

# Upravljanje projektima u odgojno-obrazovnim ustanovama

---

doc. dr. sc. Tomislav Klarin  
Sveučilište u Zadru



Državni stručni skup ravnatelja srednjih strukovnih škola RH  
Zadar, 15. siječnja 2019.

## PROJEKT

- ŠTO JE, KADA I ZAŠTO?
- KAKO UPRAVLJATI?
- KOJE SU PREPREKE I IZAZOVI?
- ČIMBENICI USPJEHA – KAKO IH OSIGURATI?

**Cilj predavanja: ukazati na složenost upravljanja projektom**



# PROJEKT

ŠTO JE...  
.... KADA....  
..... ZAŠTO?

- prva znanstvena istraživanja u 19. stoljeću
- “pravi” začetak upravljanja projektima u 1950-ima (SAD, Ministarstvo obrane – projektil Polaris), širenje primjene u automobilske i filmske industrije
- **krajem 90-tih započinje projektni „bum”** – znatno povećanje broja i vrsta projekata
  - *u obavljanju poslova, sve češće se primjenjuje projektni pristup, timski rad*
  - *sve više se oslanja na nematerijalnu imovinu (tehnologiju, tijek informacija, odnose...)*
  - *veliki broj tehnika, alata i softverskih rješenja* → olakšano upravljanje projektima

- pritisak konkurencije
- smanjenje životnog ciklusa proizvoda
- globalizacija tržišta

**PROJEKTI – ključ povezivanja strateških ciljeva i taktičkih zadataka organizacije**



*Koja je razlika između redovnog poslovanja i projektnog pristupa?*



- **Jedinstveni** poduhvat s početkom i krajem, vođen ljudima, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete;
- Skup ljudi i drugih resursa usmjerenih prema određenom cilju/zadatku, najčešće s fiksnim resursima i vremenskim ograničenjem;
- **Jedinstven** poslovni slučaj ili **privremena** organizacija koja je neophodna ne bi li se proizveo jedinstveni i unaprijed definirani proizvod ili usluga, u unaprijed definiranom vremenskom kvantumu i uz unaprijed definirane izvore;
- **Neponavljajuća** akcija koja je orijentirana prethodno definiranom cilju, ima posebne resurse, mjerljivi rezultat i provedbom nešto **mijenja** u organizaciji.

- definirani ciljevi, rezultati
  - definiran vremenski okvir (početak i kraj)
  - definiran budžet (proračun)
  - definirani sudionici (broj, uloge i odgovornosti)
  - planiran je i kontroliran, provodi se u fazama, može se uspješno zaključiti
- najčešće se koristi u realizaciji strateških planova, a općenito za **promjene!**

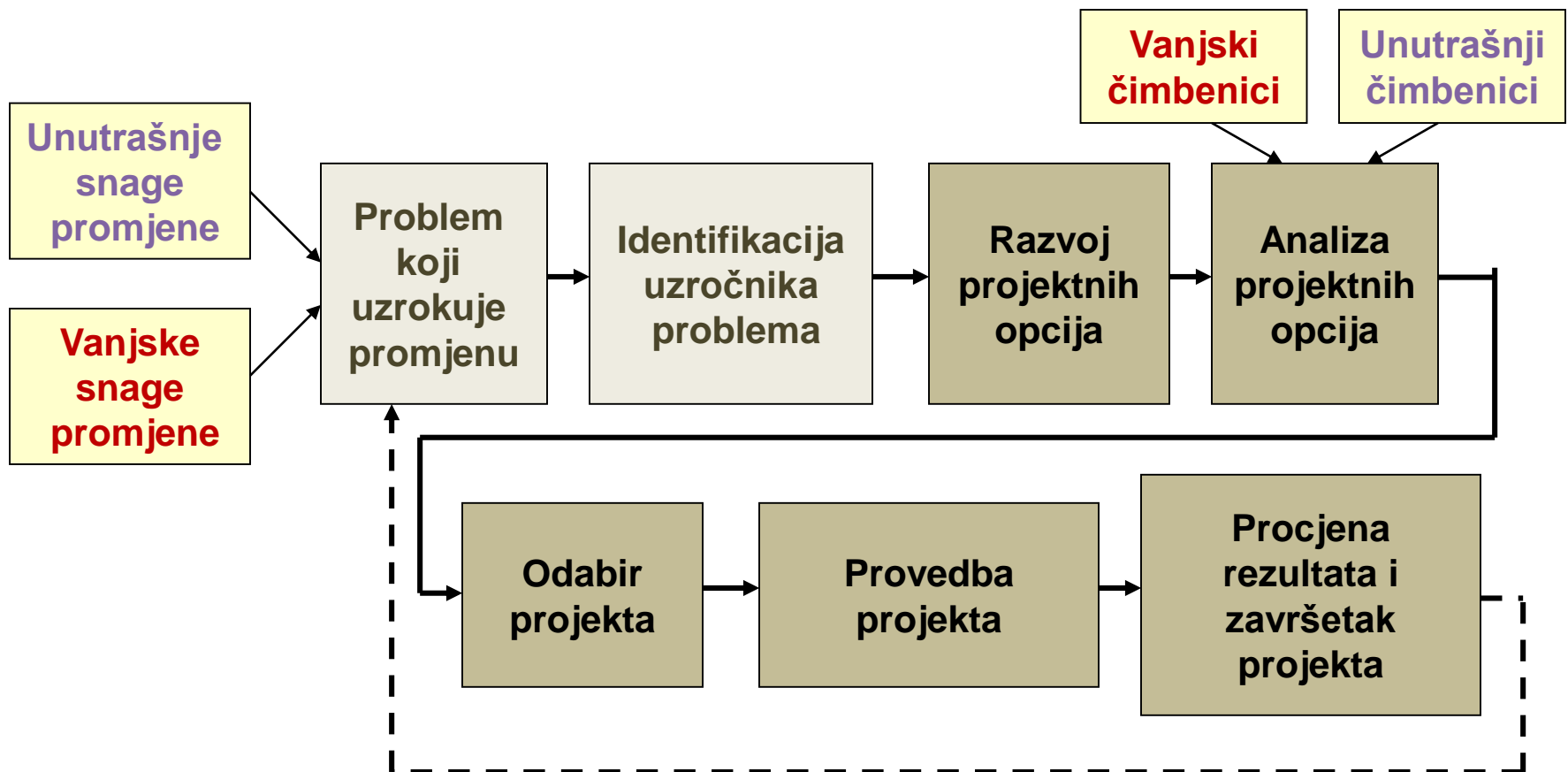


- multidisciplinarni pristup, korištenje različitih kompetencija, iskorištavanje svih potencijala
- sudjelovanjem se povećava predanost poslu i prihvatanje ideja / promjena / zadataka
- raznovrsnost u poslu, novi izazovi čine posao zanimljivijim, ljude motiviranijima
- unapređuju se protok informacija i poslovni procesi
- učenje / razvoj pojedinaca i organizacije

➤ **bolji poslovni rezultati i veća razina učinkovitosti!**

# Što se zapravo događa?

Iniciranje i upravljanje projektom kao odgovor na promjene



# Kako nastaje projekt?



**top  
down**

- uprava za realizaciju strategije definira projektne zadatke i inicira pokretanje projekata
- uprava identificira potrebu (problem/promjenu), definira krajnji cilj i pokreće projekt

**dn  
bottom**

- bilo tko od zaposlenih identificira potrebu/problem i/ili priliku za poboljšanje / promjenu  
-> upućuje prijedlog upravi, koja nakon procjene odobrava pokretanje projekta

# Što se sve može mijenjati?

- proizvod / usluga, asortiman
- tržište, kanali, mjesta i tehnike prodaje
- općenito poslovna tehnologija – procesi, oprema, alati
- organizacijska, upravljačka, komunikacijska struktura
- .....

**sve što donosi poboljšanje poslovanja, razvoj i rast organizacije**

PROJECT  
MANAGEMENT





*Koje ideje / promjene u Vašoj poslovnoj  
organizaciji vidite kao pogodne za realizaciju  
projektnim pristupom?*





# PROJEKT

*..kako upravljati?*



## **McKinsey & Company i University of Oxford (2012)**

- 17% velikih IT projekata (budžet veći od 15 milijuna USD) toliko su "loši" da ugrožavaju opstanak kompanije
- prosječno 45% projekata premaši planirani financijski budžet, 7% kasni, dok 56% isporuči vrijednost manju od planirane

# Je li jednostavno ?

## KPMG (New Zealand) (2010)

- 70% poduzeća s projektnom orijentacijom imalo je bar 1 neuspješni projekt (u zadnjoj godini)
- **50% ispitanika navodi kako projektima ne uspijevaju ostvariti planirano**

## IBM (2008)

- samo 40% projekata u skladu s rasporedom, budžetom i ciljevima
- najbolja poduzeća su 10 X uspješnija od najgorih
- najveće prepreke uspješnom izvršenju projekata - ljudski faktor!  
(problem promjene stava i mišljenja 58%, organizacijska kultura 49%, nedostatak potpore top menadžmenta 32%)
- **35% projekata propada zbog podcjenjivanja kompleksnosti projektnog načina rada**



# Projektni menadžment

- formalna upravljačka disciplina – projekti planirani i izvršeni sistematskim repetitivnim i podesivim procesima
- **predstavlja primijenjeno upravljačko znanje, vještine, alate i tehnike kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt**
- proces kojim se kroz faze, slijedom aktivnosti, upravlja projektom

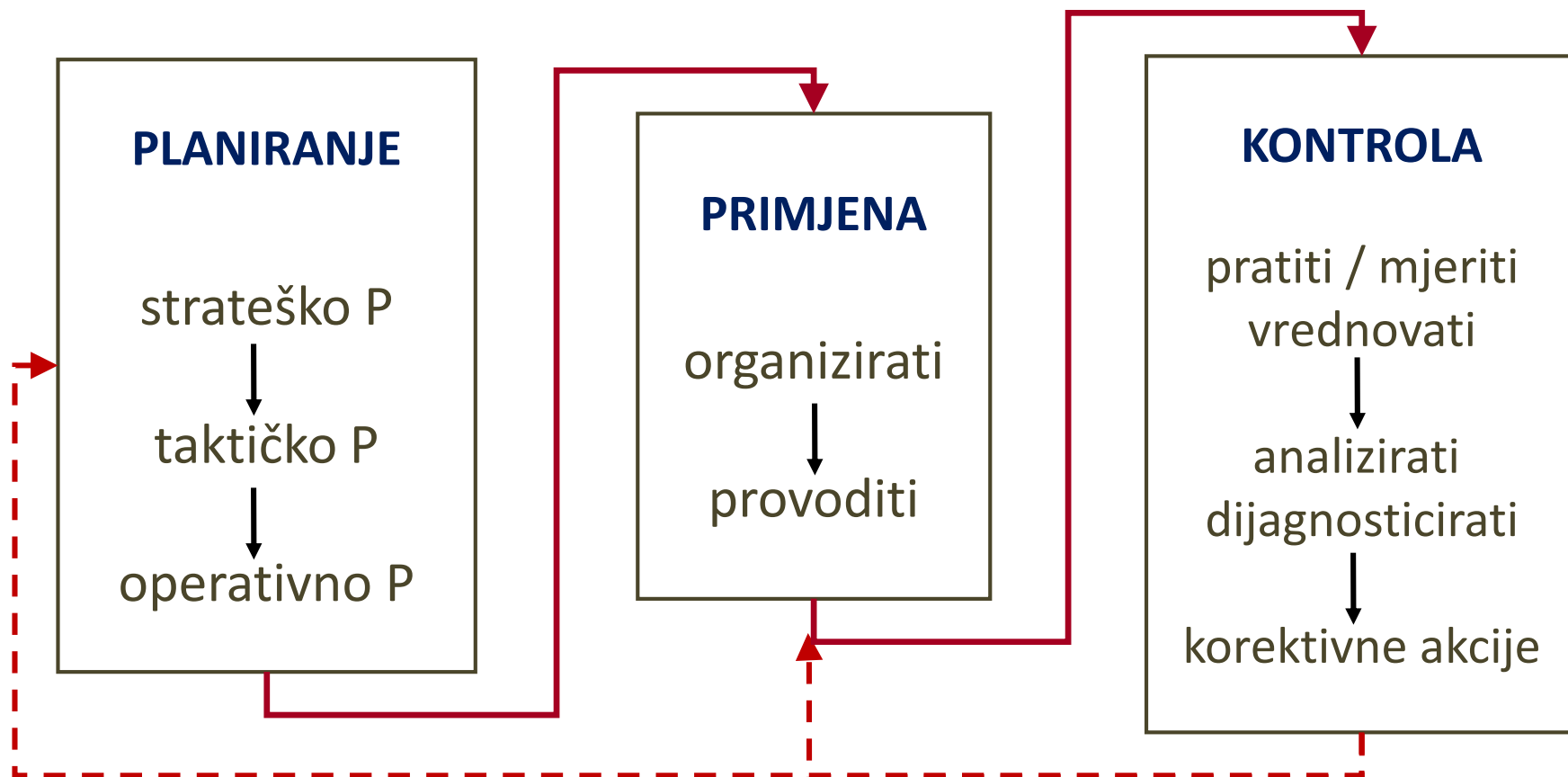




ŠTO JE  
UPRAVLJANJE  
PROJEKTIMA  
...u 2 min...  
😊

# Upravljanje

(ciljevima, zadacima, procesima, vremenom... projektima)



# UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

*(jedna od mogućih razrada projektnog procesa)*

## 1. DEFINIRANJE I ORGANIZIRANJE

## 2. PLANIRANJE

## 3. PROVEDBA I ZAKLJUČIVANJE PROJEKTA



# 1. DEFINIRANJE I ORGANIZIRANJE PROJEKTA

## 1.1. USPOSTAVITI PROJEKTNU ORGANIZACIJU

## 1.2. DEFINIRATI PROJEKTNE PARAMETRE

## 1.3. PLANIRATI PROJEKTNI OKVIR

## 1.4. SASTAVITI DOKUMENT DEFINIRANJA PROJEKTA



## ***1.1. USPOSTAVLJANJE ORGANIZACIJE***

### **KLJUČNA PITANJA ZA USPOSTAVLJANJE ORGANIZACIJE**

- Tko je upravlja projektom?
- Koje su njegove odgovornosti?
- U kojim područjima može donositi odluke?
- Jesu li njegove odgovornosti i nadležnosti usuglašene, napisane i podjeljene članovima tima?
- Tko je u timu?
- Koje su stručne kompetencije svakog člana tima?
- Je li identificiran svaki pojedinac koji izvršava zadatke u projektu?
- Koje su odgovornosti tima?
- Postoji li spisak članova tima ([roster](#))?
- Tko financira tim? Kome tim podnosi izvještaje?

## *1.1. USPOSTAVLJANJE ORGANIZACIJE*

### **KLJUČNI KORACI:**

1. Odrediti odgovornosti tima, izvor financiranja, nadležnost izvještavanja
2. Dodijeliti ulogu projektnog menadžera (dogovorno, formalno)
3. Definirati njegovu ulogu, nadležnosti i odgovornost
4. Odrediti članove projektnog tima (obzirom na kompetencije i uloge, definirati odgovornosti svakoga)
5. Kreirati i distribuirati popis članova („roster“)

## ***1.2. DEFINIRANJE PARAMETARA***

### **Ključne karakteristike Izjave o projektnim ciljevima:**

- Sastoji se od 25 ili manje riječi (preciznost)
- Koristi jednostavan jezik bez žargona i akronima
- Jasna je i koncizna
- U idelanim uvjetima – vizionarska je – stvara izazov i generira uzbuđenje

---

**Put a man on the moon and return him safely by December 31, 1969, at cost of USD 9B**



## Primjeri izjava o projektnim ciljevima

Smanjiti vrijeme čekanja korisnika u call centru za 15 sec, nadogradnjom sustava upravljanja pozivima korisnika, do 31.12.2016. uz trošak od maksimalno 500.000,00 kn.

Smanjiti količinu reklamiranih proizvoda na  $< 0,5\%$  od ukupno isporučene godišnje količine do 31.12.2015. god., uz trošak ne viši od 255.000 kn.

Promjenom vizualnog identiteta promijeniti percepciju tvrtke na tržištu EU, kroz razdoblje od 1 godine, korištenjem uglavnom interno raspoloživih resursa.

Osmisliti marketinšku kampanju za 2015.godinu (usklađenu sa srednjoročnim marketinškim planom 2012-2015), za svrhom povećanja prodaje proizvoda xy na tržištu EU, za 10%, uz trošak od maksimalno 100.000,00 kn.

<b>CIU 1.</b>	<b>UNAPRIJEĐENJE UVJETA RADA STUDENATA I DJELATNIKA SVEUČILIŠTA</b>
<b>Prioritet 1.1.</b>	<b>Izgradnja novih infrastrukturnih kapaciteta</b>
<b>Mjera 1.1.1.</b>	<b>Priprema dokumentacije i izgradnja Novog kampusa</b>
<b>Cilj mjere</b>	Ovom mjerom nastoji se pripremiti sva dokumentacija koja je potrebna da bi se Sveučilište u Zadru moglo prijaviti na Poziv na dostavu projektnih prijedloga u ograničenom postupku dodjele bespovratnih sredstava <i>Modernizacija, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja za studente u nepovoljnom položaju</i> KK.09.1.2.01, u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.
<b>Aktivnosti</b>	1.1.1.1. Izrada Glavnog projekta zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima 1.1.1.2. Izrada Izvedbenog projekta zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima 1.1.1.3. Prijava projektnog prijedloga u ograničenom postupku dodjele bespovratnih sredstava <i>Modernizacija, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja za studente u nepovoljnom položaju</i> 1.1.1.4. Priprema dokumentacije za izdavanje građevinske dozvole i ishođenje građevinske dozvole za izgradnju zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima 1.1.1.5. Provedba natječaja i odabir izvođača građevinskih radova za izgradnju zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima 1.1.1.6. Provedba natječaja i odabir izvođača za opremanje zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima 1.1.1.7. Izgradnja i opremanje zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima
<b>Koordinator</b>	Voditelj Ureda za europske strukturne i investicijske fondove (ESI) i razvoj, nadležni prorektor(i)
<b>Nositelji</b>	Ured za europske strukturne i investicijske fondove (ESI) i razvoj
<b>Korisnici</b>	Studenti i djelatnici Sveučilišta u Zadru
<b>Pokazatelji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrađen Glavni projekt zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> <li>Izrađen Izvedbeni projekt zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> <li>Prijavljen projektni prijedlog u ograničenom postupku dodjele bespovratnih sredstava <i>Modernizacija, unaprjeđenje i proširenje infrastrukture studentskog smještaja za studente u nepovoljnom položaju</i></li> <li>Pripremljena dokumentacija za izdavanje građevinske dozvole i ishođena građevinska dozvola za izgradnju zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> <li>Proveden natječaj i odabran izvođač građevinskih radova za izgradnju zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> <li>Proveden natječaj i odabran izvođač za opremanje zgrade Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> <li>Izgrađena i opremljena zgrada Studentska menza sa studentskim paviljonima</li> </ul>

## ***1.2. DEFINIRANJE PARAMETARA***

### **KLJUČNI KORACI:**

#### **1. Napisati izjavu o projektnim ciljevima**

svrha, očekivani ishod; precizna, jasna i sažeta, određujući obuhvat/doseg, vrijeme i alokaciju resursa

#### **2. Navesti glavne rezultate**

definirati ključne rezultate za mjeru uspješnosti projekta, jasno, jednoznačno i mjerljivo

#### **3. Provesti „je - nije” („is - is not”) analizu za svaki glavni rezultat**

pomaže u procjeni povezanosti očekivanih rezultata konkretnog projekta, te fokusiranju na „prave”

## 1.3. PLANIRANJE PROJEKTOG OKVIRA

previše sastanaka?  
preteško donošenje  
odluka?



**DA !!!**

(ako nisu definirane  
operativne procedure)

**Planiranje projektnog okvira definira kako će projektni tim djelovati.**

**Najvažnije operativne procedure u projektnom radu su:**

- Održavanje (i upravljanje) sastancima
- Upravljanje problemima
- Održavanje projektne datoteke
- Komunikacijski proces

## ***1.3. PLANIRANJE PROJEKTOG OKVIRA***

### **KLJUČNI KORACI:**

1. Definirati pravila komunikacije unutar tima i prema „vani” – tko, kada, kako
2. Dogovoriti proceduru upravljanja sastancima – sazivanje, vrijeme, prisustvo, tijek, odlučivanje...
3. Definirati odgovornu osobu, lokaciju pohrane i politiku pristupa datotekama projekta
4. Dogovoriti politiku upravljanja „problemima” – rješavati ih pravovremeno, za pitanja koja se ne mogu odmah rješavati, odrediti „vlasnika” i rok za rješavanje

## 2. PLANIRANJE PROJEKTA

**2.1. RAZVITI STRUKTURU “CIJEPANJA” RADA**

**2.2. KREIRATI RASPORED**

**2.3. ANALIZIRATI RESURSE**

**2.4. RAZVITI PLAN UPRAVLJANJA RIZICIMA I  
FLEKSIBILNOSTI PROJEKTA**



**Aktivnost (Activity)** – dio ukupnog projektnog obuhvata koje treba obaviti da bi se došlo do rezultata definiranog istim dokumentom.

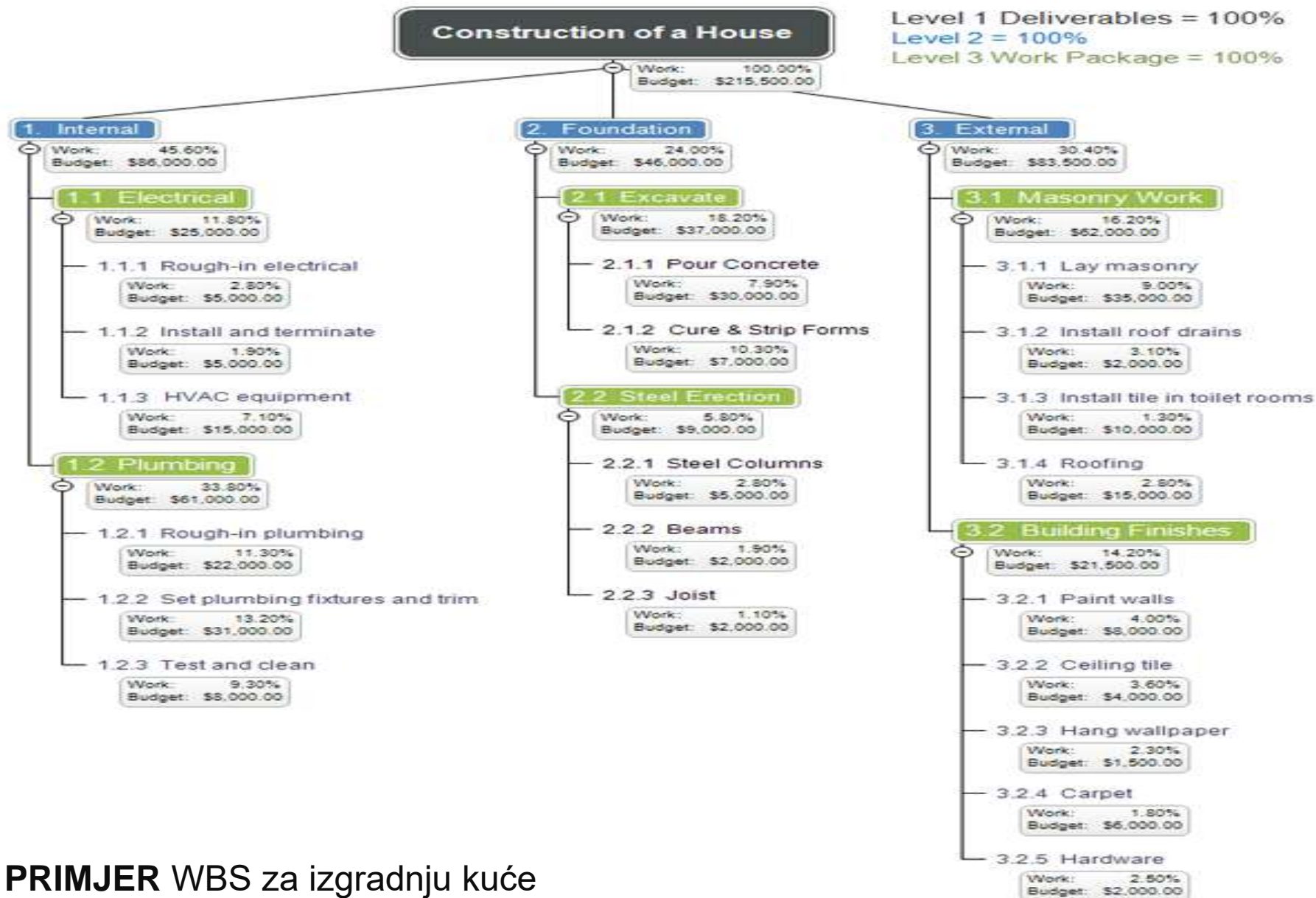
**Raščlanjivanje/dekompozicija generalnog cilja projekta na manje dijelove (aktivnosti i zadatke), te procjena vremena i troškova za svaki od tako definiranih manjih dijelova, kao i određivanje ljudi i drugih resursa potrebnih za njegovo obavljanje.**

Za svaku aktivnost važno je utvrditi:

- *Koliko dugo traje* (trajanje svih aktivnosti izražava se u jednakim vremenskim jedinicama) ?
- *Koliko košta njezina provedba* ?
- *Koji su ostali resursi potrebni za njezinu provedbu* (ljudi, tehnička sredstva, oprema...) ?
- *Kakva je međuovisnost aktivnosti: koja(e) aktivnosti nužno prethode, a koja(e) slijede planiranu aktivnost* ?



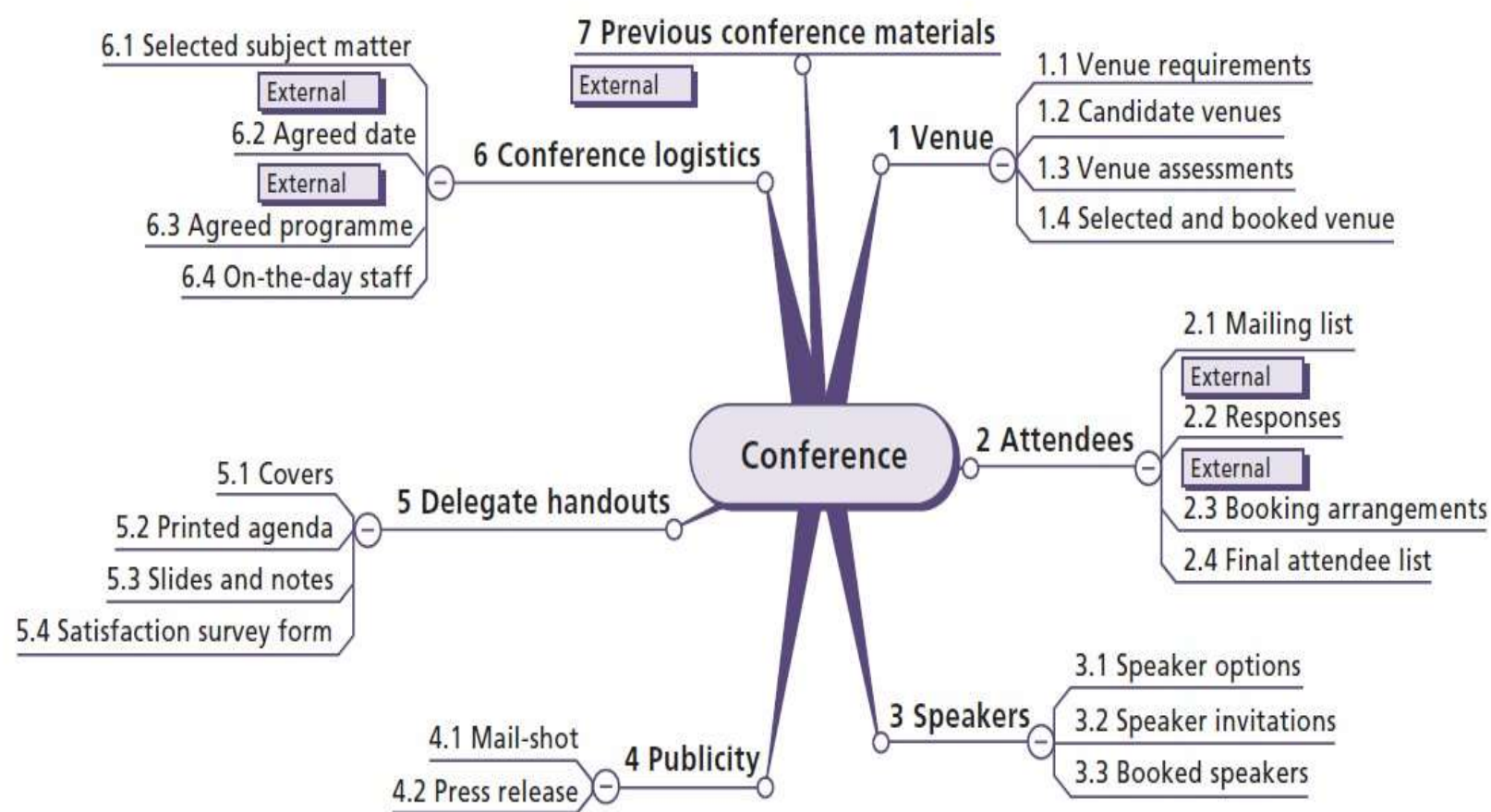
# STRUKTURA CIJEPANJA RADA (WBS - Work Breakdown Structures)



PRIMJER WBS za izgradnju kuće



# STRUKTURA CIJEPANJA RADA – mentalne mape

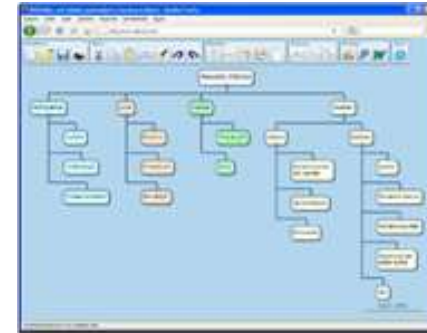


PRIMJER WBS mentalnim mapama – organizacija konferencije

# Softverska rješenja za strukturu cijepanja rada

## WBS Tool - besplatno

<http://www.wbstool.com/>



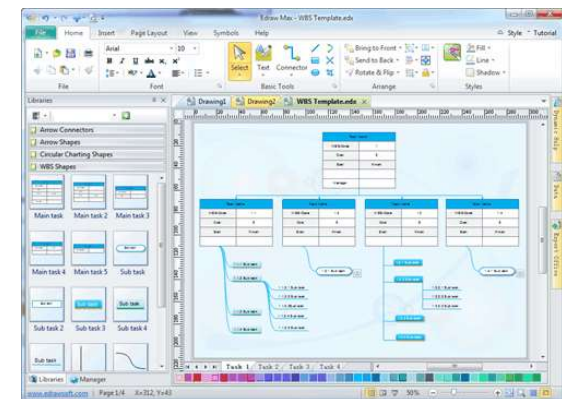
## Mind View - komercijalni

[http://www.matchware.com/en/products/mindview/mindview2\\_be/project\\_management.htm](http://www.matchware.com/en/products/mindview/mindview2_be/project_management.htm)



## Edraw Max - komercijalni

<http://www.edrawsoft.com/workbreakdownstructuresoftware.php>



### ***2.1. STRUKTURA CIJEPANJA RADA***

#### **KLJUČNI KORACI:**

1. Za svaki rezultat definirati sve potrebne zadatke / aktivnosti
2. Hijerarhijski razložiti zadatke
  - „top-down” (glavne razložiti do najmanje razine pojedinačnih aktivnosti)
  - „bottom-up” (pojedinačne aktivnosti najmanje razine grupirati u glavne zadatke)
3. Odrediti nositelje najmanje razine zadataka

### 2.2. KREIRANJE RASPOREDA

PITANJE  
SVIH PITANJA...



**KADA ĆE BITI  
GOTOVO ?!?!**

Raspored se kreira na osnovi:

a) logičkih odnosa i/ili ovisnosti između zadataka :

kraj – početak

početak – početak

početak – početak s odgodom

b) procjenjenog vremena trajanja zadatka

#### **GANTT CHART / Ganttogram**

grafički prikaz tijeka projekta uz pomoć stupčastog dijagrama koji ukazuje na početak i kraj pojedinih zadataka u projektu. Pruža jednostavan pregled tijeka projekta kao cjeline, ali i međuovisnosti pojedinih zadataka (što se može prikazati strelicama koje "izlaze" iz zadatka koji logički prethodni, a "ulaze" u zadatak koji logički slijedi).

# Softverska rješenja za izradu Ganttograma

**Smart Draw - komercijalni**

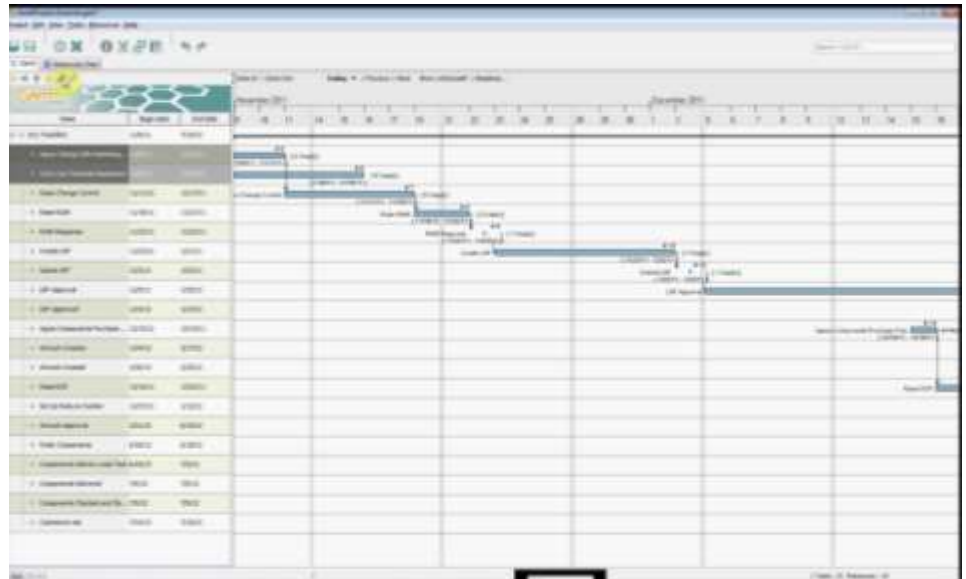
<http://www.smartdraw.com/>

Web Site Project

Number	Task	Resource	Start	End	Duration	Q1 - 2008			Q2 - 2008		
						January	February	March	April	May	June
1	Meet with Client, Discuss Design		1/1/2008	4/29/2008	86						
2	Discuss Media Types		1/1/2008	4/29/2008	86						
3	Client Provides Media		1/20/2008	4/25/2008	70						
4	1st Web Comps Due		2/1/2008	4/29/2008	63						
5	Final Comps for Client Approval		2/23/2008	4/25/2008	45						
6	Working Comp 1		3/12/2008	4/25/2008	33						
7	Site Completed		4/1/2008	4/22/2008	16						

**Gantt Project- besplatni**

<http://www.ganttproject.biz/>



### ***2.2. KREIRANJE RASPOREDA***

#### **KLJUČNI KORACI:**

1. Identificirati logički odnos i eventualne ovisnosti za svaku aktivnost  
(kraj – početak, početak – početak, početak – početak s odgodom)
2. Provjeriti potpunost popisa aktivnosti, po potrebi ga nadopuniti
3. Usuglasiti procjenu potrebnog vremena za izvršenje svakog zadatka
4. Definirati raspored (vremenski tijek) svih aktivnosti, u skladu s međuovisnošću i trajanjem

### 2.3. ANALIZA RESURSA

#### KLJUČNI KORACI:

1. Definirati osnovne resurse za izvođenje svakog zadatka pored nositelja, potreban angažman prostora, opreme, službi...

2. Izraditi projektni proračun

prikaz troška svih potrebnih aktivnosti, resursa

3. Identificirati i otkloniti eventualne neuravnoteženosti korištenja resursa, odnosno potencijalna „uska grla“:

- „pre” ili „pod” opterećenost / iskorištenost pojedinih nositelja (obzirom na kompetencije, vrijeme, značaj zadataka) – u određenom periodu i/ili ukupno
- podkapacitiranost pojedinih resursa za određene zadatke, pogotovo u slučaju više istovremenih potreba projekta

## PRORAČUN (budžet projekta)

AKTIVNOSTI →	RESURSI →	TROŠKOVI →	IZVOR
1.1.			
<i>1.1.1.</i>			
....			
2.n.			
.....			

- utvrđivanje potrebnih resursa i pripadajućih troškova za provedbu aktivnosti
- troškovi moraju biti transparentni (detaljni), adekvatni (prihvatljivi, realni), točni i pravilno razdijeljeni



### ***2.4. PLAN UPRAVLJANJA RIZICIMA I FLEKSIBILNOSTI***

#### **KLJUČNI KORACI:**

1. Identificirati moguće unutarnje i vanjske rizike, odstupanja od predviđenog
2. Odrediti njihov utjecaj/značaj za projekt i vjerojatnost događanja
3. Definirati plan upravljanja rizicima i odgovorne osobe
  - preventivne aktivnosti otklanjanja/umanjivanja/zaštite od rizika
  - razvijanje scenarija „što ako”
4. Osigurati generiranje kvalitetnijih informacija (unutarnjih i vanjskih) značajnih za projekt (u pripremi i provedbi)
5. Definirati fleksibilnost projekta, mogućnost promjena (okvira, parametara, aktivnosti, resursa...) s ciljem postizanja ukupno optimalnih rezultata („optimalizacija kompromisa”)

## 2. PROVEDBA I ZAKLJUČIVANJE PROJEKTA

### 3.1. PROVEDBA PLANIRANOG

### 3.2. PRAĆENJE I EVALUACIJA DOGOVORENOG

### 3.3. PRIMJERENO REAGIRANJE NA ODSTUPANJA

### 3.4. ZATVARANJE PROJEKTA



## PROVEDBA

- u skladu s planom projekta
- po principima sudjelovanja i transparentnosti
- uz prethodno definirane uloge članova projektnog tima te pravila / procedure rada
- uz provođenje kontrole:
  - praćenje, evaluaciju i izvještavanje
  - planom definirano: što, tko, kada, kako, kome
  - osnova za korektivno djelovanje

## PLAN AKTIVNOSTI (operativni plan)

aktivnosti proizlaze iz definiranih rezultata !!

[illegible]

## PRAĆENJE (monitoring)

- = sistematično promatranje, pripremanje i dokumentiranje svih važnih stvari povezanih s projektom:
  - aktivnosti (kvalitete rada, rokova)
  - resursa (raspoloživost, korištenje)
  - **troškova (obzirom na proračun i novčani tok)**
  - **rezultata (ostvarivanje napretka, pokazatelja)**
  - **projektnih ciljeva (ostvarivanje napretka, pokazatelja)**
  - okvirnih uvjeta - preduvjeta, pretpostavki, rizika
  - neplaniranih pozitivnih/negativnih posljedica aktivnosti
  - suradnje - unutar tima, među svim sudionicima
- = osnova za korektivno reagiranje te evaluaciju projekta

Za svaki od čimbenika kvalitete koji se provjeravaju, potrebno je utvrditi:

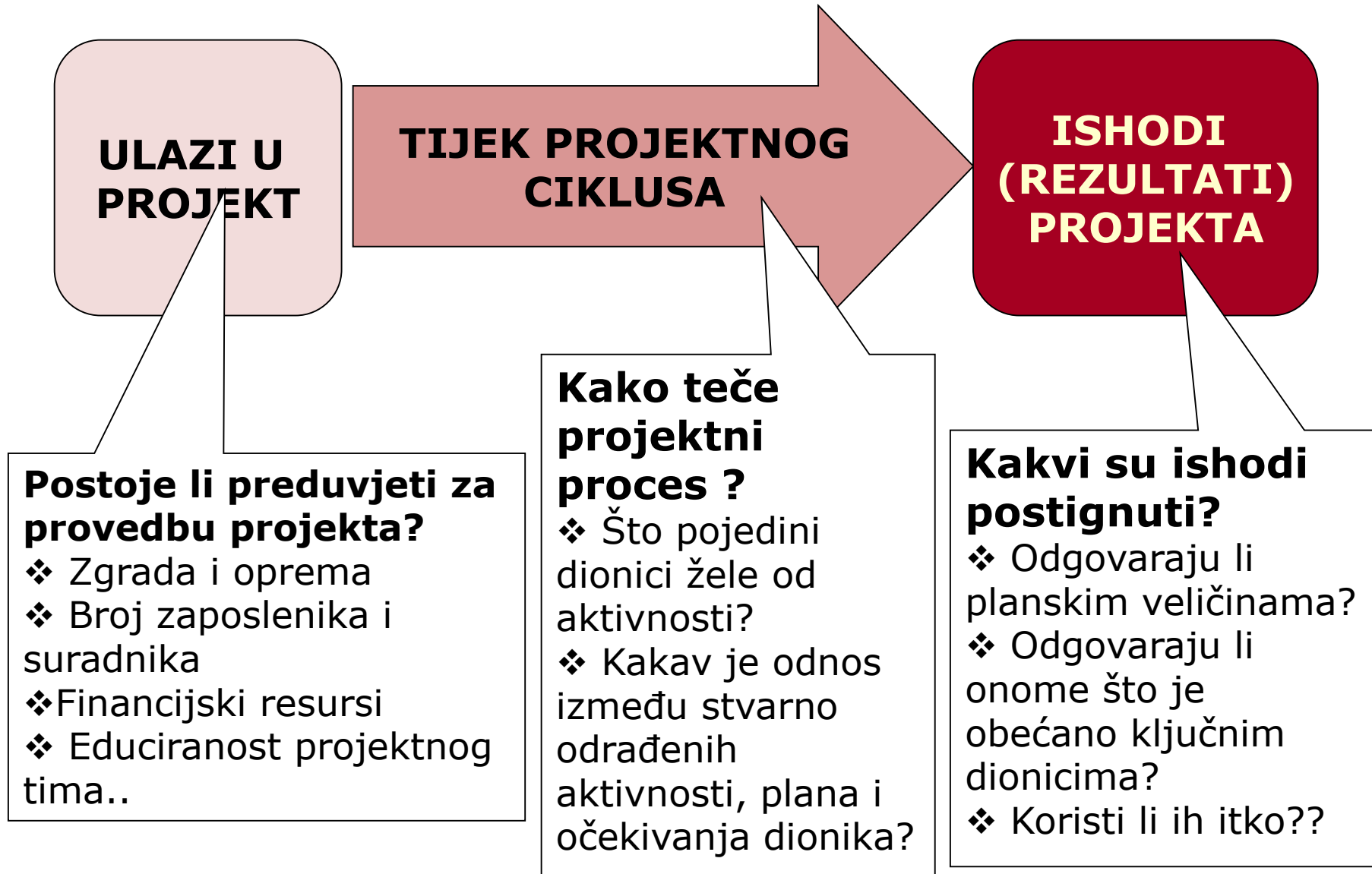
- **pokazatelji** koji nedvosmisleno ukazuju na napredak prema željenom cilju;
- **traženu vrijednost pokazatelja**, koju očekujemo po ispunjenju cilja;
- **minimalnu vrijednost pokazatelja (Threshold)** koja uvijek mora biti zadovoljena.

## PLAN AKTIVNOSTI (operativni plan)

aktivnosti proizlaze iz definiranih rezultata !!

[illegible]

# Što i kako mjeriti?





# EVALUACIJA - IZVJEŠTAVANJE

- „unutrašnje” i „vanjsko”
- periodično i završno

- ocjena provođenja operativnog plana (vrijeme, resursi,..)
- ocjena napretka projekta - ostvarivanje planiranih rezultata, ciljeva (pokazatelji)
- ocjena napretka situacije usporedbom “prije” vs. “poslije”
  - = ocjena uspješnosti projekta
  - = učenje na iskustvima
  - = moguća podloga za novi projekt



# KONTROLA I ZAVRŠETAK PROJEKTA

- "Zatvaranje" svih projektnih aktivnosti & izrada potrebnih dokumenata (izvješća).
- Predaja izvješća & dobivanje suglasnosti zainteresiranih strana ("stakeholdera") s postignutim rezultatima projekta.
- Pomoć članovima tima da se prebace na nove zadatke (projektni tim se nakon provedbe projekta raspušta).



## Zatvaranje projekta

- određivanje praksi koje su doprinijele efikasnosti projekta
- određivanje praksi koje nisu bile efikasne koliko se očekivalo
- razvoj poboljšanja procesa za buduće projekte
- priznanje doprinosa članovima tima
- završetak “papirologije”
- arhiviranje projektne datoteke



**PROSLAVA ZAVRŠETKA (USPJEŠNOG) PROJEKTA**



## **4-K projektne okoline: kompleksnost, kompletnost, konkurentnost, orijentiranost na kupca/e (korisnika/e)**

Projekti (i poslovanje općenito) sve zahtjevniji jer:

- općenito govoreći, gotovo sve jednostavne ideje već su iscrpljene
- pritisak globalizacije i jačanja konkurencije ostavlja sve manje prostora za održive konkurentske prednosti
- organizacije postaju orijentirane kupcu, a kupci sve informiraniji i zahtjevniji
- promjene u tehnologiji su svakodnevne
- ljudski resursi postaju ključan čimbenik uspjeha
- .....

## Neke od mogućih pogrešaka:



- **loše postavljeni ciljevi i procedure postizanja istih**
- **zaboravljene ili izbjegnute, nebitne/krive aktivnosti u planiranju**
- aktivnosti nemaju (ili imaju više) nositelja, nije utvrđena međuovisnost
- **preopterećenost ili nedovoljna kapacitiranost nositelja i potrebnih resursa**
- **neuravnoteženost opterećenja članova tima**
- nejasan odnos redovnih i projektnih obveza, nadležnosti...
- **neproduktivni sastanci**
- “sljepilo” i izbjegavanje suočavanja s problemima, sukobima



- ne prati se okruženje, promjene pretpostavki, neplanirani događaji, zanemaruju se nove spoznaje
- krutost definiranog okvira, organizacije plana ne dozvoljava promjene, kompromise u skladu s novim spoznajama
- promjene su netransparentne, nesistematичne, bez uzročno-posljedične veze
- praćenje loše definiranih parametara troši previše resursa, samo sebi svrha
- **neusklađenost projekta sa strategijom (vizijom, misijom, kulturom) organizacije**
- **preveliki broj projekata, međusobno neusklađenih, preklapanja, u koliziji...**
- **neinformiranost, nezainteresiranost uprave, cijele organizacije**



ZAŠTO, O  
ZAŠTO  
PROJEKTI  
PROPADAJU???

☹ ili ☺  
..razlozi  
propasti..

# Kako osigurati čimbenike uspjeha ?

## U PLANU:

- razlozi/motivacija za pokretanje projekta
- usklađenost sa strategijom organizacije
- projektni obuhvat, cilj, rezultati
- voditelj i članovi tima s odgovornostima
- projektne aktivnosti
- potrebni resursi (ljudski, vremenski, materijalni, financijski)
- pretpostavke i ograničenja, rizici
- praćenje i mjerenje uspješnosti



# Kako osigurati čimbenike uspjeha ?

## U TIMU:

- što se očekuje od članova tima - nadležnosti i odgovornosti
  - kako se radi / obavljaju zadaci / donose odluke (procedure, pravila, gdje, s kim, čime)
  - kad i koliko dugo traje angažman
  - što je s redovnim poslom / obvezama / pravima članova tima
  - kome su odgovorni, kome se obraćaju za probleme / dileme
  - **što nakon završetka projekta**
  - **koje koristi imaju članovi tima od rada na projektu**
- uloge i odgovornosti su jasne članovi tima, omogućena je predanost ispunjenju zahtjeva projekta

# Voditelj tima

## JE:

- dobar motivator - ima karakteristike vođe, trenera i učitelja
- orijentiran na “širu sliku”
- dobar komunikator (aktivna razina slušanja)
- dobar organizator
- orijentiran na ciljeve
- predan korištenju procedura upravljanja projektima

## RADI:

- vodi računa da članovi tima razumiju koncept upravljanja projektom
- vodi računa da članovi tima razumiju i prihvaćaju odgovornosti
- vodi računa da su resursi za projekt fokusirani na izvršenje planiranog
- po potrebi vrši prilagodbu plana
- održava datoteku projekta
- rješava konflikte unutar tima
- izvještava članove tima i upravu o statusu projekta

## **U PROVEDBI (I KONTROLI):**

- izvršenje zadataka koji su dodijeljeni pojedinim članovima projektnim planom
- kontinuirano uspoređivanje ostvarenog sa planiranim
- rješavanje nastalih problema, potrebne prilagodbe/promjene zadataka, rasporeda i resursa
- kontinuirano informiranje svih uključenih strana



**Primjeri dobre prakse**



- Preventivni projekti
- Projekti s darovitim učenicima
- Eko projekti
- Projekti građanskog odgoja
- Projekti zdravog načina života
- Projekti humanitarnog karaktera
- Projekti jačanja kapaciteta (ljudskog i materijalnog)
- Međunarodni Erasmus i eTwinning projekti  
<https://www.etwinning.net/hr/pub/index.htm>



**Za sve ostalo stojim na raspolaganju!**

Tomislav Klarin  
Sveučilište u Zadru  
[tklarin@unizd.hr](mailto:tklarin@unizd.hr)



# Raspisan je natječaj za upis 2. generacije polaznika



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



(Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku)  
Fakultet  
za odgojne  
i obrazovne znanosti

***RAVNATELJ: PROFESIJA I KVALIFIKACIJA, A NE FUNKCIJA***

**POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJSKI PROGRAM  
„VOĐENJE I UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOM USTANOVOM“**

---