadoknadio nedostatak znanja o metodama i alatima, a koji je identificiran ovim istraživanjem. Također, nužno je osigurati sve preduvjete za rad, što zahtijeva aktivnu podršku vodstva kako bi obuka postala u potpunosti efikasna. Nadalje, važno je pratiti osnovne korake pri pokretanju projekta, uključujući definiranje uloge projektnog menadžera i tima, što do sada nije bio uobičajen pristup. Bez projektnog menadžera, projekt nikad ne može ostvariti svoj puni potencijal. Dodatno, treba istaknuti potrebu za povećanjem obujma projektnog poslovanja u javnom sektoru, što su i sami ispitanici istaknuli u ovom istraživanju. Rješavanjem spomenutih izazova kojima će

se poboljšati stručnost u području upravljanja projektima, moguće je stvoriti osnove za još uspješnije provođenje kvalitetnih projekata na otoku Korčuli.

Ovo istraživanje, kao prvo takve vrste na otoku Korčuli, postavlja temelje za daljnje planiranje i strategije u upravljanju projektima te može poslužiti nadređenima u donošenju odluka o budućim smjerovima djelovanja, pružajući konkretne informacije i preporuke za poboljšanje prakse.

LITERATURA

1. Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, B. (2010, 29. listopada). Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, <https://hrcak.srce.hr/file/195648>
2. Bobera, D. (2008). *Projektni menadžment*. Ekonomski fakultet Subotica.
3. Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Visoka poslovna škola Minerva.
4. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. MEP Zagreb.
5. Burke R. (2013). *Project management planning and control techniques*, John Wiley & Sons.
6. Chung, E. (2018, 26. ožujka), PMP Certification Study Notes 10 – Project Communications Management. Preuzeto 20.2.2024. s <https://edward-designer.com/web/pmp-project-communication-management/>
7. Dvir, D., Lechler, T. (2004). *Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success*. ResearchPolicy.
8. European Commission. (2016). *PM² Project Management Methodology Guide-Open Edition*. The European Commission, DIGIT Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²). https://www.fosunm.si/media/pdf/eknjige/project_management_methodology_guide.pdf
9. Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., & Marjanović, N. (2008). *Upravljanje projektima*. Incremedia.
10. Heldman, K. (2018). *PMP: project management professional exam study guide*. John Wiley & Sons.
11. Hrvatska gospodarska komora [HGK]. (2021). Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom. <https://hgk.hr/kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom>
12. Kerzner, H. (2009). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
13. Meredith, J., & Mantel, SJ (2009). *Project Management: A Managerial Approach, (W/Cd)*. John Wiley & Sons.
14. Ministarstvo pravosuđa i uprave [MPU]. (2024). Lokalna i regionalna (područna) samouprava. <https://mpu.gov.hr/gradjani-21417/iz-djelokruga/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava-24398/24398>
15. Ministarstvo pravosuđa i uprave [MPU]. (2024). Samoupravni djelokrug općine, grada i županije. <https://mpu.gov.hr/korisne-informacije/iz-djelokruga/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava-24398/samoupravni-djelokrug-opcine-grada-i-zupanije-24399/24399>

16. Ministarstvo pravosuđa i uprave [MPU]. (2024). Tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. <https://mpu.gov.hr/korisne-informacije/iz-djelokruga/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava-24398/tijela-jedinica-lokalne-i-podrucne-regionalne-samouprave-24400/24400>
17. Oke, S.A., Charles-Owaba, O.E. (2006). *A sensitivity analysis of an optimal Gantt charting maintenance scheduling model*. International Journal of Quality & Reliability Management.
18. Omazić, M. A., i Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Sinergija nakladništvo d.o.o.
19. Pavić-Rogošić, L. (2012). *Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice*, Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o., <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/09/upravljanje-projektnim-ciklusom-i-pristup-logicke-matrice.pdf>
20. Project Management Institute [PMI] (2011). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, Mate d.o.o.
21. Project Management Institute, (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6. izdanje, Newtown Square, Pennsylvania.
22. Radujković, M., Car-Pušić, D., Ostojić Škomrlj, N., Vukomanović, M., Burcar Dunović, I., Delić, D., Meštrović, H. (2012). *Planiranje i kontrola projekata*. Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet.
23. Regionalna razvojna agencija Dubrovačko-neretvanske županije [DUNEA] (2021) Teritorijalna strategija razvoja otoka Dubrovačko-neretvanske županije do 2027. godine. https://zppudnz.hr/Portals/0/1_DNZ/Teritorijalna%20strategija%20razvoja%20otoka%20DN%C5%BD.pdf
24. Ribić, D. i Sesvečan E. (2023). Modeli upravljanja projektnim ciklusom. *ET2eR*, <https://hrcak.srce.hr/file/442168>
25. Sikavica, P., Novak, M., (1999). *Poslovna organizacija*. Informator.
26. Šiško, Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Ekonomski fakultet u Splitu.
27. Štros, D., Coner, M., Bukovinski, D. (2017, 14. studeni). *Projektni menadžment u jedinicama lokalne samouprave* [stručni rad]. <https://hrcak.srce.hr/file/283356> 14.11.2017
28. Thackeray, V. (2000). Managing project. *Museum Practice*. <https://hrcak.srce.hr/file/207245>
29. Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. McGraw Hill Professional.
30. Varga, M. (1986.). *Proračun vremena mrežnog plana pomoću računala*. Journal of Information and Organizational Sciences.
31. Vlahov, R.D. (2013). Projektni menadžment na hrvatski način, *Ekscentar*. <https://hrcak.srce.hr/file/152873>

SAŽETAK

Istraživanje temeljnih obilježja prakse upravljanja projektima u javnom sektoru otoka Korčule je iznimno važno u današnjem kontekstu jer doprinosi napretku lokalnih zajednica, privlačenju stanovništva na otok te poboljšanju kvalitete života. U Hrvatskoj postoji nedostatak razvijenosti u području upravljanja projektima, što je posebno izraženo u manjim lokalnim samoupravama poput one na otoku Korčuli. Iako kvalitetno vođeni projekti mogu donijeti brojne prednosti, nedostatak stručnosti u njihovom planiranju, izvedbi i nadzoru može rezultirati neučinkovitim korištenjem resursa i nedostatkom uspjeha. Stoga, fokus ovog istraživanja ne ograničava se samo na analizu obilježja prakse upravljanja projektima na otoku Korčuli, već i na identifikaciju ključnih prepreka i nedostataka koji otežavaju efikasno vođenje projekata u javnom sektoru

Prvi dio rada naglašava teorijske aspekte projekata, projektnog menadžmenta, područja znanja projektnog menadžmenta te faza životnog ciklusa projekta, što je poslužilo kao podloga za provedbu istraživanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 22 ispitanika putem anketnog upitnika, obuhvaćajući zaposlene u javnom sektoru na području otoka Korčule. Rezultati istraživanja otkrivaju da većina sudionika posjeduje visoku stručnu spremu i iskustvo te su uglavnom na rukovodećim pozicijama. Primijećeni su izazovi tijekom provedbe projekata, uključujući nedostatak radnih uvjeta i poteškoće u upravljanju promjenama. Istraživanje pokazuje sve veću prisutnost projekata u javnom sektoru otoka Korčule, pri čemu su često manjeg opsega. Ispitanici ističu visoku uspješnost projekata, a iako većina ima i veliko iskustvo, nedostaju im dodatne kompetencije za učinkovitije vođenje. Stoga se ističe potreba za poboljšanjem uvjeta rada i pružanjem dodatnog obrazovanja kako bi se uskladila percepcija važnosti projekata s realnim uvjetima za njihovu uspješnost.

Kontinuirana edukacija i poboljšanje uvjeta rada na projektima otvaraju perspektive za proširenje projektnog rada u javnom sektoru otoka Korčule. To ne samo da doprinosi povećanju koristi od samih projekata, već i poboljšava radnu učinkovitost zaposlenika koji ih provode. Imajući u vidu sve veći naglasak na ulozi projekata u poticanju razvoja lokalnih zajednica, ključno je identificirati izazove koji se pojavljuju te razviti konkretne strategije za njihovo prevladavanje.

Ključne riječi: projekti, upravljanje projektima, javni sektor otoka Korčule

SUMMARY

Researching the fundamental characteristics of project management practices in the public sector of the island of Korčula is highly important in today's context as it contributes to the advancement of local communities, attracting population to the island, and improving the quality of life. In Croatia, there is a lack of development in the field of project management, which is particularly pronounced in smaller local governments such as that on the island of Korčula. Although well-managed projects can bring numerous benefits, a lack of expertise in their planning, execution, and monitoring can result in inefficient use of resources and a lack of success. Therefore, the focus of this research is not only on analyzing the characteristics of project management practice on the island of Korčula but also on identifying key barriers and deficiencies that hinder effective project management in the public sector.

The first part of the paper emphasizes the theoretical aspects of projects, project management, the knowledge areas of project management, and the phases of the project life cycle. The research was conducted on a sample of 22 respondents through a questionnaire, including employees in the public sector in the area of the island of Korčula. The research results reveal that the majority of participants have a high level of education and experience and are mostly in managerial positions. Challenges during project implementation were observed, including a lack of working conditions and difficulties in managing changes. The research shows an increasing presence of projects in the public sector of the island of Korčula, often of smaller scope. Respondents emphasize the high success rate of projects, and although most have extensive experience, they lack additional competencies for more effective management. Therefore, there is a need to improve working conditions and provide additional education to align the perception of the importance of projects with the real conditions for their success.

Continuous education and improvement of working conditions on projects open up perspectives for expanding project work in the public sector of the island of Korčula. This not only contributes to increasing the benefits of the projects but also improves the work efficiency of the employees implementing them. Considering the growing emphasis on the role of projects in promoting the development of local communities, it is crucial to identify emerging challenges and develop concrete strategies to overcome them.

Keywords: projects, project management, public sector of the island of Korčula

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1: <i>Spol ispitanika</i>	25
Grafički prikaz 2: <i>Starost ispitanika</i>	25
Grafički prikaz 3: <i>Radni staž ispitanika</i>	26
Grafički prikaz 4: <i>Formalno obrazovanje ispitanika</i>	27
Grafički prikaz 5: <i>Broj stanovnika grada/mjesta u kojima su ispitanici zaposleni</i>	27
Grafički prikaz 6: <i>Veličina javne institucije/broj zaposlenika u kojoj su zaposleni ispitanici</i>	28
Grafički prikaz 7: <i>Pozicija ispitanika u javnom poduzeću/instituciji</i>	29
Grafički prikaz 8: <i>Neformalno obrazovanje ispitanika</i>	30
Grafički prikaz 9: <i>Radno iskustvo ispitanika na projektima</i>	30
Grafički prikaz 10: <i>Učestalost provođenja projekata u javnom poduzeću/instituciji gdje su ispitanici zaposleni</i>	31
Grafički prikaz 11: <i>Tipovi projekata na kojima rade ispitanici</i>	32
Grafički prikaz 12: <i>Veličina projekata na kojima ispitanici rade u smislu broja sudionika</i>	33
Grafički prikaz 13: <i>Generalna uspješnost prethodnih projekata u javnom poduzeću/instituciji u kojem su ispitanici zaposleni</i>	33
Grafički prikaz 14: <i>Službeno formiranje projektnog tima na početku svakog novog projekta</i>	34
Grafički prikaz 15: <i>Aspekti mjerenja uspjeha projekata u javnom poduzeću/instituciji u kojem su ispitanici zaposleni</i>	35
Grafički prikaz 16: <i>Razina podrške Uprave i vodstva prema projektnom timu</i>	35
Grafički prikaz 17: <i>Korištenje dokumentacije, predložaka te naučenih lekcija iz prethodnih projekata za pokretanje, planiranje i upravljanje izvedbom budućih projekata</i>	36
Grafički prikaz 18: <i>Razina znanja, vještina i sposobnosti upravljanja/rada na projektima suradnika s kojima ispitanici surađuju na projektima</i>	37
Grafički prikaz 19: <i>Pružanje ispitanicima, od strane javnog poduzeća/institucije, obuke vezano za upravljanje projektima</i>	37
Grafički prikaz 20: <i>Određivanje uloge projektnog menadžera i njegova prisutnost na projektu</i>	38
Grafički prikaz 21: <i>Postojanje svih preduvjeta za uspješno provođenje projekata u javnom poduzeću/instituciji</i>	39
Grafički prikaz 22: <i>Važnost fokusiranja i oslanjanja na projekte i projektni tip rada javnih poduzeća/institucija u kojima ispitanici rade</i>	39
Grafički prikaz 23: <i>Najčešće vrste problema tijekom provedbe projekta</i>	41

Grafički prikaz 24: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Inicijacija 1</i>	42
Grafički prikaz 25: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Inicijacija 2</i>	43
Grafički prikaz 26: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Planiranje 1</i>	44
Grafički prikaz 27: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Planiranje 2</i>	45
Grafički prikaz 28: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Izvedba</i>	46
Grafički prikaz 29: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Nadzor i kontrola</i>	47
Grafički prikaz 30: <i>Razina upoznatosti i vještina korištenja aspekata, metoda i alata upravljanja projektima</i>	
- <i>Zatvaranje</i>	48
Grafički prikaz 31: <i>Generalno provođenje, u javnim poduzećima/institucijama u kojima rade ispitanici, projekata i upravljanje istima prema fazama životnog ciklusa upravljanja projektima</i>	49