

# Što je projekt, a što upravljanje projektima u praksi?

Projekt je bilo koja vrsta aktivnosti s točno određenim početkom i krajem.

Takva aktivnost (ili skup aktivnosti) ima za cilj proizvesti jasno definirane rezultate angažirajući pri tom unaprijed određene resurse. Danas postoje mnoge definicije projekta, ali sve su sukladne onoj iznesenoj na [ISO 9001](#):

**To je jedinstven proces koji se sastoji od niza koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s vremenski točno određenim početkom i krajem, poduzetim da bi se postigli određeni ciljevi sukladni specifičnim zahtjevima, uključujući ograničenja vremena, troškova i resursa.**

Uzimajući gore spomenutu definiciju projekta kao opće prihvaćenu, upravljanje projektima je disciplina planiranja, organiziranja, osiguravanja, upravljanja, vođenja i kontrole resursa i aktivnosti da bi se postigli specifični ciljevi i rezultati.

## Razlika između projekta i programa

**Program** se sastoji od skupa povezanih projekata kojim se postiže strateški cilj organizacije.

**Projekt** je privremeno nastojanje s definiranim početkom i krajem (obično s vremenskim, ali često i financijskim ograničenjima, te očekivanim rezultatima i proizvodima), poduzeto da bi se ostvarili jedinstveni ciljevi i rezultati koji dovode do neke korisne promjene ili dodane vrijednosti. Privremena i jednokratna priroda projekta je suprotna od uobičajenog poslovanja (ili radnji), čije se funkcionalne aktivnosti ponavljaju, stalno ili povremeno i rezultiraju nekim proizvodom ili uslugom (npr. knjigovodstveni posao oko isplate plaća zaposlenicima koji se ponavlja iz mjeseca u mjesec). U praksi, upravljanje s ova dva sustava najčešće je potpuno različito, te kao takvo zahtjeva razvoj posebnih tehničkih vještina i upravljačkih strategija.

### Tri ključna elementa projekta

Projekt ima oblik trokuta baziranog na tri ključna elementa:

**VRIJEME:** točno određen početak i kraj projekta. Na primjer, projekt počinje 1. veljače, a završava 15. Lipnja.

**REZULTATI:** koji se trebaju postići i/ili proizvesti na kraju projekta ili u određenim trenucima tijekom implementacije projekta s jasno određenim kvantitativnim i kvalitativnim značajkama. Na primjer, proizvesti 100 kopija rezultata istraživanja.

**RESURSI:** oni se koriste tijekom realizacije projekta i jasno su određeni: kvantitativno i kvalitativno. Na primjer, finansijski resursi (točna vrijednost i količina određene valute), ljudski resursi (potreban broj i/ili profil volontera i profesionalca), znanje, oprema itd.

Opisana tri ključna elementa su također dijelovi tzv. **“Trokuta upravljanja projektima”** (poznatom i kao “Željezni trokut”). Svaka stranica trokuta predstavlja granice ili ograničenja u okviru kojih djelujemo s ciljem postizanja specifičnih rezultata. Ova tri elementa upravljanja projektima su u međusobnoj interakciji, te svaki od njih utječe na ostala dva: jedna strana trokuta se ne može mijenjati bez da to utječe na ostale dijelove.



### Zašto je upravljanje projektima važno u praksi?

Projekt je posao koji ima svoj početak i kraj, unaprijed definirani rezultat sa zadanim nivoom kvalitete i proračunom.

Upravljanje projektima je efikasna uporaba resursa da bi se projekt realizirao kako je zamišljeno, u roku, sa predviđenim načinom izvršenja i u okvirima finansijskog proračuna. To je zapravo održavanje ravnoteže između projektnih ciljeva, ograničenja i promjena.

Iskustvo je pokazalo da je upravljanje projektima učinkovit alat kontrole i praćenja projektnog tima, resursa, proračuna i zadataka kako bi se postigla specifična kvaliteta proizvoda na prihvatljiv način.

Organizirano upravljanje projektima je potrebno ukoliko su projekti složeni, vremenski ograničeni, ograničeni cijenom i okolinom. Nadalje, ukoliko postoji potreba za koordinacijom i disciplinom između organizacijskih cjelina, te ukoliko je projekt suočen s promjenjivom okolinom i ostalim vanjskim faktorima.

Cilj upravljanja projektima usredotočen je samo na projekt.

Pravilna uporaba tehnika upravljanja projektima ima različite korisne učinke, kao što su:

- Povećanje broja rezultata i proizvoda
- Povećanje kvalitete proizvoda
- Postavljanje realnih očekivanja
- Sprječavanje prekoračenja troškova ili barem identificiranje kada bi se to moglo dogoditi
- Poštivanje dogovorenih rokova za isporuke
- Smanjenje rizika i prekoračenja opsega
- Značajno unaprjeđuje komunikaciju između zainteresiranih dionika i projektnog tima
- Stjecanje iskustva
- U konačnici, smanjenje broja neuspjelih projekata

### Tri čimbenika za uspješnost projekta

Kao što su tri strane “trokuta upravljanja projektima” (tkz. “željezni trokut”) određene vremenom, rezultatima i resursima, tako i tri ključna čimbenika za uspješan projekt su:

- Isporuka u okviru vremena: dovršiti projekt unutar zadanog vremena
- Isporuka u okviru proračuna: koristiti samo predviđena sredstva
- Kvaliteta isporuke: predviđene isporučivane projekta proizvesti u skladu sa zadanom razinom kvalitete i kvantitete

Pravilno izvršenje projekta je izravna posljedica odgovarajućeg planiranje

### **Uloga voditelja projekta**

Voditelj projekta je osoba koja je odgovorna za postizanje navedenih ciljeva, te je odgovorna za cijelokupno praćenje projektnih aktivnosti. Obzirom na to, ključna stvar za voditelja projekta je da jasno definira što su očekivani rezultati i ukupni cilj projekta, što će omogućiti da se jasno odrede takozvani "projektni zahtjevi", tj. potrebni koraci i akcije za postizanje ciljeva i rezultata. U konačnici, voditelj projekta je osoba koja je odgovorna osigurati provođenje aktivnosti i postizanje rezultata unutar ograničenja - ili granica - u trokutu upravljanja projektima.

Definicija "voditelj projekta" često nije povezana ni s jednim službenim nazivom radnog mјesta unutar organizacije. Pogotovo u trećem sektoru gdje su volonteri često zapravo i voditelji projekta. Bez obzira na interne definicije i/ili službene nazive, voditelj projekta je osoba koja je odgovorna za provedbu i dovršetak projekta! Važna napomena je da "odgovornost" zahtijeva i "ovlasti": Ponekad se ljudima dodjeljuju zadaci upravljanja projektima bez da im se daju i odgovarajuće ovlasti. Još jedna važna značajka voditelja projekta odnosi se na rukovođenje i sposobnost vođenja projektnog tima.

## Životni ciklus projekta

### Pet koraka životnog ciklusa projekta

Kao što je opisano ranije, projekt ima jasno određen datum početka i kraja. Kao takav, projekt ima samostalan život. U terminologiji upravljanja projektima, izraz "životni ciklus projekta" odnosi se na različite korake, faze ili cikluse tijekom kojih se bilo koji projekt planira, nadzire i prati od njegovog iniciranja/ planiranja pa sve do njegova završetka. Zahvaljujući znanstvenim istraživanjima i operativnoj praksi, opće prihvaćen je set od pet faza prepoznatih kao ključni elementi životnog ciklusa projekta, bez obzira na razmjere, opseg ili područje bilo kojeg projekta:

1. Iniciranje
2. Planiranje
3. Izvršavanje
4. Kontrola
5. Zatvaranje

- **Iniciranje:** određivanje prirode i opsega projekta; određivanje potrebe za projektom, sadržaja i sveukupnih ciljeva projekta; dobivanje suglasnosti zainteresiranih strana. U toj fazi se izrađuje "Izjava o radu", dokument u kojem su ukratko opisani projektni ciljevi, ograničenja i okviri projekta koji daju odgovore na šest klasičnih pitanja: tko, što, gdje, kako, kada i zašto.
- **Planiranje:** detaljno planiranje opsega i potrebnih poslova za postizanje ciljeva, uz odgovarajuću ravnotežu vremena, resursa i kvalitete rezultata. Rezultat ove faze je "Projektni plan" s detaljima o vremenu, resursima i rezultatima.
- **Izvršavanje:** provođenje poslova zacrtanih u projektnom planu kako bi se ostvarili projektni zahtjevi. U ovoj fazi se proizvode rezultati projekta kroz angažiranje unaprijed određenih resursa u zacrtanom vremenskom okviru.
- **Praćenje/Kontrola:** odvija se paralelno s fazom izvršavanja, kroz redovito mjerjenje i praćenje napredovanja projekata i odstupanja od zacrtanog plana

- **Zatvaranje:** po završetku faze izvršavanja, formalno prihvaćanje proizvoda, usluga ili rezultata i zavaravanje aktivnosti.

### **Iniciranje ili osmišljavanje projekta**

Iniciranje projekta je prva faza životnog ciklusa projekta, a vezana je za najvažniju stvar: odluku o tome što raditi.

Kroz projektnu ideju trebate utvrditi izvedivost projekta, realan vremenski okvir, odgovarajuća sredstva, prihvatljive rizike, te ostale čimbenike, ovisno o konkretnim slučajevima.

Nakon što odaberete ideju, u fazi iniciranja trebate odrediti ukupne značajke projekta:

- Specifične potrebe organizacije
- Obuhvat projekta
- Analizu zainteresiranih strana (dionika)
- Analizu troškova i koristi, uključujući ukupan proračun
- Opće tehničke zahtjeve

Ovi elementi se opisuju u posebnom dokumentu, nazvanom "Izjava o radu".

### **Određivanje zainteresiranih strana**

Zainteresirana strana (dionik) je "osoba koja ima interes ili brigu za nešto, osobito neki posao" (Oxford Dictionary). U upravljanju projektnima, zainteresirane strane su svi oni koji su zainteresirani ili imaju utjecaj na projekt i njegove rezultate ili ako rezultati projekta utječu na njih. Na primjer: vaša organizacija i njeni članovi; korisnici vaših usluga i njihove obitelji; lokalna uprava, sponzori, donatori, itd. Ključni dionici su oni koji imaju značajniju ulogu u projektu: voditelj projekta, projektni tim, Upravni odbor organizacije, donatori.

Tijekom iniciranja i planiranja projekta trebali bi ste se konzultirati s glavnim zainteresiranim stranama (dionicima), kako bi ste razumjeli njihove potrebe i ograničenja. Također ih trebate redovito informirati tijekom faze izvršavanja, kao i razmotriti povratne informacije koje dobijete od njih.

### **Izjava o radu**

Izjava o radu je formalni dokument koji definira glavne značajke projekta: što se od projekta očekuje, njegov opseg, ciljeve, rezultate, glavna ograničenja, troškove i procijenjeni vremenski okvir. U malim projektima, Izjava o radu može biti dokument od jednu do dvije stranice.

Izjava o radu je važna jer je to prvi pisani opis projekta. Obje strane, i ljudi koji rade na projektu i oni koji su inicirali njegovu izvedbu, morale bi se složiti sa svim uvjetima iz Izjave o radu prije nego što projekt uopće krene. Izjava o radu je ujedno i osnova za izradu Projektnog plana.

**Kreni/stani!!** Kako Izjava o radu treba biti odobrena od najvažnijih zainteresiranih strana, neke projektne ideje mogu biti odbačene već u ovoj fazi; na primjer ukoliko nije jasno prepoznata važnost projekta za organizaciju, ili ako su troškovi i rizici previšani itd. Projektna ideja također može biti i odgođena ukoliko organizacija odluči raditi na toj ideji/projektnom prijedlogu u nekoj kasnijoj fazi ovisno o raspoloživim resursima ili nekim drugim okolnostima.

### **Planiranje projekta**

Planiranje je druga faza projektnog ciklusa; u ovoj fazi glavne značajke projekta, koje su analizirane i odobrene tijekom faze iniciranja (te ukratko opisane u Izjavi o radu) sada se detaljno razrađuju. Svrha ove faze je pažljivo isplanirati sve elemente projekta i izraditi "Projektni plan", dokument koji će služiti kao smjernice za voditelja projekta i projektni tim, kao i za ostale dionike (zainteresirane strane) u projektu. Projektni plan je važan jer omogućava organizacijama da učinkovitije usmjeri svoja

nastojanja i učinkovitije iskoriste raspoložive resurse, proizvodeći željene rezultate kako bi postigli postavljene ciljeve.

Iako izrada Projektnog plana zahtjeva određeno vrijeme i resurse (npr. uključivanje vaših kolega s posla), postojanje solidnog Projektnog plana je ključ uspjeha u planiranju i izvršavanju bilo kojeg projekta.

### **Struktura Projektnog plana**

Projektni plan je dokument u kojem je detaljno opisan sadržaj projekta koji će se provoditi od strane organizacije. Iako ne postoje standardni oblici ili predlošci kako strukturirati Projektni plan, sljedeći elementi su vrlo karakteristični za svaki projektni plani:

- **Projektni ciljevi:** što se želi postići provođenjem projekta, zašto je potreban i koristan;
- **Projektni rezultati:** što želimo proizvoditi tijekom projekta kako bi ostvarili zadane ciljeve;
- **Radni plan:** kakva je struktura poslova, u smislu sadržaja, faza, trajanja. Poslovi su raščlanjeni na zadatke, pojedinačne međuvisne aktivnosti. Ovime olakšavamo provedbu i kontrolu projekta;
- **Projektni tim:** tko je uključen u provedbu projekta i koje su se vještine zahtijevale;
- **Odgovornosti:** uloga ljudi (ili drugih organizacija) uključenih u projekt;
- **Vremenski okvir:** vremenski raspored poslova;
- **Analiza rizika:** predviđanje što bi moglo poći ukrivo tijekom provedbe;
- **Resursi i proračun:** opis potrebnih resursa (ljudi, opreme, materijala, itd.) i finansijski detalj

### Osnovni elementi projekta: rezultati, vrijeme, resursi

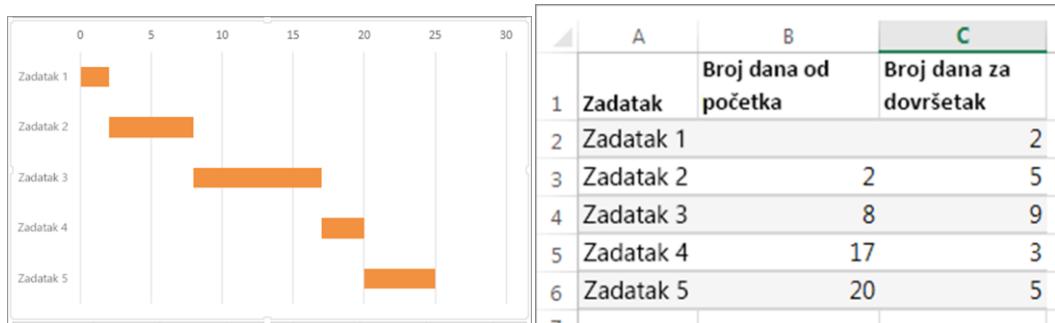
Kao što je prethodno naglašeno, tri ključne dimenzije bilo kojeg projekta su Vrijeme, Rezultati i Resursi. Ovi elementi su neizostavno uključeni u Projektni plan:

- **Vrijeme:** projekt mora imati određen početak i kraj. Provjerite jeste li u vašem Projektnom planu naznačili točan datum početka i završetka projekta;
- **Rezultati:** Rezultati su produkti projekta, ono što izgrađujete, proizvodite, stvarate tijekom projekta. Rezultati mogu biti opipljivi (npr. knjige, prikupljena sredstva, itd.) ili neopipljivi (npr. povećana svijest o nečemu, treninzi, itd.). Projektni plan treba odrediti rezultate i kvantitativno (npr. najmanje 100 ljudi završilo trening) i kvalitativno (npr. najmanje 100 roditelja učenika osnovne škole završilo trening);
- **Resursi:** Projektni plan treba jasno odrediti količinu i vrstu resursa (ljudi, opreme, novca...) potrebnih da se proizvedu zacrtani rezultati unutar zadanog vremena.

Gantov dijagram je jedan od najčešće korištenih alata grafičkog prikaza terminskog plana projekta u upravljanju projektima. Prikazuje zadatke u okviru kojih je svaki posao podijeljen, s njihovim početkom, trajanjem i završetkom. Taj dijagram ima izgled tablice, pri čemu se aktivnosti i drugi projektni elementi nalaze u redcima složeni od vrha prema dnu, a datumi u stupcima s lijeva na desno. Aktivnosti se prikazuju vremenski ovisnim horizontalnim redcima čija je dužina proporcionalna trajanju same aktivnosti. Popis aktivnosti u gantogramu radi se zbog lakšeg upravljanja radnim zadacima.

Gantogram se vrlo jednostavno čita, tako da svi projektni sudionici brzo mogu doći do informacija o aktivnostima na projektu, bez posebnog tehničkog predznanja.

Primjer Ganttovog dijagrama:



## Izvršavanje projekta

Izvršavanje projekta se odnosi na implementaciju projekta. To je faza u kojoj se zapravo provode projektne aktivnosti: u ovoj fazi voditelj projekta i cijeli projektni tim realiziraju Projektni plan.

## Sastanci projektnog tima

Najbolji način da se osigura uspjeh projekta je organizirati uspješan početni sastanak. Početni sastanak je službeni početak projekta i zahtjeva prisutnost svih ljudi uključenih u njegovu implementaciju. Na početnom sastanku se određuju najvažniji alati i sredstva upravljanja projektom. On se organizira tek nakon što ste sa zainteresiranim stranama završili dogovore o ciljevima, vremenu, resursima, te se uvjerili da su dostupni svi ključni elementi u projektu.

Voditelj projekta je odgovoran za organizaciju i vođenje početnog sastanka. On također treba omogućiti izravnu uključenost svih članova tima i osigurati njihovu predanost projektu. Kao i za sve ostale projektne sastanke, voditelj projekta će svakom sudioniku unaprijed poslati dnevni red sastanka sa obveznim vremenskim trajanjem, rasporedom i temama, kao i odgovornostima sudionika (tj. tko što radi na početnom sastanku). Istovremeno, voditelj projekta se treba pobrinuti da se zabilježi svaki trenutak sastanka, a onda taj zapisnik i zaključke sa sastanka cirkularno proslijediti svim sudionicima sastanka. U zaključcima će biti i sljedeći koraci o kojima su se sudionici zajednički dogovorili tijekom sastanka. Sljedeći koraci se obično

bilježe u „Popis aktivnosti“ koje su u prepostavljenim, ali realnim vremenskim okvirima i s podijeljenim odgovornostima. Na početnom sastanku, voditelj projekta također definira ključni način komunikacije tijekom provedbe projekta.

### **Komunikacija**

Komunikacija je ključan element u izvršavanju projekta. Obično, komunikacija ima dvije dimenzije: unutarnju i vanjsku komunikaciju. Unutarnja komunikacija služi da održi sve ljudi koji su uključeni u provedbu projekta na „pravom putu“ u svim bitnim stvarima koje utječu na projekt; da se otklone moguće zapreke, rizici, ali i da se ukaže na mogućnosti za poboljšanje rezultata. Unutarnju komunikaciju voditelji projekta provode neposrednim kontaktom, ali i pomoću razmjene e-mail-ova ili koristeći posebno određene alate kao što su back-office ili web stranica. Najčešće, grupni e-mail-ovi su učinkovit način za osiguravanje interne komunikacije među članovima tima, te osobito s voditeljem projekta. Treba odrediti pravila korištenja interne mail-ing liste, da ne bi došlo do „zatrpanja“ e-mail-ovima. Vanjska komunikacija se više odnosi na podršku diseminaciji (širenju informacija) i vidljivosti projekta. Nju može provoditi član tima posebno zadužen za odnose s javnošću (npr. službenik za komunikacije, stručnjak za odnose s javnošću itd.). Bez obzira tko je zadužen za vanjsku komunikaciju, postoje različiti alati koji se mogu koristiti da bi se povećala vidljivost projekta: namjenske ili druge web stranice, priopćenja za javnost koja će se proslijediti medijima, tradicionalni i novi mediji. Važan element vanjske komunikacije za bilo koji tip projekta je korištenje logotipa koji će osigurati vidljivost neke aktivnosti. Logotip (i projektni i organizacijski) bi ste trebali koristiti pri svakoj diseminaciji (širenju) informacija bez obzira koje sredstvo ili alat za vanjsku komunikaciju koristite kako bi ste osigurali dosljednost u naporima koje ulažete u vanjsku komunikaciju

<b>Unutarnja komunikacija</b>	<b>Vanjska komunikacija</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mail-ing liste (oprez pri uporabi!)</li><li>• Web stranice Back-office / internet</li></ul> <p>Informalna komunikacija</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korištenjem projektnog logotipa u bilo kakvoj vanjskoj komunikaciji</li><li>• Web stranice / posebne web stranice projekta</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objave za medije, časopisi, izvješća</li> </ul> <p>Diseminacija, događanja, publikacije, itd.</p>
--	--

### Projektni tim

Stvarni uspjeh bilo kojeg projekta leži na timu koji stoji iza njega. Ni najbolja ideja s punom finansijskom podrškom neće nužno postići uspjeh ukoliko nije iznesena od strane dobro pripremljenog tima. Projektni tim se obično određuje u fazi planiranja, gdje se kvalitativno i kvantitativno odrede vrste ljudskih resursa potrebne za provođenje prethodno dogovorenih aktivnosti. Voditelj projekta određuje broj i vrstu ljudskih resursa na osnovu tehničkih potreba koristeći "Matricu vještina" koja je jednostavan grafikon koji omogućava profiliranje vrste potrebnih resursa da bi se izvršili određeni zadaci, kao što je prikazano u grafikonu ispod:

Zadatak	Potrebne vještine	Iskustvo / Obrazovanje
Diseminacija i povećanje vidljivosti projekta	Komunikacijske vještine, poznavanje novih medija i informatička pismenost	3 godine iskustva na poslovima Odnosa s javnošću

Kada se jednom odredi vrsta ljudskih resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva i predloženih aktivnosti, voditelj projekta – uz pomoć kolega i suradnika – će trebati provjeriti dostupnost traženih resursa među osobljem organizacije; potrebe za njihovom obukom/prekvalifikacijom, bilo koje operativne ili finansijske implikacije za njihovo direktno uključivanje u projekt, njihovu motiviranost i predanost, itd. Nakon što odabere i odredi osobe za provođenje određenih zadataka u okviru projekta, voditelj projekta će trebati očuvati visoku motiviranost članova tima kako bi osigurao njihovo učinkovito sudjelovanje i predanost projektu. U ovom slučaju, voditelj projekta će se suočiti s izazovnim zadatkom kako izgraditi timski duh koji se temelji na povjerenju. Učinkovita komunikacija i otvorenost su ključni čimbenici za stvaranje povjerenja unutar tima. Voditelj projekta će trebati održavati visoku motiviranost i spriječiti bilo koji mogući sukob unutar tima.

## Osiguravanje resursa

Osim što treba odabrati tim i održati motivaciju njegovih članova, voditelj projekta treba također osigurati resurse koji su određeni u fazi planiranja. Iako su finansijski resursi ključni u bilo kojem projektu, i druge vrste resursa igraju također važnu ulogu u planiranju i provedbi projekta. Logistički i drugi fizički resursi su često neizostavni tijekom provedbe projekta (npr. prostor za organiziranje nekog događanja, edukacije, treninga, itd.), kao i neki drugi resursi, kao što je znanje (npr. metodologije, software, itd.). Kada određujemo resurse potrebne za provedbu projekta, uobičajene pogreške se odnose na ne sagledavanje svih vrsta potrebnih resursa u cijelosti; česta pogreška je kada se ne uzmu u obzir popratni (ili indirektni) troškovi, kao i razni drugi troškovi (tipičan primjer je kod udrugaa kada ne uračunaju troškove dobivanja administrativnih dozvola za javna događanja). U fazi planiranja, voditelj projekta treba pažljivo odrediti svaki element projektnih aktivnosti i odrediti najprimjerenije resurse (ljudske, fizičke, finansijske, logističke, itd.) potrebne za provođenje svake aktivnosti i ostvarivanje specifičnih rezultata. U fazi izvršavanja (npr. prije i tijekom početnog sastanka), voditelj projekta će osigurati sve potrebne resurse.

## Praćenje i kontrola

Tijekom izvršavanja projekta, napredovanje projekta mora biti praćeno kako bi sve projektne komponente bile pod kontrolom (počevši od tri ključne komponente – vremena, rezultata i resursa); To omogućava voditelju projekta i projektnom timu da na vrijeme uoče moguće probleme u izvršavanju projekta , te da odrede i ako je potrebno provedu korektivne mjere.

Praćenje i kontrola podrazumijevaju sljedeće aktivnosti:

- Mjerenje projektnih aktivnosti tijekom njihove provedbe: gdje smo?

- Njihovo uspoređivanje s onim što je zacrtano u Projektnom planu: gdje trebamo biti?
- Utvrđivanje odstupanja od plana: kasnimo li? / trošimo li previše? / jesu li proizvedeni rezultati zadovoljavajući?
- Određivanje korektivnih mjera kako bi smo se suočili s problemima i vratili projekt na "pravi put"

Za praćenje projekta možete koristiti brojne alate, kao što su:

- Redoviti sastanci voditelja projekta s (glavnim) članovima tima
- Unutarnja izvješća (kratki pisani dokumenti)
- Provjeravanje rasporeda aktivnosti prikazanih u autogramu
- Vođenje evidencije o potrošnji novca u skladu s planiranim proračunom

### Kontrolne točke

Kontrolne točke su značajni događaji u projektu; one se često podudaraju s postizanjem glavnog rezultata ili završetkom zadatka. One se određuju tijekom faze planiranja, a prikazane su u Projektnom planu kroz opis aktivnosti. Kontrolne točke predstavljaju glavne korake u projektu, ali isto tako su važne i kao alat praćenja, a za njih se koristi i izraz "kreni/stani": One omogućavaju mjerenje napretka projekta, pokazuju što je postignuto u projektu do tog trenutka, te pomaže pri donošenju odluke može li se projekt nastaviti prema predviđenom planu ili treba upotrijebiti korektivne mjere.

### Projektni plan kroz opis aktivnosti

**cilj:** (željena postignuća)

**ciljana skupina:** (kome je projekt namijenjen)

**elementi projekta:** (popis grupe aktivnosti)

1. Element projekta	
Aktivnosti unutar elementa	što smo planirali raditi? - potrebno je nabrojati aktivnosti s kratkim opisom
Provjeda	Kako smo proveli planirano? -potrebni resursi

	-provođeni postupci
<b>Uloga članova tima</b>	tko, što radi i za što je odgovoran
<b>Mjerljivi ciljevi</b>	popis rezultata aktivnosti
<b>troškovi</b>	utrošeno vrijeme po planiranoj aktivnosti/ članu tima
<b>Vremenski okvir</b>	od kojeg do kojeg datuma

### Zatvaranje projekta

Kada je projekt završen? U principu, kada su ostvareni svi ključni elementi u skladu s Projektnim planom; proizvedeni su rezultati ( prema zadanoj kvaliteti i kvantiteti) u planirano vremenskom razdoblju koristeći resurse utvrđene proračunom. Službeno zatvaranje projekta je potrebno zbog:

- **Zainteresiranih strana u projektu:** oni trebaju znati da je projekt (uspješno) završio; rezultati moraju biti isporučeni
- **Voditelja projekta i projektnog tima:** oni trebaju znati da više nisu angažirani na projektu, te da je njihov trud bio uspješan
- **Angažiranih resursa:** neki privremeni resursi (oprema, ljudi) mogu biti angažirani u nekim drugim projektima

Projekt može biti zatvoren na različite načine, s različitim stupnjem službenosti, ovisno o njegovoj veličini i opsegu. U manjim projektima, službeno zatvaranje projekta se može postići na jedan ili više sljedećih načina:

- Završnim izvješćem što je postignuto (kratkim)
- Sastankom cijelog projektnog tima
- Prezentacijom najvažnijih rezultata zainteresiranim stranama (donatorima, Upravnom odboru, mreži organizacija)
- Prezentacijom najvažnijih rezultata krajnjim korisnicima

Zatvaranje projekta obično podrazumijeva vrednovanje (evaluaciju) učinjenog posla, kao i doprinosa članova tima. Važan element evaluacije je prepoznavanje "naučenih

lekcija”, analiza što je prošlo dobro, a što je pošlo po krivu: ovo je osobito važno za buduće projekte, za izgradnju kapaciteta i unaprijeđenje vještina.

Još jedan važan element faze zatvaranja projekta je komunikacija i proslava: osobito ako je projekt bio uspješan. Važno je da članovi tima odate priznanje i da oni osjete da je njihov trud prepoznat i cijenjen.

Ponovimo!

Pitanja za provjeru:

1. Što je projekt?
2. Nabroji ključne elemente projekta.
3. Objasni koliko je važna komunikacija za uspješno provođenje projekta?
4. Kako se izrađuje projektni plan?
5. Objasni ulogu voditelja projekta.
6. Navedi pet koraka životnog ciklusa projekta.
7. Objasni planiranje projekta.
8. Izradi Projektni plan kroz opis aktivnosti za mali školski projekt ZAJEDNIČKO DRUŽENJE NA KRAJU NASTAVNE GODINE

<https://quizizz.com/join/quiz/5df732fef9c96d001b649c6e/start?studentShare=true>

Pripremila: Marijana Brdar, Škola za grafiku, dizajn i medijsku produkciju.

Zagreb, 2019.