

Važnost komunikacije u projektom menadžmentu

Očevčić, Bruno

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:452691>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

Bruno Očevčić

VAŽNOST KOMUNIKACIJE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

ZAVRŠNI RAD

Mentor:
izv. prof. dr. sc. Marija Šain
Sumentor:
Maja Haršanji, asistentica

Osijek, 2023.

SAŽETAK

Komunikacija ima ključnu ulogu u uspješnom upravljanju projektima, jer omogućava učinkovitu razmjenu informacija, razumijevanje ciljeva i očekivanja te koordinaciju među članovima tima i dionicima. Pravilna komunikacija pomaže u smanjenju nesporazuma i konflikata unutar tima, a jasno definirane uloge i odgovornosti te transparentna razmjena informacija pomažu u održavanju harmoničnih odnosa među članovima tima. Kroz redovite sastanke, izvještavanje i interakciju, timovi su u mogućnosti pratiti napredak projekta, prepoznati rizike i pravovremeno reagirati kako bi izbjegli ili umanjili potencijalne probleme, a komunikacija služi kao most između voditelja projekta i sudionika. Voditelji moraju jasno komunicirati ciljeve, napredak i rezultate projekta kako bi sudionici bili informirani i zadovoljni, a otvorena komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja među dionicima i stvara osjećaj suradnje i zajedničkog usmjerenja prema postizanju ciljeva projekta i igra ključnu ulogu u identificiranju i upravljanju rizicima. Timski članovi koji aktivno komuniciraju mogu brže prepoznati potencijalne probleme i raditi zajedno kako bi pronašli rješenja i pravovremeno prilagodili planove s ciljem izbjegavanja ozbiljnih poteškoća.

U konačnici, komunikacija omogućava menadžmentu projekta da budu vođe, motivatori i koordinatori koji osnažuju svakog člana s ciljem doprinosa projektu. Bez adekvatne komunikacije, projekti su izloženi većem riziku od kašnjenja, nesporazuma i nezadovoljstva dionika. Stoga, ulaganje truda i resursa u razvoj kvalitetne komunikacijske strategije predstavlja ključnu komponentu uspješnog upravljanja projektima.

U radu se kroz studiju slučaja prikazuje primjena različitih komunikacijskih tehnika u praksi na projektu „Dvorište ideja“ provedenom 2022. godine tijekom Vinkovačkih jeseni.

Ključne riječi: komunikacija, upravljanje projektima, uloge, organizacija, plan

ABSTRACT

Communication has a key role in successful project management, as it enables effective exchange of information, understanding of goals and expectations, and coordination among team members and stakeholders. Proper communication helps to reduce misunderstandings and conflicts within the team, and clearly defined roles and responsibilities and transparent exchange of information help to maintain harmonious relationships among team members. Through regular meetings, reporting and interaction, teams can monitor project progress, identify risks and react in a timely manner to avoid or minimize potential problems, and communication serves as a bridge between project managers and participants. Managers must clearly communicate project goals, progress, and results to keep participants informed and satisfied and open communication helps build trust among stakeholders and creates a sense of cooperation and shared focus towards achieving project goals and plays a key role in identifying and managing risks. Team members who actively communicate can identify potential problems more quickly and work together to find solutions and adjust plans in a timely manner to avoid serious difficulties.

Finally, communication enables project management to be leaders, motivators and coordinators who empower each member to contribute to the project. Without adequate communication, projects are exposed to a greater risk of delays, misunderstandings, and stakeholder dissatisfaction. Therefore, investing effort and resources in the development of a quality communication strategy is a key component of successful project management.

Through a case study, the paper presents the application of various communication techniques in practice on a project „Yard of ideas“ held in 2022 during the „Vinkovci Autumn“ festival.

Keywords: communication, project management, roles, organization, plan

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Bruno Očevčić, potvrđujem da je moj završni rad, pod naslovom „Važnost komunikacije u projektnom menadžmentu“ te mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom asistentice Maje Haršanji, rezultat isključivo mogega rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio završnog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da niti jedan dio ovoga završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Osijek, _____

Potpis

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. OPĆENITO O PROJEKTNOM MENADŽMENTU | 2 |
| 2.1. Uloga upravljanja projektima u organizacijama..... | 2 |
| 2.2. Project Management Institute (PMI) | 2 |
| 2.3. Definicija i organizacija projekta..... | 3 |
| 2.4. Značaj postavljanja projektnih uloga..... | 6 |
| 2.4.1. Identifikacija ključnih projektnih uloga | 6 |
| 2.4.2. Definiranje odgovornosti projektnih uloga..... | 6 |
| 2.4.3. Upravljanje promjenama u projektnim ulogama | 7 |
| 3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U PROJEKTNOM MANADŽMENTU | 8 |
| 3.1. Ključni elementi u planiranju projekta | 8 |
| 3.2. Izrada komunikacijskog plana | 8 |
| 3.3. Izrada komunikacijskog plana pomoću RACI matrice..... | 9 |
| 3.4. Održavanje i ažuriranje komunikacijskog plana..... | 10 |
| 3.5. Važnost komunikacije sa svima sudionicima projektnog tima | 13 |
| 3.6. Izvedba i kontrola projekta | 15 |
| 3.7. Zatvaranje projekta | 17 |
| 4. EMPIRIJSKI DIO: RAZRADA STUDIJE SLUČAJA PROJEKTA „DVORIŠTE IDEJA“ PROVEDENOG ZA VRIJEME VINKOVAČKIH JESENI 2022. GODINE..... | 20 |
| 5. ZAKLJUČAK | 25 |
| 6. LITERATURA..... | 26 |
| 7. PRILOZI | 28 |

1. UVOD

Projektni menadžment predstavlja ključnu disciplinu suvremenog poslovnog svijeta koja omogućava organizacijama da učinkovito planiraju, upravljaju i implementiraju kompleksne inicijative radi postizanja željenih ciljeva. U današnjem sve kompleksnijem poslovnom okruženju, učinkovito upravljanje komunikacijom postaje ključno za uspješno izvođenje projekta. Povezivanje timova, dionika i resursa kroz jasnu i efikasnu komunikaciju bitno utječe na ostvarivanje ciljeva projekta. Upravljanje komunikacijom u projektima istražuje važnost strategija komunikacije, alate i tehnike za osiguranje transparentnosti, razmjenu informacija te prevenciju konflikata. Kroz analizu primjera i praksi, rad produbljuje razumijevanje uloge komunikacije u projektima te potiče usvajanje ključnih vještina za uspješno vođenje projektnih timova.

Cilj ovog rada je istražiti ulogu komunikacije u projektnom menadžmentu gdje će se kroz analizu različitih elemenata komunikacije unutar projektnih timova istražiti kako učinkovita komunikacija može utjecati na uspješnost projekata. Fokus je na identificiranju izazova u komunikaciji, primjeni strategija za poboljšanje komunikacijskih procesa te ulozu tehnologije u olakšavanju komunikacije među članovima tima. Razumijevanje važnosti komunikacije u projektnom menadžmentu pomoći će postizanju optimizacije projekata, povećanju produktivnosti timova te boljim rezultatima i ostvarenju ciljeva projekata.

Rad sadrži pet dijelova. Prvi dio je uvod u kojem su izneseni predmet rada i ciljevi kao i struktura rada. U drugom dijelu nalazi se uvod u upravljanje projektima i osnovne definicije, opisuje se uloga upravljanja projektima i sudionika u organizacijama kao i njihove odgovornosti s osvrtom na komunikaciju. U okviru trećeg dijela objasnit će se važnost komunikacije u projektnom menadžmentu kroz razradu ključnih elemenata u planiranju projekta, izradi komunikacijskog plana kao i nadzoru projektnih faza kroz element komunikacije. Četvrti dio rada opisuje studiju slučaja u kojoj je opisan komunikacijski proces provedbe projekta „Dvorište ideja“ održanog za vrijeme Vinkovačkih jeseni 2022. godine. Peti dio je zaključak u kojem se iznose zaključci do kojih se došlo tijekom izrade završnog rada, a nakon toga slijedi popis literature i svih priloga.

2. OPĆENITO O PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Upravljanje projektima je disciplina koja se bavi planiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontroliranjem svih aktivnosti koje su neophodne za uspješno ostvarenje ciljeva definiranih u okviru projekta. Projekti se razlikuju od rutinskih operacija i odnose se na jedinstvene napore koji imaju određeni početak i kraj. Upravljanje projektima je ključno za efikasno korištenje resursa, postizanje željenih rezultata i ispunjenje očekivanja sudionika (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 58).

2.1. Uloga upravljanja projektima u organizacijama

Upravljanje projektima ima važnu ulogu u organizacijama različitih industrija i sektora. Projekti omogućavaju organizacijama unaprijediti poslovanje, razviti nove proizvode i usluge, riješiti probleme, ostvariti strateške ciljeve i stvarati vrijednosti za svoje klijente i korisnike. Upravljanje projektima pomaže organizacijama postići konkurentske prednosti, biti agilniji i prilagoditi se promjenama na tržištu (Jenjić, 2018: 18).

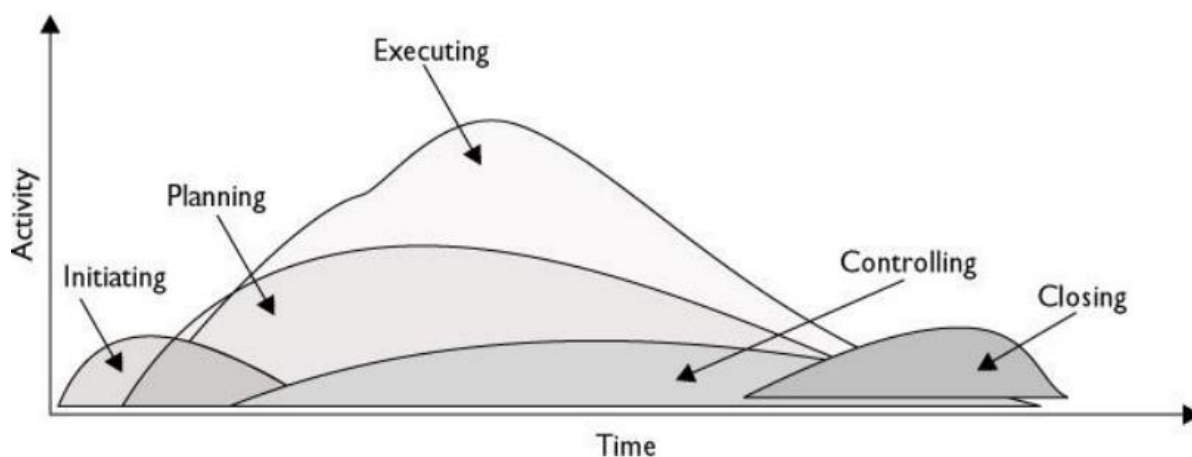
2.2. Project Management Institute (PMI)

Project Management Institute¹ (PMI) je globalna neprofitna organizacija posvećena promociji i razvoju struke upravljanja projektima. PMI pruža okvir za profesionalni razvoj projekt menadžera i promovira najbolje prakse u području upravljanja projektima. Njihov najpoznatiji okvir i standard je *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide,² Slika 1.), koji definira osnovne koncepte, principe i procese upravljanja projektima (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 33):

- procesi pokretanja
- procesi planiranja
- procesi izvršavanja
- kontrolni procesi
- procesi završavanja.

¹ Project Management Institute - Institut za upravljanje projektima je neprofitna profesionalna organizacija za upravljanje projektima sa sjedištem u SAD-u

² Zbirka znanja o upravljanju projektima skup je standardne terminologije i smjernica za upravljanje projektima



Slika 1. Procesu upravljanja projektima, Izvor: preuzeto u cijelosti (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 34)

PMI metodologija (PMI, 2021) temelji se na nekoliko osnovnih principa koji omogućavaju efikasno upravljanje projektima:

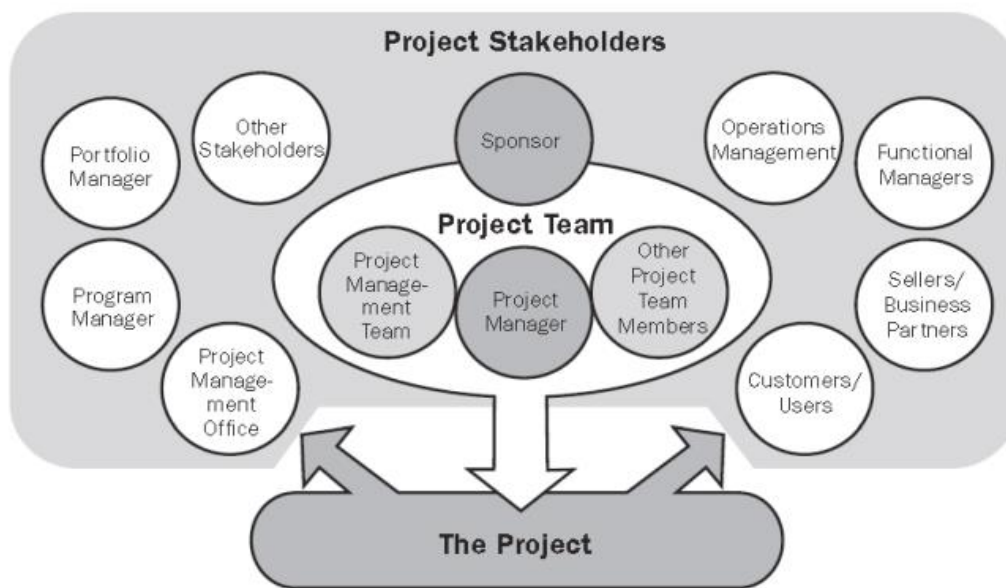
- Fokus na ciljeve: svaki projekt ima jasno definirane ciljeve i rezultate koje treba postići. Upravljanje projektima usmjereno je na postizanje tih ciljeva u okviru zadanih resursa i ograničenja.
- Integrirani pristup: upravljanje projektima obuhvaća sve faze i elemente projekta, od inicijacije do zatvaranja. Sve aktivnosti su međusobno povezane i ovisne, pa se uspjeh projekta postiže koordinacijom svih elemenata.
- Uloga sudionika: identifikacija i uključivanje relevantnih sudionika ključno je za uspjeh projekta. Njihova podrška, očekivanja i povratne informacije uzimaju se u obzir prilikom donošenja odluka.
- Održivo upravljanje resursima: efikasno korištenje resursa, kao što su vrijeme, budžet, ljudstvo i oprema, ključno je za postizanje optimalnih rezultata.
- Kontrola i prilagodljivost: upravljanje projektima zahtijeva stalno praćenje napretka i reagiranje na promjene i rizike koji se javljaju tokom projekta (PMI, 2021:23).

2.3. Definicija i organizacija projekta

Projekt se definira kao privremeni skup aktivnosti usmjeren prema ostvarivanju jedinstvenog cilja. On ima precizno definirane početne i završne točke, odnosno vremenski okvir projekta. Osnovna karakteristika projekta je njegova jedinstvenost, što znači da svaki projekt predstavlja napor sa specifičnim zahtjevima, ciljevima i rezultatima (Međugorac, 2016: 23).

U PMI metodologiji, ključni elementi definicije projekta uključuju (PMI, 2021: 147):

- Ciljeve projekta: precizno definirani ciljevi koje projekt treba postići. Ciljevi bi trebali biti mjerljivi, realni i ostvarivi.
- Ograničenja projekta: ograničenja koja utječu na izvođenje projekta, kao što su vrijeme, budžet, resursi, tehnologija, zakonodavstvo i drugi faktori.
- Sudionike: identifikacija relevantnih sudionika koji će izravno ili neizravno utjecati na rezultate projekta. (Slika 2)
- Rezultate projekta: definiranje očekivanih rezultata ili isporuka projekta koji će ispuniti ciljeve i zadovoljiti potrebe sudionika.



Slika 2. Sudionici projekta, Izvor: preuzeto u cijelosti (PMI, 2021: 135)

Organizacija projekta podrazumijeva postavljanje strukture i upravljanje kako bi se projekt proveo učinkovito i uspješno. Organizacija projekta obuhvaća sljedeće ključne elemente (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 22):

- Projektni menadžer: osoba koja je odgovorna za planiranje, vođenje i kontrolu projekta. Projektni menadžer ima ključnu ulogu u postizanju ciljeva i uspješnom izvršenju projekta.
- Projektni tim: grupa ljudi angažiranih u realizaciji projekta. Projektni tim čine stručnjaci iz različitih područja koji doprinose svojim znanjem i vještinama u ostvarenju ciljeva projekta.
- Sudionici: osobe, grupe ili organizacije koje imaju interes u projektu i čije potrebe i očekivanja treba uzeti u obzir tijekom cjelokupnog projekta.
- Organizacijska struktura: postavljanje odgovornosti, ovlaštenja i odnosa između članova projektnog tima i sudionika.

- Komunikacijski plan: definiranje plana komunikacije kako bi se osiguralo pravovremeno i točno prenošenje informacija među članovima tima i sa sudionicima.
- Resursi: identifikacija i osiguranje potrebnih resursa za izvođenje projekta, uključujući ljudske resurse, materijale, alate i opremu.

Faze organizacije projekta, odnosno sama organizacija projekta obuhvaća nekoliko ključnih faza (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 11):

- Početak: u ovoj fazi definiraju se ciljevi projekta, identificiraju se sudionici, procjenjuju se rizici i donosi se odluka o pokretanju projekta.
- Planiranje: u ovoj fazi detaljno se definira kako će se projekt realizirati. Pravi se plan rada, raspoređuju se zadatci, utvrđuje se vremenski okvir i budžet, identificiraju se resursi i definiraju odgovornosti.
- Provođenje: u ovoj fazi projektni tim provodi planirane aktivnosti, rješava izazove i radi na ostvarenju ciljeva projekta.
- Kontrola: tijekom cjelokupnog projekta, projektni menadžer prati napredak, kontrolira troškove i vrijeme, upravlja rizicima i prilagođava plan ako je potrebno.
- Zatvaranje: nakon završetka projekta, vrši se procjena postignutih rezultata, pravi se izvještaj o projektu, zatvaraju se sve aktivnosti i daju preporuke za buduće projekte.

Definicija i organizacija projekta su jedni od ključnih koraka u postizanju uspjeha projekta.



Slika 3. Faze organizacije projekta, Izvor: preuzeto u cijelosti (Maksoud, 2015)

Jasan opis ciljeva, ograničenja i očekivanih rezultata, kao i postavljanje strukture, tima i komunikacijskog plana, omogućavaju učinkovito izvođenje projekta i ostvarenje željenih rezultata. Sve faze organizacije projekta treba pažljivo planirati i izvršavati kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje projektima od početka do završetka.

2.4. Značaj postavljanja projektnih uloga

Postavljanje projektnih uloga je ključan korak u organizaciji i upravljanju projektima. Definiranje jasnih uloga i odgovornosti članova projektnog tima omogućava učinkovito izvršenje projekta, sprečava pomutnju i dvostruko preuzimanje odgovornosti te unaprjeđuje suradnju i produktivnost tima (Stojanović, 2018: 64). Svaka projektna uloga ima specifične zadatke i doprinosi ostvarenju ciljeva projekta.

2.4.1. Identifikacija ključnih projektnih uloga

Identifikacija projektnih uloga obuhvaća prepoznavanje ključnih funkcionalnih područja i odgovornosti koje su neophodne za uspješno provođenje projekta. Neki od ključnih projektnih uloga uključuju (Blagaić, 2021: 21):

- Projektni menadžer (*Project Manager*):

Projektni menadžer je osoba koja je odgovorna za planiranje, vođenje i kontrolu projekta od početka do završetka. Njegove ključne odgovornosti obuhvaćaju definiranje ciljeva, izradu plana projekta, upravljanje resursima i rizicima, kao i uspostavljanje komunikacije sa sudionicima.

- Projektni tim (*Project Team*):

Projektni tim čine članovi sa specifičnim vještinama i ekspertizom potrebnom za izvođenje različitih aktivnosti projekta. Ovdje su uključeni programeri, dizajneri, inženjeri, stručnjaci za kvalitetu, financijski analitičari i druge ključne uloge.

- Sudionici (*Stakeholders*):

Sudionici su osobe ili grupe koje imaju interes u projektu i mogu biti direktno pogođene njegovim rezultatima. Identifikacija i angažiranje sudionika ključno je za uspjeh projekta, jer njihove potrebe i očekivanja treba uzeti u obzir tokom izvođenja projekta.

2.4.2. Definiranje odgovornosti projektnih uloga

Jedan od najvažnijih elemenata postavljanja projektnih uloga je jasno definiranje odgovornosti svake uloge (Marjanović, 2018: 25). Svaki član projektnog tima treba znati svoje zadatke, ciljeve i očekivane rezultate. Definiranje odgovornosti projektnih uloga omogućava učinkovito donošenje odluka, smanjuje rizike pomutnje i preklapanja nadležnosti.

PMI metodologija preporučuje korištenje matrica odgovornosti (RACI³ matrica) kako bi se jasno prikazale odgovornosti svake uloge. RACI matrica (Slika 4) definira sljedeće kategorije odgovornosti:

- R (*Responsible*): Osoba koja je odgovorna za izvršenje zadatka.
- A (*Accountable*): Osoba koja je odgovorna za konačne rezultate i donošenje odluka.
- C (*Consulted*): Osoba koja se savjetuje ili konzultira u vezi sa zadatkom.
- I (*Informed*): Osoba koja se obavještava o napretku ili odlukama vezanim za zadatak.

| Task | Project sponsor | Project manager | Resource manager | Project team member |
|---|-----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Authorize budget | R | A | C | I |
| Define Specifications | C | R | I | I |
| Establish delivery timelines | C | R | I | A |
| Secure access to web development software | C | A | R | I |
| Execute website redesign | I | A | I | R |

Slika 4. Primjer uloga i odgovornosti u projektu, Izvor: preuzeto u cijelosti (Marjanović, 2018: 21)

2.4.3. Upravljanje promjenama u projektnim ulogama

Tijekom realizacije projekta, moguće su promjene u timu ili potreba za prilagođavanjem uloga. PMI metodologija preporučuje aktivno upravljanje ovim promjenama kako bi se osiguralo da tim i uloge ostaju adekvatno usmjereni ka postizanju ciljeva projekta. Uvođenje novih članova tima, promjena odgovornosti ili reorganizaciju treba pažljivo planirati i komunicirati sa svim relevantnim sudionicima (PMI, 2021: 72).

Postavljanje projektnih uloga je ključni korak u organizaciji i uspješnom vođenju projekta. Definiranje jasnih uloga i odgovornosti članova tima omogućava učinkovito izvršenje projekta i doprinosi postizanju željenih rezultata. Kroz identifikaciju ključnih projektnih uloga i upravljanje promjenama, projektni menadžeri mogu osigurati strukturu i tim koji će uspješno ostvariti postavljene ciljeve.

³ Matrica dodjele odgovornosti, također poznata kao RACI matrica ili linearni grafikoni odgovornosti, opisuje sudjelovanje različitih uloga u dovršavanju zadataka ili rezultata za projekt ili poslovni proces

3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U PROJEKTNOM MANADŽMENTU

U današnjem dinamičnom svijetu projektne realizacije, razumijevanje važnosti komunikacije u projektu neizostavno je za uspješno upravljanje projektima. Komunikacija predstavlja temeljni stup projektnog menadžmenta jer omogućuje usklađivanje ciljeva, razmjenu ključnih informacija i koordinaciju među sudionicima. Kvalitetna komunikacija pomaže u sprječavanju nesporazuma, rješavanju problema i osigurava dosljedno praćenje napretka projekta. Ovo poglavlje istražuje ključne elemente komunikacije u kontekstu projektne realizacije te naglašava ulogu učinkovite komunikacije u postizanju uspješnih rezultata projekta.

3.1. Ključni elementi u planiranju projekta

Prvi korak u planiranju projekta je jasno definiranje ciljeva i obujma projekta. Ciljevi trebaju biti mjerljivi, realni i ostvarivi, dok obuhvat projekta treba precizno opisati što će biti urađeno, ali i što neće biti obuhvaćeno (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 52). Nakon definiranja ciljeva i obujma, projekt se razbija na konkretne aktivnosti i zadatke. Svaka aktivnost treba imati jasno definirane rezultate, odgovornosti i vremenski okvir za provođenje.

Nakon identifikacije aktivnosti, provodi se procjena potrebnih resursa (ljudi, materijali, oprema) i vremena za njihovo provođenje. Ovo omogućava planiranje rasporeda i budžeta projekta. Planiranje projekta uključuje i identifikaciju mogućih rizika i problema koji mogu utjecati na izvođenje projekta. Definišu se strategije za upravljanje rizicima i rješavanje eventualnih problema koji se mogu pojaviti.

3.2. Izrada komunikacijskog plana

Planiranje projekta je ključni korak u upravljanju projektima. Ovaj proces uključuje definiranje ciljeva projekta, identifikaciju aktivnosti, određivanje resursa, procjenu vremena i troškova, kao i identifikaciju rizika i mogućih problema. Planiranje projekta osigurava jasan putokaz za izvođenje projekta i pomaže u minimiziranju neizvjesnosti i rizika. Važni elementi komunikacije prijenosa informacija su redovita komunikacija, prezentacija i informiranje (PMI, 2021: 64), a u okviru čega je potrebno uzeti u obzir sljedeće faktore:

- Cilj i svrha komunikacije – prekomjerno preplavljanje informacijama može biti više štetno nego korisno, stoga komunikacijom treba upravljati s ciljem promocije i uspješnog završetka projekta.
- Publika i cilj komunikacije – različiti sudionici u projektu zahtijevaju različite razine učestalost informacija. Stoga bi komunikacijski plan trebao uključivati popis zainteresiranih strana (npr. članovi tima, sponzori, kupci, druge zainteresirane strane, itd.) i adresirati njihova komunikacijska očekivanja.
- Poruka, format i sadržaj – poruke za svaku skupinu zainteresiranih strana treba pažljivo razmotriti kako bi se osiguralo da se relevantne informacije prenose pravim ljudima u pravo vrijeme.
- Kanal – potrebno je definirati kako, kada i kojom frekvencijom će poruke biti isporučene.

| DESCRIPTION | FREQUENCY | CHANNEL | AUDIENCE | OWNER |
|-------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Status updates | Weekly | Bordio | All stakeholders and project team | Project owner |
| Key stakeholder updates | Bi-weekly | Microsoft Meets | Key stakeholders | Project owner |
| Milestone updates | Upon completion | Bordio | Project team | Project owner |
| Issues | Immediately after identified | Slack | Project manager and project team | All project team members |

Slika 5. Primjer komunikacijskog plana, Izvor: preuzeto u cijelosti URL: <https://bordio.com/blog/project-communication-plan>

Komunikacijski plan trebao bi obuhvatiti sve zainteresirane strane, uvjeriti ih u ciljeve projekta i zadržati njihovu podršku, kao i spriječiti iznenađenja i kolizije.

3.3. Izrada komunikacijskog plana pomoću RACI matrice

Komunikacijski plan je ključni dio planiranja projekta koji osigurava učinkovito prenošenje informacija među članovima tima, sudionicima i drugim relevantnim stranama. RACI matrica je koristan alat koji se koristi za definiranje odgovornosti i komunikaciju među sudionicima projekta (Marjanović, 2018: 25). Primjena RACI matrice u izradi komunikacijskog plana dodatno je s elementa komunikacije, opisana u nastavku:

- R (*Responsible*): označava osobu koja je odgovorna za izvršavanje određene aktivnosti ili zadatka u projektu. To je osoba koja izvršava radnju i obavlja konkretan zadatak.
- A (*Accountable*): označava osobu koja je odgovorna za konačne rezultate i donošenje odluka. To je osoba koja snosi glavnu odgovornost za uspjeh projekta i koja je „vlasnik“ cjelokupnog procesa.
- C (*Consulted*): označava osobe čija je stručnost i znanje potrebna prije donošenja odluka ili izvršavanja određenih aktivnosti.
- I (*Informed*): označava osobe koje treba obavijestiti o napretku ili odlukama vezanim za određene aktivnosti, iako ne moraju biti aktivno uključene u izvršavanje istih.

Izrada komunikacijskog plana pomoću RACI matrice podrazumijeva identifikaciju ključnih aktivnosti i zadataka u projektu, kao i definiranje odgovornosti za svaku od njih. Svaka uloga u timu će imati određenu kombinaciju RACI odgovornosti u ovisnosti od prirode aktivnosti. Na primjer, projektni menadžer će često biti odgovoran (R) za izradu projektnog plana, ali će istovremeno biti odgovoran (A) za postizanje ciljeva projekta.

3.4. Održavanje i ažuriranje komunikacijskog plana

Upravljanje projektima podrazumijeva koordinaciju i suradnju različitih članova tima, sudionika i relevantnih strana. Komunikacija igra ključnu ulogu u ostvarivanju uspješnih rezultata i postizanju ciljeva projekta (Čulo Skendrović, 2010: 230). U ovom poglavlju opisana je važnost komunikacije unutar projektne organizacije, naglašavajući ključne prednosti i izazove koje komunikacija donosi. Najvažniji elementi koje treba naglasiti prilikom upravljanja komunikacijom u projektnoj organizaciji su koordinacija i sinergija, učinkovitost i produktivnost, angažiranost tima, odnos sa sudionicima, upravljanje rizicima i izazovima projekta (Tetec, 2021: 21). Učinkovita komunikacija unutar projektne organizacije omogućava koordinaciju i sinkronizaciju svih aktivnosti i zadataka. Kroz pravovremeno prenošenje informacija, timovi mogu raditi zajedno ka postizanju ciljeva, izbjegavajući dupliranje rada i pomutnju. Komunikacija potiče sinergiju između članova tima, omogućavajući im da rade kao cjelina i doprinose uspjehu projekta (Tetec, 2021: 18).

Kada su članovi tima dobro informirani o ciljevima, zadacima i rokovima, učinkovitost i produktivnost projekta se značajno povećavaju. Komunikacija olakšava razmjenu ideja, rješavanje problema i donošenje odluka, što omogućava brži napredak u projektu. Jasnija i

preciznija komunikacija smanjuje rizik od grešaka i nesporazuma, čime se štede vrijeme i resursi.

Kvalitetna komunikacija otklanja nesigurnost i nejasnoće među članovima tima, održavajući visoku razinu angažiranosti i motivacije. Dobro informirani timovi osjećaju se cijenjeno i važno za projekt, što doprinosi njihovom angažmanu i predanosti ostvarenju ciljeva. Komunikacija također omogućava timovima dijeljenje ideja i mišljenja, što potiče kreativnost i inovacije.

Sudionici su ključni akteri u projektu, a kvalitetna komunikacija s njima je od vrlo važnog značaja za uspjeh projekta. Redovna i transparentna komunikacija sa sudionicima omogućava pravodobnu informiranost o napretku projekta, rizicima i promjenama. Na taj način se stvara povjerenje i podrška, smanjujući mogućnost nesuglasica i konflikata.

Komunikacija ima ključnu ulogu i u upravljanju rizicima u projektima. Redovno izvještavanje o identificiranim rizicima omogućava da se na vrijeme poduzmu odgovarajuće akcije i smanji njihov utjecaj na projekt. Međusobna komunikacija omogućava brzo reagiranje na iznenađujuće situacije i promjene u okolini projekta.

Iako je komunikacija ključna za uspjeh projekta, menadžment se suočava s još nekim izazovima (Čulo Skendrović, 2010:230) :

- jezične barijere i kulturološke razlike mogu otežati razumijevanje i razmjenu informacija u međunarodnim projektima
- veliki obujam informacija može dovesti do preplavljenosti i selektivnog razumijevanja važnih poruka
- nedostatak jasne i precizne komunikacije može dovesti do nesporazuma i grešaka u izvršenju zadataka
- težan pristup informacijama ili neodgovarajuća infrastruktura mogu ometati učinkovitu komunikaciju unutar tima.

Upravljanje razmjenom informacija u projektu (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 5) sadrži procese koji osiguravaju primjereno i ažurno planiranje, prikupljanje, stvaranje, distribuciju, pohranu, dohvat, upravljanje, kontrolu, nadzor i krajnji raspored projektnih informacija.

Voditelj projekta većinu svog vremena (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 20) provodi komunicirajući s članovima tima i ostalim interesnim stranama. Djelotvorna komunikacija predstavlja most između različitih sudionika, njihovih ekspertiza, različitih interesa, kulturnih i organizacijskih razlika.

Upravljanje razmjenom informacija obuhvaća (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 102):

- Planiranje komunikacije (*Communications Planning*) - utvrđivanje sudionika i njihovih potreba za informacijama. Određuje se organizacija distribucije i razina detalja informacija te vremenski raspored ili učestalost informiranja.
- Distribuiranje informacija (*Information Distribution*) - pravovremeno dobavljanje potrebnih informacija svim sudionicima.
- Izvješćivanje o provedbi, učinku projekta (*Performance Reporting*) to jest izvješćivanje o statusu (tehnološkom, financijskom, itd.), mjerenje napretka i predviđanje.
- Koordiniranje zainteresiranih strana (*Manage Stakeholders*) što uključuje dogovaranje (sastanaka, prezentacija), rješavanje problema i drugo.

| Communication Type | Objective of Communication | Medium | Frequency | Audience | Owner | Deliverable |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|-----------|--|-----------------|-------------------------------|
| Kickoff Meeting | Introduce the project team and the project. Review project objectives and management approach. | • Face to Face | Once | • Project Sponsor • Project Team • Stakeholders | Project Manager | • Agenda • Meeting Minutes |
| Project Team Meetings | Review status of the project with the team. | • Face to Face • Conference Call | Weekly | • Project Team | Project Manager | • Agenda • Meeting Minutes |
| Technical Design Meetings | Discuss and develop technical design solutions for the project. | • Face to Face | As Needed | • Project Technical Staff | Technical Lead | • Agenda • Meeting Minutes |
| Monthly Project Status Meetings | Report on the status of the project to management. | • Face to Face • Conference Call | Monthly | • PMO • | Project Manager | • |
| Project Status Reports | Report the status of the project including activities, progress, costs and issues. | • Email | Monthly | • Project Sponsor • Project Team • Stakeholders • PMO | Project Manager | • Project Status Report |

Slika 6. Komunikacijska matrica, Izvor: preuzeto u cijelosti (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 103)

Komunikacija unutar projektne organizacije predstavlja osnovni stup učinkovitog upravljanja projektima. Koordinacija, sinergija, povećanje učinkovitosti, održavanje angažiranosti tima, odnos sa sudionicima i upravljanje rizicima su ključne prednosti koje komunikacija donosi.

Komunikacijski plan treba redovno održavati i ažurirati tijekom cjelokupnog projekta. Kako projekt napreduje, moguće su promjene u rasporedu, resursima ili prioritetima, što zahtijeva prilagođavanje komunikacijskog plana. Redovno preispitivanje i ažuriranje komunikacijskog plana osigurava da svi članovi tima i sudionici budu informirani i uključeni u projekt. Nadgledanje i kontrola projektnih komunikacija događa se tijekom životnog ciklusa projekta, a metode i učestalost predviđene su komunikacijskim planom. Komunikacijski plan treba biti pravilno proveden, a komunikacija provedena kao što je planirano te odgovarajuće povratne informacije pravovremeno zaprimljene.

Dobar plan komunikacije treba sadržavati:

- pristup upravljanju komunikacijom
- ograničenja
- dionike i njihove komunikacijske zahtjeve

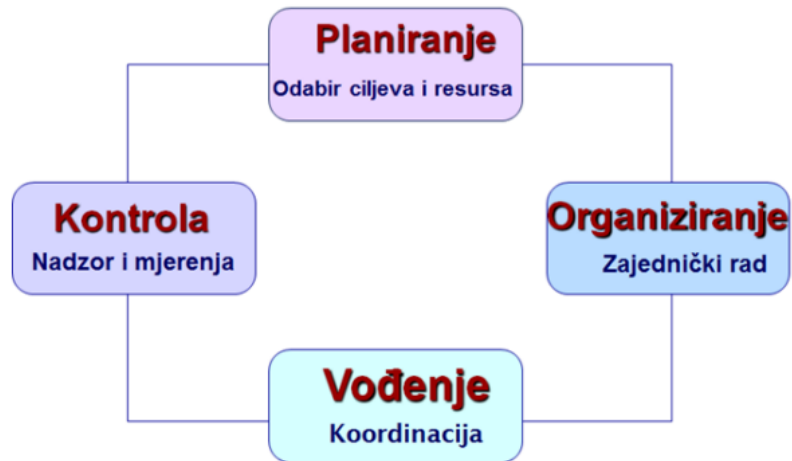
- kontakte
- metode i tehnologije
- komunikacijsku matricu
- dijagram komunikacije
- preporuke za sastanke – dnevni red, zapisnik, uloge sudionika, itd.
- komunikacijske standarde – formati, predlošci, nazivlje datoteka, itd.
- postupak eskalacije – prioritet, problem, donositelj odluke i rok (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 102).

Planiranje projekta i izrada komunikacijskog plana može biti izrađena i pomoću RACI matrice koja predstavlja jedan od važnih alata u upravljanju projektima. Planiranje osigurava jasno definiranje ciljeva, aktivnosti, resursa i rizika, dok komunikacijski plan osigurava učinkovito prenošenje informacija među sudionicima projekta. RACI matrica omogućava precizno definiranje odgovornosti i uloga u projektu, čime se unaprjeđuje suradnja i postižu željeni rezultati projekta. Redovno ažuriranje komunikacijskog plana tijekom cjelokupnog projekta osigurava da svi sudionici budu informirani i angažirani, što doprinosi uspješnom izvođenju projekta.

3.5. Važnost komunikacije sa svima sudionicima projektnog tima

Komunikacija sa svim zainteresiranim stranama, poznata kao upravljanje sudionicima (*Stakeholder Management*⁴), ključan je element upravljanja projektima. Sudionici su osobe, grupe ili organizacije koje imaju interes u projektu ili će biti direktno pogođeni njegovim rezultatima. Vrlo je važno uključiti sve sudionike projekta kako bi se osigurao protok informacija i zaprimanje od strane odgovornih sudionika, a sve s ciljem ispravnog provođenja projektnih faza i cjelokupnog projekta (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 15).

⁴ Upravljanje sudionicima projekta je proces organiziranja komunikacije s sudionicima i upravljanja očekivanjima



Slika 7. Funkcije upravljanja projektima, Izvor: preuzeto u cijelosti (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016: 15)

Koraci potrebni za identificiranje potrebnih sudionika u projektnoj komunikaciji proizlaze iz općenitih principa upravljanja projektima i prakse komunikacijskog planiranja i uključuju više koraka kao i kontrolnih točaka u kojima projektni menadžment osigurava cjelovitost provođenja faza, a mogu se podijeliti na (PMI, 2021):

- identifikaciju i analizu sudionika
- razumijevanje potreba i očekivanja sudionika
- razvoj komunikacijskog plana sa sudionicima
- različite kanale komunikacije
- redovnu i transparentnu komunikacija
- upravljanje konfliktima
- evaluaciju učinkovitosti komunikacije.

Prvi korak u komunikaciji sa svim zainteresiranim stranama je identifikacija i analiza sudionika. To uključuje prepoznavanje svih relevantnih osoba, grupa ili organizacija koje mogu utjecati na projekt ili biti pogođene njegovim rezultatima. Sudionici mogu biti interni (npr. članovi tima, menadžment organizacije) ili eksterni (npr. klijenti, dobavljači, regulatorne agencije, javnost).

Nakon identifikacije sudionika, važno je razumjeti njihove potrebe, očekivanja, interese i utjecaj na projekt. Ovo se postiže kroz aktivnosti kao što su intervjuiranje, analiza dokumentacije, ankete nad sudionicima. Razumijevanje potreba i očekivanja sudionika omogućava projekt menadžeru da prilagodi strategije komunikacije i upravljanja projektom kako bi zadovoljio njihove zahtjeve.

Na temelju analize sudionika, projekt menadžer razvija komunikacijski plan koji definira strategije, kanale i frekvenciju komunikacije sa svim zainteresiranim stranama.

Komunikacijski plan obuhvaća informacije o tome što će biti komunicirano, kada i kako će biti komunicirano, tko će biti odgovoran za komunikaciju i tko će biti ciljna grupa.

Komunikacija sa svim zainteresiranim stranama obuhvaća korištenje različitih kanala komunikacije, kao što su sastanci, e-pošta, izvještaji, prezentacije, mrežne stranice, društveni mediji i drugi. Različiti sudionici mogu preferirati različite načine komunikacije, pa je važno koristiti više kanala kako bi se osiguralo da poruke stignu do svih relevantnih strana.

Ključna karakteristika komunikacije sa svim zainteresiranim stranama je redovnost i transparentnost. Sudionici trebaju biti redovno informirani o napretku projekta, promjenama, rizicima i problemima. Transparentnost u komunikaciji znači da se sudionici obavještavaju o relevantnim informacijama bez skrivanja ili zataškavanja važnih činjenica.

Komunikacija sa svim zainteresiranim stranama također uključuje upravljanje konfliktima i nesuglasticama koje mogu nastati tokom projekta. Projekt menadžer treba biti spreman prepoznati i riješiti konflikte između različitih sudionika kako bi se osigurala usmjerenost projekta ka postizanju ciljeva.

Nakon završetka projekta, važno je izvršiti evaluaciju učinkovitosti komunikacije sa svim zainteresiranim stranama. To uključuje procjenu jesu li potrebe i očekivanja sudionika primjereno zadovoljeni, jesu li ciljevi komunikacije ostvareni i što se može unaprijediti u budućim projektima.⁵ (PMI, 2021: 47).

Komunikacija sa svim zainteresiranim stranama predstavlja ključni element upravljanja projektima (Češljić, 2022: 13). Identifikacija, razumijevanje i upravljanje sudionicima omogućava projekt menadžerima prilagodbu strategije komunikacije kako bi zadovoljili potrebe i očekivanja svih relevantnih strana. Kroz redovnu i transparentnu komunikaciju, projektne organizacije mogu održati visoku razinu angažiranosti i podrške sudionika, minimizirati rizike i postići uspjeh u projektima. Upravljanje sudionicima je kontinuirani proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, izvršenje i evaluaciju kako bi se osigurala podrška i uspjeh projekta.

3.6. Izvedba i kontrola projekta

Izvedba i kontrola projekta predstavljaju ključne faze u upravljanju projektima. Nakon što su definirani ciljevi, planirane aktivnosti i uspostavljeni komunikacijski kanali, projekt prelazi u fazu izvršenja. Faza izvedbe projekta predstavlja praktičnu realizaciju planiranih aktivnosti i postizanje željenih rezultata. Timovi su angažirani na svojim zadacima, resursi su raspoređeni

⁵ eng. *lessons learned*

prema planu, a projektni menadžer prati napredak projekta. Ova faza zahtijeva visoku razinu koordinacije, komunikacije i angažiranosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Tetec, 2021: 14).

Kontrola projekta predstavlja proces praćenja i upravljanja napretkom projekta u odnosu na plan. Projekt menadžer i timovi koriste različite tehnike i alatke kako bi pratili ključne performanse projekta, uključujući napredak, troškove, kvalitetu i rizike. Ova analiza omogućava projekt menadžeru da utvrdi odstupanja od plana i pokrene korektivne akcije s ciljem osiguranja planirane realizacije projektnih faza.

Ključni indikatori učinka⁶ (u daljnjem tekstu: KPI) predstavljaju metrike koje se koriste za mjerenje performansi projekta (Twin, 2021). To mogu biti kvantitativni pokazatelji kao što su završeni poslovi, troškovi i vrijeme, ili kvalitativni pokazatelji kao što su zadovoljstvo klijenata ili tima. Upotreba KPI-a omogućava projekt menadžeru da brzo utvrdi potencijalne probleme i donosi informirane odluke o upravljanju projektom.

Kada se utvrde odstupanja od plana, projekt menadžer primjenjuje korektivne akcije, što može uključivati reorganizaciju resursa, izmjenu plana projekta, rješavanje problema ili prilagođavanje strategije komunikacije. Cilj je smanjiti rizike, otkloniti prepreke i osigurati uspješan završetak projekta u skladu s postavljenim ciljevima.

Faza izvedbe i kontrole projekta može se suočiti s raznim izazovima (Mujkanović, 2021: 9):

- Nepredviđeni rizici i problemi koji zahtijevaju brzu reakciju i prilagođavanje plana.
- Ograničeni resursi i vrijeme koji mogu utjecati na izvršenje aktivnosti u skladu s planom.
- Potreba za učinkovitom komunikacijom i koordinacijom među timovima kako bi se izbjegle pomutnja i dupliranje rada.
- Upravljanje promjenama i zahtjevima sudionika.

Kontroliranje kvalitete predstavlja ključni element izvedbe i kontrole projekta. Projekt menadžer i timovi moraju pratiti i osigurati izvedbu rada u skladu sa standardima kvalitete i specifikacijama projekta. Ovo uključuje provjeru i ocjenjivanje isporučenih rezultata kako bi se osiguralo da su zadovoljeni svi kvalitativni zahtjevi.

Izvedba i kontrola projekta predstavljaju ključne faze u upravljanju projektima. Faza izvedbe zahtijeva učinkovitu koordinaciju i angažiranje timova kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Kontrola projekta omogućava praćenje performansi, identifikaciju odstupanja i primjenu

⁶ KPI - *Key performance indicators* - Pokazatelj učinka ili ključni pokazatelj učinka vrsta je mjerenja učinka. KPI-evi ocjenjuju uspjeh organizacije ili određene aktivnosti u kojoj se ona bavi URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

korektivnih akcija. Upravljanje ključnim performansama projekta i kontrole kvalitete omogućava projekt menadžerima da donose odluke i osiguraju uspješno provođenje projekta. Izazovi u izvedbi i kontroli projekta zahtijevaju pažljivo planiranje i prilagođavanje kako bi se osigurao uspjeh projekta i postizanje ciljeva (Mujkanović, 2021: 16).

3.7. Zatvaranje projekta

Zatvaranje projekta predstavlja posljednju fazu u upravljanju projektima. Ova faza označava završetak svih aktivnosti projekta i predaju konačnih rezultata klijentu ili korisnicima.

Zatvaranje projekta igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha projekta i ostvarivanju ciljeva. Ova faza omogućava projektnim timovima da formalno završe sve aktivnosti i provjere ispunjenost svih zahtjeva pravilno prenesenih konačnih rezultata. Zatvaranje projekta također osigurava učenje iz iskustva projekta, identifikaciju najboljih praksi i prenošenje znanja na buduće projekte. Ključni koraci u procesu zatvaranja projekta su (Blazinić, 2021: 24):

- provjera ispunjenosti ciljeva projekta
- procjena kvalitete isporučenih rezultata
- zatvaranje svih aktivnosti i zadataka
- formalna predaja konačnih rezultata klijentu
- evaluacija projekta i prikupljanje naučenih lekcija.

Prvi korak u zatvaranju projekta je provjera ispunjenosti ciljeva projekta. Projekt menadžer i timovi moraju provjeriti jesu li svi ciljevi definirani u početnoj fazi projekta postignuti, jesu li zadovoljeni svi zahtjevi klijenta i jesu li ostvareni očekivani rezultati.

Sljedeći korak je procjena kvalitete isporučenih rezultata projekta. Projekt menadžer i timovi moraju osigurati da su svi proizvodi ili usluge koje su isporučene klijentu u skladu sa definiranim standardima kvalitete i specifikacijama.

Svi preostali zadatci i aktivnosti u projektu moraju biti završeni prije nego što je projekt formalno zatvoren. To uključuje završetak svih radova, pripremu konačnih izvještaja, završetak administrativnih zadataka i pravilno arhiviranje svih projektnih dokumenata. Nakon završetka svih aktivnosti, projekt se formalno predaje klijentu ili korisnicima. Ovo uključuje predaju svih proizvoda, usluga ili dokumenata koji su dio projektnog rezultata, kao i osiguravanje podrške klijentu u periodu nakon zatvaranja projekta.

Posljednji korak u zatvaranju projekta je evaluacija samog projekta i prikupljanje naučenih lekcija. Projekt menadžer i timovi trebaju analizirati što je dobro funkcioniralo tijekom

projekta, što nije i što može biti poboljšano u budućim projektima. Ova evaluacija pruža dragocjeno iskustvo i znanje koje se može primijeniti na sljedeće projekte (Blazinić, 2021).

Tijekom zatvaranja projekta, važno je održavati dobre odnose sa svim sudionicima. To uključuje komunikaciju sa klijentom o završetku projekta, pružanje relevantnih informacija o postignutim rezultatima i osiguravanje podrške u slučaju eventualnih pitanja ili problema. Završne formalnosti u zatvaranju projekta uključuju administrativne zadatke kao što su zatvaranje ugovora, plaćanje računa, oslobađanje resursa i povrat opreme ili materijala.

Konačno, projektni menadžer treba osigurati pravilno arhiviranje svih projektnih dokumenata kako bi bili dostupni za buduće potrebe, revizije i referencu. Zatvaranje projekta predstavlja završnu fazu u upravljanju projektima. Ova faza osigurava formalni završetak svih aktivnosti, procjenu ispunjenosti ciljeva i predaju konačnih rezultata klijentu. Završni izvještaj treba sadržavati sljedeće elemente u strukturi (Omazić, Baljkas, 2005: 301):

- izvedbu projekta
- administraciju
- organizacijsku strukturu
- projektni i administrativni tim
- tehnike projektnog menadžmenta.

Revizija nakon zatvaranja projekta predstavlja ključnu fazu u projektiranju koja pruža dubok uvid u postignute rezultate i procese. Ova faza omogućava timu analizu svih segmenata projekta kako bi se identificirali uspješni elementi i područja za poboljšanje (Omazić, Baljkas, 2005: 286). Zaključno, revizija nakon zatvaranja projekta omogućava organizaciji da izvuče maksimalnu korist iz svakog projekta, podržava kontinuirano poboljšanje, jača timsku suradnju i pomaže njezinom rastu i razvoju.

Završni izvještaj projekta je ključni dokument koji sažima sve ključne informacije, rezultate i pouke iz provedenog projekta i obično mora sadržavati završni izvještaj projekta, koji se sastoji od (Trošt, 2020: 35):

1. Izvedbe projekta:

- Sažetak projekta: kratak pregled svrhe, ciljeva i opsega projekta.
- Uvod: detaljan opis svrhe projekta, razloga za provedbu i konteksta u kojem se projekt odvijao.
- Ciljevi i rezultati: jasan opis postavljenih ciljeva projekta te njihovo ostvarenje. Navođenje konkretnih kvantitativnih i kvalitativnih rezultata.

2. Administracije:

- Opis aktivnosti: prikaz svih aktivnosti koje su provedene tijekom projekta, redoslijed njihove izvedbe te tko je bio odgovoran za svaku aktivnost.
 - Financijski elementi: detaljan pregled financijskog segmenta projekta, uključujući budžet, troškove, alokaciju resursa te bilo kakve financijske poteškoće ili promjene.
 - Rizici i izazovi: identifikacija rizika i izazova s kojima se projekt suočavao tijekom izvedbe te načini na koje su ti izazovi prevladani.
 - Prilozi: dodatne informacije kao što su grafički prikazi, tablice, slike ili dokumenti koji podržavaju izvještaj.
3. Organizacijske strukture i projektnog i administrativnog tima:
- Suradnici i dionici: popis svih osoba i organizacija koje su sudjelovale u projektu te njihove uloge i doprinos.
4. Tehnike projektnog menadžmenta:
- Ocjena uspješnosti: kritička analiza ostvarenih rezultata u odnosu na postavljene ciljeve i očekivanja.
 - Najbolje prakse i pouke: analiza onoga što je funkcioniralo dobro tijekom projekta te pouke iz grešaka i neuspjeha.
 - Zaključak: Sažeti zaključci i pouke koje su izvučene iz provedenog projekta.
 - Preporuke: ako postoji prostor za unaprjeđenje ili buduće akcije, završni izvještaj može sadržavati preporuke za daljnje korake.

Završni izvještaj projekta trebao bi biti jasan, koncizan i lako razumljiv za sve dionike koji ga pregledavaju. Ovaj izvještaj ima ključnu ulogu u dokumentiranju iskustva i rezultata te pružanju osnova za daljnje planiranje i analizu (Omazić, Baljkas, 2005: 301). Zatvaranje projekta omogućava projektnim organizacijama da izvuku naučene lekcije, poboljšaju svoje procese i prenesu znanje na buduće projekte (Trošt, 2020: 19). Redovna komunikacija sa sudionicima i pravilno završavanje formalnosti osiguravaju uspješno i zadovoljavajuće zatvaranje projekta.

4. EMPIRIJSKI DIO: RAZRADA STUDIJE SLUČAJA PROJEKTA „DVORIŠTE IDEJA“ PROVEDENOG ZA VRIJEME VINKOVAČKIH JESENI 2022. GODINE

Razrada studije slučaja prikazuje primjer korištenja projektne komunikacije tijekom stvarnog projekta u kojem je autor ovoga rada osobno sudjelovao u okviru studijskog programa. Primjer je odabran zbog korištenja dobrih praksi projektne menadžmenta i komunikacijskih tehnika s ciljem unaprjeđenja suradnje, motiviranja tima i održavanja jasne odgovornosti unutar projektnih aktivnosti. Benefit za rad, polučen iz razrade u empirijskom dijelu može se opisati kroz postignuće željenih ciljeva, osiguranje usklađenosti, smanjenje nesporazuma i poboljšanje produktivnosti što je i zaključeno prilikom zatvaranja projekta.

U ovome poglavlju je opisana projektna komunikacija na primjeru projekta „Dvorište ideja“ provedenog za vrijeme Vinkovačkih jeseni 2022. godine. Ovaj primjer na jednostavan način pokazuje primjenu različitih komunikacijskih kanala unutar projektne tima, uključujući vanjske suradnike i volontere. Komunikacija provedena u ovom projektu uključivala je širok spektar komunikacijskih kanala i to od standardnih izvješća do korištenja digitalnih komunikacijskih platformi, a jedan kanal je uključivao i društvene mreže i time obuhvaćao marketing cjelokupne organizacije Vinkovačkih jeseni. Privola za objavu informacija navedenih u ovom poglavlju je dobivena od voditeljice projekta i predsjednice organizacijskog odbora.



Slika 8. „Dvorište ideja“

Vinkovačke jeseni tradicijski su hrvatski folklorni festival u Vinkovcima, najstarija i najveća europska manifestacija tradicijske kulture (URL: rb.gy/rc4sa). Prve Vinkovačke jeseni održane su u rujnu 1966., te su ubrzo nakon toga postale jedan od najpoznatijih festivala ovakve vrste u cijeloj Hrvatskoj. U prvome planu ovoga festivala njega je narodnih plesova, nošnji i običaja radi očuvanja kulturne baštine. Neke od najznačajnijih atrakcija na Vinkovačkim jesenima su Svečani mimohod, najveće kolo, smotra izvornoga hrvatskoga folklora, folklorne večeri, šokački divani, Dječje Vinkovačke jeseni, ali tu se svake godine pojavljuju i nove inicijative kojima se ovaj festival obogaćuje.

„Dvorište ideja“ je projekt osmišljen s ciljem pružanja interaktivnog iskustva posjetiteljima Vinkovačkih jeseni 2022. godine. Dvorište ideja program je Gradskog muzeja Vinkovci koji se od 2021. godine održava uz financijsku podršku Novosti⁷ i Grada Vinkovaca, a raznovrsnim aktivnostima potiče kreativnost djece koja u njemu dolaze do brojnih novih ideja. Svake se godine u Dvorištu ideja ugošćuju udruge, ustanove, društva, umjetnici, kazališta i škole zahvaljujući kojima roditelji mogu biti sigurni da će njihova djeca ondje provesti kvalitetno vrijeme ispunjeno smijehom i zabavom te sklapanjem novih prijateljstava, u kojemu na zanimljiv način dolaze do novih spoznaja.



Slika 9. Dvorište ideja, rezultat radionice, Izvor: preuzeto u cijelosti, (URL: <https://vinkovackejesenih.hr>)

⁷ Portal novosti.hr je samo proširenje medijske kuće NOVOSTI koja posluje uz lokalnu koncesiju Radio Vinkovaca i tjednik Vinkovački list.

Osnovni podaci o projektu su u nastavku:

Organizacijska struktura:

Idejna začetnica i organizatorica manifestacije, koordinatorica volontera: Iva Krolo, muzejska pedagoginja

Organizator: Gradski muzej Vinkovci

Financijska podrška: Grad Vinkovci i Novosti d.o.o.

Vrijeme održavanja: 9. 9. - 18. 9. 2022.

Mjesto održavanja: Dvorište Gradskog muzeja Vinkovci

Budžet manifestacije: 140.000,00 kn

Organizacijski tim 2022.:

1. Društvene mreže: Lucija Mijatović
2. Predstave tehnička pomoć: Marijan Josipović
3. Domaćice: Ena Tandara i Sara Sukop
4. Student na praksi: Bruno Očevčić
5. Pomoć za sve: Edina Balić
6. Grafički dizajner i fotograf: Mirjana Pjevac
7. Snimatelj: Alpha studio
8. Terapija maženjem: Bella, muzejski terapijski pas

Vidljivost

- Facebook, Instagram i Tik-tok, mediji (Hrvatska radiotelevizija, Vinkovačka televizija, Novosti, mrežni portali)

Ukupno je u projektu sudjelovalo 20 volontera (studenti, odrasli, mladi, umirovljenici i mladi s invaliditetom). Poziv za volontere poslan je iz Volonterskog centra Vukovar te je sklopljen ugovor s Vukovarskim leptirićima o inkluzivnom volontiranju. U suradnji s Domom za starije osobe Vinkovci volontirala su 3 umirovljenika. Volonteri su održavali prostor manifestacije i pomagali voditeljima aktivnosti programa, a umirovljenici su provodili aktivnost igraonice „Drvoture“.

S volonterima je održan uvodni sastanak, dobili su promotivnu majicu i akreditaciju te potrebnu dokumentaciju. Tijekom manifestacije komunikacija se održavala i preko zajedničke WhatsApp grupe. Volontiralo se u dvije smjene, volonteri su imali besplatni obrok i kutak za odmor, a po završetku svi su dobili zahvalnice te potvrdu o volonterskim satima.

Projekt je bio fokusiran na stvaranje jedinstvenog dvorišnog prostora koji će biti mjesto susreta za razmjenu ideja i kulturnih aktivnosti. Ovaj projekt nije vođen temeljem formalne

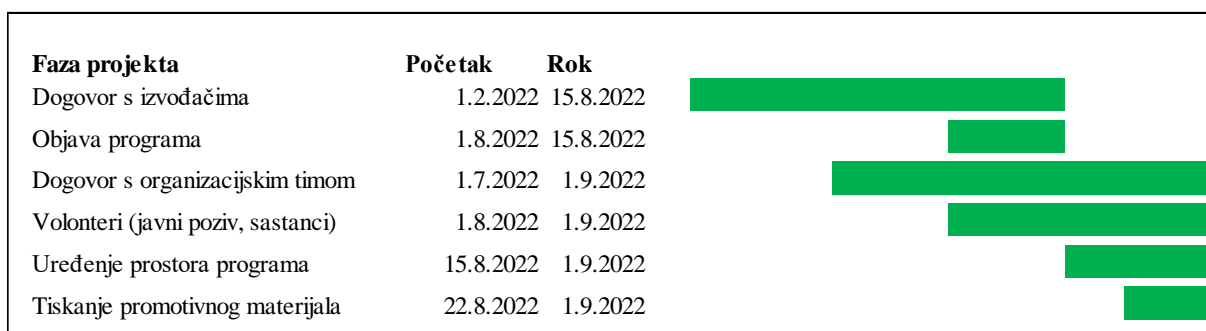
metodologije upravljanja projektima koja bi omogućila strukturu, planiranje i implementaciju, ali poseban naglasak je istaknut na važnosti učinkovite projektne komunikacije koja je opisana u nastavku. „Dvorište ideja“ održano je u lapidariju Gradskog muzeja Vinkovci od 15. do 18. rujna 2022. godine.

U fazi definicije i organizacije projekta određeni su ciljevi projekta „Dvorište ideja“ i identificirani sudionici. Glavni cilj projekta bio je stvaranje inspirativnog i inkluzivnog prostora koji će omogućiti posjetiteljima da razmjenjuju svoje ideje, sudjeluju u očuvanju tradicije i u različitim kulturnim aktivnostima. Sudionici su uključivali organizatore Vinkovačkih jeseni, sponzore, lokalne zajednice i posjetitelje.

Priprema programa odvijala se od veljače 2022. do termina realizacije 9. rujna 2022. godine.

Priprema programa obuhvaća (Slika 10):

1. Dogovor s izvođačima aktivnosti (ponude, probir predstava i radionica, planiranje satnice izvedbe programa, program). Realizacija: do 15. 8. 2022.
2. Objava programa (lokalna televizija, portali, novine, dopisi školama i vrtićima). Realizacija: do 15.8.2022.
3. Dogovor s organizacijskim timom (sastanak u dva navrata kako bi se raspodijelili zadatci). Realizacija: do 1. 9. 2022.
4. Volonteri (javni poziv, sastanci). Realizacija: mjesec dana prije početka programa
5. Uređenje prostora programa (nabava opreme, ukrašavanje prostora). Realizacija: dva tjedna prije početka programa
6. Tiskanje promotivnog materijala (program, letak, majice, akreditacije). Realizacija: tjedan prije početka programa



Slika 10. Faze projekta „Dvorište ideja“, Izrada autora

Nakon što su identificirani sudionici, postavljene su projektne upravljačke uloge. Projekt menadžer je bio odgovoran za vođenje projekta i upravljanje timom. Pored toga, određeni su članovi tima sa specifičnim odgovornostima, kao što su dizajniranje prostora, organizacija događanja, logistika i komunikacija s sudionicima.

Budući da su ranije utvrđeni (Fertalj, Car, Nižetić Kosović, 2016) elementi koje komunikacijski plan treba sadržavati, isti su prepoznati i u provođenju projekt „Dvorište ideja“.

Pristup upravljanju komunikacijom

U fazi planiranja projekta i izrade komunikacijskog plana izrađen je detaljan plan projekta koji je uključivao raspored aktivnosti, alokaciju resursa i određivanje ključnih točaka projekta. Također, komunikacijski plan je naglasio važnost redovne i transparentne komunikacije sa svim sudionicima. Komunikacijski plan je sadržavao informacije o redovitim sastancima, e-pošti, društvenim mrežama i javnim prezentacijama kako bi se osiguralo da su svi sudionici informirani o napretku projekta i promjenama.

Projektna komunikacija je odigrala ključnu ulogu u uspjehu projekta „Dvorište ideja“, a redovita komunikacija s sudionicima osigurala je da su svi bili informirani o napretku projekta i uključeni u donošenje važnih odluka, a voditelj projekta je u svakom trenutku imao točne informacije o statusu svih aktivnosti. Komunikacija je omogućila jasno razumijevanje ciljeva projekta, očekivanja, uloga i odgovornosti svih uključenih strana.

Tijekom realizacije projekta, sudionici su se suočavali s različitim izazovima u komunikaciji. Kako je projekt okupljao različite sudionike u smislu dobi i stupnja obrazovanja (jezičnih barijera nije bilo niti razlike u kulturi), izazov je bio definiranje zadataka u odnosu na mogućnosti, iskustvo i raspoloživost. Međutim, korištenje različitih komunikacijskih kanala i prilagodljivost u pristupu komunikaciji pomogli su u rješavanju ovih izazova. Osim WhatsApp komunikacijskog kanala, korištena je elektronička pošta kojoj je pristup imao voditelj projekta, a službena komunikacija s organizatorom Vinkovačkih jeseni, medijima i vanjskim suradnicima se odvijala putem tog kanala. Dnevno su se održavala dva koordinacijska sastanka na kojima se kratko izvještavao status aktivnosti i plan za sljedeću smjenu sa sudionicima.

U fazi kontrole projekta, redovno su praćeni ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) i učinak projekta u odnosu na plan. Komunikacija sa svim članovima tima i sudionicima omogućila je identifikaciju potencijalnih odstupanja i poduzimanje korektivnih radnji s ciljem osiguranja pravovremenog ostvarenja projektnih zadataka i ovladavanja projektnim rizicima.

Kada je projekt „Dvorište ideja“ uspješno završen, organiziran je završni događaj (zatvaranje projekta) kako bi se predstavili ostvareni rezultati i uputile zahvale svim sudionicima na podršci. Ovo je također bila prilika za prikupljanje povratnih informacija, slaganja dojmova i ukazivanje na nastale probleme u svrhu poboljšanja buduće realizacije projekta.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje komunikacijom u projektima predstavlja ključni element uspješnog vođenja projekta. Komunikacija je osnovni mehanizam koji omogućava razmjenu informacija, ideja i resursa među članovima tima, interesnim stranama i ostalim relevantnim akterima. Učinkovita komunikacija olakšava koordinaciju, rješavanje problema, donošenje odluka i motivaciju članova tima. U ovom radu je opisan značaj upravljanja komunikacijom u projektima, ovladavanjem ključnim izazovima i izradom strategije za uspješno provođenje projekta.

Također, dobro razrađen komunikacijski plan i učinkovita komunikacija olakšavaju razumijevanje zahtjeva, smanjuju rizike, unaprjeđuju timski rad i izgrađuju povjerenje sa interesnim stranama. Iako postoje izazovi u upravljanju komunikacijom, primjenom odgovarajućih strategija i alata, timovi mogu savladati izazove i ostvariti uspjeh u projektima. Redovna i transparentna komunikacija treba biti integrirana u sve faze projekta kako bi se postigao optimalan rezultat.

Projekt „Dvorište ideja“ je uspješno implementiran zahvaljujući metodologiji vođenja projekta s posebnim naglaskom na projektnoj komunikaciji. Postignuća ispravno vođene projektne komunikacije u projektu „Dvorište ideja“ uključuju dosljednu i transparentnu razmjenu informacija među svim sudionicima, što je omogućilo jasno razumijevanje ciljeva i uloga. Redoviti sastanci i statusna izvješća doprinijeli su praćenju napretka, rješavanju potencijalnih problema i pravovremenoj prilagodbi planova. Također, otvorena i konstruktivna komunikacija unaprijedila je timsku suradnju, poticala inovativne ideje te osigurala kvalitetno ostvarenje svake faze i konačan uspjeh projekta. Projektna komunikacija je igrala ključnu ulogu u uspješnom ostvarivanju ciljeva projekta i postizanju željenih rezultata, a stečena znanja i iskustvo u ovome projektu sudionici će moći primijeniti u budućim projektima s ciljem kontinuiranog unaprjeđenja procesa i postizanja uspješnih rezultata.

Studija slučaja u ovome radu dokazala je važnost komunikacije u stvarnim projektima i učinkovitost aktivnosti kojima se u metodologiji upravljanja projektima ovladava rizicima i postiže uspjeh planiranih radnji.

6. LITERATURA

1. Čulo, K., Skendrović, V. (2010) Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta. *Informatologia*, 43 (3), 228-235, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/59106>
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2021) *PMBOK® Guide, Seventh Edition*, ANSI/PMI 99-001-2021
3. Twin, A. (2021) *Key Performance Indicators – KPIs*, preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
4. Blagačić, L. (2021) Timski rad u projektnom menadžmentu, Završni rad, Split: Visoka škola za inspeksijski i kadrovske menadžment u Splitu
5. Blazinić, M. (2021) *Suvremene metode u formuliranju i vođenju informatičkih projekata*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Češljčić, A. (2022) *Upravljanje komunikacijom u EU projektima*, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić, preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:036261>
7. Fertalj, K., Car, Ž. i Nižetić-Kosović, I. (2016) *Upravljanje projektima*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva, preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/807419.Upravljanje_projektima-skripta_FER_2016.pdf
8. Jenjić M., (2018) *Primjena metoda i vještina upravljanja projektima na projektima u javnim organizacijama*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
9. Kožul, I. (2022) *Upravljanje timom u projektnom menadžmentu*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku
10. Marjanović, M. (2018) *Metode upravljanja razvojem zrelosti u proizvodnji programske opreme* Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:126816>
11. Međugorac, D. (2016) *Životni ciklus projekta*, Diplomski rad, Veleučilište u Karlovcu
12. Mujkanović, M. (2021) *Životni ciklus projekta*, Završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić
13. Nedeljković, D. (2019) *Komunikacija u upravljanju projektima*, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/komunikacija-u-upravljanju-projektima-dragan-nedeljkovi%C4%87>
14. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005) *Projektne menadžment*, Sinergija nakladništvo, d.o.o., Zagreb

15. Tetec P. (2021) Upravljanje projektom u agilnom razvoju Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, preuzeto s:
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:128989>
16. *Project Communication Plan*, (2023) URL: <https://bordio.com/blog/project-communication-plan>
17. Rožman, P. (2021) Faze upravljanja projektom Istarsko veleučilište,
18. Rubil, A. (2017) Organizacija upravljanja projektima u projektno usmjerenim poduzećima, Završni rad, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017,
19. Samer, A. M. (2015) *Project Management Life Cycle Roles and responsibilities*. URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/project-management-lifecycle-roles-responsibilities-abdel-maksoud>
20. Stojanović, S. (2018) Upravljanje izvođenjem projekta, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, preuzeto sa: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:081029>
21. Trošt, M. (2020) Upravljanje završetkom na projektu, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:925256>

7. PRILOZI

Popis slika:

| | |
|--|----|
| Slika 1. Procesi upravljanja projektima..... | 3 |
| Slika 2. Sudionici projekta | 4 |
| Slika 3. Faze organizacije projekta..... | 5 |
| Slika 4. Primjer uloga i odgovornosti u projektu | 7 |
| Slika 5. Primjer komunikacijskog plana | 9 |
| Slika 6. Komunikacijska matrica | 12 |
| Slika 7. Funkcije upravljanja projektima | 14 |
| Slika 8. Dvorište ideja, izvor: preuzeto u cijelosti | 20 |
| Slika 9. Dvorište ideja, rezultat radionice | 21 |
| Slika 10. Faze projekta "Dvorište ideja" | 23 |