

Nikolina Pleša Puljić, mag.oec.<sup>1</sup>

# GRUPE PROCESA UPRAVLJANJA PROJEKTOM NA PRIMJERU „FINANCIJSKOG OPISMENJAVANJA POTROŠAČA“

*Stručni rad / Professional Paper*

*UDK / UDC: 005.8:336*

*DOI: 10.51650/ezrvs.16.1-2.8*

*Primljeno / Received: 22/11/2021*

*Prihvaćeno / Accepted: 28/03/2022*

*Ljudi se svakodnevno susreću s donošenjem raznih financijskih odluka kao što su krediti, štednja, i osiguranja. Ako su takve financijske odluke pogrešno donesene, one mogu imati utjecaj na samu kvalitetu života pojedinca i ostatka obitelji. Stoga, da bi se uspješno upravljalo vlastitim financijama potrebno je financijski opismenjavati sve skupine građana u Republici Hrvatskoj kako bi stekli financijske kompetencije koje su danas postale nužne za život. Provjera financijske pismenosti sastoji se od provjere stupnja informiranosti, financijskog ponašanja, stavova i uvjerenja te konkretnog financijskog znanja. S obzirom da je vlada Republike Hrvatske 2015.godine ustanovila nisku razinu financijske pismenosti građana u usporedbi sa ostalim članicama EU, ukazala se potreba za provođenjem projekta financijskog opismenjavanja koji je trajao od 2015. do 2020. godine te se očekuje i daljnja provedba u periodu od 2021. do 2026.godine. Ako financijsko opismenjanje promatramo kao projekt, važno je utvrditi pojedine grupe procesa koje su se provodile, kako bi se mogla ustanoviti njegova učinkovitost. Na tom tragu, ovaj rad sadrži teorijsku osnovu upravljanja projektima i grupama procesa projekta koja služi za bolje razumijevanje i analiziranje provedenog projekta financijskog opismenjavanja u Republici Hrvatskoj, a sve s ciljem dobivanja uvida o mogućim preporukama za unaprjeđenje budućih projekata financijskog opismenjavanja.*

**Ključne riječi:** *projektne menadžment, javne organizacije, grupe procesa projekta, financijska pismenost, Republika Hrvatska.*

## 1. Uvod

Rad unutar organizacije najčešće se dijeli na procese i projekte, koji zahtijevaju učinkovito provođenje. Utvrđeno je da procesi i projekti imaju slične karakteristike, odnosno da se te funkcije preklapaju jer svi oni imaju cilj i svrhu, izvode ih ljudi, raspolažu ograničenim resursima i potrebno ih je planirati, provoditi i u konačnici kontrolirati. Navedene zajedničke

<sup>1</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33000 Virovitica, Republika Hrvatska; e-mail: nikolina.plesa.puljic@vuv.hr

karakteristike vode do samog definiranja projekta. Tako Rajduković i sur. (2012) projekt definiraju kao pothvat koji se izvodi s jasno određenim ciljem po utvrđenim fazama u određenom vremenskom periodu uz trošenje ograničenih resursa. Isto tako, ono što definira neki projekt može se promatrati kroz ciljeve projekta (krajnje stanje koje se pokušava postići), opseg projekta (točan raspon odgovornosti za upravljanje) te strategiju projekta (kako će upravljanje projektom ispuniti ciljeve) (Slack i sur., 2013). Buble (2010) tvrdi da projekt karakterizira nov način organizacije ljudskih, financijskih i materijalnih resursa koji su vremenski i troškovno ograničeni, kako bi se pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva isporučila korisna promjena. Projekt se može definirati i kao ne ponavljajući posao koji je definiran početkom i krajem, pri čemu ima precizno definirani cilj, ograničenja i budžet (Lewis, 1995). Slične definicije daju Russell i Taylor (2011) pri čemu naglašavaju jedinstvenost svrhe projekta, privremenost i resurse koji su potrebni, a rezultat toga je veća neizvjesnost nego klasično upravljanje. Omazić i Baljkas (2005) pojam projekt rabe za opis aktivnosti koje poduzeće ili organizacija ne provodi svaki dan, već samo prema potrebi ili povremeno, odnosno te aktivnosti su jedinstvene i privremene. S druge strane ukazuju na različitost pojma projekta i procesa, pri čemu proces definiraju kao „skup svakidašnjih aktivnosti organizacije koja kontinuirano i rutinirano transformira određene organizacijske inpute u željene outpute“ (Buble, 2000:733).

Osnova za razlikovanje procesa i projekta ležu u tome da procesi nemaju dovoljno jasne krajnje ciljeve i definiran završetak, već imaju samo striktno definirane radne aktivnosti i zadatke (Omazić i Baljkas, 2005). S obzirom na to, projekt je potrebno gledati kao na konverziju, odnosno transformaciju inputa u output uz dodavanje dodatne vrijednosti tom outputu (Omazić i Baljkas, 2005). Odnosno, može se ustanoviti da na projekt s jedne strane utječu ograničenja koja mogu biti financijske, etične, pravne, ekološke, sociološke, političke, kulturne, logičke, vremenske i kvalitativne prirode. S druge strane, izravni utjecaj na projekt imaju i razni mehanizmi koji su neophodni za provedbu projekta, kao što su ljudi, znanje, kapital, tehnologija, alati i organizacija. Sve navedeno utječe na realizaciju projekta, odnosno transformaciju inputa u željeni output. Da bi ta transformacija bila uspješna, upravljanje projektom promatra se kroz projektni menadžment. “Prema *PMBOK Guide* definiciji, projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli projektni zahtjevi. Projektni menadžment postiže se kroz primjenu i integraciju procesa projektnog menadžmenta koji uključuju planiranje, izvršavanje, praćenje te upravljanje i zatvaranje” (Heagney, 2016: 4).

Dujanić (2010) prikazuje projektni menadžment kao skup aktivnosti koje su usredotočene na samu izradu i realiziranje projekta putem zacrtanih ciljeva radom stručnjaka iz tog područja. Heizer i sur. (2017) važnost projektnog menadžment svrstavaju u tri faze, a to su: planiranje (postavljanje ciljeva, definiranje projekata i organizacija tima), zakazivanje (odnosi se na ljude, novac i zalihe za određene aktivnosti) te kontroliranje (nadziranje resursa, troškova, kvalitete i proračuna kao i revidiranje planova koji udovoljavaju vremenu i troškovima). Samo upravljanje projektom ovisi o metodologiji koja se može definirati kao princip koji se primjenjuje na specifičnu situaciju, a s kojim su upoznati svi članovi tima te vodi posao kroz cijeli životni ciklus projekta (Charvat, 2003). Naime, jedna metodologija nije prikladna za sve organizacije. Štoviše, unutar iste organizacije ponekad je potrebno upotrebljavati različite metodologije ovisno o vrsti projekta (Babić, 2019). Danas postoji veliki broj metodologija i u ovom radu biti će iznesene temeljne tri u sljedećem poglavlju.

## 2. Grupe procesa upravljanja projektom

“Grupe procesa sastoje se od procesa upravljanja projektima, povezanih na takav način da izlaz, odnosno rezultat jednog procesa postaje ulaz sledećeg” (Avlijaš i Avlijaš, 2011:35). Pojam proces može se definirati kao skup isprepletenih aktivnosti koje se provode s ciljem ostvarivanja rezultata pri čemu se u svakom procesu odlikuju ulazni parametri, tehnike i alati koje se primjenjuju te u konačnici i izlazni parametri (Fertalj i sur., 2016). S obzirom da je projekt definiran kao jedinstveni pothvat, procesi su gotovo uvijek isti i prema tome se razlikuju. Proces se tijekom projekta izvršavaju od strane projektnog tima (Avlijaš i Avlijaš, 2011) i važna su stavka jer predstavljaju sredstvo koje omogućuje prijelaz u više faze životnog ciklusa. (Fertalj i sur., 2016).

Najčešće se govori o tri pristupa upravljanja, a to su tradicionalni i agilni, te njihovoj kombinaciji koja se naziva hibridni pristup.

- Tradicionalni pristup (eng. *Traditional project management*) koristi se u jednostavnim i dugotrajnim projektima (Čurla, 2019) pri čemu organizacije postižu planirane i definirane ciljeve s obzirom na kvalitetu, vrijeme i ograničenje troškova (Noteboom i sur., 2021). Ovaj pristup vođen je planom, odnosno za provođenje projekta potrebno je izraditi plan prema kojemu se izvršavaju aktivnosti. Obično uključuje i kontrolu promjena jer je na početku teško planirati baš svaki detalj (Lenses i sur., 2018). Međutim, čak i najbolje planirani projekti mogu se suočiti s neplaniranim odstupanjima koji zahtijevaju daljnje radnje u okviru projekta (Hällgren i Maaninen-Olsson, 2005).
- Iz tog razloga Agilni pristup (eng. *Agile project management*) koristi se za složenije projekte u kojima nije definiran jasan način ostvarivanja cilja (Čurla, 2019) te podržava projekte s promjenjivim okruženjem koje karakteriziraju tehnološke promijene, inovacije, globalno natjecanje, ubrzani životni ciklusi i zahtjevi kupaca (Stavru, 2014). U takvom promjenjivom okruženju upravo je sposobnost prihvaćanja promjena glavna odrednica uspjeha (Dybå i Dingsøyr, 2008). U konačnici, Agilni pristup upravljanja može se definirati kao interaktivni proces koji promiče izravno uključivanje kupaca, prilagođava se promjenama i razvija proizvod (Project Management Institute, 2017).
- Uz navedena dva pristupa, neka poduzeća kombiniraju oba te je takav način upravljanja projektom poznat kao Hibridni pristup (eng. *Hybrid project management*) (Čurla, 2019). Odnosno, kada je organizaciji potrebna prilagodba vlastitim potrebama takav kombinirani pristup joj to omogućava (Kuhrmann i sur., 2018). Ovakav pristup dobiva sve veću popularnost jer kombinira Agilnu metodologiju sa raščlambom poslova što u konačnici omogućuje usmjeravanje prije samog početka nekog posla, ali i razvojne intervale u kraćim isporukama (Robins, 2017).

Kao što je već spomenuto, tradicionalni pristup upravljanja projektima koristi se za one projekte u kojima su specificirani ciljevi koji ne podliježu promjenama, imaju definiran opseg i budžet projekta. Njegova primjena je učinkovita i kada je riječ o projektima koji su već nekad bili izvedeni na isti ili sličan način jer takvi projekti obično imaju dobro definirane procese i načine ostvarivanja ciljeva (Wyssocki, 2013). Zbog navedenog, projekt Financijske pismenosti potrošača u RH analizirati će se u ovom radu prema metodologiji tradicionalnog pristupa upravljanja. Grupe procesa tradicionalnog pristupa upravljanja projektom nalaze se u *Tablici 1*.

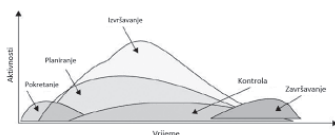
Tablica 1. Grupe procesa upravljanja projektom

GRUPA PROCESA	OPIS
INICIJACIJA	U ovoj grupi procesa određuju se ciljevi i obim aktivnosti koji se namjeravaju ostvariti, poslovi koji su potrebni za ostvarivanje navedenih ciljeva, vremenski okvir, sredstva, mogući rizici i ograničenja koja se mogu odraziti na djelotvornost projekta. Također, definiraju se i svi zainteresirani dionici koji će raditi na projektu, imenuje se voditelj projekta te se dodjeljuju početna financijska sredstva.
PLANIRANJE	Konkretnije se određuju ciljevi i planiraju projektne aktivnosti kao i njihov vremenski tijek. U ovoj grupi procesa potrebno je prikupiti i svu potrebnu dokumentaciju. U grupi procesa planiranja raspodjeljuju se poslovi među nositeljima pojedinih aktivnosti pri čemu vodi briga o obimu posla, periodu za izvršenje, izdacima, kapacitetima, upravljanju ljudskim potencijalima, mogućim rizicima projekta i drugim karakteristikama. Tipični dokument koji proizlazi iz ove grupe procesa je lista zadataka (ciljevi, zadaci, struktura, opis i organizacija posla, odgovornosti, resursi itd.).
IZVEDBA	Provođenje svih zacrtanih aktivnosti pri čemu se vodi računa o koordinaciji aktivnosti koja se treba odvijati prema utvrđenom vremenskom planu. Da bi izvedba bila što učinkovitija potrebno ju je neprestano nadzirati i kontrolirati kako bi se na vrijeme otklonile moguće manjkavosti.
NADZOR I KONTROLA	Praćenje napretka projektne aktivnosti, utvrđivanje eventualnog odstupanja od plana i predlaganje korektivnih aktivnosti. Ova grupa procesa, najvećim dijelom se odvija kroz izvedbu. Neki od dokumenata koji pri tome nastaju su: izvješća za aktualno razdoblje, kumulativna izvješća, izvješća o iznimkama, izvješća upozorenja i izvješća o odstupanjima.
ZATVARANJE	Formalno prihvaćanje projekta. U ovoj grupi procesa potrebno je obaviti evaluaciju cjelokupnog projekta koja će biti korisna za buduće projekte slične tematike.

Izvor: prilagođeno prema Buble (2010)

Vodeći se prikazanim grupama procesa nužno je ukazati da na njih izravno utječu vrijeme i obim aktivnosti. Prema te dvije varijable grafički se može prikazati međudnos svih grupa procesa koji je vidljiv na *Slici 1*.

*Slika 1. Procesi u vođenju projekta*



Izvor: Phillips (2004)

Može se primijetiti da su grupe procesa međuovisne te da se preklapaju. "Grupe procesa izvršavanja, planiranja i kontrole provode se za vrijeme gotovo čitavog trajanja projekta zato što su to aktivnosti koje se konstantno prilagođavaju, ponavljaju i nadograđuju" (Matulić, 2021:15). Na slici je vidljivo da je grupa procesa izvršavanja najdugotrajnija i ima najveći opseg aktivnosti, potom po istim kriterijima slijedi grupa procesa planiranja, a zatim i kontrole. Grupa procesa pokretanja i zatvaranja su najkraćeg vremenskog perioda i sa nešto manjim obimom aktivnosti.

## **2.1. Provedba projekata u javnim organizacijama**

Javna organizacija je svaka jedinica koja ima zadaću putem netržišnih usluga i preraspodjelom dohotka i imovine izvršavati državne funkcije. Javne institucije financijske izvore pronalaze kroz razne fiskalne i parafiskalne namete te na taj način financiraju svoje poslove (Perić, 2016). Uloga projektnog menadžmenta u javnoj upravi specifična je jer se projekti provode s ciljem ostvarivanja koristi za veliki broj različitih ljudi. U tim projektima sudjeluje i veliki broj ljudi različitih kompetencija koji mogu utjecati na projekt i njegovo provođenje (Omazić i Baljkas, 2005). Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju intenzivirali su se poslovi na projektima u javnoj upravi. S obzirom da se zbog pozamašnog posla trebaju osnivati posebne organizacijske jedinice koje bi vodile projekte, u Hrvatskoj se pak bilježi veliki broj osnivanja razvojnih agencija koje obavljaju tu zadaću (Mičetić-Fabić, 2012). Jedan od otegotnih okolnosti koja se pojavila u javnoj upravi prilikom ulaska Republike Hrvatske u EU je nedovoljna razina znanja i kompetencija djelatnika javne uprave u vođenju projekata, kao i nespремnost organizacijske prilagodbe projektnom načinu rada. Slično je ustanovljeno istraživanjem Mičetić-Fabić (2012) u kojem su analizirani izazovi s kojima se susreću županije, gradovi i općine u projektnom radu. Utvrdili su da je nespремnost djelatnika za uvođenje projektnog načina rada prisutna u 7 od ukupno ispitanih 10 županija. Mogući razlozi koji se navode u tom istraživanju odnose se na nespремnost djelatnika za rad na projektima, odnosno nedostatak obrazovanja, poznavanja područja europskih integracija kao i nedostatak znanja stranih jezika. Istraživanje Pulanisa (2014) bavilo se analizom primjene alata i tehnika koji se koriste za upravljanje projektima u javnim organizacijama u Latviji. Ovim istraživanjem ustanovljena je potreba za razvijanjem vještina projektnih menadžera, unapređenjem kvalitetnije organizacijske strukture te za češćim primjenjivanjem metoda, tehnika i alata u provedbi projekata u javnoj upravi.

Da bi se projekti uspješno izvodili unutar javne uprave, potrebno ju je dobro poznavati. Odnosno, bolje poznavanje „određenih aktivnosti - u bolje rangiranim zemljama (prema kriteriju učinkovitosti javne uprave) može pojasniti razloge njihova boljeg ukupnog ranga i učinkovitije izvedbe kao i ideju strukture njihove javne uprave" (Jambrač, 2021:175). Slijedeći tu konstataciju sve navedene slabosti mogu se riješiti ili barem ublažiti putem *Twinning* projekata u kojima države članice Europske Unije pomažu novim ili potencijalnim državama članicama u pružanju podrške u administrativnom i institucionalnom smislu (MVEP, 2018). Tako je *Twinning* definiran kao jedan od načina jačanja vještina i kapaciteta, ali i razvijanja odnosa između država članica (Cadée i sur., 2016).

S obzirom da je Republika Hrvatska po prvi put u javnu upravu integrirala projekt Financijskog obrazovanja potrošača bilo je potrebno provesti i *Twinning light* projekt koji je imao

za zadaću razviti plan tog projekta. Kako se radilo o manjem *Twinningu* koji je trajao od siječnja do srpnja 2017. on je nosio i dodatni naziv *light*. Nositelj *Twinning light* projekta bilo je Ministarstvo financija, a proveli su ga predstavnici HAUS Finskog instituta za javno upravljanje. Glavna zadaća *Twinning light* projekta odnosila se na pomoć u razvijanju plana i aktivnosti koje su se namjeravala provoditi u projektu Financijskog obrazovanja potrošača, ali i jačanju suradnje svih dionika te podizanju svijesti građana o važnosti financijskog obrazovanja<sup>2</sup>

### **3. Grupe procesa upravljanja projektom na primjeru „Financijskog opismenjanja potrošača u Republici Hrvatskoj“**

Tekst u ovom poglavlju rezultat je postojeće dokumentacije<sup>3</sup> projekta Financijskog opismenjanja potrošača Republike Hrvatske u kojoj je detaljno opisano stanje financijske pismenosti prije 2015. godine, uspostava Nacionalnog strateškog okvira za financijsko opismenjanje te Akcijski plan. Svi dokumenti služe za analizu grupa procesa upravljanja projektom financijskog opismenjanja. U nastavku ovog poglavlja iznijet će se teorijska podloga o financijskoj pismenosti te dati uvid u provedeno istraživanje financijske pismenosti, nakon čega će se kroz grupe procesa inicijacije, planiranja, izvedbe, nadzora i kontrole te zatvaranja projekta analizirati provedeno financijsko opismenjanje.

U dostupnoj literaturi najčešće se koristi definicija Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, 2011) koja pod financijsku pismenost podrazumijeva kombinaciju znanja, stavova, vještina, svijesti i ponašanja koji su nužni prilikom financijskog odlučivanja s ciljem postizanja financijske stabilnosti. Važnost financijske pismenosti ogleda se u uspješnom upravljanju osobnim i obiteljskim financijama koje mogu implicirati sigurniju budućnost. Najznačajnije istraživanje za Hrvatsku provedeno je u suradnji sa agencijom IPSOS<sup>4</sup> u kojem su Hrvatska narodna banka (HNB) i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) proveli istraživanje financijske pismenosti u Republici Hrvatskoj koje je obuhvaćalo građane dobi od 18 do 79 godina. Istraživanje je bilo strukturirano prema OECD metodologiji ispitivanja te je nosilo maksimalno 21 bod iz financijske pismenosti prema subkomponentama financijskog znanja, stavova i ponašanja. Hrvati su u prosijeku ostvarili 11,7 bodova, pri čemu se mlađa (mlađi od 19 godina) i starija (stariji od 70 godina) populacija pokazala kao skupina koja je polučila najlošije rezultate u financijskoj pismenosti (HANFA, 2016). Navedeno istraživanje ukazalo je potrebu za hitnim uvođenjem financijske edukacije za sve skupine građana.

#### **3.1. Grupe procesa**

Radi učinkovite analize provedbe projekta Financijske pismenosti potrošača Republike Hrvatske potrebno je analizirati sve aktivnosti koje su se odvijale kroz grupe procesa inicijacije, planiranja, izvedbe, nadzora i kontrole te završetka projekta. Iz tog razloga, u nastavku će se analizirati svaka navedena grupa, kako bi se na kraju mogli donijeti zaključci i preporuke.

---

<sup>2</sup> Ministarstvo financija, *Twinning light* projekt, Razvoj programa financijske pismenosti s ciljem podizanja razine financijske pismenosti u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://mfjn.gov.hr/print.aspx?id=432&url=print> (7.5.2021.)

<sup>3</sup> Ministarstvo financija, Financijska pismenost potrošača, dokumenti dostupni na: <https://mfjn.gov.hr/istaknute teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/425> (31.3.2021.)

<sup>4</sup> Globalna agencija za istraživanje tržišta i javnog mnijenja IPSOS, dostupno na: <https://www.ipsos.com/hr-hr> (16.3.2022)

### 3.1.1. Inicijacija

U Republici Hrvatskoj do 2015. godine nisu se sustavno provodile aktivnosti financijskog obrazovanja, već su samo postojali razni programi poput radionica, okruglih stolova i seminara koji su bili provodeni od strane nevladinih organizacija. Na temelju istražene razine financijske pismenosti građana, putem već spomenutog istraživanja Hrvatske narodne banke (HNB) i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) u Republici Hrvatskoj među građanima u dobi od 18 do 79 godina, ustanovljena je potreba za financijskim opismenjavanjem (HANFA, 2016). Odnosno, ukazala se potreba za ustrojavanjem i provođenjem sveobuhvatnog financijskog obrazovanja svih građana, počevši od djece pa do starijih. Ključno je bilo prilagoditi obrazovanje za svaku ciljnu skupinu, potaknuti odgovornost građana prema korištenju financijskih proizvoda i usluga te potaknuti štednju i učinkovito upravljanje obiteljskim ili osobnim financijama. Na tragu toga, Ministarstvo financija izradilo je Nacionalni strateški okvir financijske pismenosti potrošača za razdoblje od 2015. do 2020. godine.

- Cilj, nositelj i partneri projekta

Cilj projekta je „razvoj kvalitete, povećanje kanala distribucije, ali i provođenje već poznatih i učinkovitih aktivnosti te zajedničko djelovanje svih dionika u svrhu stvaranja financijski opismenjenog stanovništva, a obuhvaća građane svih dobnih skupina u Republici Hrvatskoj“<sup>5</sup> “Također, kako navodi Balen (2017), cilj je integracija financijskog obrazovanja u sustave te stimuliranje svih javnih tijela, kao i državnih organizacija i raznih udruga na ravnopravno i aktivno sudjelovanje u financijskom obrazovanju (prema Tomčić, 2020:26).” Iz tog razloga, sklopljen je Sporazum o suradnji na unaprjeđenju financijske pismenosti potrošača u Republici Hrvatskoj. Ključni nositelj projekta je Ministarstvo financija koje je koordiniralo sve aktivnosti, a koje je i iniciralo sklapanje Sporazuma o suradnji. Sporazumu o suradnji pridružilo se i 15 institucija koji su dionici nevladinih organizacija, javnopravnih tijela i financijskih institucija, koje su bile uključene u provedbu financijskog opismenjavanja građana. Veći dio financijskih izvora dolazio je iz državnog proračuna dok je ostali dio pripadao vlastitim sredstvima ostalih dionika koju su bili uključeni u projekt (kao što su Ministarstvo financija, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta i ostali dionici).

Da bi se ostvario cilj projekta, bio je definiran način provedbe financijskog obrazovanja putem raznih aktivnosti koje su definirane u Akcijskom planu za svaku godinu njegova provođenja, a koji je bio izrađen na temelju već spomenutog Nacionalnog strateškog okvira. Tim planom definirane su sve mjere i aktivnosti koje su trebale podići razinu financijske pismenosti građana. Neke od aktivnosti odnosile su se na seminare, radionice, stručne skupove, okrugle stolove, konferencije i sl. Radi učinkovite provedbe projekta Ministarstvo financija osnovalo je i Operativnu radnu grupu koja je bila zadužena za nadzor i kontrolu svih aktivnosti utvrđenih akcijskim planom za svaku godinu (NN, 11/2015), a čiji će rad biti analiziran u grupama procesa izvedbe, nadzora i kontrole.

<sup>5</sup> Središnji državni portal, Ministarstvo financija, Sporazum o suradnji na unaprjeđenju financijske pismenosti potrošača: (2015), dostupno na: [https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/sporazum-o-suradnji-na-unaprjedjenju-financijske-pismenosti-potrosaca/431\(8.4.2021.\)](https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/sporazum-o-suradnji-na-unaprjedjenju-financijske-pismenosti-potrosaca/431(8.4.2021.))

### 3.1.2. Planiranje

“Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i gdje želimo biti (...)U grupi procesa planiranja određuje se što je potrebno napraviti, tko će uraditi, kada i na koji način, gdje i kako će to uraditi, a prije samog početka procesa planiranja potrebno je preispitati ciljeve koji su određeni u grupi procesa iniciranja projekta te točno odrediti njegov obuhvat” (Omazić i Baljkas, 2005:200,201). Prema tome navedeni cilj koji je definiran u grupi procesa inicijacije potrebno je kategorizirati i preispitati prema sljedećim ključnim riječima:

Razvijanje kvalitete – ujedno znači i razvoj temeljnih kompetencije građana, pod pretpostavkom da se financijsko obrazovanje pruža pravovremeno, nepristrano i da bude prilagođeno svakoj ciljnoj skupini.

Kanali distribucije – moraju biti fleksibilni i raznoliki kako bi osigurali uspješno prenošenje informacija do što većeg broja građana, posebice onih kojima je nužno financijsko obrazovanje. Korištenje učinkovitih i već provjerenih aktivnosti – zbog njihove pozitivne primjene. Na temelju tih aktivnosti napravljena je i analiza dobrih poslovnih praksi provedbe financijskog obrazovanja u državama koje su članice u EU i članice OECD-a.

Zajedničko djelovanje – između javnog i privatnog sektora je nužno kako bi se postigli uspješni rezultati i jačali odnosi i daljnja suradnja.

EU fondovi – omogućuju korištenje financijskih sredstava ukoliko Ministarstvo financija provede zacrtane aktivnosti u projektu financijskog obrazovanja (NN, 11/2015).

- Ciljne skupine i način provođenja aktivnosti

Ciljne skupine odnose se na pojedince već od predškolske pa do starije životne dobi, drugim riječima, na gotovo sve stanovnike Republike Hrvatske. Financijsko obrazovanje u okviru navedenog projekta provodilo se putem redovnog obrazovnog sustava i putem raznih neformalnih oblika obrazovanja. Sukladno tome, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta donijelo je Odluku o donošenju programa međupredmetnih i interdisciplinarnih sadržaja Građanskog odgoja i obrazovanja za osnovne i srednje škole (NN, 104/2014), na temelju čega se moglo očekivati sustavno i kvalitetno financijsko obrazovanje mladih. Bitno je naglasiti da je financijsko obrazovanje unutar projekta moralo biti prilagođeno za svaku ciljnu skupinu kako bi se osigurao učinkovit transfer znanja i kako bi svaka ciljna skupina stečeno znanje mogla primijeniti za vlastite potrebe. Tako se unutar redovitog obrazovanja, odnosno formalnog, nastojalo obrazovati mlađu populaciju, neformalnim obrazovanjem - mlađu, srednju i stariju populaciju te informalnim obrazovanjem također mlađu populaciju.

Formalno (redovno) obrazovanje – u okviru projekta za provođenje je bilo nadležno Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, u suradnji s Agencijom za odgoj i obrazovanje (NN, 11/2015).

Neformalno obrazovanje – u okviru projekta provodilo se u suradnji s institucijama čija primarna funkcija nije odgoj i obrazovanje, kao što su razne udruge i strukovna udruženja, banke i drugi. Ovim tipom obrazovanja nastojalo se obuhvatiti pojedince koji nisu obuhvaćeni drugim oblicima obrazovanja. Takav način obrazovanja uključuje tečajeve, radionice, seminare te razne oblike informiranja (npr. brošure, internet stranice Ministarstva financija, različiti kalkulatori potrebni za izračune povrata poreza, plaća i sl.) uvažujući pri tome financijske potrebe svake ciljne skupine.



Informalno obrazovanje – u okviru projekta odnosilo se na obrazovanje koje se provodi putem vršnjačkog ili roditeljskog učenja i poučavanja, odnosno generacijskog prijenosa informacija i iskustva usmenom predajom ili nekim drugim oblicima. U ovom tipu obrazovanja velika je uloga stavljena na roditelje koji kod svoje djece stvaraju navike i odnos prema novcu. Prijelaz mladih na fakultetsko obrazovanje često je popraćen odlaskom iz roditeljskog doma te ukazuje na potrebu za samostalnim upravljanjem osobnih financija (NN, 11/2015).

- Akcijski plan

Kako je u teorijskom dijelu rada istaknuto da iz grupe procesa planiranja proizlaze razni dokumenti kao što je lista zadataka, tako je kod ovoga projekta proizašao Akcijski plan za unaprjeđenje financijske pismenosti potrošača. Navedeni plan predstavlja alat za provođenje aktivnosti i kreiran je za svaku pojedinu godinu od 2015. do 2020. U njemu su sadržane mjere i aktivnosti koje su kategorizirane prema nositeljima, roku provedbe, izvoru financiranja, statusu i pokazatelju uspješnosti. Prije njegove provedbe u grupi procesa planiranja bilo je potrebno osnovati Operativnu radnu grupu koja će pratiti provedbu aktivnosti. Grupa se osnovala u rok od mjesec dana od donošenja Nacionalnog strateškog okvira. Ministar financija imenovao je članove Operativne radne grupe, a neki od njih su: Porezna uprava-Središnji ured, Udruga društva za upravljanje mirovinskih fondova, Hrvatska gospodarska komora, Financijska agencija, Agencija za znanost i obrazovaje, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska narodna banka itd., dok je Ministarstvo financija bilo zaduženo za koordinaciju njezina rada (NN, 11/2015).

### 3.1.3. Izvedba

U grupi procesa izvedbe provele su se sve zacrtane aktivnosti koje su utvrđene Akcijskim planom pri čemu se vodilo računa o vremenskoj koordinaciji tih aktivnosti. Tijekom zadanog vremenskog perioda (2015-2020) održani su stručni skupovi, seminari, konferencije, rasprave i radionice s ciljem financijskog obrazovanja. Da bi izvedba bila učinkovita, nadzirana je i kontrolirana od strane već spomenute Operativne radne grupe.

- Koordinacija i izvještavanje

Operativna radna grupa provodila je radne sastanke koji su se održavali svaka 3 mjeseca kako bi raspravili o provedenim aktivnostima. Uz nadzor Operativne radne grupe, svi sudionici implementacije Akcijskog plana bili su dužni svake godine izvijestiti Ministarstvo financija o aktivnostima koje su provedene u proteklom vremenskom periodu kao i o projekciji projektnih aktivnosti za budući period. U konačnici, Ministarstvo financija moralo je jednom godišnje godinu izraditi objedinjen izvještaj o provođenju Akcijskog plana za prethodnu godinu i projekcije aktivnosti za iduću godinu te o tome izvijestiti Vladu Republike Hrvatske (NN, 11/2015). S obzirom da se grupa procesa izvedbe i nadzora i kontrole preklapaju (kao što je prikazano na Slici 3) u sljedećem odjeljku biti će analizirano zadnje dostupno Izvješće o provedbi mjera i aktivnosti za unaprjeđenje financijske pismenosti potrošača iz 2019. godine.

### 3.1.4. Nadzor i kontrola

Nadzor i kontrola svih aktivnosti vršila se tijekom grupe procesa izvedbe već opisanim načinom u prethodnom dijelu ovoga rada. Kontrolu i nadzor vršila je Operativna radna grupa

i nositelj projekta Ministarstvo financija. Rezultat njihova rada je Izvještaj o provedbi aktivnosti za svaku godinu od 2015. do 2020. U dostupnim izvještajima može se vidjeti da je za svakog dionika u projektu ukratko opisan način njihova djelovanja tijekom protekle godine te je uz to i na kraju izvještaja dan zbirni pregled svih aktivnosti, nositelja, roka izvedbe, izvora financiranja, statusa te pokazatelja uspješnosti unutar tablice<sup>6</sup>.

Može se ustanoviti da su koncepti Akcijskog plana i Izvještaja o provedbi na sličan način sistematizirani te omogućuju lako praćenje svih aktivnosti prema ključnim pokazateljima. Uz već spomenute pokazatelje, ključni pokazatelji provedbe, nadzora i kontrole bili su: status, koji otkriva je li aktivnost provedena/nije provedena, rok izvedbe, koji omogućuje praćenje eventualnog odstupanja od plana te pokazatelj uspješnosti kojim se detaljno opisuje na koji način je provedena pojedina aktivnost.

### 3.1.5. Zatvaranje

Kako navodi Barković (2011) uspjeh cjelokupnog projekta može biti narušen ako nije u skladu s planom. Budući srodni projekti mogu biti još uspješniji ako se na završnu grupu procesa gleda kao na izrazitno bitnu etapu. Stoga je potrebno bilježiti i pohraniti dokumente o „lekciji koja je naučena“ radi ponavljanja dobre prakse, ali i izbjegavanja pogrešaka. Ova grupa procesa izvodila se krajem 2020.godine kako je bila i planirana prema planu Nacionalnog strateškog okvira. Zatvaranje projekta Financijskog obrazovanja ujedno podrazumijeva i zaključivanje svih aktivnosti kako bi se projekt i formalno mogao zaključiti. No, prije zaključenja projekta potrebno je napraviti evaluacija provedenih aktivnosti, odnosno izmjeriti rezultate projekta. Navedeni rezultati mogu se pronaći u Izvješću o provedbi za svaku godinu pri čemu je najrelevantnija odrednica uspješnosti, koja diktira na koji način je provedena pojedina aktivnost te je li bila učinkovita. Ministarstvo financija navodi na svojim stranicama<sup>7</sup>, da rezultat provođenja projekta treba rezultirati promjenama ponašanja potrošača te da se javila potreba za evaluacijom učinkovitosti programa kako bi se mogla izraditi referentna vrijednost financijske pismenosti na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Takva bi analiza pomogla uvidjeti na one aktivnosti koje su djelotvorne te bi pomogla u unaprjeđenju budućih programa. Također, naglašavaju kako postoje brojni programi financijskog opismenjavanja u svijetu koji su provedeni bez popratne evaluacije te se iz tog razloga diljem svijeta javlja potreba za jasnim evaluacijskim modelom. Za sada, mnoge zemlje tek formiraju evaluacijske modele ili koriste postojeći model OECD-a (NN 11/2015). Postojeći model OECD-a koristila je i Republika Hrvatska 2020. godine pri čemu je ustanovljeno da razina financijske pismenosti potrošača Republike Hrvatske bilježi lagani porast u usporedbi sa 2015. godinom. Prosječna ocjena financijske pismenosti građana Republike Hrvatske tako sada iznosi 12,3 dok je u 2015.godini iznosila 11,7 od mogućeg maksimalnog 21 boda (OECD, 2020). Ovo istraživanje ujedno je i dokaz provedene evaluacije projekta i njegove uspješnosti. Prema tome, projekt se može predstaviti kao „lekcija koja je naučena“ i na temelju koje se mogu primjenjivati daljnji projekti te tematike.

---

<sup>6</sup> Izvješće o provedbi mjera i aktivnosti za unaprjeđenje financijske pismenosti potrošača za 2019. godinu, dostupno na: [https://mfjn.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/finsustav//IZVJE%C5%A0%C4%86E%20AKCIJSKOG%20PLANA%20ZA%202016.%20GODINU-NACRT%20\(3\).pdf](https://mfjn.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/finsustav//IZVJE%C5%A0%C4%86E%20AKCIJSKOG%20PLANA%20ZA%202016.%20GODINU-NACRT%20(3).pdf) (06.02.2021.)

<sup>7</sup> Ministarstvo financija, Financijska pismenost potrošača, <https://mfjn.gov.hr/istaknute-teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/425> (31.3.2021.)

#### 4. Zaključak

Današnje društvo brzo se mijenja i razvija, a s tehnološkim napretkom dolaze i novi financijski proizvodi i usluge s kojima se svi građani Republike Hrvatske uglavnom ne znaju uspješno koristiti. Iz tog razloga, tijekom 2015.-2020. godine bio je proveden projekt financijskog opismenjavanja, a Ministarstvo financija već je izradilo prijedlog za novi Nacionalni strateški okvir financijske pismenosti potrošača za razdoblje od 2021. do 2026. godine. Novi Nacionalni okvir predstavlja temelj za nastavak suradnje svih dionika koji su uključeni u financijsko obrazovanje s ciljem daljnjeg podizanja razine financijske pismenosti potrošača. Trenutno se izrađuju jednogodišnji i dvogodišnji Akcijski planovi prema novom Nacionalnom okviru.

Važno je spomenuti da se cijeli model financijskog opismenjavanja trebao sagledati „očima“ projektnog menadžmenta. Odnosno, za njegovo provođenje bilo je potrebno znanje upravljanja projektom u javnoj upravi, ali i znanje u upravljanju poslovnim procesima. Analizom ovog projekta iz prizme projektnog menadžmenta može se zaključiti da je ovaj projekt imao sve razrađene grupe procesa koji su omogućavali njegovo učinkovito provođenje.

Jedina preporuka za buduće projekte odnosi se na grupu procesa inicijacije u kojoj bi bilo potrebno još detaljnije definirati moguće nedostatke. Primjerice jedna od uočenih slabosti odnosila bi se na slab odaziv građana na razne edukacije, seminare i slične aktivnosti, što bi u konačnici moglo polučilo slabije rezultate financijskog znanja. Da bi se doskočilo navedenom, bilo bi učinkovito razraditi marketinšku strategiju projekta koja bi imala definirane marketinške ciljeve i marketing plan kojim bi se provodile aktivnosti u svrhu što većeg informiranja javnosti. No unatoč tome, projekt financijskog opismenjavanja koji je zaživio u Hrvatskoj, doista je hvale vrijedan i već su vidljivi njegovi rezultati koji ukazuju na blagi rast financijske pismenosti u odnosu na 2015. godinu. Međutim, potrebni su konstantni naponi jer još uvijek postoji prostor za poboljšanje. Dodatni naponi trebali bi se uložiti u komponentu financijskih stavova koji izravno utječu na sklonost potrošnji i financijsko ponašanje. Pozitivni financijski stavovi tako mogu doprinijeti većoj štednji i usmjerenosti na dugoročne financijske planove. Glavni akteri u poduzimanju dodatnih aktivnosti vezanih uz financijske stavove trebale bi biti odgojno-obrazovne institucije, pa čak i roditeljski odgoj (pod pretpostavkom da su roditelji financijski pismeni). Uloga odgojno-obrazovnih institucija u provođenju financijske pismenosti već je prepoznata od strane vlade, što je rezultiralo uvođenjem modula financijskog obrazovanja u škole kao međupredmetne teme. Međutim, takav način provođenja je dosta sporadičan i provodi se putem različitih izvannastavnih i projektnih aktivnosti uz dobrovoljan pristanak učenika da uopće sudjeluju u tome. S obzirom da financijsko obrazovanje još uvijek ne ulazi u dio redovitog nastavnog programa, učenici mogu samostalno birati žele li sudjelovati u tim aktivnostima.

Stoga je potrebno raditi na povećanju interesa za financijsko obrazovanje među učenicima ali i među ostalom populacijom. Isto tako, Republika Hrvatska može slijediti primjere financijskog obrazovanja po uzoru na druge države Europske unije te na taj način osigurati sustavan i učinkovit program financijskog obrazovanja koje je danas imperativ.

## LITERATURA

1. Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2011). *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Babić, F. (2019). *Hibridni agilni model vođenja projekata na primjeru razvoja mobilne aplikacije*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
3. Barković, D. (2011). *Uvod u operacijski management*, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Buble, M (2000). *Management*, Ekonomski fakultet-Split, Split
5. Buble, M. (2010). *Projektni Management*, Minerva – visoka poslovna škola, Dugopolje
6. Cadée F, Nieuwenhuijze MJ, Lagro-Janssen ALM, De Vries R. (2016). *The state of the art of twinning, a concept analysis of twinning in healthcare*. Glob Health. 12(1) str. 66. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5080707/> (7.5.2021.)
7. Charvat, J., (2003). *Project management methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects*. John Wiley & Sons.
8. Čurla, P. (2019). *Temeljna obilježja Scrum okvira upravljanja projektima U ICT poduzeću*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu
9. Dujanić, M. (2010). *Projektni menadžment* (Udžbenik Sveučilišta u Rijeci). Rijeka: Tiskara futura
10. Dybå, T., Dingsøyr, T. (2008). *Empirical studies of agile software development: A systematic review*. Inf. Softw. Technol., vol. 50, no. 9–10, str. 833–859
11. Fertalj, K., Car, Ž., i Nižetić Kosović, I. (2016). *Upravljanje projektima* (Skripta). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva.
12. Hällgren, M., Maaninen-Olsson, E. (2005). *Deviations, Ambiguity and Uncertainty in a Project-Intensive Organization*. Proj. Manag. J., vol. 36, no. 3, str. 17–26,
13. HANFA (2016). *Predstavljeni rezultati istraživanja Mjerenje financijske pismenosti*, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga. Dostupno na: <https://www.hanfa.hr/vijesti/04022016-predstavljeni-rezultati-istrazivanja-mjerenje-financijske-pismenosti/> (4.5.2021.)
14. Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*, Fifth edition, Amacom.
15. Heizer, J., Render, B., Munson, C. (2017). *Operations management*, Pearson Education
16. Jambrač, J. (2021). *Pristup vrednovanju izvedbe i komparaciji javnih uprava*. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 21., No.1. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=370126](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=370126) (7.5.2021.)
17. Kuhrmann, M., Diebold, P., Munch, J., Tell, P., Trekter, K., McCaffery, F., Garousi, V., Felderer, M., Linssen, O., Hanser, E., Prause, C.R. (2018). *Hybrid software development approaches in practice: a European perspective*. IEEE Software. Volume: 36, Issue: 4, Dostupno na: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8254323> (4.5.2021.)
18. Lensges, M., Kloppenborg, T., & Forte, F. (2018). *Identifying Key Agile Behaviors That Enhance Traditional Project Management Methodology*. Journal of Strategic Innovation and Sustainability, 13. Dostupno na: <https://doi.org/10.33423/isis.v13i2.604> (10.05.2021.)
19. Lewis, P.J. (1995). *Project Planning, Scheduling & Control*, McGraw-Hill, New York
20. Matulić, L. (2021). *Vođenje projekata – tradicionalni i suvremeni pristupi*, Diplomski rad, Fakultet organizacije i informatike

21. Mičetić-Fabić, M. (2012). *Organizacijska prilagođenost hrvatske lokalne samouprave za provedbu projekata financiranih od Europske unije*. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol.12. No.1, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/132757> (7.5.2021.)
22. Ministarstvo financija, *Financijska pismenost potrošača*, dokumenti dostupni na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/425> (31.3.2021.)
23. Ministarstvo financija (2015). *Sporazum o suradnji na unaprjeđenju financijske pismenosti potrošača*, Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/financijski-sustav/financijska-pismenost-potrosaca/431>(8.4.2021.)
24. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (2018). *Twinning instrument – osnovne informacije*, Dostupno na: <http://www.mvep.hr/files/file/2018/180110-tw-out-osnovne-informacije.pdf> (7.5.2021.)
25. Narodne novine, 11/2015 (2015). *Zaključak Vlade Republike Hrvatske o prihvaćanju Nacionalnog strateškog okvir financijske pismenosti potrošača za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_01\\_11\\_224.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_11_224.html) (12.05.2021.)
26. Narodne novine, 104/2014 (2014). *Odluka o donošenju programa međupredmetnih i interdisciplinarnih sadržaja Građanskog odgoja i obrazovanja za osnovne i srednje škole*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_08\\_104\\_2019.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_08_104_2019.html) (12.05.2021.)
27. Noteboom, C., Martison, O., Kruttika, S., Omar, E. (2021). *Agile Project Management: A Systematic Literature Review of Adoption Drivers and Critical Success Factors*. Dostupno na: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/71434> (4.5.2021.)
28. OECD INFE (2011). *Measuring Financial Literacy: Questionnaire and Guidance Notes for Conducting an Internationally Comparable Survey of Financial Literacy*. Pariz: OECD
29. OECD (2020). *Financial Literacy of Adults in South East Europe* Dostupno na: [www.oecd.org/daf/fin/financial-education/Financial-Literacy-of-Adults-inSouth-East-Europe.pdf](http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/Financial-Literacy-of-Adults-inSouth-East-Europe.pdf) (12.05.2021.)
30. Omazić, M.A, Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb
31. Perić, J. (2016). *Upravljanje javnim i neprofitnim organizacijama*, str. 1., Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-javnim-i-neprofitnim-organizacijama/wp-content/uploads/sites/441/2013/04/UJNO\\_javne-i-npo\\_definicije\\_2016.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-javnim-i-neprofitnim-organizacijama/wp-content/uploads/sites/441/2013/04/UJNO_javne-i-npo_definicije_2016.pdf) (10.05.2021.)
32. Phillips, J. (2004). *PMP Project Management Professional Study Guide*, McGraw-Hill.
33. Project Management Institute (2017). *Agile Practice Guide*, New Edition. Newton Square, Pennsylvania
34. Pulanis, E. (2014). *Public sector project management efficiency problems, Case of Latvia, Regional Formation and Development Studies* 3(11), str. 187.
35. Rajduković, M., Car-Pušić, D., Ostojić Škomrlj, N., Vukomanović, M., Burcar Dunović, I., Delić, D., Meštrović, H. (2012). *Planiranje i kontrola projekata*, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb

36. Robinson, R.D (2017). *Hybrid: A new project management approach*, CIO, Dostupno na: <https://www.cio.com/article/3222872/hybrid-a-new-project-management-approach.html> (4.5.2021.)
37. Russell, R.S., Taylor III, B.W. (2011). *Operations Management*, 7th edition, John Wiley & Sons, inc.
38. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013). *Operations management*, 7th edition, Pearson
39. Stavru, S. (2014). *A critical examination of recent industrial surveys on agile method usage*, J. Syst. Softw., vol. 94, str. 87–97
40. Tomčić D. (2020). *Analiza financijskog znanja, vještina i stavova financijski obrazovanih studenata u Republici Hrvatskoj*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Diplomski rad
41. Wysocki, R. (2013). *Effective Project management*, Wiley Publishing, Indiana

#### Summary

#### **PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUPS ON THE EXAMPLE OF “CONSUMER FINANCIAL LITERACY”**

*People are faced daily with making various financial decisions such as loans, savings, and insurance. If such financial decisions are made wrong, they can have an impact on the quality of life of the individual and the rest of the family. Therefore, in order to successfully manage one's own finances, it is necessary to financially literate all groups of citizens in the Republic of Croatia in order to acquire financial competencies that have become necessary for life today. The financial literacy test consists of checking the level of information, financial behavior, attitudes and beliefs, and specific financial knowledge. Given that the Government of the Republic of Croatia in 2015 established a low level of financial literacy of citizens compared to other EU members, there is a need to implement a financial literacy project that lasted from 2015 to 2020 and further implementation is expected in the period from 2021 to 2026. If we view financial literacy as a project, it is important to identify the individual process groups of the project that have been implemented, in order to establish its effectiveness. On this track, this paper contains a theoretical basis for project management and project management process groups that serves to better understand and analyze the already implemented financial literacy project in the Republic of Croatia, all with the aim of gaining insight into possible recommendations for improving future financial literacy projects.*

**Keywords:** *project management, public organizations, process groups, financial literacy, Republic of Croatia.*