

# KOMPETENCIJE VODITELJA MARKETINŠKIH PROJEKTA

---

**Soldo, Ivana**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Algebra University College / Visoko učilište Algebra**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:225:427481>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Algebra University - Repository of Algebra University](#)



**VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA**

DIPLOMSKI RAD

**KOMPETENCIJE VODITELJA  
MARKETINŠKIH PROJEKATA**

Ivana Soldo

Zagreb, veljača 2023.

# Predgovor

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svom mentoru mr. sc. Tomislavu Rastovski koji mi je pomogao svojim savjetima pri izradi ovog diplomskog rada. Zahvaljujem i svim sudionicima istraživanja bez kojih ovaj rad ne bi bio moguć. Također, zahvaljujem se svim svojim prijateljima i prijateljicama, koji su uvijek bili uz mene i bez kojih cijeli ovaj tijek mog studiranja ne bi prošao tako lako i zabavno. I na kraju, najveću zaslugu za ono što sam postigla pripisujem svojim roditeljima, koji su uvijek bili TU, uz mene, bez obzira da li se radilo o teškim ili sretnim trenucima i bez kojih sve ovo što sam dosad postigla ne bi bilo moguće. Velika HVALA svima!

## Sažetak

Projektni menadžment kao znanstvena disciplina se razvija iz dana u dan i dobiva na sve većoj važnosti. Projekti su prisutni u svim industrijama, od inženjerstva do marketinga, stoga razvijanje novih tehnika, metodologija i kompetencija su nužne. Upravo su kompetencije projektnih menadžera ključne za uspješno provođenje projekta od faze inicijacije do samog završetka. Marketing kao industrija se neprestano razvija, izuzetno je podložna promjenama u okolini, a projekti su temelj njenog rada. Marketinške agencije su najčešća mjesta gdje se projekti provode, ali i u raznim organizacijama i njihovim internim marketinškim odjelima. Voditelji marketinških projekta su oni koji upravljaju timovima ljudi i za koje je izuzetno bitno da kontinuirano razvijaju svoje kompetencije kako bi provedba projekta bila što uspješnija.

Cilj ovog istraživanja bio je usporediti identificirane kompetencije voditelja marketinških projekta temeljem pregleda recentne literature i oglasa za posao s rezultatima istraživanja provedenog među voditeljima marketinških projekta te identificirati one kompetencije koje su ključne za vođenje marketinških projekata.

**Ključne riječi:** kompetencije, projektni menadžment, projekt, voditelj projekta, marketing.

# Abstract

Project management as a scientific discipline is developing day by day and gaining more importance. Projects are present in all industries, from engineering to marketing, therefore the development of new techniques, methodologies and competences are necessary. It is precisely the competencies of project managers that are crucial for the successful implementation of a project from the initiation phase to completion. Marketing as an industry is constantly developing, it is extremely susceptible to changes in the environment, and projects are the basis of its work. Marketing agencies are the most common places where projects are implemented, but also in various organizations and their internal marketing departments. Managers of marketing projects are those who manage teams of people and for whom it is extremely important to continuously develop their competencies in order to make the execution of the project as successful as possible.

The goal of this research was to compare the already identified competencies of marketing project managers according to the available literature with the results of research conducted in agencies and among marketing project managers.

**Key words:** competence, project management, project, project manager, marketing.

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Projektni menadžment .....	3
2.1. Projekt.....	5
2.2. Voditelj projekta .....	7
3. Kompetencije.....	10
3.1. Individualne kompetencije .....	13
3.2. Struktura kompetencija prema ICB4 standardu.....	15
3.2.1. Kompetencije iz područja „Perspektiva“ .....	16
3.2.2. Kompetencije iz područja „Ljudi“ .....	18
3.2.3. Kompetencije iz područja „Praksa“ .....	20
4. Kompetencije voditelja marketinških projekata .....	24
4.1. Kompetencije voditelja marketinških projekata identificirane pregledom literature 24	
4.2. Kompetencije voditelja marketinških projekata identificirane pregledom oglasa za posao 25	
5. Empirijsko istraživanje o kompetencijama voditelja marketinških projekta.....	29
5.1. Metodologija istraživanja .....	29
5.2. Rezultati istraživanja .....	30
Zaključak .....	39
Popis kratica .....	41
Popis slika.....	42
Popis grafova .....	43

Popis tablica.....	44
Literatura .....	45

# 1. Uvod

Projektni menadžment je još uvijek poprilično novo i mnogima nepoznato područje, a čija važnost dolazi sve više do izražaja onima koji se bave njime ili su poslovno usko vezani. Upravo se zbog toga, projektni menadžment kao znanstvena disciplina počeo sve više razvijati i danas postoje razni obrazovni programi za voditelja projektnog menadžmenta, te se osnivaju razne udruge koje provode edukacije, natjecanja i certifikaciju projektnih menadžera. Projektni menadžment je pod neprestanim utjecajem internih i eksternih promjena u okolini djelatnosti u kojoj se provodi, te inovacijama stoga je opstanak na tržištu sve zahtjevniji. Mnoge organizacije shvaćaju da provedba općih načela menadžmenta više nije dovoljna, te se sve više okreću projektnom menadžmentu. Upravo za marketinšku industriju implementacija projektnog menadžmenta znači bolju i uspješniju provedbu projekta i zadovoljstvo svih uključenih strana.

Jedna od ključnih značajki uspjeha nekog projekta su sami ljudi koji sudjeluju na projektu, a možda ponajviše osobe koje njime upravljaju tj. projektni menadžeri. Kompetencije koje projektni menadžer posjeduje su od iznimne važnosti za uspjeh projekta jer je on osoba koja vodi projekt od faze inicijacije do samog završetka, kontrolira tijek provedbe i stvara dodanu vrijednost za organizaciju u kojoj radi (Udo, N., Koppensteiner, S., 2004). S obzirom na svijet u kojem se danas nalazimo, gdje bse promjene događaju iz minute u minutu, vrlo je važno da projektni menadžer konstantno razvija i prilagođava svoje kompetencije potrebama na tržištu (Udo, N., Koppensteiner, S., 2004).

Neprestano razvijanje projektnog menadžmenta kao znanstvene discipline i implementacije istog u mnoge organizacije zahtjeva sve veći broj stručnjaka koji bi svojim vještinama vođenja i kompetencijama pridonijeli boljem provođenju projekta. Razvijanje vještina i kompetencija je ključno za prilagodbu tržištu čija se dinamika i intenzitet neprestano mijenjaju (Ozorhon, B., Akgemik, O.F., Caglayan, S., 2022). Jedno od takvih tržišta je i marketing gdje projektne menadžeri vode glavnu ulogu u provedbi i uspješnosti projekta, a čije kompetencije moraju doći do izražaja kako bi se to i ostvarilo. (Ozorhon, B., Akgemik, O.F., Caglayan, S., 2022) Upravo



su kompetencije koje voditelj marketinških projekta treba posjedovati područje istraživanja ovog rada.

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. U teorijskom dijelu korišteni su sekundarni izvori podataka koji uključuju: literaturu, stručne domaće i strane publikacije i časopise; elektroničke baze podataka Hrčak, Research Gate, Semantic Scholar, ScienceDirect te relevantne web stranice. Uz navedene izvore za teorijski dio rada, provedeno je i empirijsko istraživanje kojim se utvrdilo koje su ključne kompetencije voditelja marketinških projekta potrebne za uspješnu provedbu projekta. Kako bi se istražile kompetencije, provedeno je jednokratno istraživanje putem anketnog upitnika koji se distribuirao putem elektroničke pošte prikladnom uzorku ispitanika. Uzorak ispitanika su činili djelatnici u marketinškim agencijama i organizacijama koje imaju svoje interne marketinške odjele u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik je sadržavao pitanja vezana uz određene kompetencije voditelja marketinških projekta koje su do trenutka slanja upitnika već bile identificirane kako bi se utvrdilo koje kompetencije djelatnici u marketinškim agencijama identificiraju kao ključne i kakav to učinak ima na uspješnost provedbe projekta.

Sadržaj diplomskog rada je podijeljen u pet poglavlja i zaključno poglavlje. Započinje tematikom samog rada, područjem kojim se rad bavi, ciljem te načinom prikupljanja podataka. U drugom poglavlju analizira se pojam projektnog menadžmenta, projekta i projektnog menadžera. U trećem poglavlju se definiraju individualne kompetencije i kompetencije prema ICB standardu. Četvrto poglavlje sadrži već identificirane kompetencije koje su ključne za uspješno upravljanje projektima što je i tema ovog diplomskog rada. Na kraju rada opisana je metodologija provedenog istraživanja kao i rezultati dobiveni njime, te je donesen zaključak na temelju cjelokupne analize.

## 2. Projektni menadžment

Projektni menadžment postoji još od ranijih vremena, a intenzivnije se počeo razvijati sredinom prošlog stoljeća, a kao razlog tome je njegova primjena u raznim industrijama i organizacijama koje su shvatile da okretanje projektnom menadžmentu pomaže u boljem savladavanju tržišnih izazova i zadovoljstvu svih uključenih strana. Povijest razvoja projektnog menadžmenta može se podijeliti u četiri faze:

### 1. Prije 1958. godine (Management Library, 2023)

Iako povijest projekta seže sve do izgradnje piramida ili Velikog zida, u kontekstu projektnog menadžmenta ona započinje oko 1910. godine s popularizacijom dijagrama Henrya Gantta tj. Ganttovog dijagrama. Građevina i masovna proizvodnja u kombinaciji s ratovima doveli su do ozbiljnijih projekata. Jedan od takvih je i projekt Manhattan koji je zahtijevao veći stupanj organizacije, a u to doba projektni menadžment se još uvijek smatrao vještinom koju neki pojedinci posjeduju i stoga su u mogućnosti proizvesti takav projekt, nego disciplinom zasebno. U to doba nije postojala neka općeprihvaćena metodologija projektnog menadžmenta, ali je došlo do razvoja raznih alata koji se koriste i danas. Najpoznatiji alati razvijeni u to doba, uz Ganttov dijagram su Metoda kritičnog puta (engl. *Critical Path Method*, kratica CPM) kojom se određuje trajanje projekta, te Tehnika procjene i revizije programa (engl. *Program Evaluation and Review Technique*, kratica PERT) razvijena za potrebe američke mornarice u Hladnom ratu, a koja služi za određivanje troškova i vremenskog okvira u kojem je projekt potrebno provesti. (Haughey, D., 2021).

### 2. Između 1958. i 1979. godine (Management Library, 2023)

U to doba došlo je do razvoja modernog projektnog menadžmenta. 1965. godine osnovana je Međunarodna organizacija za projektni menadžment (engl. *International Project Management Association*, kratica IPMA), a 1969. Institut za projektni menadžment (engl. *Project Management Institute*, kratica PMI) (Haughey, D., 2021). Uloga projektnog menadžera dobila je na značaju, a

zahvaljujući projektima poput svemirskih misija, metode PERT i CPM nastavljaju s razvijanjem. Do 70-ih godina prošlog stoljeća projektni menadžment se najčešće primjenjivao u građevinskoj industriji, obrani i zrakoplovstvu te se nije smatrao ključnim za uspješno upravljanje projektima (Stretton, A., 2007). Tek sredinom 70-ih se počinje primjenjivati u drugim industrijama, te se razvijaju novi alati poput Strukture za raspodjelu posla (engl. *Work Breakdown Structure*, kratica WBS) koja predstavlja plan podijeljen u korake za postizanje cilja (Haughey, D., 2021). Također, došlo je do razvoja menadžmenta konflikta koji je identificiran kao ključan za uspješno provođenja projekta (Thamhain, H.J., Wilemon, D.L., 1975).

3. Između 1980. i 1994. godine (Management Library, 2023)

Metode korištene do tada tzv. Vodopadne metode, (engl. *Waterfall method*) koje prate linearni tijek odvijanja aktivnosti dovodile su do neuspjeha projekta i velikih troškova, te je 80-ih godina prošlog stoljeća došlo je do razvoja Upravljanja rizicima (Seymour, T.J., 2014) Uz metode upravljanja rizicima počeo je razvoj softvera za upravljanje projektima, programi za certifikaciju projektnih menadžera, te prve agilne metode (iako taj naziv dobivaju tek kasnije) (Seymour, T.J., 2014). Uz to, menadžment postaje priznat kao zasebna disciplina (Management Library, 2023).

4. Od 1995. godine do danas (Management Library, 2023)

Ovo razdoblje obilježava razvoj Interneta, te se zbog toga transformiraju metode za organizaciju i izvođenje posla. Uloga projektnog menadžera zahtjeva poseban set znanja i kompetencija što dovodi do pokretanja obrazovnih programa iz područja projektnog menadžmenta (Seymour, T.J., 2014) 2001. godine objavljen je Agilni manifest koji okuplja sve tehnike kao metodu Agilnog projektnog menadžmenta (Seymour, T.J., 2014). Također, projektni menadžment se počeo primjenjivati u drugim industrijama i utjecat na poslovnu strategiju organizacija (Seymour, T.J., 2014).

Sve je to dovelo do projektnog menadžmenta kakvog poznajemo danas, a koji se prema Vodiču kroz znanje o upravljanju projektima (engl. *Project Management*

*Body of Knowledge*, kratica PMBOK Guide) definira kao primjena znanja, vještina, tehnika i alata kako bi se ostvarili projektni ciljevi. Postiže se kroz projektne procese koji se dijele u 5 faza: inicijacija, planiranje, provedba, nadzor i kontrola te završetak, a podrazumijeva identifikaciju zahtjeva, prepoznavanje potreba, nedoumica i očekivanja dionika oko planiranja i provedbe projekta; balansiranja između ograničenja vezana za obujam, kvalitetu, budžet, raspored, resurse i rizike ( Project Management Institute, 2017).

## 2.1. Projekt

Prema Thackery, V. (2000) „projekt je organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju“. Barilović, Z. (2010) navodi da projekti čine skup procesa koje za cilj imaju stvaranje nove vrijednosti, a glavne karakteristike čine ograničeni resursi i vrijeme, orijentiranost na cilj i jednokratnost. U slučaju marketinga, nakon završetka digitalne kampanje, nova vrijednost znači povećani broj posjetitelja web stranici ili društvenim mrežama, veća aktivacija na istim, te na koncu prodaja proizvoda ili usluge. Neovisno o autoru, u suštini sve imaju isti cilj: stvaranje nove vrijednosti u određenom vremenskom roku za određeni budžet.

Prema službenom vodiču krovne organizacije projektnog menadžmenta, Instituta za projektni menadžment „Projekt je privremeni pothvat poduzet kako bi se stvorio jedinstveni, proizvod, usluga ili rezultat“ ( Project Management Institute, 2017). Svaki projekt ima svoj početak i kraj koji se postiže ili ostvarenjem ciljeva ili prekidom zbog ne dovoljnih resursa za ostvarenjem projekta, odustajanjem od ostvarenja ciljeva ili kada prvotna potreba za izvođenjem projekta prestane postojati. Oznaka „privremeno“ nije nužan pokazatelj vremenskog trajanja projekta niti se ne odnosi na proizvode, usluge i rezultate postignute provedbom projekta na što ukazuje činjenica da su „većina projekta poduzeta radi ostvarenja dugoročnih ciljeva“ ( Project Management Institute, 2017).

Rezultat svakog projekta je jedinstvena usluga ili proizvod. Često se u projektima određeni elementi ponavljaju no to i dalje ne narušava jedinstvenost svakog projekta

zasebno. Tehnike i alati koje se koriste tijekom provedbe određenog projekta unutar organizacije vrlo često se ponavljaju jer svaka organizacija ima određene procedure za izvođenje projekta. Naspram tome, zbog jedinstvenosti svakog projekta može doći do neslaganja određenih elemenata unutar projekta što zahtjeva odstupanje od standardnih procedura i primjenu novih ili drugačijih tehnika i alata. Također, projekti se provode na svim razinama organizacije i može ih izvoditi samo jedna osoba, te jedna ili više organizacijskih jedinica ( Project Management Institute, 2017).

Prema Weiss, J., Wysocki, R., (1992) kako bi se određena aktivnost smatrala projektom treba sadržavati određene karakteristike:

- kompleksne i mnogobrojne aktivnosti
- treba biti jedinstven i jednodratan
- konačan s datumom početka i završetka
- ograničene resurse i budžet
- uključuje veći broj ljudi, većinom se proteže preko nekoliko organizacijskih jedinica
- orijentiran na cilj
- proizvod ili usluga kao rezultat.

Kako bi se projekt prvotno pokrenuo, treba postojati problem ili situacija koja bi bila okidač za pokretanje. Obje opcije mogu proizaći iz internog ili eksternog okruženja, a mogu predstavljati ili opasnost za organizaciju ili priliku.

Prilike za pokretanje projekta mogu biti ( Project Management Institute, 2017):

- razvijanje novih proizvoda ili usluga
- utjecaj na promjenu strukture, zaposlenike ili stil organizacije
- razvitak ili akviziciju novih ili modificiranih informacijskih sistema
- izgradnju objekta ili infrastrukture
- implementaciju novog poslovnog procesa ili procedure.

Neovisno o vrsti projekta i industriji u kojoj se provode, svi prolaze kroz određene faze koje zajedno čine životni ciklus projekta. „Životni ciklus projekta je skup faza koje se ponekad preklapaju i čiji broj ovisi o kompleksnosti, prirodi i samom cilju projekta“ ( Project Management Institute, 2017). Zbog jedinstvene prirode projekta, faze se prilagođavaju kako bi se što učinkovitije ostvarili ciljevi. Različiti autori imaju različite podjele faze; prema Kerzner, H. (2009) životni ciklus se dijeli na šest faza (konceptualizaciju, procjenu izvedivosti, preliminarno planiranje, detaljno planiranje, provedba i testiranje i puštanje projekta u rad). PMBOK Guide navodi četiri ključne faze za realizaciju projekta, a to su pokretanje, organizacija i priprema, provođenje projekta te završetak ( Project Management Institute, 2017).

Kada se radi o marketingu, koji zahtijeva visoku primjenu kreativnosti kako bi se stvorila kampanja/oglas/event koji će biti drugačiji i privući pažnju što više ljudi, broj faza ovisi o kompleksnosti samog projekta. Vrlo se često u izvođenju projekta u marketingu primjenjuju načela metode za kreativna i praktična rješenja u dizajnu (engl. *Design Thinking*) koji dijeli neke slične karakteristike s projektnim menadžmentom. “Design Thinking se smatra načinom razmišljanja koji vodi transformaciji, razvoju i inovaciji, novim načinima življenja i upravljanju poslovanjem“ (Tschimmel, K., 2012). Iz definicije može se zaključiti da Design Thinking, isto kao i projektni menadžment zahtijeva fleksibilnost, primjenu raznih alata i metoda te kompetencije voditelja kako bi se ostvarili ciljevi. Faze koje se koriste u upravljanju projektima u kreativnim industrijama, kao što je marketing, prema Velimiru Srići (2003) su: identifikacija, inkubacija, iluminacija, verifikacija te implementacija.

## 2.2. Voditelj projekta

„Voditelj projekta je osoba izabrana od strane izvršne organizacije za postizanje projektnih ciljeva“ ( Project Management Institute, 2017). Također, on je osoba koja mora upravljati resursima kompanije u okviru vremena, troškova i performansi. Resursi kompanija većinom se dijele u šest kategorija: budžet, ljudstvo, oprema, objekti, materijali i tehnologije (Kerzner, 2009).

Kako bi mogao upravljati gore navedenim resursima, voditelj projekta mora imati određeni skup znanja i vještina; opće vještine i znanja o upravljanju

projektima, te specifična znanja i vještine vezana uz industriju u kojoj se projekt odvija. Prema Radujković, M., (2000) uspješan voditelj treba biti:

- organiziran – upravlja budžetom, resursima, planira, kontrolira i upravlja aktivnostima
- lider – motivira tim i služi kao primjer
- odlučan – donosi pravovremene, stručne i nepristrane odluke
- komunikator – posjeduje dobre komunikacije vještine
- otvoren – za nove ideje u svrhu napredovanja i poboljšanja
- fleksibilan – spreman na prilagodbu ovisno o promjenama u okruženju
- sposoban upravljati sukobima – razlikovat produktivan konflikt od neproduktivnog, slušati, uzet u obzir sva mišljenja, ostati smiren i donijeti pravu odluku.

Također, još jedna bitna uloga u današnjem svijetu je upravo ona prodajna. Iako voditelj projekta drugačije gleda na prodaju od voditelja prodaje i on ima svoju ulogu u „prodaji“ projekta. Voditelj projekta je osoba zadužena za prezentaciju projekta; ideju koja stoji iza samog projekta, ciljeve, rezultate, tim koji radi na projektu, komunikaciju s sponzorima itd. Kako bi što uspješnije „prodao“ projekt, pri prezentaciji treba staviti fokus na novčanu vrijednost koju taj projekt donosi organizaciji, naglasiti zajedničke interese i koristi te odvojiti osobne odnose s ljudima od poslovnih/interesnih.

Voditelj projekta u marketinškim agencijama u većini slučajeva je voditelj ključnih klijenata (engl. *Account manager*). Njegova uloga uključuje svu komunikaciju sa klijentom, dogovaranje projekta, cjelokupne strategije; raspodjelu i delegaciju posla, upravljanje timom, nadzor provedbe projekta i pisanje izvještaja na kraju projekta. Pojam „projekt“ se najčešće odnosi na kampanje. Vještine voditelja ključnih klijenata se mogu podijeliti u dvije kategorije: meke (engl. *Soft skills*) i tvrde (engl. *Hard skills*). *Soft skills* uključuju (KalaPresence, 2022):

- Komunikacijske vještine koje se ne odnose samo na poslovnu komunikaciju već na stvaranje dobrog međuljudskog odnosa za što uspješniju i dugoročnu suradnju. Također, komunikacijske vještine su

bitne kako bi svom timu predstavio klijentove zahtjeve te kako bi članovi tima razumjeli koji krajnji cilj klijent želi.

- Organiziranost jer često vodi više projekta za različite klijente istovremeno.
- Aktivno slušanje.
- Diplomatsko rješavanje konflikta.
- Fleksibilnost jer različiti klijenti traže različiti pristup.

*Hard skills* se odnose na tehničke vještine. To uključuje prodajne i prezentacijske vještine, znanje jezika, te korištenje digitalnih alata za projektni menadžment. Poznavanje svake usluge koju agencija nudi, poput SEO, Google ads i sl. je nužno kako bi klijentu objasnio napredak kampanje (KalaPresence, 2022).



### 3. Kompetencije

„Kompetencije se smatraju jednim od najkontroverznijih termina u menadžmentu“ (Horvath, V., 2019). Hrvatska riječ *kompetencija* na engleskom jeziku ima dva značenja, te se može prevesti kao *Competency* i *Competence* što kod mnogih ljudi dovodi do ne točnog shvaćanja pravog značenja tih riječi. Različito značenje tih dviju riječi može se pronaći u akademskom kontekstu od onog u kontekstu menadžmenta što dovodi do nedoumica koju riječ koristiti (Aiman Arifin, M., 2021). Aiman Arifin, M. termin „Competency“ definira kao znanja, vještine, mogućnosti i stavove pojedinca, dok se termin „Competence“ odnosi na bihevioralne pristupe orijentirane na zadatke (Aiman Arifin, M., 2021). Armstrong, M. (1998) ima slično viđenje ta dvaju pojmova; „Competence“ označava što je ljudima potrebno kako bi dobro odradili zadatak (naglasak je na postizanju željenog cilja), a „Competency“ sposobnosti koje određeni ljudi posjeduju (Aiman Arifin, M., 2021).

Prema Enciklopediji (2021), u hrvatskom jeziku ne postoje dvije različite riječi kao u engleskom, ali postoje nedoumice oko njihovog značenja. Termin kompetencija upotrebljava se u različitim područjima kao što su generativna lingvistika, književna teorija, psihologija, filozofija i pravo te u svakom od navedenih područja ima različito značenje. Na primjer, u psihologiji se koristi definicija R.W. White-a (1959.) koja kompetencije označava kao „rezultat razvoja temeljnih sposobnosti koje nisu prirodene niti su proizvod sazrijevanja“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2023). S druge strane, u filozofiji se komunikativna kompetencija smatra nužnom pretpostavkom za djelatnu kompetenciju (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2023).

Gledano s poslovne strane, kompetencije imaju drugačije značenje. Postoje dva modela ili pristupa definiranja kompetencija. Prvi je „model kompetencija“ koji stavlja naglasak na podrijetlo kompetencija dok drugi model, „standard kompetencija“ se odnosi na aspekt performanse koja se postiže posjedovanjem određene kompetencije. Kroz različite definicije različitih autora mogu se primijetiti naginjanja određenom modelu (Horvath, V., 2019).

McClelland, D. (1973) kompetencije smatra setom osobina koje vode uspješnom ili boljem izvođenju posla. Evarts, H.F. (1987) ih definira kao menadžerove temeljne karakteristike koje su izravno povezane s uspješnom izvedbom. Spencer, L.M. i Spencer, S.M. (1993) koji su ujedno i pioniri „modela kompetencija“ definiraju ih kao mogućnosti i vještine razvijene treniranjem i životnim i poslovnim iskustvom. Dubois, D. i Rothwell, W. (2004) navode da su kompetencije kombinacija znanja, poznatih uzoraka, vještina i karakteristika koje rezultiraju uspješnom performansom, dok Cernusca, L. i Dima, C. (2007) ih definiraju kako temeljne osobne kriterije koje dovode do individualne performanse i razvoja karijere (Aiman Arifin, M., 2021).

Jednu od najpoznatijih i generičkih tipologija je razvio Bloom, B.S. (1964.), u svakodnevnom govoru poznatu kao „KSA model“. U njegovom modelu, kompetencije se dijele u tri domene: kognitivne, afektivne i psihomotorne. Model se vrlo često koristi u raznim treninzima i programima certifikacije, te znanstvenim područjima. Kognitivna domena se odnosi na psihičke vještine i vrlo često se naziva „razinom znanja“; u afektivnu domenu spadaju osjećaji i emocije te se naziva „razinom stava“. Zadnja domena, psihomotorna, se odnosi na fizičke vještine i naziva se „vještine“ (Horvath, V., 2019).

Domena	Kategorija
Kognitivne (ZNANJE) „znanje i razvoj intelektualnih vještina“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znanje (prisjećanje podataka)</li> <li>2. Razumijevanje (razumijevanje značenja, interpretacija)</li> <li>3. Primjena (korištenje koncepta u novoj situaciji)</li> <li>4. Analiza (podjela materijala u cjeline)</li> <li>5. Sinteza (stvaranje strukture ili obrasca)</li> <li>6. Evaluacija (stvaranje procjene)</li> </ol>
Psihomotorne (VJEŠTINE) „fizički pokreti, koordinacija i korištenje motoričkih vještina“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepcija (korištenja senzornih osjetila za upravljanje motoričkim vještinama)</li> <li>2. Spremnost (na djelovanje); usmjereni odgovor (imitacija, proba i greška)</li> <li>3. Mehanizam (srednja razina u učenju kompleksnih vještina)</li> <li>4. Složeni otvoreni odgovor (vješta performansa ili motorička vještina koja uključuje kompleksne obrasce djelovanja)</li> <li>5. Adaptacija (modificiranje obrasca djelovanja kako bi zadovoljili specifične zahtjeve)</li> <li>6. Podrijetlo (razvijanje novih obrazaca djelovanja kako bi udovoljili specifičnom problemu)</li> </ol>
Efektivne (STAV) „način na koji se nosimo sa stvarima emocionalno, kako što su osjećaji, vrijednosti, zahvalnost, entuzijazam, motivacije i stavovi“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fenomen primanja (svjesnost i pozornost)</li> <li>2. Odgovaranje na fenomen (aktiva participacija)</li> <li>3. Vrednovanje (prihvatanje i obvezivanje)</li> <li>4. Organizacija (organiziranje vrijednosti u prioritete)</li> <li>5. Internaliziranje vrijednosti (posjedovanje sustava vrijednosti koji kontrolira ponašanje)</li> </ol>

Tablica 1. Kompetencije (Horvath, V., 2019 prema Winterton i sur., 2006)

Prema PMBOK-u kompetencije voditelja marketinških projekta mogu se podijeliti u tri skupine. Prva se odnosi na tehničke vještine koje uključuju znanja, vještine i ponašanja vezana uz određene dijelove projekta. Druga skupina su vještine vođenja koje pojedincu služe za motiviranje i usmjeravanje tima k projektnim ciljevima.

Zadnja skupina se odnosi na strateške i vještine poslovnog menadžmenta koje predstavljaju znanja i iskustvo u industriji koje služi za ostvarenje boljih rezultata i ciljeva ( Project Management Institute, 2017).

Prema standardu IPMA-e „Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima“ (engl. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, kratica ICB) kompetencije se definiraju kao „primjena znanja, vještina i sposobnosti kako bi bili ostvareni željeni rezultati“ (IPMA, 2015). Domena znanja se odnosi na skup svih informacija i iskustva pojedinca, domena vještina uključuje specifična tehnička znanja koja pojedincu omogućuju obavljanje zadatka, a domena sposobnosti predstavlja uspješnu isporuku znanja i vještina unutar određenog konteksta. Sve tri domene povezane su kroz pretpostavku da vještina posjeduje znanje, sposobnost posjeduje vještine i znanje te „uključuje i njihovu primjenu u praksi na pravi način i u pravo vrijeme“ (IPMA, 2015). Također, iskustvo ima vrlo važnu ulogu u kompetencijama. Ono je ključno za razvoj pojedinca koji prikupljanjem iskustva usavršava svoje kompetencije. S obzirom da je ICB4 sveobuhvatni međunarodni standard koji se koristi za procjenu kompetencija voditelja projekata, temeljem istog će biti opisane kompetencije u daljnjem radu, te će prema njima biti provedeno istraživanje (IPMA, 2015).

### **3.1. Individualne kompetencije**

Razvoj kompetencija je neizostavan dio razvoja pojedinca. Razvojem kompetencija, pojedinac povećava svoje šanse za boljim uspjehom kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Kompetencije koje pojedinac može razvijati su znanja, vještine i sposobnosti uvjetovane životnim iskustvom. Ne postoji jedan univerzalni način ili pristup razvoju kompetencija već mnoštvo njih koji međusobno utječu jedni na druge. Poslovi koji se temelje na projektima, kao što su npr. marketinški projekti koji su i sama tema ovog diplomskog rada, zahtijevaju suradnju svih sudionika na projektu koji dolaze iz različitih područja te samim time imaju i različite kompetencije. Upravo su takva okruženja mjesta razvoja i razmjene novih kompetencija. Aktivnosti kojima se pojedinci bave na određenom projektu služe kao temelj za stjecanje novih znanja, vještina i

sposobnosti. S obzirom na prirodu posla u marketinškim agencijama, pojedinci su dnevno u interakciji s većim brojem ljudi, od svojih kolega do dobavljača, klijenta i sl. Sudjelovanjem u formalnoj ili neformalnoj interakciji koja počiva na razmjeni informacija/iskustva ili diskusiji pojedinci razvijaju svoje kompetencije (IPMA, 2015).

Način na koji pojedinci mogu razvijati svoje kompetencije su mnogobrojni, te ovise o okruženju u kojem se pojedinac nalazi, preferencijama i pristupu resursima. Prema ICB4 standardu neki od načina su (IPMA, 2015):

- Samorazvoj – studiranje, eksperimentiranje, učenje kroz rad, čitanje knjiga, studija slučaja, literature i sl. pomaže u stjecanju znanja te kritičkom razmišljanju i primjeni u praktičnim situacijama.
- Suradničko učenje – razmjena znanja, mišljenja i iskustva sa suradnicima iz različitih područja može pomoći u sagledavanju situacije iz druge perspektive.
- Edukacije i treninzi – razni seminari, predavanja, radionice itd. preko kojih educirane osobe prenose određena znanja i vještine sudionicima, a postiže se interakcijom, studijama slučaja i grupnim vježbama.
- Mentorstvo – osobe koje su mentori potiču pojedince na razmišljanje i samostalno dolaženje do odgovora unutar neke aktivnosti, postavljajući pitanja i dajući sugestije koja služe kao smjernice.
- Simulacije i igre – kompetencije se razvijaju kroz simulacije studije slučaja koje vrlo često kombiniraju različite pristupe.

Razvoj individualnih kompetencija započinje od najranije dobi; nastavnici, treneri i edukatori započinju njihov razvoj u periodu školovanja te se nastavlja na akademsko obrazovanje. U poslovnom svijetu, tu ulogu preuzimaju menadžeri odjela i vrhovni menadžment koji svojim primjerom i usmjeravanjem pomažu pojedincu u njegovom razvoju (IPMA, 2015).

Kako bi pojedinci razvili svoje individualne kompetencije potrebno je ispuniti nekoliko preduvjeta. Prvi od njih se odnosi na utvrđivanje postojeće razine kompetencija, te one željene. Svi sudionici projekta trebaju biti

upoznati s tom informacijom kako bi pojedincu što efikasnije omogućili savladavanje novih kompetencija. Drugi preduvjet se odnosi na pristup stručnom znanju (npr. engl. *Know-how* tj. znati kako), te resursima (npr. vremenski okvir, budžet). Također, kultura organizacije koja stavlja naglasak na razvoj kompetencija pojedinaca i smatra to dodanom vrijednošću ima veliku ulogu u razvoju individualnih kompetencija pojedinca (IPMA, 2015).

### 3.2. Struktura kompetencija prema ICB4 standardu

Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima (engl. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, kratica ICB) je svjetski priznat standard IPMA-e prema kojem su definirane potrebne kompetencije za pojedince čiji se rad odvija u područjima upravljanja projektima, programima i portfeljima (IPMA, 2015).



Slika1. IPM-ino Oko kompetencija (ICB4,2015)

IPMA ICB sadrži tri područja kompetencija koje zajednički čine IPMA-ino Oko kompetencija koje je „univerzum kompetencija za upravljanje projektima, programima i portfeljima. Kompetencije su podijeljene u tri područja: područje Perspektive, područje Ljudi i područje Prakse. Svako od područja je usredotočeno na različit aspekt kompetencija, a zajedno tvore cjelovitoga i uravnoteženog pojedinca“ (IPMA, 2015). S obzirom da je u radu naglasak na

marketinške projekte, fokus će biti na domeni upravljanja projektima, te će se podjela kompetencija dalje u tekstu temeljiti na ICB standardu (IPMA, 2015).

### 3.2.1. Kompetencije iz područja „Perspektiva“

Razlog za pokretanje projekta dolazi od eksternih pokretača; situacije i događaji u okruženju potiču pojedince na aktivnosti koje su ponekad previše kompleksne te se pokreću kao projekt. Pokretači se dijele u dvije skupine: „formalne i eksplicitne ciljeve i potrebe organizacije/društva te neformalne i implicitne motive i interese“ (IPMA, 2015). Projekti su uvijek pod društvenim, političkim i organizacijskim utjecajem koji čine kontekst u kojem se oni razvijaju i odvijaju.

Područje perspektiva definira pet kompetencija (IPMA, 2015):

- strategija
- upravljanje, strukture i procesi
- usklađenost, standardi i propisi
- moć i interes
- kultura i vrijednosti.

Prva kompetencija unutar područja „perspektiva“ je strategija. Ona pojedincima daje uvid što se sve smatra strategijom, kako se ona implementira u projekt, usklađuje s vizijom i misijom organizacije te u konačnici definira ciljeve organizacije koje je potrebno ostvariti. Kako bi se uspjeh zadanih ciljeva mogao mjeriti, a na temelju dobivenih rezultata (po potrebi) i unaprijediti, koriste se različite varijable za mjerenje. Dvije najpoznatije su Kritični faktor uspjeha (engl. *Key Success Factor*, kratica KSF) i Ključni pokazatelj izvršenja (enlg. *Key Performance Indicator*, kratica KPI). Strategije mogu biti kratkoročne, srednjoročne i dugoročne, a bitno je da su usklađene na svim razinama i sa svim aktivnostima kako bi ostvarile korist za organizaciju.

Kako bi se strategija što efikasnije implementirala, potrebna je i kompetencija upravljanja, struktura i procesa koja ponekad može služiti kao i sam pokretač

projekta. Ova kompetencija podrazumijeva da pojedinac razumije već postojeće strukture, sustave i procese organizacije i važnost njihove usklađenosti, s obzirom da pružaju potporu u organizaciji, provedbi i upravljanju projektom. Tu potporu pružaju odjel ljudskih resursa (engl. *Human Resources*, kratica HR) i ured za upravljanje projektima (engl. *Project Management Office*, kratica PMO).

Osim usklađivanja sa strukturama i procesima, potrebno je usklađivanje sa standardima i propisima, koja čine treću kompetenciju pod punim nazivom „usklađivanje, standardi i propisi“. Pomoću ove kompetencije pojedinac usklađuje interne i eksterne zakone i propise, bili oni službeni ili neslužbeni, a sve s ciljem uspješnog izvođenja projekta. Svrha ove kompetencije je omogućiti pojedincu razvijanje svojih sposobnosti, te uspješniji odabir projekta koji rezultiraju uspjehom za organizaciju.

Za pokretanje projekta treba postojati interes, bio on individualan ili grupni, koji zajedno s moći čini sljedeću kompetenciju ovog područja. Ova kompetencija omogućuje pojedincu korištenje raznih tehnika i alata moći i interesa, kako bi svi sudionici projekta ostvarili zadane ciljeve. U ostvarenju vlastitih interesa, pojedinci se vrlo često koriste utjecajem. Sposobnost utjecaja na drugu osobu se naziva moć. Način iskazivanja moći se treba prilagoditi interesima organizacije kako bi oni bili ostvareni. Uz utjecaj kulturnih vrijednosti, osobnost i stil pojedinca utječu na način na koji će on iskazivati svoju moć.

Kultura i vrijednosti ujedno čine i zadnju kompetenciju ovog područja. Kultura čini skup povezanih obrazaca ponašanja i njihovu vrijednost za zajednicu, dok su vrijednosti ideje koje služe kao temelj za aktivnosti zajednice. Ova kompetencija pojedincu pomaže u identifikaciji i integraciji internih i eksternih kulturnih aspekta na pristup, postupke, održivost i ciljeve projekta.



### 3.2.2. Kompetencije iz područja „Ljudi“

Samopromišljanjem razvijaju se osobne kompetencije koje su pojedincu potrebne kako bi uspješno vodio projekt. Kompetencije na koje se ovo područje odnosi su one osobne i one društvene. Definiira ih deset, a to su (IPMA, 2015):

- samopromišljanje i upravljanje sobom
- osobni integritet i pouzdanost
- osobna komunikacija
- odnosi i angažiranost
- vodstvo
- timski rad
- konflikt i kriza
- snalažljivost
- pregovaranje
- usmjerenost na rezultate.

Prva kompetencija iz ovog područja nosi naziv samopromišljanje i upravljanje sobom. Samopromišljanje je sposobnost promišljanja i razumijevanja osobnih emocija, obrazaca ponašanja, vrijednosti i stavova te donošenja zaključka o njihovom utjecaju. Upravljanje sobom se odnosi na postavljanje osobnih ciljeva, kontinuirane provjere, praćenja napretka i rješavanje svakodnevnih zadataka. Pomoću ove kompetencije pojedinac usmjerava svoje ponašanje obraćajući pažnju na vlastite emocije što rezultira boljoj ravnoteži između svakodnevnog rada i rada na projektu. Sljedeća kompetencija odnosi se na osobni integritet i pouzdanost. Svojim ponašanjem pokazujemo svoje moralne i etičke vrijednosti i načela i to čini naš osobni integritet. Pouzdanost je možda jedna od bitnijih kompetencija jer ona ukazuje da se na nas može računati i da će naša ponašanja biti u skladu s očekivanim i dogovorenim ponašanjima. Ovom kompetencijom stvara okruženje temeljeno na povjerenju i sigurnosti, a postiže se dosljednim ponašanjem. Osim primjera vlastitim ponašanjem, bitna je komunikacija koja

treba biti točna i dosljedna. Osobna komunikacija kao kompetencija pojedincu daje mogućnost efikasnog komuniciranja u različitim situacijama i s različitim interesnim dionicima iz različitih kulturnih pozadina. Način komunikacije treba se prilagoditi publici i prilici, a pojedinac treba provjeriti da li je publika primila i točno razumjela njegovu poruku. Temelji dobre suradnje zasnivaju se na dobrim odnosima i osobnoj angažiranosti. Kompetencija odnosi i angažiranost uključuje odnose jedan na jedan kao i cjelokupne odnose unutar organizacije, a svrha joj je izgradnja i održavanje osobnih odnosa. Za izgradnju dugoročnih i dobrih odnosa potrebno je uložiti trud, a društvene kompetencije poput empatije, povjerenja, pouzdanosti i komunikacijskih vještina su nužne kako bi se to postiglo.

Vodstvo je po mnogima ujedno i najbitnija kompetencija u upravljanju projektima. Vodstvom se usmjeravaju i motiviraju pojedinci/skupine kako bi se ostvarili pojedinačni ili organizacijski ciljevi. Potrebno je odabrati prikladan stil vodstva ovisno o situaciji, projektu i timu. Odabrani stil vodstva podrazumijeva „obrasce ponašanja, metode komuniciranja, stavove prema konfliktima, načine kontroliranja ponašanja članova tima, proces odlučivanja te količinu i tip delegiranih zadataka“ (IPMA, 2015). Bez tima i timskog rada bilo bi vrlo teško provoditi projekt. Timove čine grupe ljudi koje zajedno rade na određenom zadatku kako bi ostvarili zajednički cilj. Timovi koji rade na projektima su vrlo često multidisciplinarni tj. pojedinci koji su ujedno i stručnjaci dolaze iz različitih područja kako bi podijelili svoje znanje i doprinijeli ostvarenju ciljeva. Kompetencija timskog rada pomaže pojedincu u odabiru i upravljanju članovima tima koji svojim znanjem i iskustvom najbolje odgovaraju projektu u ostvarenju njegovih ciljeva. S obzirom da na projektu sudjeluju pojedinci iz različitih područja i različitih stavova i mišljenja može doći do konflikta i kriza. Ovom kompetencijom, pojedinac promatra okruženje i identificira moguće krize i konflikte, te upravlja njima ukoliko do toga dođe. Ova kompetencija je usko povezana i s kompetencijom snalažljivosti koja pojedincu omogućava konstantno razmatranje mogućnosti u pronalasku najboljeg pristupa/rješenja u različitim situacijama. Pojedinac primjenjuje različite tehnike i alate, te koristi maštu i kreativnost kako bi to postigao. Snalažljivost ne predstavlja nužno kreiranje nečeg novog već se

može primjenjivat na već postojeće stanje sa svrhom unaprjeđenja. Uz snalažljivost, pojedinac treba imati i pregovaračke sposobnosti kako bi ostvario ciljeve. Kompetencija pregovaranja uključuje usklađivanje različitih interesa, očekivanja i potreba između svih uključenih strana s ciljem postizanja kompromisa oko dogovorenih ishoda i zadovoljstva svih sudionika. U pregovorima pojedinci često koriste „sredstva moći“ kako bi ostvarili svoje ili organizacijske ciljeve. Zadnja kompetencija ovog područja je usmjerenost na rezultate. Kako bi se očekivani rezultati postigli, pojedinac treba odrediti prioritete među sredstvima i resursima. Također, produktivnost koja se mjeri kao kombinacija djelovanja i učinkovitosti je vrlo bitna za ostvarenje dogovorenih ishoda. Na pojedincu je da usmjeri tim na postizanje rezultata koji će zadovoljit sve uključene sudionike.

### **3.2.3. Kompetencije iz područja „Praksa“**

Pokretanjem projekta pokreću se zahtjevi i utjecaji svih uključenih sudionika na projektu. Pojedinac odgovoran za upravljanje projektom ili projektni menadžer treba uzeti u obzir sve te utjecaje i zahtjeve kako bi upravljanje projektom bilo što uspješnije. Ovo područje se bavi temeljnim projektnim kompetencijama (IPMA, 2015):

- osmišljavanje projekta
- zahtjevi i ciljevi
- opseg
- vrijeme
- organiziranje i informiranje
- kvaliteta
- financiranje
- resursi
- nabava
- planiranje i kontrola
- rizik i prilika

- interesni sudionici
- promjena i transformacija.

Prvi korak u projektima je osmišljavanje samog projekta. Ova kompetencija opisuje kako pojedinac zahtjeve, želje i utjecaje implementira u nacrt projekta koji služi kao temelj u ostvarenju ciljeva. Kako bi projekt bio uspješno izveden, na pojedincu je da pronađe najbolji pristup te uklopi sve društvene i kontekstualne aspekt. Druga kompetencija, službenog naziva zahtjevi i ciljevi, opisuje koji je pravi razlog pokretanja projekta i koji je cilj koji se želi ostvariti. Svi sudionici projekta, interni i eksterni, imaju svoje potrebe, očekivanja i zahtjeve od projekta, a pomoću ove kompetencije mogu usporediti svoje očekivanja od projekta i ono što će u stvarnosti projekt postići. Nakon donošenja zajedničke odluke između interesnih sudionika o svrsi projekta, ona se formulira u točno određene aktivnosti koje služe kao sredstvo za postizanje. Opseg kao kompetencija je zadužen za utvrđivanje rada koji je potrebno uložiti, te opisuje rezultate, ishode i koristi projekta. No, s druge strane opisuje i oni što projekt ne sadrži tj. opseg određuje granice projekta. Nadzor i kontrola nad opsegom osiguravaju zadržavanje unutar granica i zadržavanje fokusa projekta.

Kompetencija vrijeme je važna za identifikaciju i strukturiranje svih komponenti projekta kako bi bio što optimalnije izveden. Pomoću ove kompetencije pojedinac definira, određuje raspored, nadgleda i kontrolira sve komponente projekta kako bi ciljevi bili ostvareni. Ponekad dolazi do odstupanja od zadanog vremenskog plana, što zbog eksternih ili internih uzročnika, te se raspored mijenja i prilagođava novonastaloj situaciji. Kompetencija organizacije i informiranja daje pojedincu mogućnost kreiranja jednokratne organizacijske strukture za potrebe provedbe projekta, a uključuje definiranje, implementaciju i upravljanje, te raspodjelu odgovornosti i međusobnu komunikaciju. Ova kompetencija obuhvaća sve komunikacijske i organizacijske procese. Kompetenciju kvalitete projekta možemo gledati na dva načina; prvi se odnosi na kvalitetu procesa i organizaciju projekta, a drugi na upravljanje i osiguravanje ostvarenja ciljeva projekta. Drugim riječima, kvaliteta se odnosi na sam proizvod/uslugu koju

projekt isporučuje i na dobru implementaciju procesa i mjerenje njegove učinkovitosti. Kvaliteta se odnosi na cijeli životni ciklus projekta. Financiranje uključuje upravljanje svim troškovima nužnim za „procjenu, planiranje, prikupljanje, potrošnju i kontrolu priljeva i odljeva financijskih resursa“ (IPMA, 2015). Pojedinaac je zadužen za prikupljanje dovoljno sredstava kako bi projekt mogao biti proveden i ciljevi ostvareni. Na početku samog projekta, potrebno je napraviti procjenu troškova, a tijekom provedbe projekta potrebno je vršiti kontrolu kako ne bi došlo do odstupanja od predviđenog proračuna. Osim financiranja, važno je i upravljati drugim resursima kao što su ljudi, znanja, oprema, imovina itd. Pojedinaac treba kreirati strategiju za nabavu svih potrebnih resursa, te ih što efikasnije raspodijeliti kako bi ciljevi projekta bili ostvareni. Raspodjelu resursa potrebno je odraditi u početnoj fazi projekta i prilagođavati tijekom cijelog životnog ciklusa projekta jer se njihova dostupnost i potreba za njima mijenjaju.

Kako bi se osigurali resursi, potrebno je provesti proces nabave. Nabavom se kupuju roba i usluge od vanjskih dobavljača. Ova kompetencija uključuje planiranje nabave, sam čin nabave te odabir kanala putem kojih će se nabava izvršiti. Pomoću ove kompetencije, pojedinac odabire dobavljače ili partnere koje će mu osigurati potrebne resurse koje on ne posjeduje ili ne može proizvesti u potrebnoj količini sa svrhom isporuke najbolje vrijednosti za organizaciju. Da bi projekt bio uspješno izveden i da bi ciljevi bili ispunjeni, nužno je usklađivanje svih komponenti projekta u svojevrsni plan te kontroliranje njegovog izvršenja. Za to je zadužena kompetencija naziva planiranje i kontrola. Za ostvarenje dogovorenih ciljeva nužno je održavati ravnotežu i biti dosljedan, a za to je potrebno redovito vršiti kontrolu, te sustave kontrole prilagođavati i unaprjeđivati. Zatim slijedi kompetencija rizika i prilika. Njena svrha je identificiranje, procjena, planiranje i reagiranje na rizike i prilike koje se nalaze u okruženju u kojem se projekt odvija. Ona pomaže pojedincima da pravovremeno otkriju prilike ili rizike, upravljaju njima i odgovore na način da ciljevi projekta budu. Osim prepoznavanja rizika i prilika, treba prepoznati i interesne sudionike te analizirati njihova mišljenja i stavove i upravljati njima kako bi se ostvarili organizacijski

ciljevi. Interesni sudionici su svi pojedinci, skupine i organizacije koje utječu ili mogu utjecati na provedbu projekta. To mogu biti klijenti, dobavljači, sponzori, proizvođači itd. Zadnju kompetenciju ovog područja čini promjena i transformacija. Promjena je unapređenje trenutnog stanja, uzimajući u obzir i prošlost, dok je transformacija razvijanje nove situacije gledajući u budućnost. Pojedinci ovom kompetencijom mijenjaju ili transformiraju organizaciju kako bi ostvarili ciljevi. Svrha samih projekta je stvaranje boljeg, što se ponekad ne može postići samo ishodom već se trebaju dogoditi određene promjene u ponašanju organizacije.

## **4. Kompetencije voditelja marketinških projekata**

Kako bi se istražile ključne kompetencije za uspješno upravljanje marketinškim projektima, koje će služiti kao temelj za daljnje istraživanje kompetencija voditelja marketinških projekata u Republici Hrvatskoj, pregledana je literatura na elektroničkim bazama podataka kao što su Hrčak, Research Gate, Semantic Scholar i ScienceDirect, te su pregledani oglasi za posao putem stranica Indeed.com i Moj Posao čiji će rezultati istraživanja biti opisani u sljedećim poglavljima.

### **4.1. Kompetencije voditelja marketinških projekata identificirane pregledom literature**

Postoje već provedena istraživanja nekih autora o ključnim kompetencijama koje su tražene i potrebne kako bi se uspješno upravljalo marketinškim projektima. Tako su autori Loveland, J.M., Thompson, S.A., Lounsbury, J.W., Dantes, D.C. (2015) ustanovili da su orijentacija na klijente, vizionarstvo, vodstvo, optimizam i pouzdanost nužni za uspjeh. Gray, B., Sogn-Grundvag, G., Bell, J., Chapman, C. (2007) su zaključili da kompetencije koje jedan marketinški menadžer treba posjedovati su strateško razmišljanje i planiranje, vještine promocije, vještine upravljanja, komunikacijske vještine, vodstvo, rješavanje problema, rad u timovima, komunikacija s internim i eksternim dionicima i želja za učenjem. Kovac, I. (2021) smatra otpornost na stres, timski rad, inicijativu, interpersonalne vještine, motivaciju, fleksibilnost i komunikacijske i prezentacijske vještine kao nužne kompetencije za uspješnog menadžera. Prema ovom istraživanju, Kovac, I. i Vamosi, K. (2022) provele su još jedno istraživanje, te uz već identificirane kompetencije prema Kovac, I. (2021) zaključile da su potrebne i analitičke vještine, kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema. Kanibir, H., Saydan, R., Nart, S. (2014) su identificirali strategiju, usklađenost sa strukturama i procesima, upravljanje prilikama, inovacije, adaptacije, samopromišljanje, snalažljivost, poduzetničku viziju, brand strategiju i marketinšku komunikaciju kao neophodne kompetencije za uspješno upravljanje marketinškim projektima.

Autorice Chernobaeva, G., Apenko, S., Popova, O. (2015) smatraju kompetencije strateškog planiranja i upravljanja, kreativnost, analitičke i komunikacijske vještine, postizanje ciljeva i marketinško razmišljanje ključnim za uspješno upravljanje marketinškim projektima. Soltysik, M., Zakrzewska, A., Sagan, A., Jarosz, S. (2020) proveli su istraživanje među studentima i IT menadžerima, te ustanovili da su promjene i transformacije, planiranje i kontrola, upravljanje budžetom i opsegom posla, zahtjevi, ciljevi i koristi; timski rad, vodstvo, osobna komunikacija, pouzdanost i integritet, kultura i vrijednosti, interesi i utjecaji, strukture i procesi i strategija nužne kompetencije koje jedan projektni menadžer treba posjedovati. Yin, L. (2021) identificira integraciju, upravljanje opsegom posla, rasporedom, financijama, kvalitetom, nabavom, rizicima i dionicima, te komunikacijske vještine kao ključne kompetencije. Autori Ahsan, K. i Ho, M. (2013) smatraju kompetencije upravljanja promjenama, strukturama i procesima, timovima, vremenskim okvirima, opsegom posla, kvalitetom, budžetom, rizicima, dionicima i komunikacijske i vještine vođenja neophodnima za uspješno upravljanje projektima.

## **4.2. Kompetencije voditelja marketinških projekata identificirane pregledom oglasa za posao**

Uz pregled literature, pretraženi su oglasi za pozicije marketinških voditelja u SAD-u, Kanadi, Ujedinjenom Kraljevstvu, Njemačkoj, Australiji i Hrvatskoj. U oglasima su pretražene kompetencije koji su potrebne za određene pozicije u marketingu kako bi se u daljnjem istraživanju moglo usporediti s kompetencijama koje se identificiraju kao ključne u Hrvatskoj. Oglasi su pretraživani na stranici za zapošljavanje Indeed.com i Moj Posao. Prilikom istraživanja, pregledano je 20 oglasa za pozicije voditelja marketinga za svaku od država kako bi se utvrdile tražene kompetencije za svaku od država, te napravila usporedba i ustanovile razlike (ako postoje). Države su odabrane na temelju toga što su prema ulaganjima najveća tržišta oglašivačke industrije na kontinentima Sjeverne Amerike, Europe i Australije, te je Hrvatska odabrana s obzirom da će se daljnje istraživanje provoditi u Hrvatskoj. Sjeverna Amerika je



2021. godine ukupno potrošila 296,4 milijardi američkih dolara na oglašavanje (Navarro, J.G., 2023). Sjedinjene Američke Države čine najveće tržište kontinenta s ukupno 285 milijardi američkih dolara (Navarro, J.G., 2023) potrošenih na oglase, dok ih slijedi Kanada s 11,2 milijarde američkih dolara (Statista Research Department, 2023). Kada se radi o Europi, 2021. godine ukupno je potrošeno 146 milijardi američkih dolara (Navarro, J.G., 2023). Najveće tržište Europe je ono Ujedinjenog Kraljevstva koje je u 2021. godinu potrošilo 31,92 milijarde britanskih funti (Statista Research Department, 2023). Drugo najveće tržište u Europi je tržište Njemačke s potrošnjom od 29,6 milijardi američkih dolara u 2021. godini (Statista Research Department, 2023). Tržište Australije je u 2021. godine ukupno potrošilo 8,6 milijardi američkih dolara na oglašavanje (Ratcliffe, J., 2022).

Prvo je istraženo područje Sjedinjenih Američkih Država. Pregledani su oglasi za pozicije marketinške voditelje u različitim branšama. Pozicije su uključivale marketing menadžere koji vode projekte u prodaji (engl. *Retail*), marketinškim agencijama, medijima, IT kompanijama, telekomunikacijama i ugostiteljstvu. Ovisno o poziciji traženo iskustvo je uglavnom od minimalno 1 godine do 5 ili više godina. S obzirom da je tržište u Sjedinjenim Američkim Državama, službeni jezik je engleski, te ne zahtijeva znanje još jednog stranog jezika. Tražene kompetencije su uključivale komunikacijske, organizacijske i prezentacijske vještine; vođenje timova ljudi, upravljanje različitim dionicima i opsegom posla. Utjecanje na dionike i stvaranje partnerstva je jedna od traženijih kompetencija. Vještine vođenja i upravljanja vremenom su ključne kompetencije u svakom od istraživanih oglasa. Naravno, naglasak je na postizanju ciljeva i vođenja kompleksnih projekta, koordinaciji više aktivnosti istovremeno, osmišljavanju projekta i provođenju strategije, te otvorenosti prema osobnom razvoju i napretku. Također, manji broj oglas je zahtijevao osnovno razumijevanje financija i upravljanje budžetom (Indeed, 2023). Tržište Kanade slično je tržištu Sjedinjenih Američkih Država. I u ovom istraživanju pregledavane su pozicije za menadžere u IT kompanijama, marketinškim agencijama, ugostiteljstvu i prodaji. Traženo iskustvo jednako je onom u SAD-u, a jezik engleski. Kompetencije potrebne za voditelja marketinških projekta u

Kanadi uključuju organizacijske, prezentacijske i komunikacijske vještine; koordinaciju više aktivnosti istovremeno, osmišljavanje projekta i provođenje strategije; upravljanje opsegom i vremenom i vođenje timova. Kompetencije osobnog napretka i razvoja je također vrlo tražena, kao i ostvarenje ciljeva projekta i stvaranje i održavanje odnosa sa dionicima. Analitičke vještine su tražene u većini poslova (Indeed.ca, 2023). Ujedinjeno Kraljevstvo zahtijeva isto znanje jezika i iskustva kao prethodna dva tržišta. Pretraživana tržišta su uključivala pozicije za voditelja marketinških projekta u medijskim industrijama, prodaji, IT i telekomunikacijskim organizacijama. Najtraženije kompetencije su one komunikacijske, organizacijske i upravljanje više aktivnosti istovremeno. Osmišljavanje projekta i provedba strategije su nužne, kao i kompetencije vođenja, upravljanja i pregovaranja s dionicima s ciljem ostvarenja projektnih ciljeva. Tražene su i vještine upravljanja opsegom, vremenom i planiranja. Posjedovanje analitičkih, komunikacijskih i organizacijskih vještina je traženo gotovo u svim oglasima, kao i želja za učenjem i osobnim razvojem (Indeed.uk, 2023).

Tržište Njemačke zahtijeva dodatno znanje engleskog jezika, te iskustvo kao u svim prethodnim tržištima. Oglasi su pretraživani za pozicije marketinških menadžera u IT organizacijama, prodaji, autoindustriji, tehnološkim organizacijama, ugostiteljstvu i telekomunikacijama. Tražene kompetencije uključuju razvoj i provedbu strategije, osmišljavanje projekta, upravljanje s više aktivnosti istovremeno (engl. *Multitasking*), strateško razmišljanje, analitičke vještine; upravljanje opsegom posla i vremenom, te organizacijske, komunikacijske i prezentacijske vještine. Kao i na svim prethodnim tržištima, kompetencija osobnog razvoja i usmjerenosti na ciljeve je neophodna (Indeed.de, 2023). Zatim je istraženo tržište Australije. S obzirom da je engleski službeni jezik, nije bilo traženo znanje još nekog od stranih jezika. Traženo iskustvo ovisi o poziciji, a uglavnom se kreće od minimalno 1 godine do 5 ili više. Pretraživani su oglasi za pozicije marketing menadžera u marketinškim agencijama, prodaji, hotelijerstvu i IT organizacijama. Tražene kompetencije su želja za osobnim razvojem i napretkom, osmišljavanje projekta i strategije, postizanje projektnih ciljeva, strateško razmišljanje, timski rad, upravljanje s više aktivnosti

istovremeno, upravljanje opsegom i vremenom, upravljanje budžetom, stvaranje i održavanje odnosa s dionicima, te utjecanje na dionike s namjerom ostvarenja ciljeva. Također, tražene kompetencije su komunikacijske, prezentacijske, organizacijske i vještine vođenja (Indeed.au, 2023). Zadnje istraženo tržište je tržište Hrvatske. Oglašavane pozicije su uključivale marketinške voditelje u IT-u, prodaji, ugostiteljstvu, hotelijerstvu i marketinškim agencijama. Traženo iskustvo ovisi o traženoj poziciji. Poznavanje engleskog jezika je obavezno, a neki oglasi su zahtijevali i znanje još jednog stranog jezika. Najčešće tražene kompetencije su analitičke, komunikacijske, prezentacijske i vještine vođenja; upravljanje s više aktivnosti istovremeno, motivacija, timski rad, stvaranje i održavanje odnosa s dionicima, planiranje i kontrola, kreativnost i razvijanje i upravljanje strategijom (MojPosao, 2023).

Može se zaključiti da svih šest država zahtijeva iste kompetencije voditelja marketinških projekta. Razlog tomu može biti globalno tržište na kojem sve istraživane organizacije posluju stoga i zahtijevaju jednake kompetencije za voditelje marketinških projekta. Kompetencije dobivene istraživanjem obuhvaćaju većinu kompetencija prema ICB4 standardu. Također, može se primijetiti da kompetencija financiranja tj. upravljanje budžetom nije često tražena, kao što i kompetencije kulture i vrijednosti nisi u niti jednom oglasu naglašavane već se to podrazumijeva jer su sve istraživane države multikulturalna društva.

## **5. Empirijsko istraživanje o kompetencijama voditelja marketinških projekta**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Anketa prema Vujeviću (1988) predstavlja „postavljanje određenih pitanja određenoj i odabranoj vrsti i broju ljudi, na točno isplaniran način sa svrhom i ciljem, a cilj je dobiti što više istinitih odgovora, odnosno podataka i informacija o predmetu istraživanja“ (Zelenika, R., 2000), te je iz toga razloga korištena kao metoda istraživanja kompetencija voditelja marketinških projekta u Republici Hrvatskoj. Anketa je bila pismenog tipa u (u alatu Google obrasci) jer omogućava uštedu vremena i lakši način dolaska do većeg broja ispitanika; omogućava ispitaniku anonimnost i nepristranost jer ispitivač nije prisutan prilikom davanja odgovora, smanjuje troškove anketiranja, te ubrzava postupak obrade rezultata (Zelenika, R., 2000).

Anketni upitnik sadržavao je 13 pitanja otvorenog, zatvorenog i kombiniranog tipa (Zelenika, R., 2000) koja se mogu podijeliti u dvije kategorije: demografski podaci i podaci o kompetencijama. U prvu kategoriju podataka ulazila su pitanja vezana uz spol, dob, razinu obrazovanja, radno iskustvo, ulogu na projektu, industriji u kojoj ispitanik djeluje, te posjeduje li certifikat po nekom standardu. Drugu kategoriju podataka činila su pitanja vezana uz kompetencije; rangiranje kompetencija po važnosti, navođenje traženih kompetencija prilikom zapošljavanja i učestalost korištenja navedenih kompetencija. Kompetencije koje su istraživane temelje se na rezultatima prethodnog istraživanja u kojemu su pregledani oglasa za posao i literatura, te su se najčešće tražene kompetencije u oglasima i literaturi korištene za istraživanje kompetencija voditelja marketinških projekta u Republici Hrvatskoj.

Kako bi se došlo do ciljne skupine, korištena je neprobabilistička metoda odabira ciljnog uzorka kojom „istraživači odabiru slučajeve koji će biti uključeni u uzorak na temelju vlastite prosudbe njihove tipičnosti, te odabrani uzorak nema namjeru predstavljati širu populaciju već je namjerno i neskriveno selektivan i pristran“ (Choen, L., Manion, L., Morrison, K., 2007). Ciljnu skupinu činili su voditelji projekta, članovi timova, savjetnici i koordinatori projekta iz industrija kao što su marketing, tehnološko-informacijske, turizam, civilno

društvo, ugostiteljstvo, prodaja i industrija ljepote u Republici Hrvatskoj, te su svi sudjelovali dobrovoljno. Ciljna skupina izabrana je na temelju industrije u kojoj djeluju, a za koju su već identificirane kompetencije provedenim prethodnim istraživanjem pregleda oglasa za posao i literature. Za distribuciju ankete primarno je korištena metoda volonterskog uzorka (Choen, L., Manion, L., Morrison, K., 2007), te je anketa distribuirana putem email poruka voditeljima projekta i članovima tima na temelju poznanstva. Uz metodu volonterskog uzorka, korištena je i tzv. Metoda lavine (engl. *Snowball*) u kojoj „istraživači odrede mali broj osoba koje imaju obilježja koja njih zanimaju, te se zatim ti ljudi koriste kao informatori da bi se prepoznalo ili istraživača stavilo u kontakt s drugima koji se mogu uključiti, a oni pak identificiraju iduće ispitanike“ (Choen, L., Manion, L., Morrison, K., 2007).

## 5.2. Rezultati istraživanja

Za ispunjavanje anketnog upitnika bilo je potrebno između 10 i 15 minuta, te je prikupljanje odgovora trajalo 10 dana. Nakon prikupljenih podataka, rezultati su statistički obrađeni u alatu Google obrasci. U istraživanju je prikupljeno 36 odgovora.

U Tablici 1. prikazani su demografski podaci prema spolu, dobi, stupnju obrazovanja i radnom iskustvu ispitanika. Iz rezultata može se zaključiti kako je veći broj žena (16,6% više) nego muškaraca sudjelovalo u ispunjavanju ankete za potrebe istraživanja. Kada se radi o dobi ispitanika, rezultati pokazuju da je najviše onih u dobnoj skupini između 25-35 godina (38,9%) sudjelovalo u istraživanju, zatim slijede oni u dobnoj skupini između 18-25 godina (27,8%), 45-55 godina (22,2%), 55 i više godina (8,3%), a najmanje onih u dobnoj skupini između 35-45 godina (2,8%). Što se tiče razine obrazovanja ispitanika ankete, podjednaki broj ispitanika ima završenu višu stručnu spremu (33,3 %) i završenu visoku stručnu spremu (33,3%); na trećem mjestu su oni s završenom srednjom školom (27,8%), dok je najmanji broj (5,6%) ispitanika koji posjeduju doktorat. Više od pola ispitanika (55,6%) izjasnilo se da ima više od 5 godina radnog iskustva, 27,8% ispitanika ima manje od 2 godine, te 16,7% ima između 2 i 5 godina. Rezultati pokazuju da su žene na pozicijama voditelja marketinških projekta u dobi između 25-35 godina sa višom ili visokom stručnom spremom i preko 5 godina radnog iskustva sudjelovale u većem broju od muškaraca u istoj dobnoj skupini i s jednakim brojem godina radnog iskustva.

Spol	Žensko	21	58,3%
	Muško	15	41,7%
Dob	18-25	10	27,8%
	25-35	14	38,9%
	35-45	1	2,8%
	45-55	8	22,2%
	55+	3	8,3%
Stupanj obrazovanja	SSP	10	27,8%
	VŠP	12	33,3%
	VSP	12	33,3%
	Doktorat	2	5,6%
Radno iskustvo	< 2 godine	10	27,8%
	2-5 godine	6	16,7%
	> 5 godina	20	55,6%

Tablica 2. Demografski podaci ispitanika, N=36 (Izvor: izrada autora)

U Tablici 2. prikazane su djelatnosti u kojima djeluju ispitanici. Tako se može vidjeti da najveći broj ispitanika dolazi iz marketinga (27,8%), zatim slijedi državna služba (16,7%), informacijsko tehnološke organizacije (13,9%), turizam (8,3%), prodaja i civilno društvo po 2 ispitanika (5,5%) za svaku od djelatnosti, te po 1 ispitanik (2,8%) dolazi iz dizajna, farmacije, industrije ljepote, ugostiteljstva i event menadžmenta. S obzirom da su se istraživale kompetencije voditelja marketinških projekta, očekivalo se da će najveći broj sudionika doći iz djelatnosti marketinga tj. marketinških agencija.

Djelatnost	Broj ispitanika
Informacijsko tehnološka	13,9%
Marketing	27,8%
Turizam	8,3%
Prodaja	5,5%
Dizajn	2,8%
Farmacija	2,8%
Državna služba	16,7%
Event menadžment	2,8%
Ugostiteljstvo	2,8%
Industrija ljepote	2,8%
Civilno društvo	5,5%

Tablica 3. Područja djelatnosti ispitanika, N=36 (Izvor: izrada autora)

Kada se radi o ključnim kompetencijama za uspjeh marketinških projekta uspoređivane su kompetencije koje su ispitanici označili s ocjenom „5 – izrazito potrebna“ na skali od 1 – Ne mogu procijeniti, 2 – nije potrebna, 3 – minimalno potrebna, 4 – uglavnom potrebna i 5 – izrazito potrebna (odnosi se na podatke iz Grafa 1.). Kompetencija upravljanja vremenom označena je kao izrazito potrebna kod 56% ispitanika, te je ujedno i identificirana najvažnijom kompetencijom. Na drugom mjestu nalazi se kompetencija komunikacijskih vještina koju je 53% ispitanika označilo kao izrazito potrebnom; zatim slijede kompetencija strategije (50% ispitanika), motivacija, samosvjesnost, sposobnost kritičkog razmišljanja i upravljanje s više aktivnosti istovremeno (47% ispitanika); timski rad, orijentiranost na rezultat i upravljanje resursima (44% ispitanika), pouzdanost i integritet, vodstvo, organizacija, informiranje i izvještavanje i upravljanje budžetom (42% ispitanika); upravljanje opsegom (39% ispitanika), rješavanje konflikta (36% ispitanika), definiranje

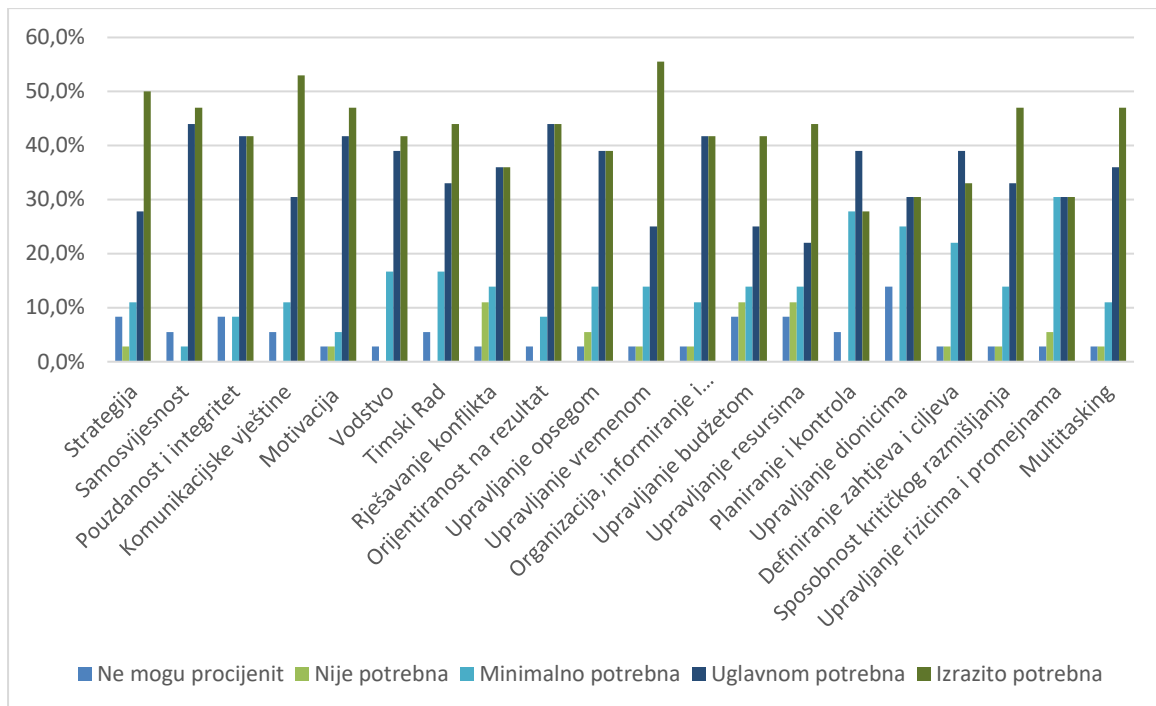
zahtjeva i ciljeva (33% ispitanika), upravljanje dionicima i upravljanje rizicima i promjenama (30,5% ispitanika), te planiranje i kontrola (28% ispitanika). Ako se usporedi s ICB4 (IPMA, 2015) najpoželjnija kompetencija dolazi iz domene „Prakse“, a u prvih deset su se najviše našle kompetencije iz domene „Ljudi“ (5 kompetencija). Na temelju rezultata, može se zaključiti kako voditelji marketinških projekta u Republici Hrvatskoj najvažnijom kompetencijom smatraju upravljanje vremenom. Razlog tomu može biti upravljanje s više aktivnosti istovremeno, koji se ujedno smjestio na 7. mjesto najvažnijih kompetencija, a koji podrazumijeva odvijanje više aktivnosti istovremeno. U slučaju marketinga to znači više projekta ili više različitih aktivnosti na jednom projektu, te voditelji moraju moći dobro upravljati vremenom kako bi odradili sve aktivnosti potrebne za izvršenje projekta i ostvarili zadane ciljeve. Također, jedan od razloga može i biti ne dovoljan broj ljudi koji rade na određenom projektu, te je balansiranje vremena nužno kako bi se uspješno stigle izvesti sve aktivnosti na projektu. Uz upravljanje vremenom, voditelji marketinških projekta smjestili su komunikacijske vještine na 2. mjesto. Komunikacijske vještine od neizmjerne su važnosti u marketingu jer voditelji svakodnevno komuniciraju sa klijentima i članovima timova, te trebaju znati svoju komunikaciju prilagoditi različitim ljudima kako bi ostvarili projektne ciljeve. Za voditelje marketinških projekta u Hrvatskoj, visoko na ljestvici našla se i kompetencija strategije jer dobro raspisana strategija je nužna za izvođenja projekta. Uz nju u prvih 10 kompetencija našle su se i kompetencije motivacije, samosvijesti i kritičkog razmišljanja. Voditelji projekta vrlo visoko svrstavaju kompetenciju timskog rada što ukazuje na činjenicu da svoje članove timova smatraju ravnopravnim sudionicima i da im je bitno da u svojem timu imaju najbolje stručnjake kako bi što uspješnije izvodili projekte. Dobro upravljanje resursima je neophodna kompetencija za voditelje marketinških projekta u Hrvatskoj jer s obzirom da smo malo tržište raspoloživi resursi su ograničeni, te je vrlo bitno dobro znati raspolagati njima kako bi se postigli ciljevi projekta što je ujedno i zadnja kompetencija u prvih deset najvažnijih prema voditeljima.

Kao kompetencije koju smatraju nepotrebnim, 11% ispitanika označila su rješavanje konflikta, upravljanje budžetom i upravljanje resursima; upravljanje opsegom i upravljanje rizicima i promjenama (5,5% ispitanika za svaku od kompetencija), te 2,8% (za svaku od kompetencija) je označilo kompetencije strategije, motivacije, upravljanja vremenom, organizacije, informiranja i izvještavanja, definiranja zahtjeva i ciljeva, sposobnost kritičkog



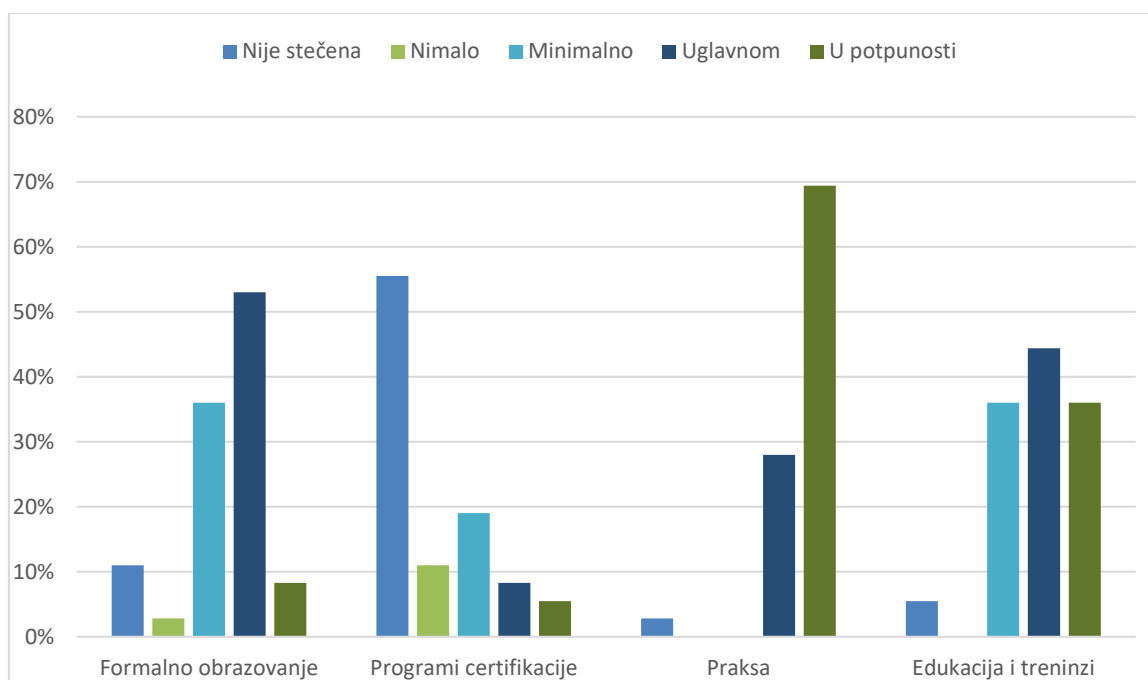
razmišljanja i upravljanja s više aktivnosti istovremeno kao nepotrebnim za uspješno upravljanje marketinškim projektima. U usporedbi s ICB4 (IPMA, 2015) najveći broj kompetencija koje su identificirane kao nepotrebne dolaze iz domene „Prakse“ (9 od 12 kompetencija). Razlog ne identificiranja kompetencije rješavanja konflikta kao bitne kompetencije može biti postojanje odjela ljudskih resursa u većini organizacija koje rješavaju sukobe ako do njih dođe kako bi se voditelji projekta mogli usredotočiti na projekt, a ne na međusobne nesuglasice. Također, razlog zašto su se kompetencije upravljanja budžetom i resursima našle na listi nepotrebnih, prema riječima voditelja marketinških projekta u Hrvatskoj je u tome što su budžeti i dostupni resursi unaprijed definirani i raspoređeni po odjelima ili projektima (ako se radi o agenciji).

Uz navedene kompetencije iz Grafa 1., ispitanici su imali opciju navesti i druge kompetencije za koje smatraju da mogu doprinijeti u boljem izvođenju projekta. Tako su naveli snalažljivost (2,8%), staloženost u stresnim situacijama (2,8%), osjećaj za ljude (2,8%), strpljenje (2,8%), razumijevanje (2,8%), „dar“ za slušanje (2,8%), te socijalnu i emocionalnu inteligenciju (2,8%) kao kompetencije koje smatraju ključnim za uspješno upravljanje marketinškim projektima. Sve navedene kompetencije trebale bi se uzeti u obzir jer mogu doprinijeti boljem izvođenju projekta. Na primjer snalažljivost može pomoći voditeljima jer vrlo često stvari ne idu po planu, te se u kratkom roku treba pronaći novi način kako bi se aktivnosti provele i ostvarili ciljevi projekta. Staloženost u stresnim situacijama isto može biti od velike koristi jer se voditelji projekta susreću s mnogim izazovima i nepredvidim situacijama, te trebaju moći ostat smireni i staloženi kako ne bi omeli odvijanje projekta.



Graf 1. Ključne kompetencije za upravljanje marketinškim projektima prikazane u postocima prema rezultatima istraživanja, N=36 (Izvor: izrada autora)

Način stjecanja kompetencija je podijeljen u četiri kategorije: formalno obrazovanje (npr. fakultet), programi certifikacije (npr. IPMA, PMI i sl.), praksa (rad na projektima) i edukacije i treninzi. Najveći broj ispitanika (69,4%) je stekao gore navedene kompetencije kroz praktičan rad, zatim kroz edukacije i treninge (36% ispitanika), kroz formalno obrazovanje (8,3% ispitanika), te kroz programe certifikacije (5,5% ispitanika). No, s druge strane 11% ispitanika su naveli da im programi certifikacije nisu nimalo pomogli u stjecanju kompetencije, kao što je 1 ispitanik (2,8%) naveo da mu formalno obrazovanje nije pomoglo u stjecanju kompetencija. Ovi rezultati pokazuju da u Hrvatskoj ne postoje dobri obrazovni programi za voditelji projekta već sve potrebno znanje mogu steći ili kroz praktičan rad ili edukacije. Trebalo bi razmotrit unaprjeđenje postojećih obrazovanih programa ili pokretanje novih u kojima će naglasak biti upravo na razvijanju ovih kompetencija kako bi na tržištu imali što veći broj voditelja marketinških projekta s potrebnim kompetencijama.

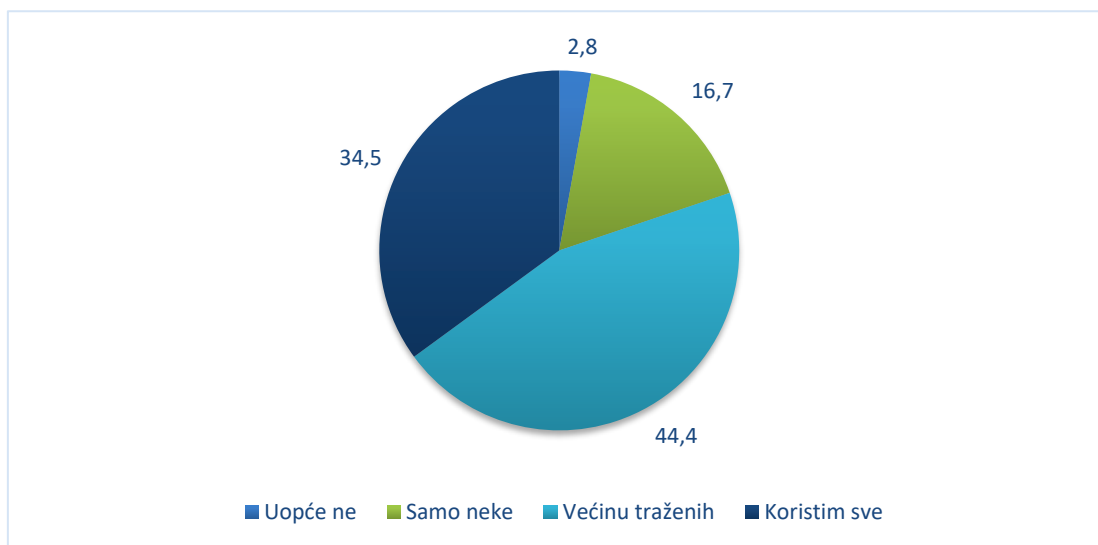


Graf 2. Način stjecanja kompetencija ispitanika prikazan u postocima prema rezultatima istraživanja, N=36 (Izvor: izrada autora)

Kompetencije koje su ispitanici naveli da su bile tražene od njih pri zapošljavanju su: komunikacijske vještine (33%), proaktivnost (22% ispitanika), upravljanje resursima (19% ispitanika), timski rad (16,7% ispitanika), organizacija (16,7% ispitanika), znanje iz područja u kojem djeluju (14% ispitanika), upravljanje vremenom (11% ispitanika), multitasking (11% ispitanika), stručnost (8% ispitanika), znanje stranih jezika (8% ispitanika), kreativnost (8% ispitanika), motivacija (5,5% ispitanika), upravljanje budžetom (5,5% ispitanika), vodstvo (5,5% ispitanika), prezentacijske vještine (5,5% ispitanika), empatija (2,8% ispitanik), iskustvo (2,8% ispitanika), digitalne kompetencije (stvaranje sadržaja, digitalno oglašavanje) (2,8% ispitanika), strategija (2,8% ispitanika), formalno obrazovanje (2,8% ispitanika), edukacije (2,8% ispitanika), upornost (2,8% ispitanika), konzistentnost (2,8% ispitanika), pouzdanost i integritet (2,8% ispitanika) i upravljanje opsegom (2,8% ispitanika). Može se zaključiti da većina kompetencija koja su istraživanjem identificirana i svrstana u top 10 traženih kompetencija prema voditeljima marketinških projekta u Hrvatskoj odgovara traženim kompetencijama prilikom zapošljavanja. Također, ovaj podatak ukazuje na podudaranje između traženih kompetencija na stranim tržištima (Kanada, Sjedinjene Američke Države, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i Australija) i traženih kompetencija u Hrvatskoj što predstavlja dobar znak da kompetencije koje naši

voditelji trebaju posjedovati odgovaraju kompetencijama stranih voditelja marketinških projekta, te da s tim setom kompetencija mogu raditi i na stranim tržištima.

Od ukupnog broja ispitanika njih 44,4% je navelo da koristi većinu traženih kompetencija pri zapošljavanju; 34,5% koristi sve kompetencije, 16,7% ispitanika koristi samo neke tražene kompetencije, te 2,8% ispitanika uopće ne koristi kompetencije tražene pri zapošljavanju. Ovaj podatak ukazuje na činjenicu da kompetencije koje se traže prilikom zapošljavanja reflektiraju stvarna potrebna znanja i vještine za posao koji obavljaju, te da osobe koje provode zapošljavanje znaju identificirati ključne kompetencije potrebne za određeni posao i pronaći kandidate koji sa svojim kompetencijama odgovaraju poslu i koji će doprinijeti ostvarenju projektnih i organizacijskih ciljeva. Također, s obzirom da je 44,4% ispitanika navelo da koristi većinu traženih kompetencija pri zapošljavanju, ukazuje na činjenicu da postoji prostor za napredak i razvoj novih kompetencija što ujedno može biti i dobar motivator za voditelje projekta.



Graf 3. Učestalost korištenja traženih kompetencija pri zapošljavanju prikazana u postotcima, N=36 (Izvor: izrada autora)

Kada se radi o kompetencijama koje nisu bile tražene od ispitanika pri zapošljavanju, a oni su tijekom svog radnog iskustva uočili da su im neophodne su kompetencije upravljanja budžetom (8,3% ispitanika), multitaskinga (5,5% ispitanika), upravljanja resursima (5,5%

ispitanika), kritičkog razmišljanja (5,5% ispitanika), snalažljivost (2,8% ispitanika), orijentiranost na rezultat (2,8% ispitanika), komunikacijske vještine (2,8% ispitanika), prezentacijske vještine (2,8% ispitanika), strpljivost (2,8% ispitanika), poznavanje tržišta (2,8% ispitanika), vodstvo (2,8% ispitanika), planiranje i kontrola aktivnosti (2,8% ispitanika), tolerancija (2,8% ispitanika) i upravljanje rizicima (2,8% ispitanika). Sve kompetencije koje nisu bile tražene, a ispitanici su identificirali da su im potrebne odgovaraju kompetencijama koje su identificirane kao ključne pregledom literature i oglasa za posao. Ako se uzme u obzir podatak iz prethodnog pitanja („Da li koristite sve tražene kompetencije prilikom zapošljavanja?“) u kojem je samo 16,7% ispitanika koristi neke tražene kompetencije, a 2,8% ispitanika uopće ne koristi tražene kompetencije, ove brojke ukazuju na vrlo mali postotak odstupanja od onoga što je inicijalno traženo od njih pri zapošljavanju. Također, može ukazati na činjenicu da su svojim napretkom i razvojem trebali steći dodatne kompetencije kako bi mogli voditi marketinške projekte i postizati zadane ciljeve.

## Zaključak

Projektni menadžment je u današnjem svijetu postao neizostavni dio djelovanja svake organizacije, neovisno o kojoj se industriji radilo. No, s obzirom na njegovu prirodu pod stalnim je utjecajem promjena i inovacija koje dolaze iz internih i eksternih okruženja, te zahtijeva neprestano unaprjeđenje i poboljšanje tehnika i alata. Upravo zbog toga, postoje razni programi obrazovanja i edukacije kako bi projektno orijentirane organizacije bile u korak s trendovima, te ostvarile ciljeve projekta. Jedna od djelatnosti u kojoj je to od velike važnosti je marketing, kojoj su projekti temelj djelovanja i koja neprestano zahtijeva promjene i poboljšanja kako bi upravo ti projekti koji se provode bili relevantni, zadovoljili sve uključene dionike, te na koncu ostvarili ciljeve.

Osobe koje vode projekte se nazivaju projektним menadžerima i posjeduju kompetencije koje omogućavaju da projekti budu dobro izvedeni i da ostvare zadane ciljeve. Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici identificiraju kompetenciju Upravljanja vremenom ključnom kompetencijom, a u prvih deset najpotrebnijih kompetencija svrstavaju Komunikacijske vještine, Strategiju, Motivaciju, Samosvjesnost, Sposobnost kritičkog razmišljanja, Multitasking, Timski rad, Orijentiranost na rezultat i Upravljanje resursima

S obzirom na rezultate, može se zaključiti da su kompetencije iz domene „Ljudi“ najpoželjnije i najpotrebnije na današnjem tržištu rada u marketinškoj industriji u Hrvatskoj kao i Svijetu, na njihovo razvijanje i poboljšanje trebao bi se staviti naglasak. To se može učiniti pokretanjem ili razvijanjem već postojećih obrazovnih programa, ali i nastaviti s provođenjem edukacija i treninga jer su oni pokazali dosta dobre rezultate kod ispitanika. No, uz kompetencije iz domene „Ljudi“ ne treba zanemariti i ostale kompetencije jer su i one vrlo bitne na što ukazuje podatak da su voditelji marketinških projekta u Hrvatskoj identificirali kompetenciju upravljanja vremenom kao najpotrebniju, a ona dolazi iz domene „Prakse“. Također, zaključeno je da su u Hrvatskoj tražene kompetencije pri zapošljavanju u skladu s poslom za koji se traže, ali i da postoji mjesto za napredak i razvoj što može biti vrlo dobar motivator za voditelje i stvaratelje nekih novih kompetencija.

*„Pod punom odgovornošću pismeno potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor, te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada“.*

*U Zagrebu, 20. veljače 2023.*

## Popis kratica

ICB4 *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*

PMBOK *A guide to the project management body of knowledge*

CPM *Critical Path Method*

PERT *Program Evaluation and Review Technique*

WBS *Work Breakdown Structure*

KSF *Key Success Factor*

KPI *Key Performance Indicator*

HR *Human Resources*

PMO *Project Management Office*

IT *Information Technology*



## Popis slika

Slika 1. IPM-ino Oko kompetencija (ICB4,2015).....	15
--	----

## Popis grafova

Graf 1. Ključne kompetencije za upravljanje marketinškim projektima prikazane u postotcima prema rezultatima istraživanja, N=36 (Izvor: izrada autora) .....	35
Graf 2. Način stjecanja kompetencija ispitanika prikazan u postotcima prema rezultatima istraživanja, N=36 (Izvor: izrada autora).....	36
Graf 3. Učestalost korištenja traženih kompetencija pri zapošljavanju prikazana u postotcima, N=36 (Izvor: izrada autora) .....	37

## Popis tablica

Tablica 1. Tablica kompetencija (Horvath, V. 2019 prema Winterton i sur., 2006)..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 2. Demografski podaci ispitanika, N=36 (Izvor: izrada autora)..... 31

Tablica 3. Područja djelatnosti ispitanika, N=36 (Izvor: izrada autora)..... 32

# Literatura

- Ahsan, K., Ho, M. (2013). Analysis Of Agile Project Manager Competencies From Recruitment Signals. *Project Management Journal*, 36-54.
- Aiman Arifin, M. (2021). Competence, Competency, And Competencies: A Misunderstanding In Theory And Practice For Future Reference. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 755-764.
- Barilović, Z. (2010). Osposobljavanje Projektnih Menadžera Za Potrebe Turizma. *Hrvatski Znanstveno Stručni Skup O Menadžmentu U Turizmu I Sportu*, 67-76.
- Chernobaeva, G., Apenko, S., Popova, O. (2015). Development Of Marketing Competencies Of The Project Team: The Russian Experience. *The 9th International Days Of Statistics And Economics* (Str. 617-626). Prag: Melandrium.
- Choen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods In Education. Sixth Edition*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Gray, B., Sogn-Grundvag, G., Bell, J., Chapman, C. (2007). What Are The Essential Capabilities Of Marketers?: A Comparative Study Of Managers', Academics' And Students' Perceptions. *Marketing Intelligence & Planning*, 271-295.
- Haughey, D. (10. 10 2021). *A Brief History Of Project Management*. Dohvaćeno Iz Project Smart: <https://www.projectsart.co.uk/history-of-project-management/brief-history-of-project-management.php>
- Horvath, V. (15. 07 2019). *Project Management Competence- Definitions, Models, Standards And Practical Implications*. Dohvaćeno Iz Corvinus Research: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4289/1/VT\\_2019n11p2.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4289/1/VT_2019n11p2.pdf)
- Indeed. (15. 02 2023). *Indeed*. Dohvaćeno Iz Indeed.Com: <https://www.indeed.com/jobs?q=Marketing+Manager&L=&Vjk=E6ea7668a274b6fd>
- Indeed.Au. (15. 02 2023). *Indeed*. Dohvaćeno Iz Indeed.Com: <https://au.indeed.com/jobs?q=Marketing+Manager&L=Australia&Vjk=81379082f4ff2ca2>

- Indeed.Ca. (15. 02 2023). *Indeed*. Dohvaćeno Iz Indeed.Com:  
<https://Ca.Indeed.Com/Jobs?Q=Marketing&L=&Vjk=5c6ae71c5270a572>
- Indeed.De. (15. 02 2023). *Indeed*. Dohvaćeno Iz Indeed.Com:  
<https://De.Indeed.Com/Jobs?Q=Marketing+Manager&L=&Vjk=Db7263a5bf6185cb>
- Indeed.Uk. (15. 02 2023). *Indeed*. Dohvaćeno Iz Indeed.Com:  
<https://Uk.Indeed.Com/Jobs?Q=Marketing%20manager&L>
- IPMA, I. P. (2015). *Temeljne Individualne Kompetencije Za Upravljanje Projektima (ICB4)*. Zagreb: Hrvatska Udruga Za Upravljanje Projektima.
- Kalapresence. (28. 07 2022). *Što Zapravo Znači Biti Account Manager U Marketinškoj Agenciji?* Dohvaćeno Iz Kala Presence: <https://Kalapresence.Hr/Sto-Znaci-Biti-Account-Manager/>
- Kanibir, H., Saydan, R., Nart, S. (2014). Determining The Antecedents Of Marketing Competencies Of Smes For International Market Performance. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 12-23.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kovacs, I. (09. 03 2021). *Digital Marketing Soft Skills And University Students' Perceptions Of Employability*. Dohvaćeno Iz Gile Journal Of Skills Development: <https://Gjds.Gile-Edu.Org/Index.Php/Home/Article/View/1-Kovacs-25-36>
- Kovacs, I., Vamosi, K. (10. 03 2022). *Digital Marketing Employability Skills In Job Advertisements – Must-Have Soft Skills For Entry Level Workers: A Content Analysis*. Dohvaćeno Iz Reaserch Gate: [https://Www.Researchgate.Net/Publication/359635344\\_Digital\\_Marketing\\_Employability\\_Skills\\_In\\_Job\\_Advertisements\\_-\\_Must-Have\\_Soft\\_Skills\\_For\\_Entry\\_Level\\_Workers\\_A\\_Content\\_Analysis](https://Www.Researchgate.Net/Publication/359635344_Digital_Marketing_Employability_Skills_In_Job_Advertisements_-_Must-Have_Soft_Skills_For_Entry_Level_Workers_A_Content_Analysis)
- Leksikografski Zavod Miroslav Krleža. (15. 02 2023). *Kompetencija*. Dohvaćeno Iz Enciklopedija.Hr: <https://Www.Enciklopedija.Hr/Natuknica.AspX?ID=32639>
- Loveland, J.M., Thompson, S.A., Lounsbury, J.W., Dantes, D.C. (2015). .). Is Diffusion Of Marketing Competence Necessary For A Market Orientation? A Comparative

- Investigation Of Marketing Managers And Their Defining Traits. *Marketing Intelligence & Planning*, 469-484.
- Management Library. (14. 02 2023). *The History Of Project Manageemnt: Planning The 20th Century*. Dohvaćeno Iz Management Library: <https://Management.Org/History-Of-Project-Management> .
- Mojposao. (15. 02 2023). *Marketing, PR I Mediji*. Dohvaćeno Iz Mojposao: <https://Www.Moj-Posao.Net/Poslovi/13/Marketing-PR-I-Mediji/>
- Navarro, J.G. (06. 01 2023). *Advertising In Europe - Statistics & Facts*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://Www.Statista.Com/Topics/3801/Advertising-Industry-In-Europe/#Topicoverview>
- Navarro, J.G. (06. 01 2023). *Advertising In North America - Statistics & Facts*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://Www.Statista.Com/Topics/4723/Advertising-Industry-In-North-America/#Topicoverview>
- Navarro, J.G. (06. 01 2023). *Advertising In The United States - Statistics & Facts*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://Www.Statista.Com/Topics/979/Advertising-In-The-Ut/#Topicoverview>
- Ozorhon, B., Akgemik, O.F., Caglayan, S. (2022). Utjecaj Kompetencija Voditelja Projekta Na Uspješnost Upravljanja Projektima. *Građevinar*, 21-33.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square: Project Management Institute Inc
- Radujković, M. (2000). Voditelj Projekta. *Građevinar*, 143-151.
- Ratcliffe, J. (03. 02 2022). *SMI AU: CY2021 In Review*. Dohvaćeno Iz Standard Media Index: <https://Www.Standardmediaindex.Com/Insights/Smi-Au-Cy2021-In-Review/>
- Seymour, T.J. (2014). The History Of Project Management. *International Journal Of Management & Information Systems*, 235-237.
- Soltysik, M., Zakrzewska, A., Sagan, A., Jarosz, S. (2020). Assessment Of Project Manager's Competence In The Context Of Individual Competence Baseline. *Education Sciences*, 11-12.
- Srića, V. (2003). *Kako Postati Pun Ideja: Menadžeri I Kreativnost*. Zagreb: M.E.P. Consult.

- Statista Research Department. (06. 01 2023). *Ad Spending In Germany 2014-2021*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://www.statista.com/statistics/411243/advertising-investments-germany/>
- Statista Research Department. (06. 01 2023). *Advertising In Canada - Statistics & Facts*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://www.statista.com/topics/1837/advertising-in-canada/#topicoverview>
- Statista Research Department. (05. 01 2023). *Advertising Spending In The United Kingdom (UK) 2010-2021*. Dohvaćeno Iz Statista: <https://www.statista.com/statistics/262754/advertising-revenue-in-the-uk/>
- Stretton, A. (2007). A Short History Of Modern Project Management. *PM World Today*, 9.
- Thackeray, V. (2000). Managing Project. *Museum Practice*, 34-37.
- Thamhain, H.J., Wilemon, D.L. (1975). Conflict Management In Project Life Cycles. *Sloan Management Review*, 31.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking As An Effective Toolkit For Innovation. *Action For Innovation: Innovating From Experience* (Str. 1). Barcelona: ISPIM Conference.
- Udo, N., Koppensteiner, S. (21. 04 2004). *What Are The Core Competencies Of A Successful Project Manager?* Dohvaćeno Iz Project Management Institute: <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>
- Weiss, J., Wysocki, R. (1992). *5-Phase Project Management: A Practical Planning & Implementation Guide*. New York: Basic Books.
- Yin, L. (2021). A Study On The Relationship Between Project Management Competency, Job Performance And Job Motivation In E-Commerce Industry. *Measuring Business Excellence*, 53.
- Zelenika, R. (2000). *Metodologija I Tehnike Izrade Znanstvenog I Stručnog Djela*. Rijeka: Ekonomski Fakultet Sveučilišta U Rijeci.

