

español **Polski**
Slovenščina

Română

Português

English **Hrvatski**

Deutsch

Български

Ελληνικά

Cestina Dansk

Ederlands Eesti

Français

Italiano

Magyar **Svenska**

Latviešu

Maltese

Português **Malti**



Metodologije za upravljanje projektima PM²

Pregled

Europska komisija
Centar izvrsnosti za upravljanje projektima (CoEPM²)

Pregled
metodologije za upravljanje projektima PM²



Bruxelles | Luxembourg, 2017.

Ni Europska komisija ni osobe koje djeluju u njezino ime ne odgovaraju za uporabu podataka iz ove publikacije.

***Europe Direct je služba koja vam omogućuje
pronaći odgovore na pitanja o Europskoj uniji.***

Besplatni telefonski broj (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*Informacije su besplatne, kao i većina poziva (iako neke mreže, javne govornice ili hoteli mogu naplaćivati pozive).

Dodatne informacije o Europskoj uniji dostupne su na <http://europa.eu>.

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2017.

ISBN xxxxxxx

doi: xxxxxxx

© Europska unija, 2017.

Umnožavanje i ponovna uporaba dopušteni su uz uvjet navođenja izvora.

Logotip PM² vlasništvo je Europske unije i ne može se registrirati kao žig ili na bilo koji drugi način niti se upotrebljavati odvojeno od ovih dokumenata.

Ni publikacija ni logotip ne smiju se upotrebljavati na način koji bi upućivao na to da Europska unija podupire određenu vanjsku organizaciju.

Naslov: Pregled metodologije za upravljanje projektima PM²

Važeće izdanje: v.1.0, srpanj 2017.

Temelj: metodologija za upravljanje projektima PM² Europske komisije



Autori Vodiča kroz PM² i metodologije PM²:

KOUROUNAKIS Nicos, MARASLIS Athanasios **Error! Reference source not found.**

U dodatku Vodiča kroz PM² dostupnom u na stranicama internetske knjižare [EU Bookshop](#) nalazi se cjelovit popis brojnih osoba koje su pridonijele stvaranju metodologije PM²

Proizvodi i objavljuje:

Europska komisija

DIGIT.B.4

Centar izvrsnosti za upravljanje projektima (CoEPM²)

E-pošta: EC-PM2@ec.europa.eu

Pridružite se zajednici Open PM² i pratite najnovija zbivanja:

Sadržaj

1	Uvod	1
1.1	O inicijativi Open PM ²	1
1.2	Centar izvrsnosti za PM ² (CoEPM ²)	2
1.3	Mreža za potporu projektima Open PM ²	2
1.4	Korisni internetski izvori	2
2	Pregled metodologije PM²	5
2.1	Životni ciklus projekta PM ²	5
2.2	Ustroj metodologije PM ²	6
2.3	Pokretači faza metodologije PM ² i ključni artefakti	6
2.4	Projektna dokumentacija – artefakti metodologije PM ²	7
2.5	Što je projekt PM ² ?	8
2.6	Misaoni sklopovi PM ²	8
2.7	Prilagodba i dorada	10
2.8	PM ² i agilno upravljanje	10
2.9	PM ² i upravljanje portfeljem	11
3	Organizacija projekta i uloge	15
3.1	Projektne dionice	15
3.2	Model i slojevi upravljanja	15
3.3	Uloge i odgovornosti	16
3.3.1	Upravljački odbor projekta	16
3.3.2	Vlasnik projekta	16
3.3.3	Pružatelj rješenja	16
3.3.4	Voditelj poslovanja	17
3.3.5	Voditelj projekta	17
3.3.6	Osnovni projektne tim	17
3.3.7	Skupina za provedbu poslovanja	17
3.3.8	Ostale uloge	17
3.4	Vještine za upravljanje projektima	17
4	Početna faza	19
4.1	Uvodni sastanak	20
4.2	Zahtjev za početak projekta	20
4.3	Poslovni slučaj	20
4.4	Projektne povelje	20
4.5	Izlazak iz projektne faze: spreman za planiranje	20
5	Faza planiranja	21
5.1	Uvodni sastanak u svrhu planiranja	23
5.2	Priručnik o projektu	23
5.3	Planovi upravljanja projektom	23
5.4	Matrica projektnih dionika	24
5.5	Plan izdvajanja poslova	24
5.6	Projektne plan rada	24
5.7	Plan prihvaćanja rezultata	24
5.8	Plan prelaska	24
5.9	Plan provedbe poslovanja	24
5.10	Izlazak iz faze: spreman za provedbu	25

6	Provedbena faza	27
6.1	Uvodni sastanak u svrhu provedbe	28
6.2	Koordinacija projekta	28
6.3	Osiguranje kvalitete	28
6.4	Izješćivanje o projektu	29
6.5	Prosljeđivanje informacija	29
6.6	Izlazak iz faze: spreman za zaključenje	29
7	Praćenje i nadzor	31
7.1	Praćenje uspješnosti projekta	31
7.2	Nadzor rasporeda	31
7.3	Nadzor troškova	32
7.4	Upravljanje dionicima	32
7.5	Upravljanje zahtjevima	32
7.6	Upravljanje izmjenama projekta	32
7.7	Upravljanje rizikom	32
7.8	Upravljanje problemima i odlukama	32
7.9	Upravljanje kvalitetom	33
7.10	Upravljanje prihvaćanjem rezultata	33
7.11	Upravljanje prelaskom	33
7.12	Upravljanje provedbom poslovanja	33
7.13	Upravljanje izdvajanjem poslova	33
7.14	Kontrolni popisi	33
8	Završna faza	35
8.1	Sastanak u svrhu preispitivanja završetka projekta	36
8.2	Stečena znanja i preporuke nakon projekta	36
8.3	Izješće o završetku projekta	36
8.4	Administrativno zaključenje	36
Dodatak A: Doprinosi i zahvale		37
Dodatak B: Dodatni izvori		39
	Tablice i dijagrami artefakata i aktivnosti u okviru metodologije PM ²	39
	Pregled artefakata metodologije PM ²	41
	Pregled aktivnosti i artefakata metodologije PM ²	42
	Uvod u primjenu metodologije PM ² : savjeti za brz početak	43
	Dostupni predlošci metodologije PM ²	44
Dodatak C: Pojmovnik		47

Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

1 Uvod

Ovaj dokument sadržava pregled metodologije za upravljanje projektima PM². Nastojalo se da bude što sažetiji, ali da se njime istodobno pruži dovoljno informacija za učinkovito razumijevanje metodologije PM². Ako želite detaljnije proučiti metodologiju PM², na stranicama internetske knjižare EU Bookshop možete preuzeti i pregledati besplatni Vodič kroz metodologiju PM².

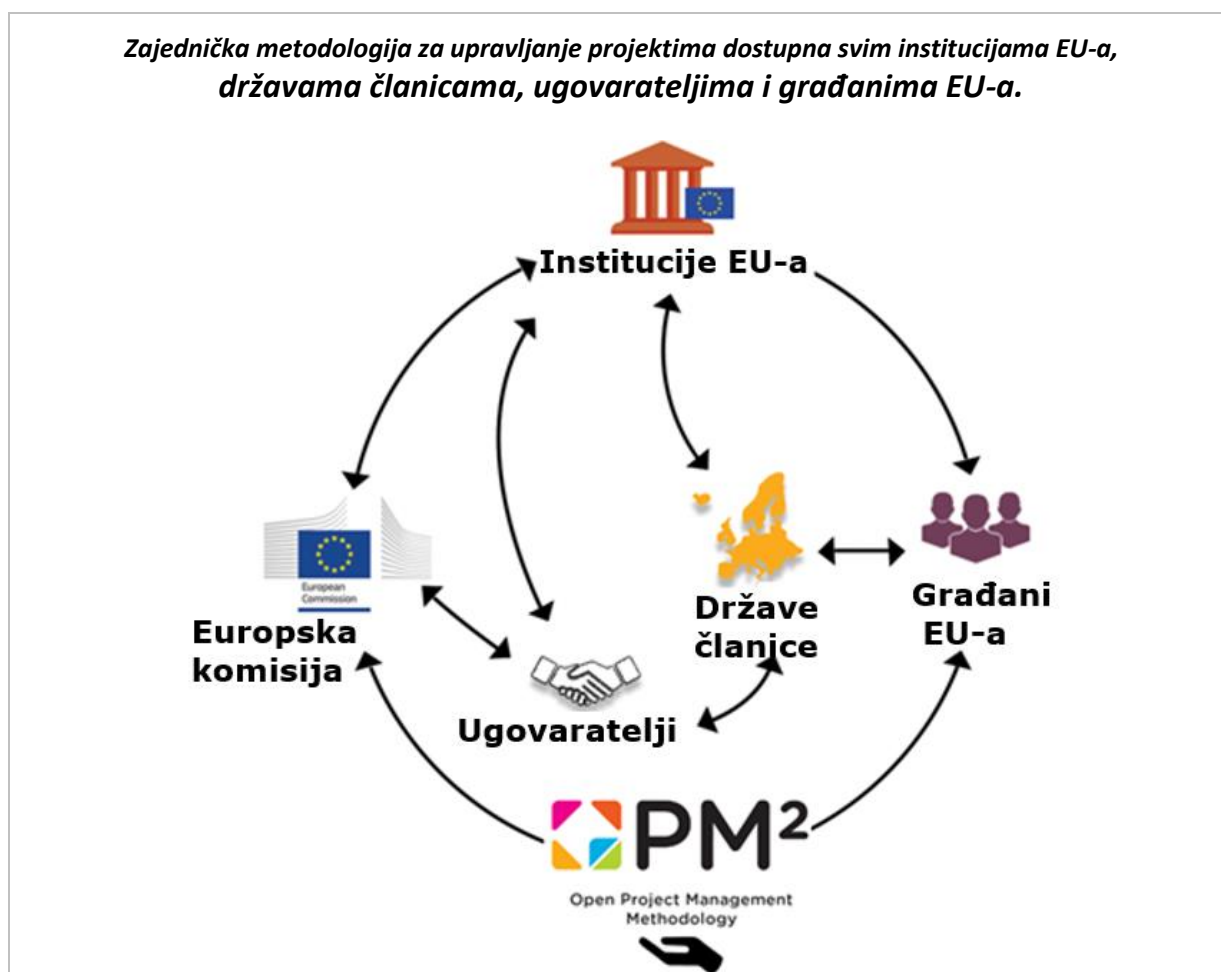
PM² je metodologija za upravljanje projektima koju je razvila i koju podupire Europska komisija. Njezina je svrha omogućiti voditeljima projekata da iznađu rješenja i osiguraju koristi za svoje organizacije uz pomoć učinkovitog upravljanja radom tijekom cijelog životnog ciklusa projekta.

PM² je jasna metodologija koju je jednostavno provesti te je projektni timovi mogu prilagoditi vlastitim posebnim potrebama. Izrađena je kako bi se prilagodila okruženju i potrebama institucija EU-a i javnih uprava, no s obzirom na to da sadržava sastavnice brojnih globalno prihvaćenih najboljih praksi, normi i metodologija u području upravljanja projektima, njome se jednostavno mogu koristiti sve vrste organizacija.

1.1 O inicijativi Open PM²

Open PM² inicijativa je Europske komisije s pomoću koje se metodologija PM² i njezine prednosti nastoje približiti širem krugu dionika i zajednici korisnika.

Inicijativa Open PM² omogućuje svim institucijama Europske unije i ugovarateljima, javnim upravama u raznim državama članicama EU-a te širim krugovima dionika EU-a slobodan pristup metodologiji za upravljanje projektima PM² i s njome povezanim izvorima. Njezina je svrha povećati učinkovitost upravljanja i komunikacije u okviru rada na projektu te tako postići ciljeve Europske unije i potrebe država članica i građana EU-a.



Slika 1.1 Sinergije u okviru inicijative Open PM²

Inicijativom se također želi izbjeći ponavljanje pogrešaka iz prošlosti kad su naponi bili udvostručeni, a različiti pristupi upravljanju projektima sponzorirani umjesto da se slični pristupi temelje na *sličnostima i zajedničkom interesu* šire zajednice EU-a.

Inicijativom se pomoću metodologije PM² nastoje poboljšati vještine upravljanja projektima u Europskoj uniji, što će dovesti do povećane učinkovitosti projekta i uspjeha. U okviru inicijative Open PM² to se postiže:

- racionalizacijom pristupa upravljanju projektima u upravi EU-a i izvan nje;
- uspostavom zajedničkog jezika i postupaka, čime se postiže učinkovita komunikacija u okviru projekta;
- omogućivanjem transparentnosti i vidljivosti međuorganizacijske projektne suradnje;
- omogućivanjem veće kvalitete upravljanja projektima, čime se postiže poboljšana učinkovitost troškova/napora;
- omogućivanjem poboljšanog praćenja i nadzora projekata financiranih sredstvima EU-a i bespovratnih sredstava;
- primjenom Odluke Europske komisije od 12. prosinca 2011. (2011/833/EU) o *ponovnoj uporabi dokumenata Komisije u cilju poticanja dostupnosti i ponovne uporabe podataka*.

1.2 Centar izvrsnosti za PM² (CoEPM²)

Svrha Centra izvrsnosti za PM² jest osigurati Europskoj komisiji i institucijama EU-a visokokvalitetnu infrastrukturu, potporu i usluge savjetovanja u području upravljanja projektima. Centar izvrsnosti za PM² podupire metodologiju PM², koordinira međuinstitucijsku mrežu za potporu projektima i promiče šire usvajanje metodologije PM² s pomoću inicijative Open PM².

1.3 Mreža za potporu projektima Open PM²

Mreža za potporu projektima PM² mreža je ureda za potporu projektima i podupiratelja metodologije PM² koje koordinira i podupire Centar izvrsnosti za PM². Cilj je mreže za potporu projektima PM² postati decentralizirana mreža potpore upravljanju projektima u okviru koje se pružaju smjernice i potpora korisnicima metodologije PM² u pogledu učinkovitog usvajanja i uporabe te metodologije.

Mreža za potporu projektima:

- promiče razmjenu i prenošenje znanja, iskustava i najboljih praksi;
- omogućuje prikupljanje povratnih informacija u cilju stalnog poboljšanja i nadogradnje metodologije PM²;
- omogućuje uredima za potporu projektu da se međusobno podupiru kao zajednica;
- ovisi o doprinosu podupiratelja metodologije PM² (pojedinaca i organizacija).

Pridružite se zajednici Open PM² i pratite najnovija zbivanja:

-
-

1.4 Korisni internetski izvori

Centar izvrsnosti za upravljanje projektima središnje je mjesto za preuzimanje svih informacija o inicijativi Open PM², publikacija itd.

Vodič kroz metodologiju PM² (PDF)

Na stranicama internetske knjižare EU Bookshop ovaj dokument možete preuzeti u pdf formatu i na više jezika, kao i cjelovit Vodič kroz metodologiju PM².

- Vodič kroz metodologiju PM²: <http://europa.eu/!UR34mB>

Open PM² wiki

Open PM² wiki nudi detaljan uvid u pristup PM² i središnje je mjesto za dobivanje informacija o metodologiji Open PM². Za pristup sustavu wiki potreban vam je osobni korisnički račun za EU Login. Ako nemate korisnički račun za EU Login, izradite ga kad se to od vas zatraži.

- Open PM² Wiki: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Predloži za Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Potpora inicijativi Open PM²

Pridružite se zajednici Open PM² na platformi Join-up: <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

- Raspravljajte o konkretnim problemima u vezi s upravljanjem projektima, postavljajte pitanja i podijelite iskustva.
- Saznajte o inicijativi PM², njezinim artefaktima i postupcima.

- Primate potporu kako biste mogli započeti s uporabom metodologije PM².
- Iskoristite znanje iskusnijih korisnika metodologije PM².
- Primate smjernice o uvođenju metodologije PM² u svoju organizaciju.
- Pružite povratne informacije i podijelite vlastita iskustva o uporabi metodologije PM².

Prijava na naš popis adresa elektroničke pošte: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

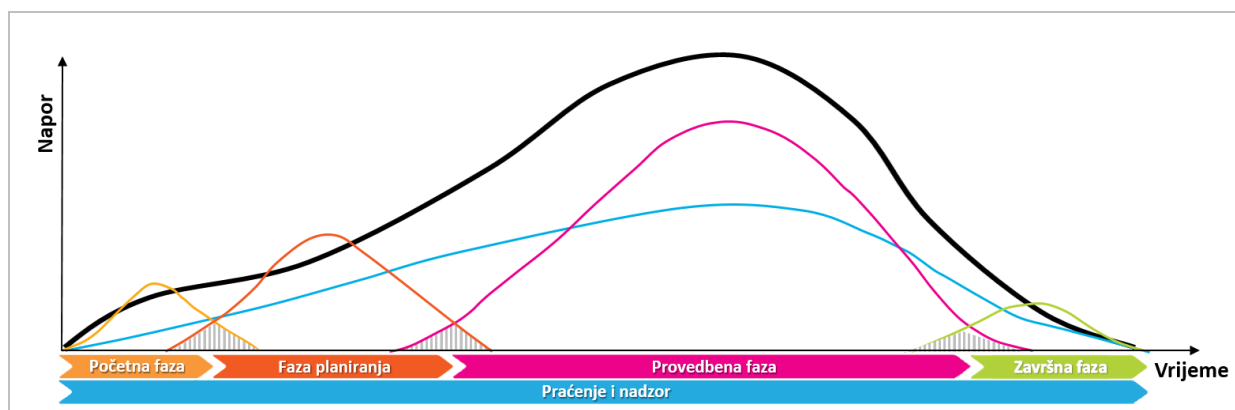
Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

2 Pregled metodologije PM²

2.1 Životni ciklus projekta PM²

Životni ciklus projekta sadržava određive početne i završne točke koje se mogu povezati s vremenskim okvirom te obuhvaća sve projektne aktivnosti, od samoga početka do završetka projekta.

Životni ciklus projekta PM² podijeljen je na četiri faze, a u svakoj od njih prevladava različita vrsta aktivnosti. Međutim, iako su aktivnosti planiranja, na primjer, na „vrhuncu” napora tijekom faze planiranja, te vrste aktivnosti mogu se nastaviti u sljedećoj fazi ili fazama, što znači da se aktivnosti planiranja i ponovnog planiranja nastavljaju u provedbenoj fazi. Stoga se smatra da je projekt prešao u sljedeću fazu kao posljedica odluke donesene na sastanku o izlasku projekta iz faze.



Slika 2.1 Životni ciklus projekta PM²: preklapanje aktivnosti određenih faza

Naglasak tijekom trajanja projekta prelazi s uvodnih aktivnosti i aktivnosti planiranja u početku na aktivnosti provedbe, praćenja i nadzora u središnjoj fazi te aktivnosti prihvaćanja, prelaska i zaključenja na kraju.

Neiskusni projektni timovi katkad podcjenjuju važnost rada koji se obavlja u početnim fazama projekta te počinju raditi na projektnim rezultatima koji su nedovoljno definirani ili planirani. To dovodi do isporuke izlaznih stavki koje su obično loše kvalitete i nemaju veliku vrijednost za krajnje korisnike. Ta je uobičajena i skupa pogreška često glavni razlog općeg neuspjeha projekta (uključujući neostvarivanje planiranih koristi).

Faza projekta	Opis
1. Početna faza	Utvrđiti željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrđiti opseg projekta. Dobro započeti projekt.
2. Faza planiranja	Imenovati osnovni projektni tim. Razraditi opseg projekta. Isplanirati rad.
3. Provedbena faza	Koordinirati provedbu projektnih planova. Ostvariti rezultate.
4. Završna faza	Koordinirati formalno prihvaćanje projekta. Izvijestiti o uspješnosti projekta. Zabilježiti stečena znanja i preporuke nakon projekta. Zaključiti projekt na administrativnoj razini.
Pratiti i nadzirati sav rad na projektu i upravljačke aktivnosti tijekom trajanja projekta: pratiti projektne varijable, mjeriti napredak, upravljati izmjenama, rješavati rizike i probleme, utvrditi korektivne mjere.	

Izlasci iz pojedinih faza i odobrenja

Na kraju svake faze projekt prolazi postupak odobrenja izlaska. Time se jamči da će upravljački odbor projekta preispitati projekt prije nego što prijeđe u sljedeću fazu. Te kontrolne točke pridonose općoj kvaliteti upravljanja projektom i omogućuju kontrolirani nastavak projekta.

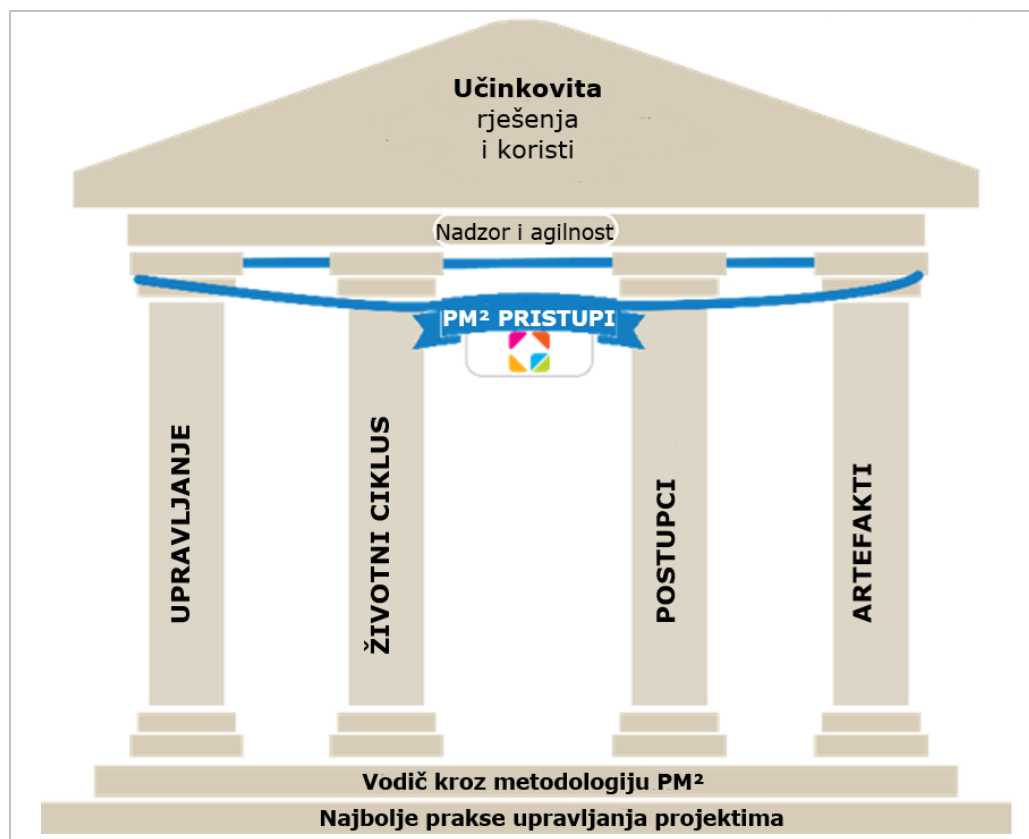
Tri izlaska iz faza PM² jesu:

- spreman za planiranje – na kraju početne faze,
- spreman za provedbu – na kraju faze planiranja,
- spreman za zaključenje – na kraju provedbene faze.

2.2 Ustroj metodologije PM²

Metodologija PM² temelji se na najboljim praksama u području upravljanja projektima, a podupiru je četiri stupa:

1. model upravljanja projektom (tj. uloge i odgovornosti)
2. životni ciklus projekta (tj. faze projekta)
3. skup postupaka (tj. aktivnosti u području upravljanja projektom)
4. skup projektnih artefakata (tj. predlošci dokumentacije i smjernice)



Slika 2.2 Ustroj metodologije PM²

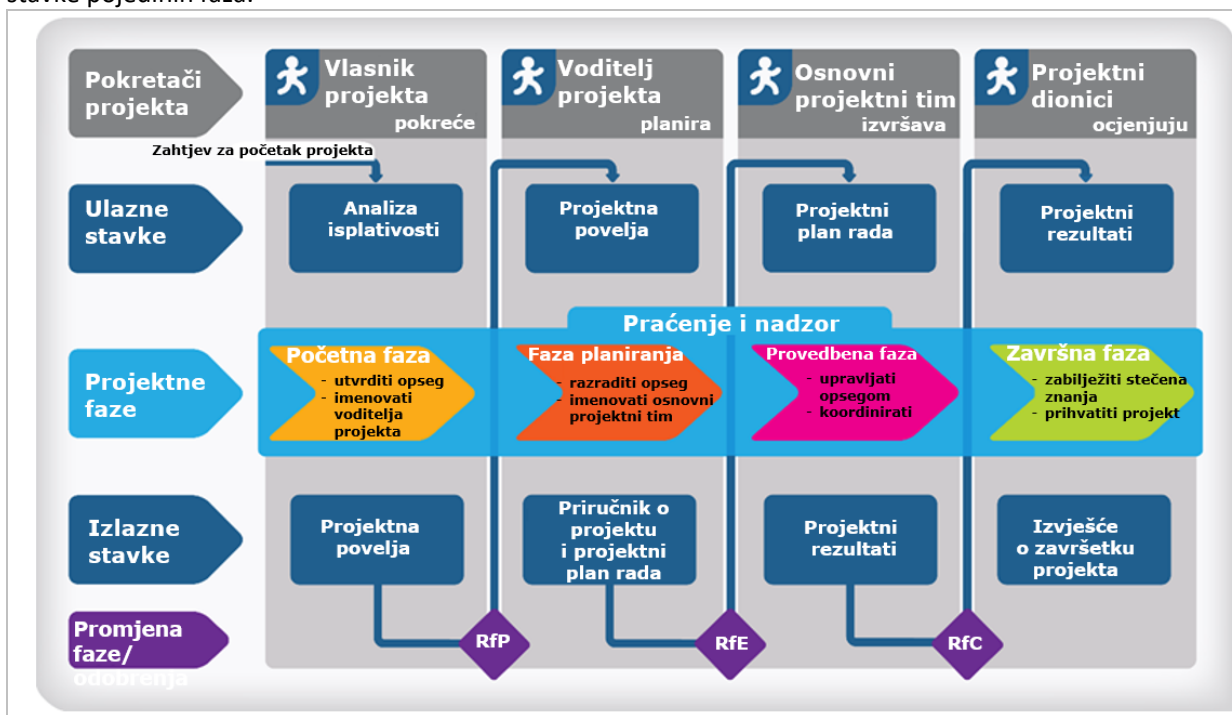
Smisao metodologije PM² dodatno se utvrđuje misaonim sklopovima metodologije PM², koji su poveznica između praksi u području metodologije PM² te čine zajednički skup uvjerenja i vrijednosti projektnih timova koji se tom metodologijom koriste.

2.3 Pokretači faza metodologije PM² i ključni artefakti

Projekti ovise o osobama koje ih definiraju, planiraju i provode. U projektu PM² ti se pokretači projekta mijenjaju u svakoj fazi. U početnoj je fazi glavni pokretač vlasnik projekta, koji pokreće projekt i odgovoran je za svu dokumentaciju. U fazi planiranja glavni je pokretač voditelj projekta, koji je odgovoran za koordinaciju izvršavanja svih projektnih planova. Za izvršenje projektnog plana i postizanje rezultata projekta u provedbenoj fazi odgovoran je osnovni projektni tim. Naposljetku, projektni dionici pokretači su završne faze te ocjenjuju rezultate projekta i opći uspjeh.

Stoga životni ciklus projekta sadržava četiri faze, a to su početak, planiranje, provedba i završetak. Projekt bi trebao prijeći iz jedne faze u drugu samo nakon odobrenja upravljačkog tijela pod nazivom upravljački odbor projekta. Ti sastanci koji se održavaju u svrhu evaluacije nazivaju se izlascima iz faza: prvi izlazak, između početne faze i faze planiranja, naziva se „spreman za planiranje”; drugi izlazak, na kraju faze planiranja, naziva se „spreman za provedbu”; treći i posljednji izlazak iz faze, nakon obavljenog rada u svrhu postizanja rezultata, naziva se „spreman za zaključenje”.

Na slici u nastavku prikazani su pokretači metodologije PM² i njezini ključni artefakti kao ulazne i izlazne stavke pojedinih faza.



Slika 2.3 Dijagram aktivnosti metodologije PM²

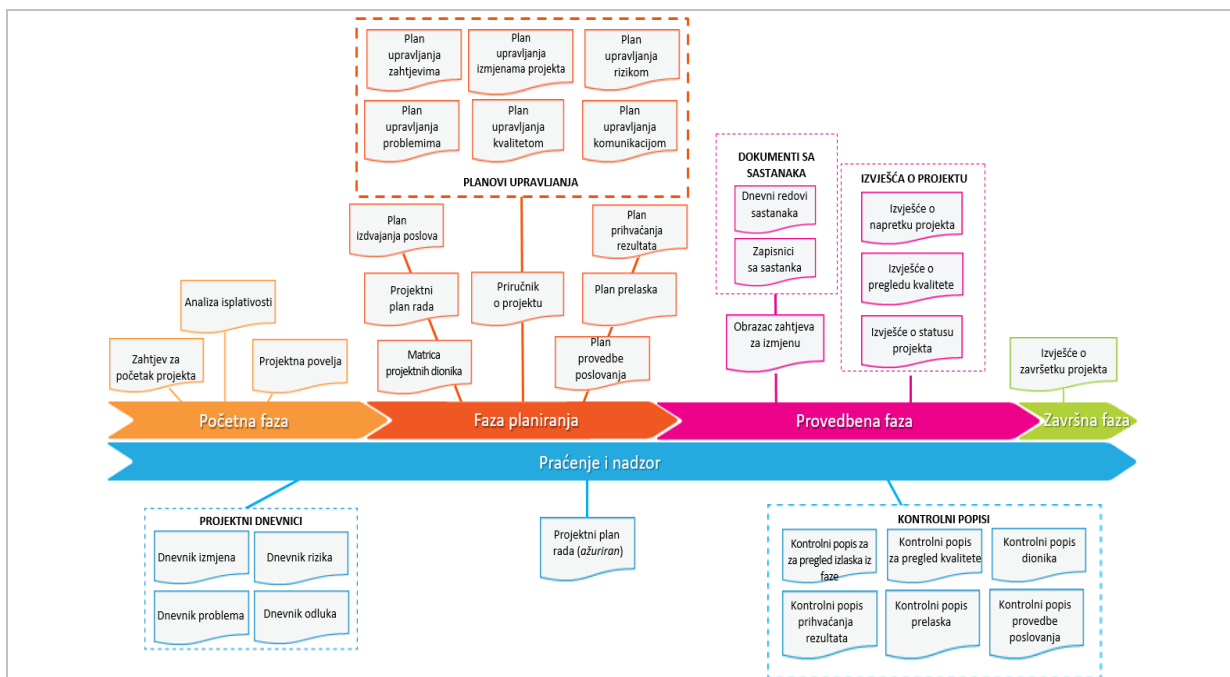
Glavni dokumenti (artefakti) na koje se upućuje u prethodnom dijagramu opisani su u nastavku:

Ulazne/izlazne stavke pojedine faze	Opis
Zahtjev za početak projekta	U njemu se formalno potvrđuje obveza daljnjeg istraživanja problema, potrebe ili prilike te opisuje kontekst.
Poslovni slučaj	U njemu se iznose argumenti na kojima se temelji projekt, nudi obrazloženje i uspostavljaju proračunska ograničenja.
Projektna povelja	Nadovezuje se na poslovni slučaj i u njoj se utvrđuju opseg projekta, zahtjevi više razine i rezultati.
Priručnik o projektu	U njemu se predstavljaju ciljevi upravljanja projektom i opći pristup upravljanju. Opisuju se uloge i odgovornosti.
Projektni plan rada	Sadržava raspodjelu rada koji se planira obaviti, procjenu napora i troškova koje projekt obuhvaća te raspored projekta.
Rezultati projekta	U njima se navode cjeloviti skupovi rezultata kako su utvrđeni projektom poveljom i projektnim planom rada.
Izvješće o završetku projekta	Sadržava sažetak projektnih iskustava, uspješnosti projekta i stečenih znanja (uspješna projektna praksa i moguće zamke).

2.4 Projektna dokumentacija – artefakti metodologije PM²

Vođenje projektne dokumentacije ključno je u upravljanju projektom. Proviđa se od početka projekta do njegova dovršenja. Projektna dokumentacija trebala bi biti usklađena sa standardima kvalitete organizacije i projekta, no ponajprije bi trebala ispunjavati svoju svrhu i dodati vrijednost upravljanju projektom i njegovim dionicima.

U okviru metodologije PM² preporučuje se izrada nekoliko artefakata upravljanja projektom (npr. dokumenata) koji se odnose na različite faze projekta i različita područja upravljanja projektom. U okviru metodologije PM² također se nude predloži za te artefakte kako bi se projektnim timovima pomoglo s učinkovitom i jedinstvenom dokumentacijom projektnih planova, informacija i odluka.

Slika 2.4 Pregled artefakata metodologije PM²

2.5 Što je projekt PM²?

Mnoge najbolje prakse u okviru metodologije PM² mogu se primijeniti na bilo koju vrstu projekta ili radne aktivnosti. Međutim, određeni projekti imaju značajke zbog kojih su u cjelini bolje prilagođeni primjeni metodologije PM². Projektom se može upravljati kao projektom PM² ako je prisutna većina sljedećih značajki:

- riječ je o projektu (tj. nije riječ o operaciji, radnoj aktivnosti, programu itd.);
- traje više od četiri do pet tjedana i uključuje više od dvije do tri osobe;
- provodi se unutar organizacije i može podlijevati unutarnjim ili vanjskim revizijama;
- zahtijeva se jasno definirana upravljačka struktura i jasno dodijeljene uloge i odgovornosti;
- zahtijeva se odobrenje njegova proračuna i opsega;
- obuhvaća više od aktivnosti u pogledu izrade/ispоруke;
- može obuhvaćati aktivnosti u pogledu prelaska i provedbe poslovanja;
- zahtijeva se određena razina dokumentacije, transparentnosti i izvješćivanja;
- zahtijeva se određena razina nadzora i sljedivosti;
- ima široku bazu dionika i može se zahtijevati suradnja nekoliko organizacija.

2.6 Misaoni sklopovi PM²

Misaoni sklopovi PM² jesu stajališta i ponašanja koja projektnim timovima pomažu da se usredotoče na najvažnije aktivnosti za postizanje ciljeva njihova projekta. Pomažu projektnim timovima da upravljaju složenosti upravljanja projektima u organizacijama te pridonose većoj učinkovitosti i sveobuhvatnosti metodologije PM².

Voditelji projekata i projektni timovi koji upotrebljavaju PM²:

1. **primjenjuju** najbolje prakse metodologije PM² u upravljanju njihovim projektima;
2. **svjesni su** da metodologije postoje kako bi služile projektima, a ne obrnuto;
3. **ostaju** usmjereni na ishode svih projektnih aktivnosti i aktivnosti upravljanja projektom;
4. **dodjeljuju** projektne uloge najprikladnijim osobama uzimajući u obzir dobrobit projekta;
5. na najproduktivniji način **održavaju ravnotežu** među **prioritetima** u okviru međusobno često suprotstavljenih sastavnica upravljanja projektom, a to su proizvod, svrha, postupak, plan, ljudi, zadovoljstvo/teškoće, stajališta i politike;
6. **posvećeni su** ostvarivanju projektnih rezultata **maksimalne vrijednosti** umjesto da samo prate planove;
7. **potiču** projektnu kulturu **suradnje**, jasne **komunikacije** i **odgovornosti**;

8. **jamče** potporu i **uključenost** projektnih sponzora i dionika tijekom životnog ciklusa projekta (uključujući aktivnosti provedbe poslovanja koje su potrebne kako bi se ostvarile planirane **koristi projekta**);
9. **ulažu** u razvoj svojih tehničkih i bihevioralnih vještina kako bi **bolje** pridonijeli projektu;
10. **razmjenjuju znanja**, aktivno upravljaju stečenim znanjima i pridonose **poboljšanju** upravljanja projektima u vlastitim organizacijama;
11. **polaze od** smjernica metodologije PM² o etici i profesionalnom ponašanju (vidjeti Vodič kroz metodologiju PM²).

Voditelji projekata i projektni timovi koji primjenjuju metodologiju PM² u određenim bi vremenskim razmacima također trebali postavljati sljedeća važna pitanja koja se rijetko postavljaju:

- **Znamo li što radimo?** Savjet: razvijte jasnu i zajedničku viziju projekta. Upravljajte projektom s pomoću sveobuhvatnog pristupa i optimirajte cijeli projekt, ne samo pojedine dijelove. Pratite postupak, no budite i dalje poduzetni te se često prisjećajte razloga zašto nešto radite.
- **Znamo li zašto to radimo? Je li ikome doista stalo?** Savjet: zajamčite da vaš projekt bude doista važan. Shvatite njegove ciljeve, vrijednost i utjecaj te način na koji je povezan s organizacijskom strategijom. Jasno definirajte što znači uspješan projekt te ostvarite maksimalnu vrijednost i stvarne koristi, ne samo izlazne stavke.
- **Jesu li uključene prave osobe?** Savjet: projekti funkcioniraju zahvaljujući ljudima. Glavni kriterij za uključivanje osoba i dodjeljivanje uloga u projektu treba biti ispunjavanje potreba i ciljeva projekta, a ne politika, prijateljstvo, funkcionalna hijerarhija, neposrednost ili pogodnost.
- **Znamo li tko je za što zadužen?** Savjet: budite upoznati s onime što biste trebali raditi i pobrinite se da ostali znaju svoja zaduženja. Je li svima jasno? Jasno utvrdite i shvatite uloge i odgovornosti.
- **Postići cilj pod svaku cijenu i uz svaki rizik?** Savjet: pokažite poštovanje za rad ljudi i sredstva organizacije te izbjegavajte visokorizično ponašanje i taktike. Uvijek imajte na umu da nije riječ samo o krajnjem rezultatu – važno je i kako ste ga postigli. Upravljajte svojim projektima na temelju pozitivnih vrijednosti i načela.
- **Je li to važno?** Savjet: NIJE sve jednako važno. Utvrđujemo ključne kriterije uspjeha projekta, minimalno održiv proizvod i ključne čimbenike uspjeha i postizemo dogovor u vezi s njima te taktički i strateški ulažemo napore i pozornost radi dobrobiti projekta i ciljeva upravljanja projektom.
- **Je li zadaća namijenjena timu naručitelja ili dobavljača?** Savjet: zajamčite da skupine poduzeća/naručitelja i pružatelja djeluju kao jedan tim sa zajedničkim ciljem. Stvarni timski rad doista funkcionira, stoga potičite jasnu, učinkovitu i čestu komunikaciju.
- **Trebam li se uključiti?** Savjet: dajte svoj doprinos u bilo kojoj ulozi. Ponosite se vještinama, vrijednošću i pozitivnim stavom kojima pridonosite projektu. Pomognite da se uključe svi koji bi trebali biti uključeni. Potičite i olakšavajte ostvarivanje doprinosa svih dionika.
- **Jesmo li ostvarili poboljšanje?** Savjet: obvežite se na stalno vlastito poboljšanje i poboljšanje organizacije prikupljanjem i razmjenom znanja. Projektni timovi trebali bi razmišljati o načinima na koje mogu povećati učinkovitost i u skladu s time prilagoditi svoje ponašanje.
- **Ima li života nakon projekta?** Savjet: životni ciklus proizvoda (ili usluge) tek je započeo! Potrudite se dati svoj doprinos njegovu uspjehu.

Misaoni sklopovi u okviru metodologije PM² poveznica su između postupaka i praksi metodologije PM². Svima koji primjenjuju metodologiju PM² pružaju zajednički skup uvjerenja i vrijednosti te pomažu projektnim timovima da u širem organizacijskom kontekstu (ponovno) utvrde ciljeve upravljanja projektom.

2.7 Prilagodba i dorada

Kako bi se zajamčilo da metodologija PM² učinkovito zadovoljava potrebe projekta, može biti potrebna određena razina prilagodbe i/ili dorade.

Prilagodba se odnosi na izmjenu određenih dijelova metodologije (npr. koraka u postupku). Timovi to čine kako bi metodologiju prilagodili potrebama određenih vrsta projekata (npr. projekti u području informacijske tehnologije, promidžbeni događaji itd.), istodobno uzimajući u obzir organizacijske postupke, politike i kulturu. Prilagodba ima više smisla na razini organizacije/odjela, no manja prilagodba može se izvršiti i na razini projekta. Sve aktivnosti prilagodbe trebale bi se dokumentirati u priručniku o projektu.

Međutim, s obzirom na to da je svaki projekt jedinstven, može biti potrebna i dodatna dorada. Dorada se odvija na razini projekta i odražava određene upravljačke potrebe projekta.

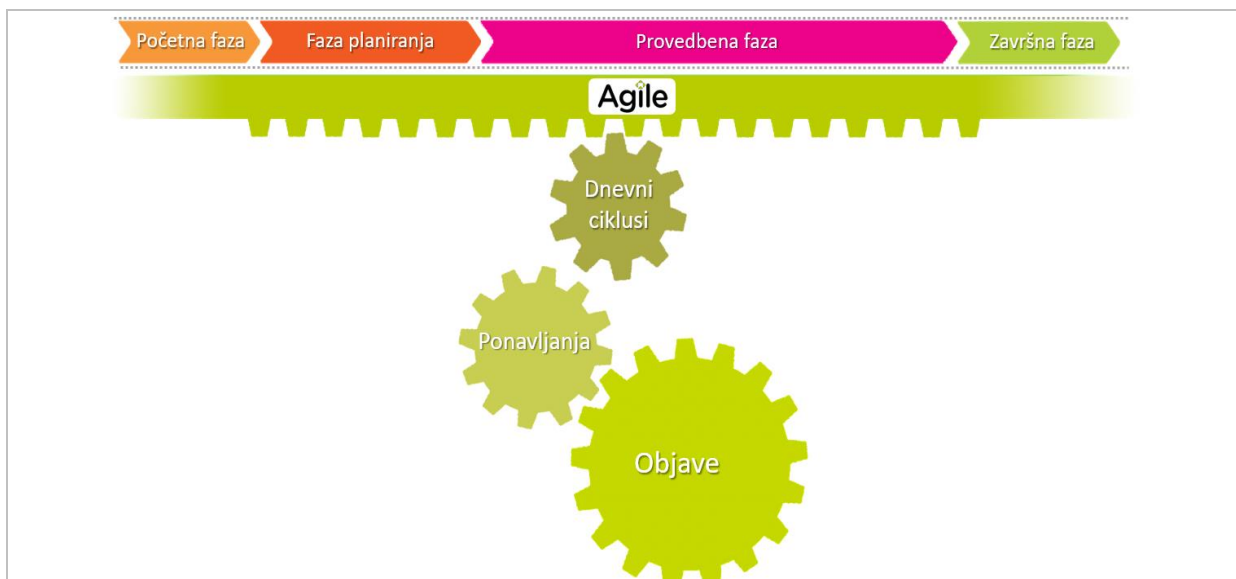
U postupku prilagodbe ili dorade metodologije PM² potrebno je uzeti u obzir sljedeće smjernice:

- izbjegavajte znatna odstupanja od metodologije s obzirom na to da je ona izrađena kao jedinstvena cjelina;
- uravnotežite razine nadzora potrebne za projekt i dodatne napore koji su potrebni za taj nadzor;
- uklonite nepotrebne stavke (jezgrovit pristup), ali i dalje pratite smisao metodologije PM² jer se on odražava u njezinim postupcima, predlošcima, smjernicama i misaonim sklopovima.

2.8 PM² i agilno upravljanje

U okviru metodologije PM² prepoznaje se složena i nesigurna priroda mnogih vrsta projekta i pozitivan doprinos *agilnog načina razmišljanja* učinkovitim upravljanju tim projektima.

U agilnim pristupima pojavljuju se razni izazovi, koji se povećavaju sukladno s veličinom organizacije u kojoj se primjenjuju. Kad je riječ o više organizacija, ti izazovi obuhvaćaju koordinaciju agilnih i neagilnih timova, poštovanje raznih zahtjeva u pogledu organizacijskog upravljanja i revizije te ograničenja u pogledu organizacijske strukture i interoperabilnosti.

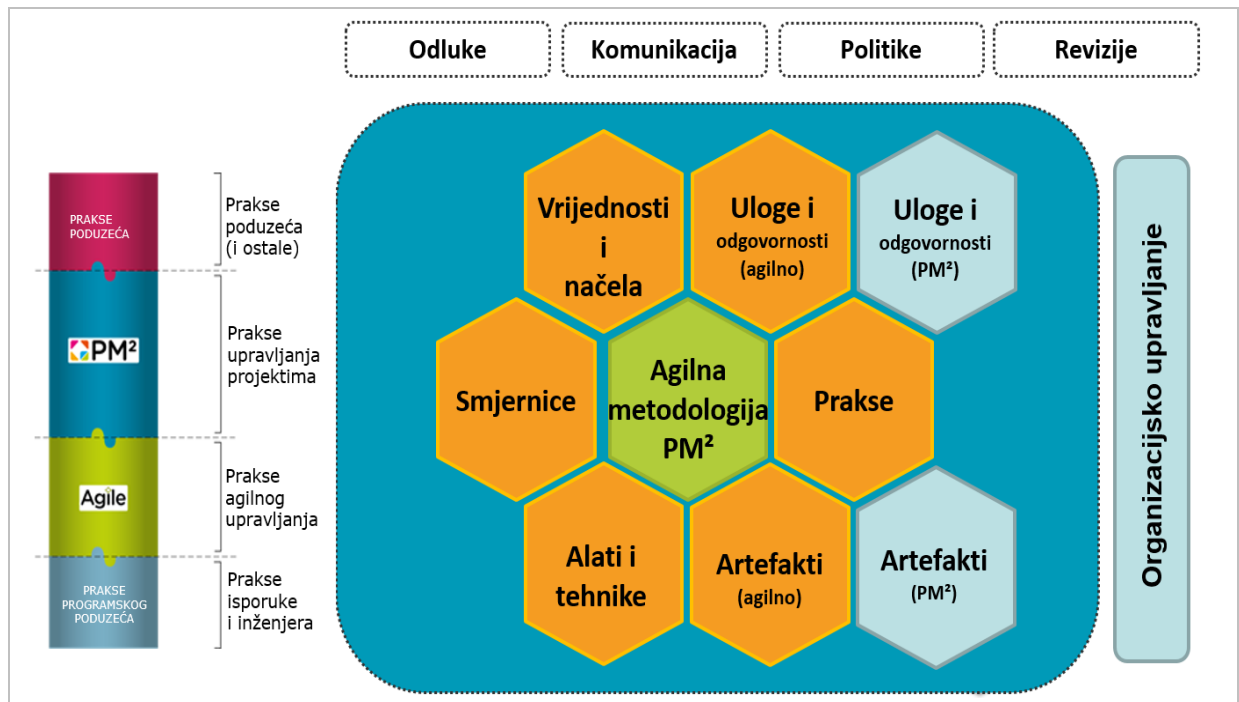


Slika 2.5 Od projektnih faza do dnevnih ciklusa

Dodavanjem agilnosti u PM² ona postaje sastavni dio općeg okvira metodologije PM² te se stvaraju temelji za pojačanu agilnost u upravljanju projektima i na razini organizacije. Time se projektnim timovima pomaže u postizanju željene razine agilnosti kad je riječ o prilagodbi strogim zahtjevima o nabavi i reviziji, koordinaciji razina programa i portfelja i suradnji s ostalim projektima i ugovarateljima te ostalim organizacijskim jedinicama, čak i vanjskim organizacijama.

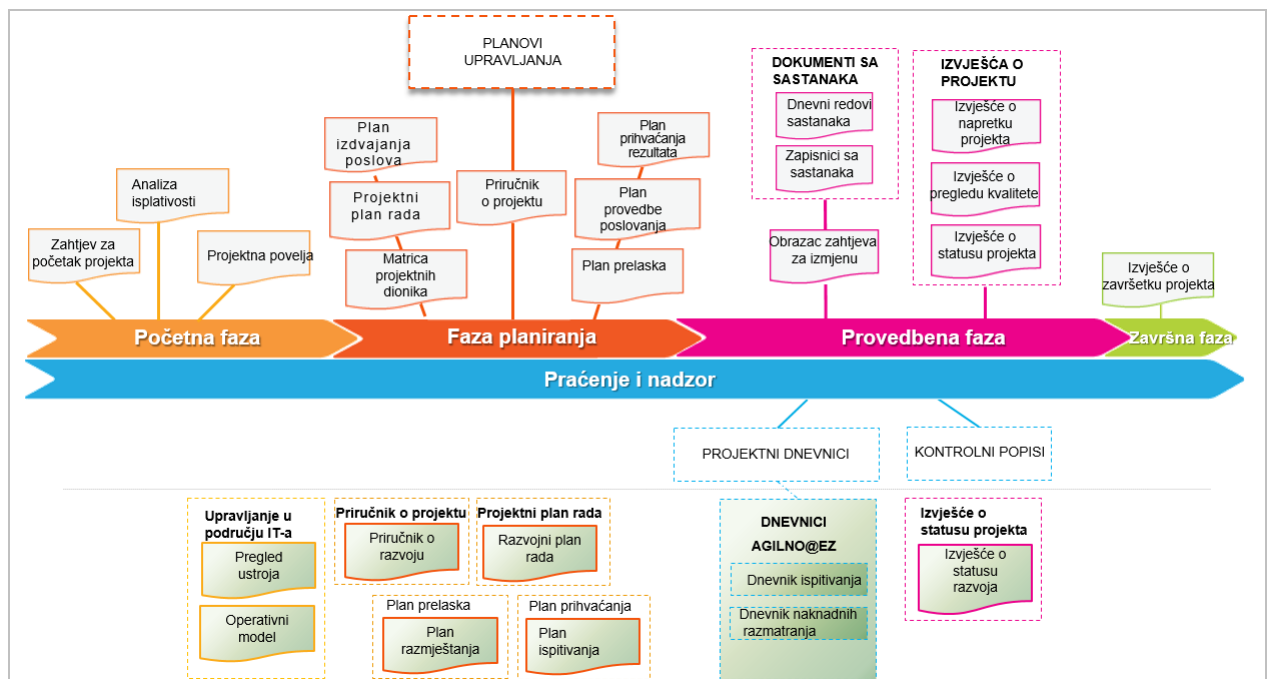
Dodavanjem agilnosti metodologiji PM² (u okviru projekata u području informacijske tehnologije) omogućuje se sljedeće:

- agilne uloge i odgovornosti (kao dodatak upravljanju metodologijom PM²);
- uključivanje u cjelokupni životni ciklus metodologije PM²;
- skup preporučenih agilnih artefakata metodologije PM² (kao dodatak artefaktima metodologije PM²).

Slika 2.6 Položaj agilne metodologije PM² u organizaciji

Dokumentiranje rada koji planiraju i obavljaju agilni timovi ključno je za povećanje transparentnosti i koordinacije različitih slojeva organizacije projekta u okviru metodologije PM² (tj. rukovodećeg, upravljačkog i izvršnog sloja).

Uporaba agilne metodologije PM² podupire se skupom artefakata. U tim se artefaktima prikupljaju i dokumentiraju informacije o upravljačkom pristupu, posebnim (provedbenim) aktivnostima, ključnim točkama, problemima i izvješćivanju o napretku. Ti su artefakti podijeljeni u tri kategorije: artefakti o agilnosti, artefakti o koordinaciji i izvješćivanju te artefakti o upravljanju projektom.

Slika 2.7 Pregled agilnih artefakata metodologije PM²

2.9 PM² i upravljanje portfeljem

Projektni portfelj zbirka je projekata, programa i ostalih aktivnosti koje su grupirane kako bi se omogućio bolji nadzor njihovih financijskih sredstava i učinkovito upravljanje u pogledu postizanja strateških ciljeva. Projekti ili programi sadržani u portfelju nisu nužno povezani i ne ovise nužno jedni o drugima.

Sa strateškog stajališta, portfelji su strukture više razine od programa i projekata. Na razini portfelja donose se odluke o ulaganju, utvrđuju prioritete i dodjeljuju sredstva.

Vrlo je važno da osobe uključene u definiranje projekta i upravljanje njime razumiju razlike među projektima, programima i portfeljima te određene upravljačke zahtjeve u vezi s njima. Također bi trebale imati sposobnost definiranja ili postavljanja svojeg rada na ispravnu razinu (tj. znati bi li se njihovim radom bolje upravljalo kao programom ili mrežom projekata), istodobno uvijek imajući na umu upravljački i organizacijski kontekst svojeg rada.



Slika 2.8 Odnosi između strategije, projekta, programa, portfelja i operacija

Postupak upravljanja portfeljem u okviru metodologije PM² obuhvaća niz aktivnosti koje su podijeljene u četiri skupine.

1. Okvir portfelja

U njemu se utvrđuje način na koji će se organizacija baviti upravljanjem portfeljem, i to definiranjem strukture portfelja, upravljačkih tijela i njihovih odgovornosti, zajedno s potrebnim postupcima.

2. Izrada portfelja

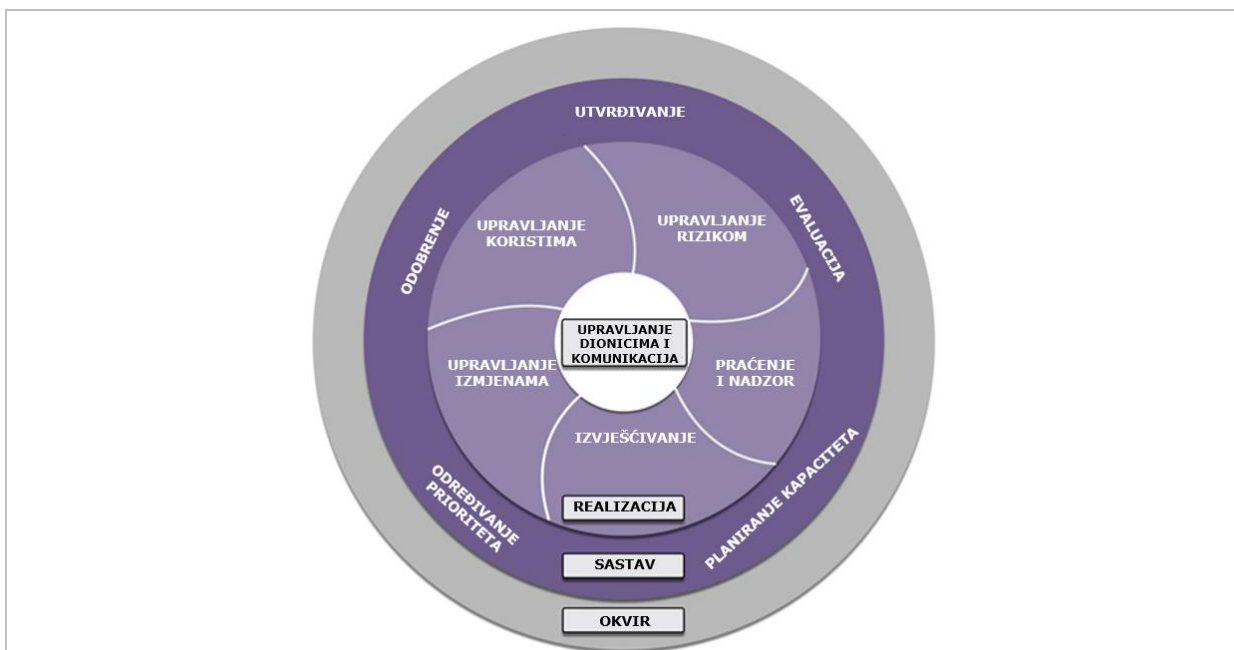
Postupak kojim su obuhvaćene aktivnosti u vezi s ocjenjivanjem kandidata za portfelj, donošenjem odluka o ulaganjima i dodjelom sredstava. Te se aktivnosti redovito provode ovisno o potrebama organizacije.

3. Ostvarivanje portfelja

Stalan postupak u kojemu se upravlja odobrenim programima i projektima kako bi se ostvarili njihovi ciljevi. Iako su programi i projekti privremeni pothvati, aktivnosti portfelja obavljaju se neprekidno sve dok postoji portfelj.

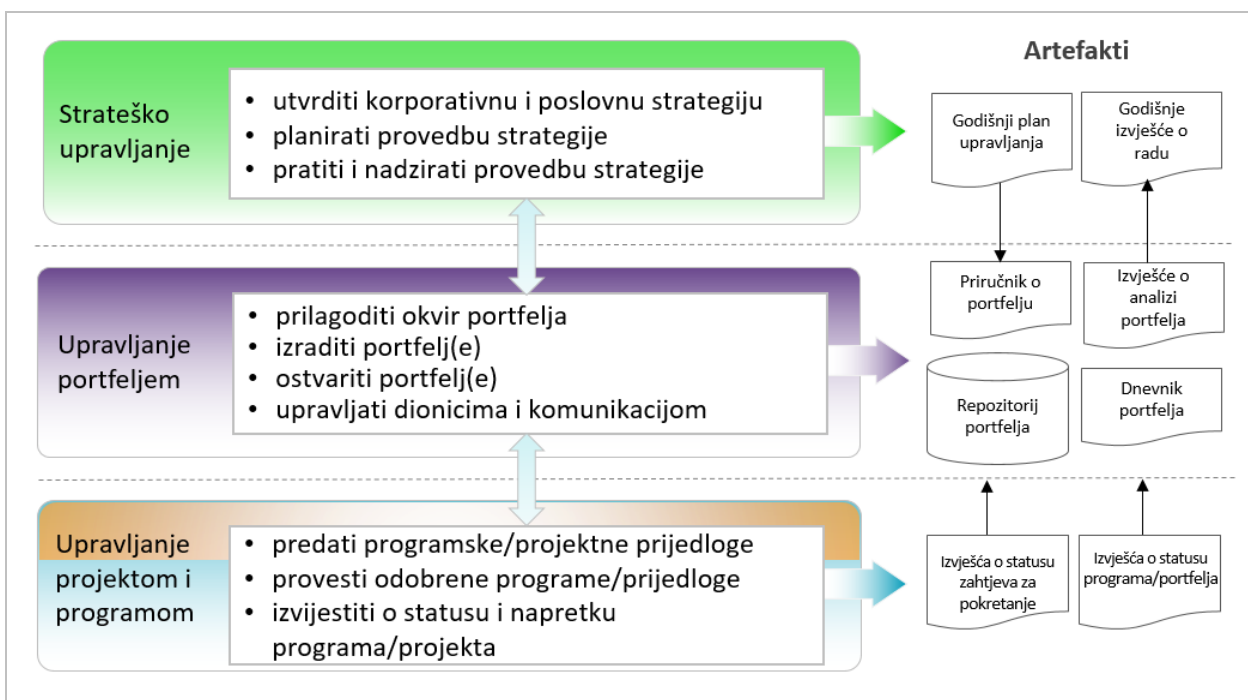
4. Upravljanje dionicima i komunikacija

Stalan postupak ispitivanja i komunikacije s različitim dionicima kako bi se zajamčila njihova učinkovita uključenost u izradu i ostvarivanje portfelja.



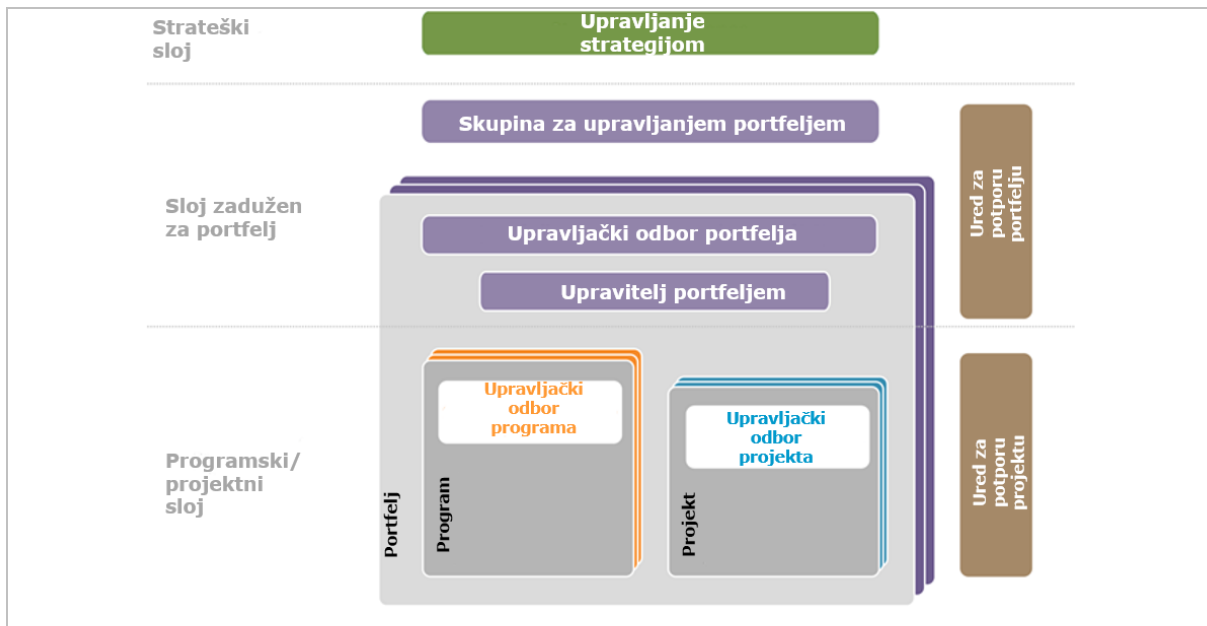
Slika 2.9 Model postupka upravljanja portfeljem u okviru metodologije PM²

Postupkom **izrade portfelja** stalnom se postupku **ostvarivanja portfelja** omogućuju nove sastavnice portfelja (tj. programi ili projekti), o čijem se napretku i rezultatima izvješćuje u okviru postupka **komunikacije o portfelju i upravljanja dionicima**. Svojstva portfelja i upravljanje njime, kao i aktivnosti u okviru postupaka upravljanja portfeljem i proizvedeni artefakti, utvrđuju se u **okviru portfelja**.



Slika 2.10 Visoka razina zastupljenosti upravljačkih slojeva, aktivnosti i artefakata

Upravljačka struktura upravljanja portfeljem PM² prikazana je u nastavku:



Slika 2.11 Uloge u projektom portfelju i upravljački odnosi

3 Organizacija projekta i uloge

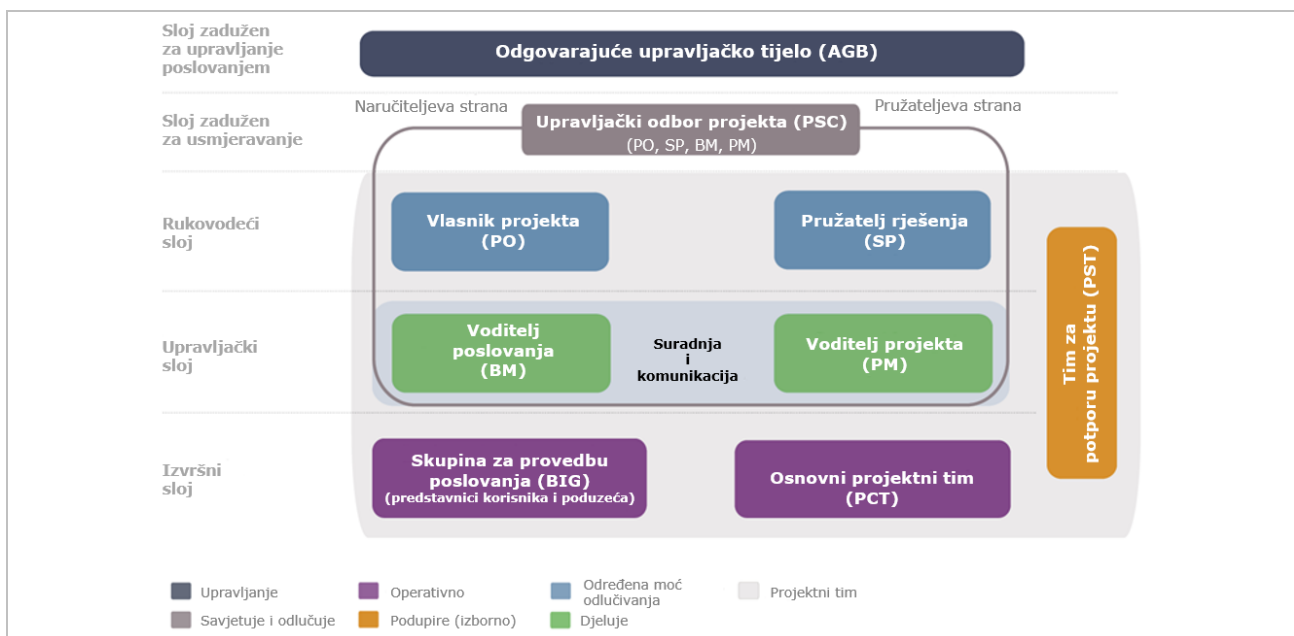
3.1 Projektni dionici

Projektni dionici jesu osobe (ili skupine) koje mogu utjecati na aktivnosti koje se provode tijekom životnog ciklusa projekta i/ili na izlazne stavke i ishode projekta ili osobe (ili skupine) na koje te sastavnice utječu. Dionici mogu biti osobe izravno uključene u projekt, članovi ostalih unutarnjih ili vanjskih organizacija (npr. ugovaratelji, dobavljači, korisnici ili šira javnost).

Broj dionika ovisi o složenosti i opsegu projekta. Međutim, što je veći broj osoba na koje projekt utječe, to je veća vjerojatnost da će utjecati na osobe koje imaju određenu moć ili utjecaj u pogledu projekta. Budući da te osobe mogu biti korisna potpora projektu ili ga mogu obustaviti, učinkovito upravljanje projektnim dionicima i njihova uključenost mogu biti ključni za uspjeh projekta.

3.2 Model i slojevi upravljanja

U dijagramu u nastavku prikazan je pregled slojeva i glavnih uloga u organizaciji projekta sa stajališta upravljanja projektom. U nastavku se nalazi kratko objašnjenje svih slojeva.



Slika 3.1 Organizacija projekta

Potrebno je napomenuti da postoji samo jedan projektni tim, koji čine osobe koje preuzimaju uloge utvrđene u izvršnom, upravljačkom i rukovodećem sloju. Te osobe moraju djelovati kao tim kako bi projekt bio uspješan.

Sloj zadužen za upravljanje poslovanjem

U sloju zaduženom za upravljanje poslovanjem utvrđuju se vizija i strategija organizacije kao cjeline. Sastoji se od jednog ili više upravljačkih odbora koji djeluju na razini direktora. U ovom se sloju utvrđuju prioriteta, donose odluke o ulaganjima i dodjeljuju sredstva.

Sloj zadužen za usmjeravanje

Sloj zadužen za usmjeravanje pruža opći smjer projekta i smjernice. On održava usmjerenost projekta na ciljeve te podnosi izvješća odgovarajućem upravljačkom tijelu. Sloj zadužen za usmjeravanje sastoji se od uloga utvrđenih u rukovodećem i upravljačkom sloju te ostalih neobveznih uloga.

Rukovodeći sloj

Rukovodeći sloj podupire projekt i odgovoran je za njegov poslovni slučaj. U okviru tog sloja mobiliziraju se potrebna sredstva i prati uspješnost projekta kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Rukovodeći sloj čine vlasnik projekta i pružatelj rješenja.

Upravljački sloj

Upravljački sloj usmjeren je na svakodnevne projektne operacije. U njemu se organizira, prati i nadzire rad kako bi se postigli željeni rezultati i kako bi se oni proveli u poslovnoj organizaciji. Članovi upravljačkog sloja podnose

izvješća rukovodećem sloju. Upravljački sloj čine voditelj poslovanja i voditelj projekta. Uska suradnja i dobra komunikacija između voditelja poslovanja i voditelja projekta iznimno su važne za uspjeh projekta.

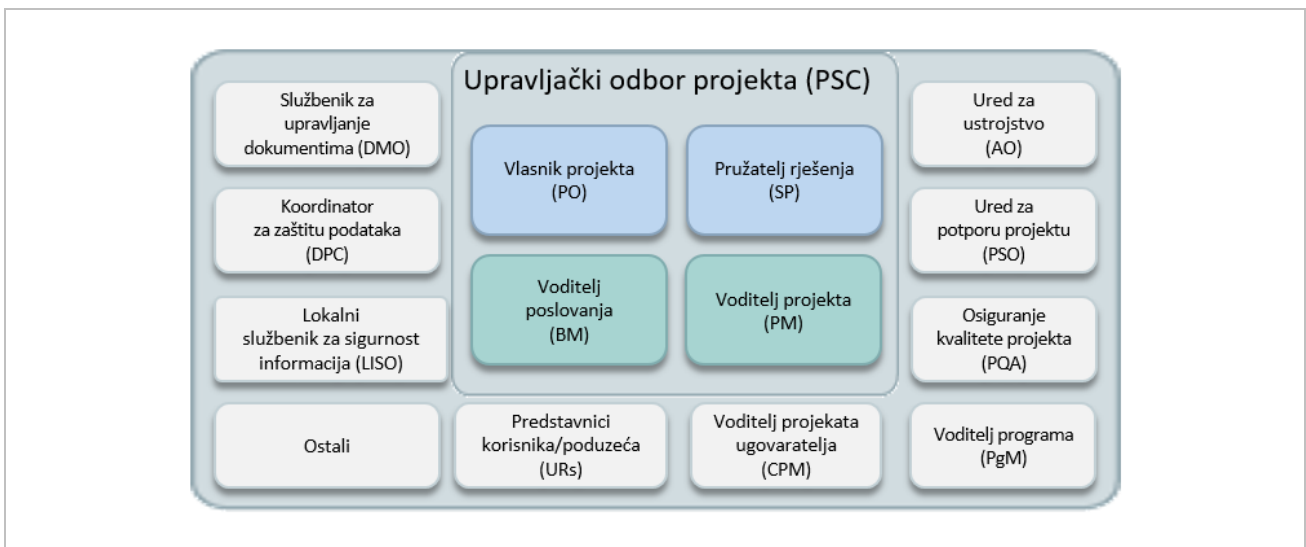
Izvršni sloj

Izvršni sloj obavlja rad na projektu. On ostvaruje rezultate i provodi ih u poslovnoj organizaciji. Članovi izvršnog sloja podnose izvješća upravljačkom sloju. Izvršni sloj čine skupina za provedbu poslovanja i osnovni projektni tim.

3.3 Uloge i odgovornosti

3.3.1 Upravljački odbor projekta

Upravljački odbor projekta, kojim predsjedava vlasnik projekta, ključno je tijelo za donošenje odluka i rješavanje problema u vezi s projektom. Sve važne odluke koje mogu utjecati na postizanje ciljeva projekta ili sposobnost tima da postigne te ciljeve upućuju se upravljačkom odboru projekta. U tom se odboru odobravaju ključni dokumenti te se raspravlja o problemima s kojima se suočava tim ili važnim zahtjevima za izmjenu.



Slika 3.2 Primjer ustroja upravljačkog odbora projekta: stalne i neobvezne uloge

Upravljački odbor projekta čine četiri uloge u okviru upravljačkog i rukovodećeg sloja, čime se ostvaruje uravnotežen spoj predstavnika naručiteljeve i pružateljeve strane. Prema potrebama projekta, u upravljačkom odboru projekta mogu sudjelovati i ostale uloge.

3.3.2 Vlasnik projekta

Vlasnik projekta klijent je projekta te utvrđuje poslovne ciljeve i jamči usklađenost projektnih ishoda s poslovnim ciljevima i prioritetima. Odgovoran je za uspjeh cijelog projekta, a poslije postaje vlasnik izlaznih stavki projekta (proizvoda ili usluge). Vlasnik projekta ključan je u donošenju odluka, predsjedava upravljačkim odborom projekta te odobrava sve glavne artefakte ključnih točaka upravljanja (poslovni slučaj projekta, projektna povelja, planovi upravljanja projektom, plan provedbe poslovanja itd.).

Vlasnik projekta podupiratelj je projekta, ima vodeću ulogu i strateški usmjerava projekt i njegove članove. Zastupa interese i stajališta funkcionalne organizacije s obzirom na to da u funkcionalnoj hijerarhiji obično ima upravljački položaj. Mobilizira potrebna sredstva, odgovoran je za poslovne rizike projekta, rješava probleme i sukobe, redovito prati napredak projekta i potiče organizacijske promjene.

3.3.3 Pružatelj rješenja

Pružatelj rješenja preuzima opću odgovornost za projektne rezultate. Zastupa interes osoba koje izrađuju, nabavljaju i provode projektne rezultate i njima upravljaju. U funkcionalnoj hijerarhiji organizacije koja provodi projekt obično ima upravljački položaj te stoga često surađuje s vlasnikom projekta na utvrđivanju poslovnih ciljeva projekta. Također mobilizira potrebna sredstva (s pružateljeve strane) te imenuje voditelja projekta.

Kad se dio poslova na projektu izdvaja, pružatelj rješenja odobrava ciljeve izdvojenih aktivnosti i rezultata te je odgovoran za učinak ugovaratelja.

3.3.4 Voditelj poslovanja

Voditelj poslovanja svakodnevno zastupa vlasnika projekta u okviru projekta te mu pomaže u utvrđivanju poslovnih ciljeva projekta. Usko surađuje s voditeljem projekta u mnogim aktivnostima u području upravljanja projektom te koordinira razne aktivnosti i uloge klijentove strane (npr. predstavnici korisnika i poduzeća) jamčeći da rezultati projekta zadovoljavaju poslovne i korisničke potrebe.

Voditelj poslovanja također planira sve potrebne aktivnosti preoblikovanja poslovanja i organizacijskih izmjena i ima vodeću ulogu u njihovoj provedbi te jamči spremnost poslovne organizacije da prihvati projektne rezultate kad ih pružatelj rješenja stavi na raspolaganje.

3.3.5 Voditelj projekta

Voditelj projekta svakodnevno upravlja projektom i odgovoran je za postizanje visokokvalitetnih projektnih rezultata u okviru utvrđenih projektnih ciljeva i ograničenja. Upravlja očekivanjima dionika i koordinira osnovni projektni tim optimalno se koristeći dodijeljenim sredstvima. Upravlja rizicima i problemima, a važne rizike i probleme upućuje rukovodećem ili upravljačkom sloju.

Odgovoran je za izradu svih upravljačkih artefakata (osim zahtjeva za početak projekta, poslovnog slučaja i plana provedbe poslovanja). Nadzire razvoj projekta učinkovito upravljajući njegovim izmjenama i jamči postizanje projektnih ciljeva u skladu sa zadanom kvalitetom, rokom i troškovima te, po potrebi, poduzima preventivne ili korektivne mjere. Osim toga, prati i nadzire projekt te izvješćuje upravljački odbor projekta o njegovu napretku.

3.3.6 Osnovni projektni tim

Osnovni projektni tim čine stručnjaci odgovorni za utvrđivanje projektnih rezultata. Njegov ustroj i struktura ovise o veličini i vrsti projekta te ih utvrđuje voditelj projekta na temelju potreba projekta.

3.3.7 Skupina za provedbu poslovanja

Skupinu za provedbu poslovanja čine predstavnici poslovnih i korisničkih grupa. Odgovorna je za utvrđivanje poslovnih zahtjeva, prihvaćanje ispitivanja projektnih rezultata te provedbu poslovnih izmjena koje se moraju provesti kako bi organizacija učinkovito integrirala projektne rezultate u svoj svakodnevni rad.

3.3.8 Ostale uloge

Predstavnici korisnika: predstavnici korisnika zastupaju interese krajnjih korisnika projekta. Dio su skupine za provedbu poslovanja. Važno je da su predstavnici korisnika uključeni tijekom cijelog trajanja projekta jer im to omogućuje praćenje zbivanja, daje osjećaj vlasništva te ih motivira. Predstavnici korisnika redovito potvrđuju zahtjeve, čime se jamči da su rezultati u skladu s poslovnom svrhom.

Tim za potporu projektu: čine ga osobe odgovorne za pružanje potpore projektu. Njegov ustroj i struktura ovise o veličini projekta i utvrđuje ih voditelj projekta. Ulogu u timu za potporu projektu mogu imati članovi tima ili poseban tim ili ona može biti horizontalna usluga koju pruža organizacija. Primjeri uloga u timu za potporu projektu jesu ured za potporu projektu i osiguranje kvalitete projekta.

Ured za potporu projektu: pruža potporu voditelju projekta i cijelom projektnom timu.

Osiguranje kvalitete projekta: djeluje neovisno o voditelju projekta, jamči visoku kvalitetu projekta i njegovih rezultata.

Voditelj projekta ugovaratelja: vodi osoblje ugovaratelja koje radi na projektu.

Pomoćni voditelj projekta: kad je riječ o velikim projektima, voditelj projekta može imati koristi ako neke zadaće u okviru upravljanja projektom dodijeli pomoćniku. Taj pomoćni voditelj projekta usko surađuje s voditeljem projekta i služi mu kao potpora. Međutim, potrebno je napomenuti da je voditelj projekta i dalje odgovoran za ispravnu provedbu svih delegiranih zadaća.

3.4 Vještine za upravljanje projektima

Upravljanje projektima mnogo je više od izrade rasporeda i proračuna. Dobar voditelj projekta stekao je znanje i iskustvo, može primjenjivati širok spektar tehničkih i bihevioralnih vještina te posjeduje niz temeljnih bihevioralnih i kontekstualnih vještina.

Voditelji projekata trebali bi u dovoljnoj mjeri biti upoznati s:

- metodologijom za upravljanje projektom (npr. PM²) koja se primjenjuje u njihovoj organizaciji. To im omogućuje učinkovito upravljanje početnom fazom, planiranjem, provedbom, nadzorom i završnom fazom projekta;
- politikama i normama (npr. sigurnost, struktura poduzeća, revizije) koje se primjenjuju na projekte kojima upravljaju;
- poslovnim kontekstom projekata kojima upravljaju;
- općim projektnim okruženjem (tj. sociokulturno, političko, fizičko);
- područjem kojemu njihov projekt pripada (npr. informacijska tehnologija, marketing).
- načinom na koji će se krajnji proizvod ili usluga razvijati i održavati nakon isporuke.

Međutim, osim prethodno navedenoga, voditelji projekata moraju posjedovati i druge vještine koje im omogućuju učinkovitu suradnju s ljudima i rad u širem organizacijskom kontekstu. To su vještine komunikacije, vodstva, motivacije, pregovaranja, rješavanja problema, održavanja sastanaka i radionica, izvješćivanja o statusu projekta, ali i vještine upravljanja složenim situacijama u kojima sudjeluju raznovrsni timovi i skupine dionika s različitim i međusobno suprotstavljenim prioritetima.

U tablici prikazanoj u nastavku nalaze se glavne osobne i poslovne vještine koje se odnose na upravljanje projektom:

Osobne vještine	Poslovne vještine
<ul style="list-style-type: none"> • Preispitivanje samog sebe i upravljanje samim osobom • Osobni integritet i pouzdanost • Osobna komunikacija • Odnosi i sudjelovanje • Vodstvo • Timski rad • Sukob i kriza • Snalažljivost • Pregovaranje • Usmjerenost na rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija • Upravljanje, strukture i postupci • Usklađenost, norme i propisi • Moć i interes • Promjena i preobrazba • Kultura • Poštovanje vrijednosti i etičnost <p style="text-align: right;"><i>Izvor: IPMA-ICB (prilagođeno)</i></p>

Od navedenih vještina najviše se ističu poštovanje vrijednosti i etičnost s obzirom na to da se njima vodimo pri primjeni svojih vještina i da su one presudne za naš pojam dobrog ili lošeg, ispravnog ili pogrešnog. Te su vještine filter koji utječe na naše odluke i postupke u svakoj situaciji.

Prikazivanje vještina za upravljanje projektima trebalo bi biti učinkovito, dosljedno i prilagođeno situaciji te istodobno usklađeno s organizacijskim vrijednostima i profesionalnom etikom. Svrha je postići projektne ciljeve donošenjem (i provođenjem) pravih odluka u pravo vrijeme, na pravi način i iz pravih razloga ili, drugim riječima, upravljati projektom na pravi način. To postaje izazov jer često postoje etičke napetosti među ciljevima, sredstvima i obvezom voditelja projekta prema raznim dionicima i njihovim interesima.

Takvim odlukama i napetostima lakše je upravljati ako su voditelji projekta razvili etički pristup koji obuhvaća postizanje ravnoteže između ciljeva i vještina, osobnog integriteta i moralnosti.

Iako sve vrline (logičke i moralne) utječu na sve vještine, vrline kao što su prosuđivanje, razboritost i pronicavost (razmjerno) više su povezane s iskazivanjem poslovnih vještina, dok su moralne vrline kao što su iskrenost, pravednost, ljubaznost, velikodušnost, umjerenost, hrabrost, popustljivost, velikodušnost i uzvišenost (razmjerno) više povezane s prikazivanjem osobnih vještina.

Dodatne informacije o osobnim i poslovnim vrijednostima i njihovoj povezanosti s vještinama potražite u Vodiču kroz metodologiju PM² – Dodatak o etici i ponašanju.

4 Početna faza



Prva faza projekta PM² jest početna faza. U toj je fazi svrha utvrditi što će se postići projektom (oblikovati cilj projekta), zajamčiti usklađenost projekta sa strateškim ciljevima organizacije, dobro započeti projekt provodeći početno planiranje te pružiti potrebne informacije kako bi se dobilo odobrenje za nastavak i prelazak u fazu planiranja. Glavna ulazna stavka u toj fazi jest zahtjev (klijenta) za rješavanje pitanja u pogledu određene potrebe, problema ili prilike.



Slika 4.1 Pregled početne faze

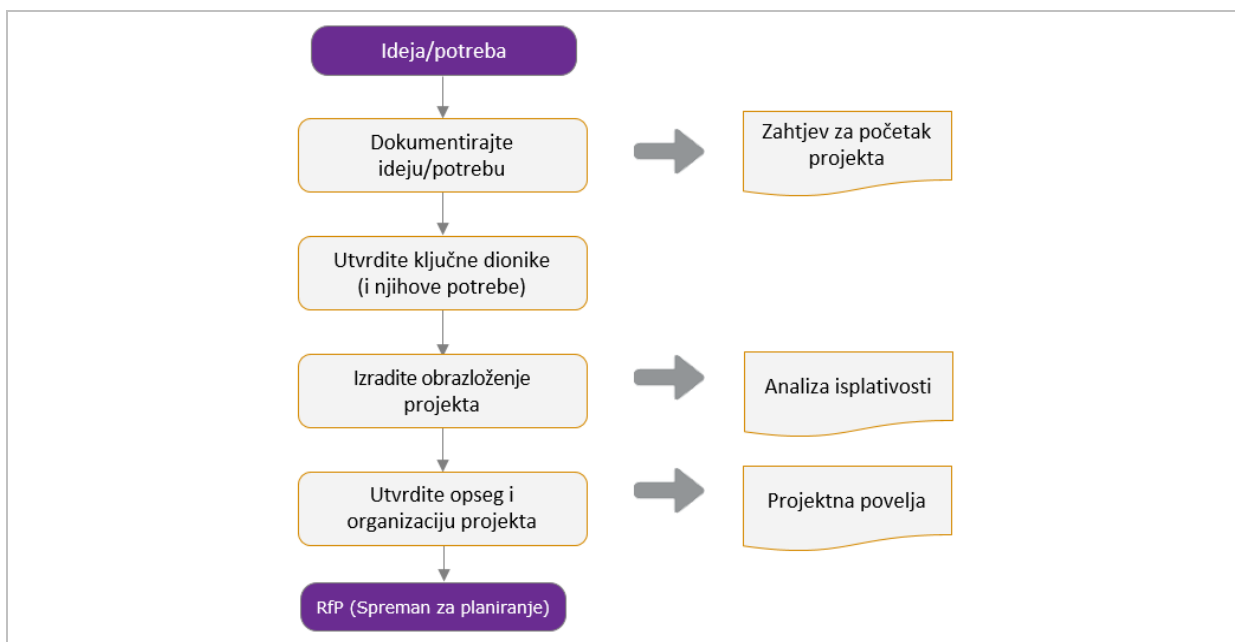
Sljedeće aktivnosti dio su početne faze:

- Izrada zahtjeva za početak projekta. On sadržava informacije o naručitelju, poslovnim potrebama i željenim ishodima projekta.
- Izrada poslovnog slučaja. U poslovnom slučaju obrazlaže se projekt i utvrđuju njegovi proračunski zahtjevi. Uobičajeni odjeljci dokumenta sadržavaju poslovni kontekst, opis problema, opis projekta, moguća alternativna rješenja, troškove i vremenski raspored.
- Izrada projektne povelje. U tom se dokumentu detaljnije razrađuje definicija projekta u pogledu opsega, troškova, rokova i rizika. Također se utvrđuju ključne točke, rezultati, organizacija projekta itd.

U poslovnom slučaju i projektnoj povelji utvrđuju se opseg projekta i pristup. Voditelj projekta i osnovni projektni tim upotrebljavaju i pozivaju se tijekom projekta na oba dokumenta.

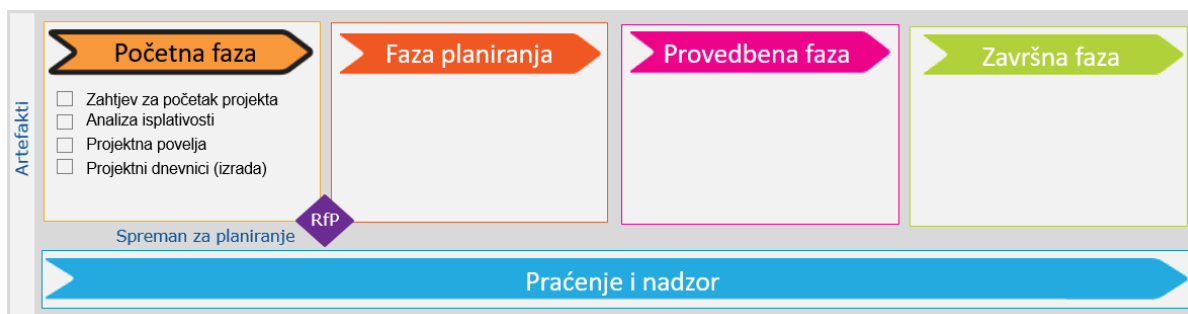
Na kraju početne faze upravljački odbor projekta ili drugo odgovarajuće upravljačko tijelo preispituje navedene dokumente i odlučuje hoće li odobriti nastavak projekta.

Ispravan početak projekta ključan je za uspješno planiranje projekta i njegovu provedbu. Obuhvaća utvrđivanje projektnih ciljeva i ograničenja te dobivanje službenog organizacijskog sponzorstva projekta. U dijagramu u nastavku prikazan je pregled ključnih aktivnosti koje se provode u početnoj fazi i artefakata koji se u toj fazi izrađuju.



Slika 4.2 Početna faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke

U početnoj fazi izrađuju se tri ključna artefakta, a to su zahtjev za početak projekta, poslovni slučaj i projektna povelja. U toj se fazi ujedno uspostavljaju tri od četiri projektna dnevnika (tj. dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka), dok se dnevnik izmjena obično uspostavlja u fazi planiranja.



Slika 4.3 Artefakti u početnoj fazi

4.1 Uvodni sastanak

Riječ je o neformalnom sastanku, kojemu obično nazoče pokretač projekta, vlasnik projekta i ostali koji mogu pridonijeti izradi dokumenata u početnoj fazi. Cilj je sastanka predstaviti informacije koje je važno usvojiti prije pokretanja projekta te raspraviti o sljedećim koracima.

Rezultat tog sastanka jest bolje razumijevanje konteksta (budućeg) projekta i odluka o nastavku izrade zahtjeva za početak projekta. Znanja stečena u prethodnim sličnim projektima također mogu biti ulazna stavka za taj sastanak.

4.2 Zahtjev za početak projekta

Zahtjev za početak projekta polazište je projekta i njime se formalizira njegov početak. Zahtjevom za početak projekta pokretač projekta jamči formaliziranje trenutnog konteksta/stanja (tj. problema, potrebe ili prilike) i željenih ishoda projekta te se taj zahtjev može upotrijebiti kao osnova za daljnje istraživanje i razradu.

4.3 Poslovni slučaj

Sljedeći korak nakon zahtjeva za pokretanje projekta jest klijentov razvoj poslovnog slučaja. Svrha poslovnog slučaja jest argumentacija projekta, opis usklađenosti projekta sa strateškim ciljevima organizacije, opravdanje za ulaganje vremena i napora te utvrđivanje proračunskih potreba. U poslovnom slučaju nalaze se informacije (o kontekstu i naporima, troškovima i koristima koje bi projekt imao) potrebne donositeljima odluka kako bi ustanovili je li projekt vrijedan provedbe.

Kad je riječ o većim projektima koji se odnose na politički kontekst, poslovni slučaj mora, uz analizu troškova i koristi, sadržavati procjenu učinka i rizika.

Poslovni slučaj dokument je koji se stalno razvija i stoga se tijekom ključnih točaka projekta preispituje kako bi se vidjelo mogu li se očekivane koristi i dalje postići, uklapaju li se troškovi/raspored u proračun/vremenski okvir te je li projekt i dalje relevantan za organizaciju i treba li se stoga nastaviti.

4.4 Projektna povelja

Projektna povelja osnova je za detaljnije projektno planiranje. Ona predstavlja projekt u obliku izjave o opsegu, zahtjeva na visokoj razini, ograničenja i konačnog projektnog rezultata ili više njih.

Ona je ključna sastavnica postupka odobrenja projekta (uz poslovni slučaj). Obuhvaća temeljna pitanja projekta, kao što su „što, kako i gdje” i pruža osnovu prema kojoj se mjere sve buduće odluke. Iako projektne povelju može pokrenuti voditelj poslovanja, ona je krajnja odgovornost voditelja projekta, koji je dovršava i podnosi na odobrenje.

4.5 Izlazak iz projektne faze: spreman za planiranje

Pri prvom izlasku iz faze projekt se označava kao spreman za planiranje. Prije formalnog prelaska projekta u sljedeću fazu preporučuje se preispitivanje i odobrenje. Nakon prihvaćanja poslovnog slučaja i projektne povelje voditelj projekta procjenjuje je li projekt spreman prijeći u fazu planiranja. Ako tijelo za izdavanje odobrenja odbije poslovni slučaj ili projektne povelju, projekt izravno prelazi u završnu fazu te se prikupljaju stečena znanja i projekt se arhivira na odgovarajući način.

5 Faza planiranja



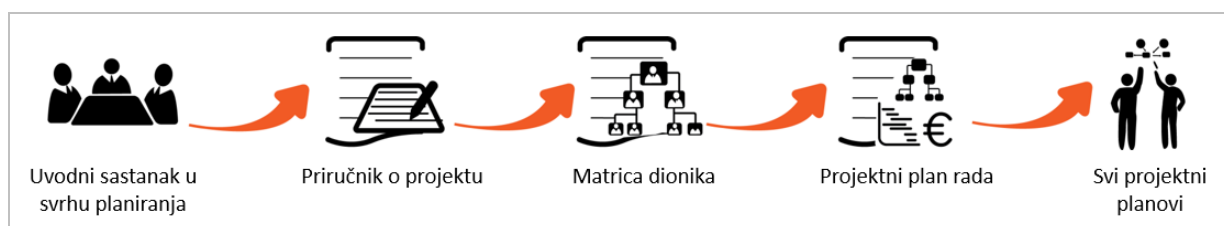
U fazi planiranja razrađuju se projektni ciljevi te se razvijaju u konkretan i izvediv plan koji je spreman za provedbu. To uključuje:

- razradu izjave o opsegu projekta i odluku o najboljim strategijama za dovršenje projekta;
- određivanje odgovarajućeg pristupa;
- utvrđivanje raznih zadataka potrebnih za dovršenje rada na projektu i utvrđivanje rasporeda rada;
- utvrđivanje i procjenu potrebnih sredstava;
- razvoj detalja projektnih planova.

Projektni plan rada može se ažurirati nekoliko puta tijekom faze planiranja s obzirom na to da voditelj projekta i projektni tim nastoje postići optimalnu ravnotežu projektnih sredstava, ciljeva i ograničenja. Nakon što se projektni plan rada dogovori i dovrši, uspoređuje se s osnovom i zaključuje.

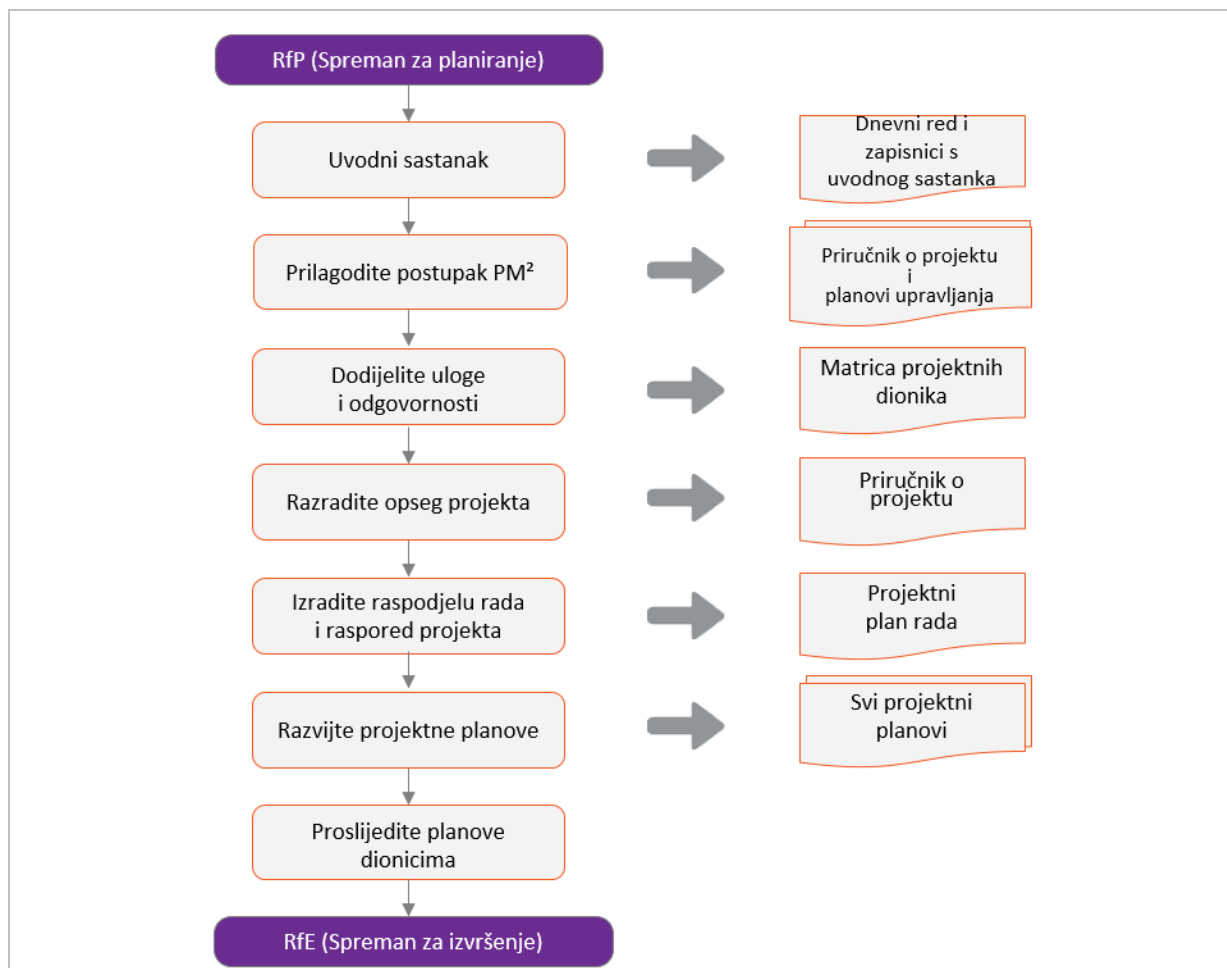
Sljedeće su aktivnosti dio faze planiranja:

- održavanje uvodnog sastanka u svrhu planiranja kako bi službeno započela faza planiranja;
- izrada priručnika o projektu, u kojemu se utvrđuje pristup za upravljanje projektom;
- dovršenje matrice projektnih dionika, u kojoj se utvrđuju svi dionici projekta;
- izrada projektnog plana rada (raspodjela rada, raspored i procjena troškova);
- izrada ostalih važnih planova, kao što su plan upravljanja komunikacijom, plan prelaska i plan provedbe poslovanja.



Slika 5.1 Pregled faze planiranja

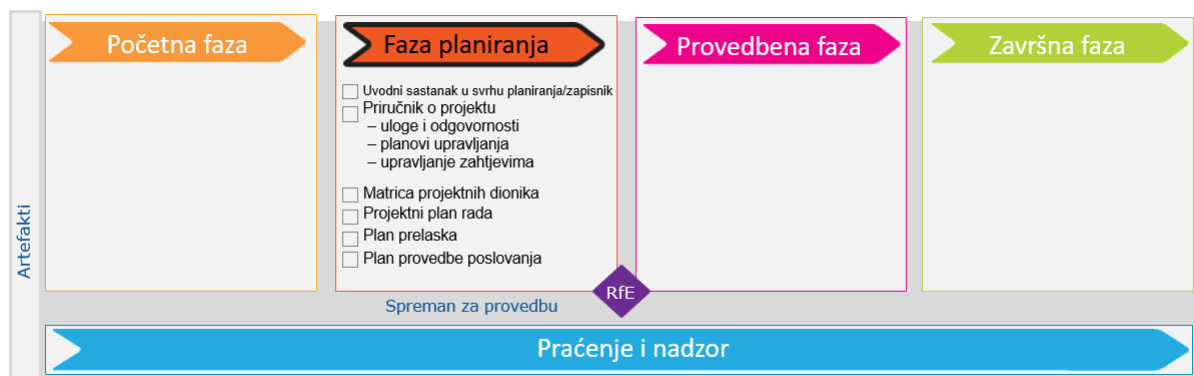
Voditelj projekta koristi se izlaznim stavkama iz faze planiranja kako bi zatražio odobrenje za prelazak u provedbenu fazu. Tu odluku o nastavku donosi upravljački odbor projekta.



Slika 5.2 Faza planiranja: aktivnosti i glavne izlazne stavke

Većina projektnih artefakata izrađuje se u fazi planiranja. U tablici u nastavku prikazane su različite vrste projektnih artefakata utvrđene u metodologiji PM². Potrebno je napomenuti da su u okviru metodologije PM² predviđeni predlošci za sve artefakte.

Vrsta artefakta	Opis
Planovi upravljanja (standardni)	U tim se planovima utvrđuju postupci koji će se primjenjivati (npr. plan upravljanja rizikom). U okviru metodologije PM ² predviđeni su predlošci za plan upravljanja i smjernice o tome kako ih prilagoditi i doraditi u skladu s kontekstom i potrebama projekta.
Projektne planove (posebni)	Ti su planovi specifični za projekt (npr. projektni plan rada) i izrađuju se u skladu s potrebama projekta i analizom i iskustvom tima. U okviru metodologije PM ² predviđeni su predlošci i smjernice za te planove.
Artefakti koji se odnose na određeno područje	Ti su artefakti specifični za područje kojim se bavi projekt (npr. modeli sustava za projekte u području informacijske tehnologije, arhitektonski nacrti za projekte selidbe). U okviru metodologije PM ² nisu predviđeni predlošci za te planove.



Slika 5.3 Artefakti u fazi planiranja

5.1 Uvodni sastanak u svrhu planiranja

Faza planiranja započinje službenim uvodnim sastankom u svrhu planiranja čiji je cilj:

- zajamčiti da svi razumiju opseg projekta;
- objasniti očekivanja svih ključnih projektnih dionika;
- utvrditi rizike projekta;
- raspraviti o sadržaju projektnih planova.

Prethodna iskustva, osobito stečena znanja iz prethodnih sličnih projekata, u toj će ranoj fazi znatno pomoći projektnom timu.

Uvodni sastanak u svrhu planiranja potrebno je učinkovito planirati i voditi s obzirom na to da je dobro razumijevanje ciljeva projekta ključan čimbenik. U okviru metodologije PM² predviđeni su predlošci za dnevni red i zapisnik sa sastanka.

5.2 Priručnik o projektu

Priručnik o projektu sadržava sažetak projektnih ciljeva i u njemu se dokumentira odabrani pristup za postizanje projektnih ciljeva. U njemu se također utvrđuju ključni kontrolni postupci koji će se primjenjivati, postupak za rješavanje sukoba i proširivanje razine djelovanja, projektne politike i pravila te opći upravljački pristup. Izjava o opsegu projekta (iz projektne povelje) ključna je ulazna stavka za taj artefakt.

Priručnik o projektu važan je dokument jer se u njemu utvrđuju postupci i planovi za upravljanje projektom te mjera u kojoj ih je potrebno doraditi i/ili prilagoditi.

Priručnik o projektu i projektni plan rada temelj su za upravljanje projektom tijekom njegova životnog ciklusa. Oni su važan referentni dokumenti za sve članove i dionike projekta.

5.3 Planovi upravljanja projektom

U okviru metodologije PM² predviđeno je nekoliko planova upravljanja projektom (artefakti) s pomoću kojih se određuju postupci upravljanja projektom koje je potrebno utvrditi i provesti. U tim se planovima utvrđuje kako organizacija upravlja donekle standardnim postupcima te vrste. U te se planove ubrajaju:

1. plan upravljanja zahtjevima
2. plan upravljanja izmjenama projekta
3. plan upravljanja rizikom
4. plan upravljanja kvalitetom
5. plan upravljanja problemima
6. plan upravljanja komunikacijom

U okviru metodologije PM² predviđena su dva pristupa dokumentiranju tih postupaka: kratka rasprava o svakom planu upravljanja u priručniku o projektu može biti dovoljna za mnoge projekte, no ako je potreban sveobuhvatniji i detaljniji plan, može se izraditi zaseban plan upravljanja na temelju predloška za artefakte koji se nudi u metodologiji PM².

5.4 Matrica projektnih dionika

U matrici projektnih dionika navode se svi (ključni) projektni dionici i njihovi podatci za kontakt te se objašnjavaju njihove uloge i utjecaj na projekt. Može sadržavati i klasifikaciju ili kategorizaciju svakog dionika.

Informacije sadržane u matrici projektnih dionika trebale bi biti prilagođene potrebama projekta.

5.5 Plan izdvajanja poslova

Planom izdvajanja poslova jamči se da svi izdvojeni proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe projekta. U njemu se utvrđuju strategije izdvajanja koje će se primjenjivati, prikazuje se opseg proizvoda i/ili usluga koje će se kupiti ili ugovoriti te se utvrđuju odgovornosti za cjelokupno trajanje ugovora. Potrebno je imati na umu da taj plan zamjenjuju svi odgovarajući postupci nabave u organizaciji.

5.6 Projektni plan rada

U projektnom planu rada plan se utvrđuje i organizira kao skup aktivnosti, zadaća, podzadaća i paketa rada za postizanje projektnih ciljeva. Njime se utvrđuje osnova prema kojoj se procjenjuje trajanje projekta, izračunavaju potrebna sredstva i raspoređuje rad. Nakon što se rasporede zadaće, projektni plan rada upotrebljava se kao osnova za praćenje napretka i nadzor projekta. Projektni plan rada potrebno je ažurirati tijekom životnog ciklusa projekta.

Raspodjela rada

Cilj je podijeliti projekt u manje cjeline kojima je lakše upravljati, kao što su rezultati, paketi rada, aktivnosti i zadaće. Raspodjela se sastoji od više razina s detaljnijim rezultatima i radom na svakoj nižoj razini. Njima se utvrđuju izlazne stavke projekta i rad koji je uključen u njihovu izradu.

Procjena napora i troškova

Sljedeći korak nakon utvrđivanja svih projektnih zadaća u raspodjeli rada jest procjena potrebnog napora na temelju dostupnosti sredstava i kapaciteta. Ta će procjena biti ulazna stavka za razvoj rasporeda projekta.

Raspored projekta

Cilj je utvrditi odnose među zadaćama, dodijeliti sredstva za svaku zadaću, utvrditi datume početka i završetka zadaća i odrediti trajanje cjelokupnog projekta.

Raspored se može izraditi unaprijed za cijeli projekt ili za pojedine dijelove projekta (npr. pojedinačne projektne faze). Voditelj projekta koristi se rasporedom kako bi dodijelio i koordinirao projektne zadaće te pratio i nadzirao napredak.

5.7 Plan prihvaćanja rezultata

Planiranjem prihvaćanja rezultata nastoji se povećati vjerojatnost da će relevantni dionici prihvatiti rezultate te da će se sredstva uključena u prihvaćanje učinkovito upotrijebiti.

U planu prihvaćanja rezultata dokumentira se pristup prihvaćanja rezultata, aktivnosti, odgovornosti i kriteriji prihvaćanja kako bi se projektni rezultati mogli formalno prihvatiti na temelju objektivnih kriterija i prethodno utvrđenih rokova.

5.8 Plan prelaska

Planom prelaska utvrđuju se ciljevi, preduvjeti, aktivnosti i odgovornosti povezane s prelaskom iz starog u novo stanje. Njime se nastoji smanjiti utjecaj bilo kakvih smetnji na poslovanje i omogućiti neometano i pravodobno uvođenje (ili zamjenu) izlaznih stavki projekta kako bi se one mogle učinkovito upotrijebiti uz minimalna kašnjenja.

Uspješan prelazak važan je preduvjet za postizanje planiranih koristi projekta. Sve aktivnosti prelaska postaju dio projektnog plana rada i nadzire ih se kao dio cjelokupnog projekta.

5.9 Plan provedbe poslovanja

U planu provedbe poslovanja opisuje se utjecaj projekta na organizaciju i aktivnosti u vezi s upravljanjem izmjenama koje se trebaju provesti. Organizacija mora zajamčiti učinkovitu integraciju projektnih izlaznih

stavki u okruženje organizacije. Plan upravljanja izmjenama izrađuje se kako bi se to zajamčilo te kako bi se povećala vjerojatnost za postizanje željenih ishoda i koristi.

U planu provedbe poslovanja te se aktivnosti opisuju kao odgovor na analizu utjecaja projekta na postupke, kulturu i zaposlenike organizacije. Te su aktivnosti dio projektnog plana rada i raspoređuju se i nadziru kao dio cjelokupnog projekta.

5.10 Izlazak iz faze: spreman za provedbu

Vlasnik projekta mora odobriti predložene planove (koji se nalaze u artefaktima o planiranju) i u suradnji s pružateljem rješenja i voditeljem projekta odlučiti je li projekt spreman za prelazak u provedbenu fazu.

Ako se utvrde znatna odstupanja od poslovnog slučaja i/ili projektne povelje, koji su odobreni u početnoj fazi, voditelj projekta mora prije prelaska projekta u provedbenu fazu zatražiti i dobiti odobrenje upravljačkog odbora projekta ili odgovarajućeg upravljačkog tijela.

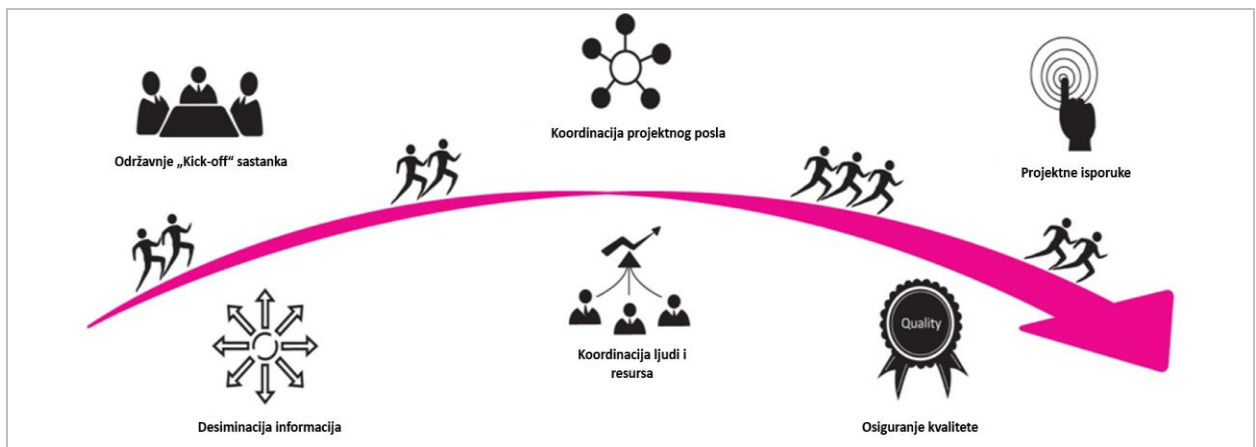
Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

6 Provedbena faza



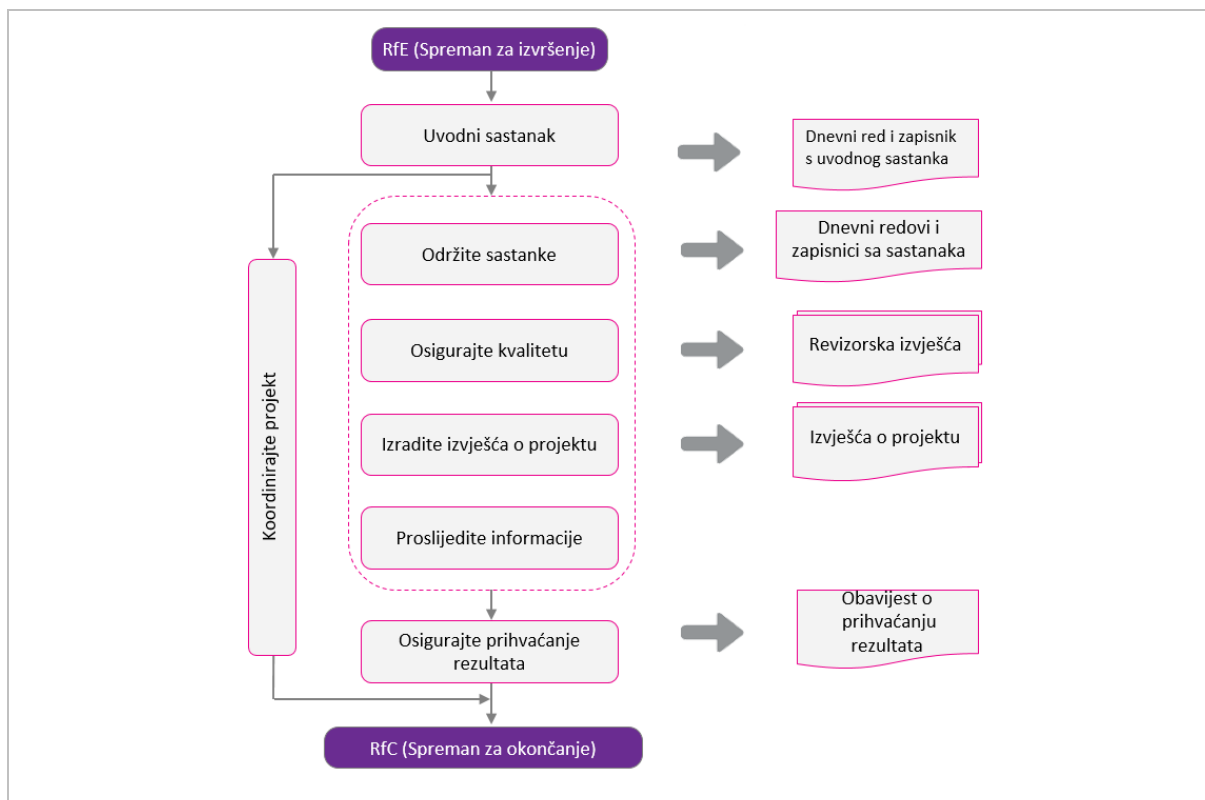
Sljedeće su aktivnosti dio provedbene faze:

- održavanje uvodnog sastanka u svrhu provedbe;
- prosljeđivanje informacija na temelju plana upravljanja komunikacijom;
- provođenje aktivnosti osiguranja kvalitete kako su utvrđene planom upravljanja kvalitetom kako bi se zajamčila usklađenost projekta s dogovorenim standardima kvalitete;
- koordinacija rada na projektu, osoba i sredstava te rješavanje sukoba i problema;
- ostvarivanje projektnih rezultata u skladu s projektnim planovima;
- predaja rezultata kako je opisano u planu prihvaćanja rezultata.

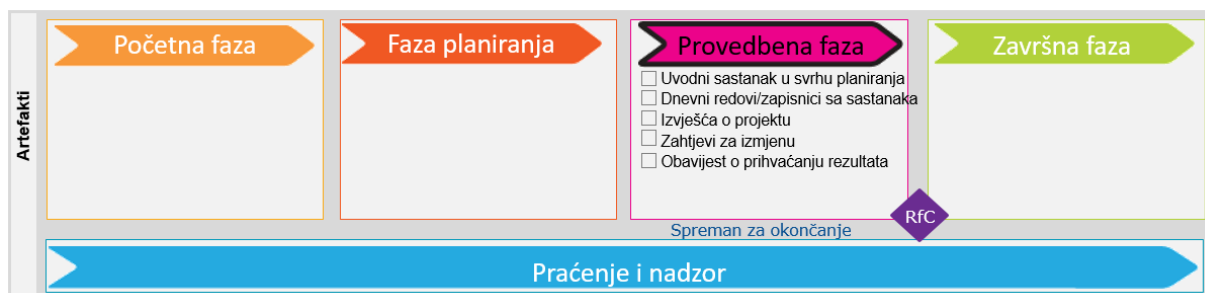


Slika 6.1 Pregled provedbene faze

U provedbenoj fazi osnovni projektni tim radi kako je utvrđeno i raspoređeno u projektnim planovima. Za to vrijeme voditelj projekta koordinira osobe, sredstva, sastanke i aktivnosti te istodobno rješava sukobe, upravlja osiguranjem kvalitete, izrađuje izvješća o uspješnosti projekta i prosljeđuje informacije svim relevantnim dionicima. Skupina za provedbu poslovanja izvršava aktivnosti provedbe poslovanja. Cilj je ostvariti projektne rezultate (izlazne stavke) u skladu s očekivanjima naručitelja projekta. Do završetka provedbene faze svi rezultati projekta trebaju biti ostvareni i naručitelj ih treba prihvatiti (konačno ili privremeno prihvaćanje – prema planu o prihvaćanju rezultata).



Slika 6.2 Provedbena faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke



Slika 6.3 Artefakti u provedbenoj fazi

6.1 Uvodni sastanak u svrhu provedbe

Provedbena faza započinje uvodnim sastankom u svrhu provedbe. Tim se sastankom jamči da je cijeli osnovni projektni tim upoznat s ključnim sastavnicama i pravilima projekta.

6.2 Koordinacija projekta

Cilj koordinacije projekta jest omogućiti napredak projekta stalnim pružanjem informacija osnovnom projektnom timu i potpore dovršenju dodijeljenih zadaća.

Koordinacijom projekta obuhvaćeni su dodjela projektnih sredstava aktivnostima, provođenje redovitih provjera kvalitete privremenih rezultata, održavanje stalne komunikacije sa svim članovima tima i motiviranje svih strana uključenih u projekt, i to rukovodstvom, pregovaranjem, rješavanjem sukoba i primjenom odgovarajućih tehnika za upravljanje ljudskim potencijalima.

6.3 Osiguranje kvalitete

Osiguranje kvalitete aktivnost je prikupljanja dokaza o tome da se u projektu slijede visokokvalitetne norme, metodologije i najbolje prakse. Tako možemo biti sigurni da će projekt ispuniti željene zahtjeve o opsegu i kvaliteti unutar svojih ograničenja.

Aktivnostima u pogledu osiguranja kvalitete obuhvaćene su procjena uspostave odgovarajućih nadzora projekta, potvrda o njihovoj provedbi i procjena njihove učinkovitosti. Aktivnosti u pogledu osiguranja kvalitete dokumentiraju se u planu upravljanja kvalitetom, a mogu se provoditi:

- na unutarnjoj razini, kad se to poduzima u okviru uloga osiguranja kvalitete projekta ili ostalih projektnih uloga, uključujući osnovni projektni tim, voditelja poslovanja i pružatelja rješenja,
- na vanjskoj razini, kad se to poduzima s pomoću revizija koje provode vanjska tijela.

6.4 Izvješćivanje o projektu

Cilj je izvješća o projektu dokumentirati i sažeti status raznih dimenzija napretka projekta kako bi relevantni projektni dionici bili stalno obaviješteni. U izvješćima o projektu obično se nalaze informacije o opsegu, rasporedu, troškovima i kvaliteti, ali često sadržavaju i informacije o rizicima, problemima, izmjenama projekta i pitanjima upravljanja ugovorima. Te se informacije moraju dostaviti raznim dionicima u odgovarajućem obliku (npr. kao tekst ili grafikon) te sadržavati odgovarajuće detalje.

Izvješća o projektu također mogu sadržavati dogovorene projektne pokazatelje ili parametre za ocjenjivanje napretka. Izvješća se službeno predstavljaju i o njima se raspravlja tijekom raznih sastanaka o projektu (npr. sastanci o statusu projekta, sastanci upravljačkog odbora) te se prenose prosljeđivanjem informacija na način opisan u planu upravljanja komunikacijom.

6.5 Prosljeđivanje informacija

Svrha prosljeđivanja informacija jest redovito obavješćivanje projektnih dionika o relevantnim informacijama o projektu u skladu s planom upravljanja komunikacijom i potrebama projektnih dionika.

6.6 Izlazak iz faze: spreman za zaključenje

Upravljački odbor projekta potvrđuje da su provedene sve planirane aktivnosti i ostvareni svi zahtjevi, da su sve izlazne stavke projekta u cijelosti isporučene i da su ih prihvatili voditelj poslovanja i predstavnici korisnika.

Voditelj projekta osigurava da vlasnik projekta prije dovršenja postupka prelaska i stavljanja na raspolaganje izlaznih stavki krajnjim korisnicima privremeno prihvati projektne rezultate.

Projekt je spreman za prelazak u završnu fazu kad se ispune svi navedeni uvjeti.

Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

7 Praćenje i nadzor



Aktivnosti praćenja i nadzora provode se u svim fazama projekta. Tijekom praćenja i nadzora sav se rad nadzire sa stajališta voditelja projekta.

U nastavku je prikazana podjela ključnih aktivnosti praćenja i nadzora:

Praćenje

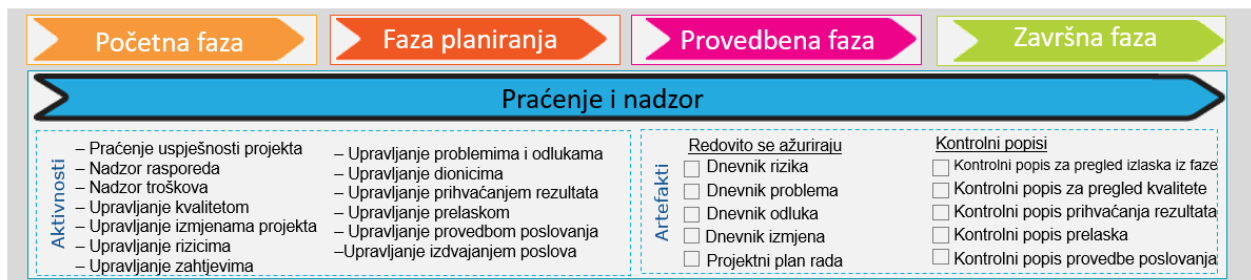
- Praćenje trenutačnih projektnih aktivnosti.
- Mjerenje dimenzija projekta (opseg, raspored, troškovi i kvaliteta) te njihovo uspoređivanje s projektnim planom i osnovom za uspješnost projekta.

Nadzor

- Utvrđivanje, planiranje i provedba aktivnosti koje se odnose na postojeće ili moguće probleme i rizike.
- Primjena integriranog nadzora izmjena kako bi se provele samo odobrene izmjene.

Aktivnosti i artefakti u okviru praćenja i nadzora

U dijagramu u nastavku prikazan je pregled aktivnosti i artefakata u okviru praćenja i nadzora.



Slika 7.1 Praćenje i nadzor: aktivnosti i glavni artefakti

Projektni dnevници redovito se ažuriraju kako se pojavljuju nove informacije (npr. mogu se pojaviti novi problemi, a postojećim problemima iz dnevnika problema mogu se dodati nove informacije).

Aktivnosti praćenja i nadzora prikazane u odjeljcima u nastavku provode se na temelju aktivnosti opisanih u planovima upravljanja projektom koji su izrađeni u fazi planiranja (tj. prilagođeni i dorađeni predlošci metodologije PM²). Učinkovita provedba tih planova u konačnici je odgovornost voditelja projekta.

7.1 Praćenje uspješnosti projekta

Cilj praćenja uspješnosti projekta jest saznati napreduje li projekt kako bi trebao. Voditelj projekta prati dimenzije projekta (opseg, raspored, troškove i kvalitetu) te rizike, izmjene projekta i njegov opći uspjeh kako bi projektne dionike izvijestio o napretku projekta i predvidio njegov razvoj.

Te se informacije zatim prosljeđuju relevantnim dionicima kako je utvrđeno planom upravljanja komunikacijom.

7.2 Nadzor rasporeda

Svrha nadzora rasporeda jest zajamčiti da se projektne zadaće izvršavaju kako je utvrđeno rasporedom i da se poštuju rokovi projekta. Voditelj projekta redovito prati raspored i razlike među planiranim, stvarnim i predviđenim aktivnostima/rokovima.

Izmjene zadaća (tj. potrebnih napora ili datuma početka/završetka) koje utječu na raspored cjelokupnog projekta prikupljaju se i uvode u projektni plan rada (ažuriran status rasporeda). Ako je raspored ugrožen ili su predviđena znatna kašnjenja, potrebno je obavijestiti upravljački odbor projekta i osmisliti, prihvatiti i provesti korektivne mjere. Ako se to dogodi, potrebno je obavijestiti i projektne dionike na koje će to utjecati.

7.3 Nadzor troškova

Svrha nadzora troškova jest upravljati projektnim troškovima kako bi ih se uskladilo s osnovom troškova/napora i ograničenjima cjelokupnog projektnog proračuna. Voditelj projekta redovito prati proračun i razlike među planiranim, stvarnim i predviđenim troškovima.

Ako je proračun ugrožen, potrebno je obavijestiti upravljački odbor projekta i osmisliti, prihvatiti i provesti korektivne mjere. Ako je predviđeno znatno prekoračenje troškova, potrebno ga je opravdati i prijaviti vlasniku projekta ili odgovarajućem upravljačkom tijelu te ga oni trebaju odobriti.

7.4 Upravljanje dionicima

Upravljanje projektnim dionicima ključna je aktivnost u upravljanju projektom koja započinje u početnoj fazi projekta, kad se utvrđuju očekivanja od projekta i projektni zahtjevi, a završava u završnoj fazi, kad se bilježe iskustva dionika i njihovo zadovoljstvo projektom.

Za tu je aktivnost odgovoran voditelj projekta. Međutim, potrebno je uključiti i upravljački odbor projekta, osobito voditelja poslovanja, koji bi trebao pomoći u upravljanju dionicima s naručiteljeve strane (npr. korisnicima).

7.5 Upravljanje zahtjevima

Upravljanje zahtjevima postupak je prikupljanja, dokumentiranja i potvrđivanja zahtjeva te upravljanja njihovom provedbom i izmjenama. To je stalan postupak koji se provodi tijekom životnog ciklusa projekta i povezan je s ostalim postupcima upravljanja projektom, kao što su upravljanje kvalitetom i izmjenama.

Postupak upravljanja zahtjevima može se prilagoditi i doraditi u skladu s potrebama projekta. Može se dokumentirati u planu upravljanja zahtjevima ili u priručniku o projektu. Posebni dokumenti o zahtjevima koriste se za navođenje i razvrstavanje zahtjeva te utvrđivanje prioriteta. To mogu biti zasebni dokumenti ili prilog projektnoj povelji.

7.6 Upravljanje izmjenama projekta

U okviru upravljanja izmjenama projekta utvrđuju se aktivnosti povezane s utvrđivanjem, dokumentiranjem, procjenom, odobravanjem, planiranjem i nadzorom izmjena projekta i utvrđivanjem prioriteta te obavješćivanje relevantnih dionika o tim izmjenama. Tijekom životnog ciklusa projekta izmjene mogu zahtijevati (ili utvrđivati i pokrenuti) svi projektni dionici te se one mogu odnositi na opseg projekta, zahtjeve, značajke, rezultate, ključne točke ili svojstva kvalitete.

Postupak upravljanja projektnim izmjenama može se prilagoditi i doraditi u skladu s potrebama projekta i dokumentirati u planu upravljanja projektnim izmjenama ili u priručniku o projektu. Dnevnik izmjena upotrebljava se za dokumentiranje, praćenje i nadzor svih projektnih izmjena. Time se olakšava praćenje izmjena i izvješćivanje vlasnika projekta i/ili upravljačkog odbora projekta o tim izmjenama radi njihova odobrenja.

7.7 Upravljanje rizikom

Upravljanje rizikom sustavan je i stalan postupak utvrđivanja i procjene rizika i upravljanja njima kako bi se ispunile potrebe organizacije za prihvatljivim rizikom. S pomoću upravljanja rizikom poboljšava se samopouzdanje projektnog tima proaktivnim upravljanjem svim događajima koji mogu ugroziti projektne ciljeve.

Postupak upravljanja rizikom može se prilagoditi ili doraditi u skladu s potrebama projekta i dokumentirati u planu upravljanja rizikom ili u priručniku o projektu. Dnevnik rizika upotrebljava se kako bi se dokumentirali rizici, odgovarajući odgovori na rizik i odgovornosti te kako bi se o njima izvješćivalo.

7.8 Upravljanje problemima i odlukama

Voditelj projekta upravlja problemima i odlukama u vezi s projektom. Na temelju postupka upravljanja problemima problemi se utvrđuju, ocjenjuju i dodjeljuju odgovarajućim projektnim dionicima kako bi ih riješili, a to se može dokumentirati u planu upravljanja problemima ili priručniku o projektu. Dnevnik problema upotrebljava se za upravljanje problemima u vezi s projektom, dok se dnevnik odluka upotrebljava za dokumentiranje svih relevantnih odluka. Potrebno je napomenuti da su problemi i odluke često povezani s rješavanjem ostalih stavki iz dnevnika (npr. rizici, izmjene).

7.9 Upravljanje kvalitetom

Upravljanjem kvalitetom projekta nastoji se zajamčiti da će projekt na najučinkovitiji način ostvariti očekivane ishode i da će relevantni dionici prihvatiti rezultate. Pod tim se podrazumijeva nadzor svih aktivnosti potrebnih za održavanje željene razine izvrsnosti. To obuhvaća planiranje, osiguranje, nadzor i poboljšanje kvalitete sve do završne faze i konačnog prihvatanja projekta. Upravljanje oblikovanjem pomaže projektnim dionicima u učinkovitom upravljanju projektnim artefaktima i rezultatima. Omogućivanjem jedinstvenog pouzdanog referentnog dokumenta za te artefakte i rezultate također se pomaže zajamčiti isporuku ispravnih primjeraka naručitelju projekta/klijentu.

Voditelj projekta mora zajamčiti da se ciljevi, pristup, zahtjevi, aktivnosti, parametri i odgovornosti u vezi s postupcima upravljanja kvalitetom jasno utvrde i dokumentiraju u planu upravljanja kvalitetom.

7.10 Upravljanje prihvatanjem rezultata

Projektom se može ostvariti jedan ili više rezultata. Svaki rezultat mora biti formalno prihvaćen. S pomoću upravljanja prihvatanjem rezultata jamči se da ti rezultati ispunjavaju ciljeve i kriterije prethodno utvrđene planom prihvatanja rezultata kako bi ih naručitelj projekta mogao formalno prihvatiti.

Potrebno je napomenuti da se projekt konačno prihvaća u završnoj fazi.

7.11 Upravljanje prelaskom

Upravljanjem prelaskom jamči se nadziran i neometan prelazak iz starog stanja u novo stanje u kojemu se upotrebljava novi proizvod/usluga. Njime je obuhvaćeno upravljanje svim relevantnim komunikacijskim aktivnostima, pri čemu se zahtijeva uska suradnja voditelja projekta i voditelja poslovanja kako bi se zajamčio ispravan prelazak projektnih rezultata u organizaciju klijenta.

7.12 Upravljanje provedbom poslovanja

Učinkovito izvršenje svih aktivnosti provedbe poslovanja ključno je za neometanu provedbu operacija, čak i kad su izlazne stavke projekta isporučene dionicima/zajednici korisnika. Stoga se aktivnostima provedbe poslovanja nadopunjuju aktivnosti prelaska.

Potrebno je napomenuti da će provedbe poslovanja gotovo uvijek biti potrebne dugo nakon završetka projekta, pa je utvrđivanje aktivnosti izmjene za razdoblje nakon projekta također dobra praksa. Provedba tih aktivnosti odgovornost je stalne organizacije i one se izvršavaju kao dio operacija koje su u tijeku ili budućih projekata.

7.13 Upravljanje izdvajanjem poslova

Voditelj projekta surađuje s odgovarajućim tijelima u području nabave u cilju određivanja najprikladnije ugovorne strategije, utvrđuje opseg proizvoda i/ili usluga za koje se sklapa ugovor te surađuje s voditeljem projekta ugovaratelja kako bi zajamčio da će ugovarateljev rad biti one kvalitete koja je utvrđena u planu izdvajanja poslova.

7.14 Kontrolni popisi

U okviru metodologije PM² predviđeno je nekoliko kontrolnih popisa koji voditeljima projekta mogu pomoći u boljem nadzoru projekta. Među njima su kontrolni popis za pregled izlaska iz faze, kontrolni popis za pregled kvalitete, kontrolni popis za prihvatanje rezultata, kontrolni popis prelaska, kontrolni popis dionika i kontrolni popis za provedbu poslovanja.

Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

8 Završna faza



U završnoj fazi projekta dovršeni se rezultati službeno prenose vlasniku projekta, koji o njima brine, za njih je nadležan i nadzire ih, i projekt se administrativno zaključuje. Sljedeće aktivnosti dio su završne faze:

- dovršenje svih aktivnosti koje se odnose na sve rezultate kako bi se projekt formalno zaključio;
- rasprava s projektnim timom o općem projektnom iskustvu i stečenom znanju;
- dokumentiranje stečenog znanja i najboljih praksi za buduće projekte;
- administrativno zaključenje projekta i arhiviranje svih projektnih dokumenata.

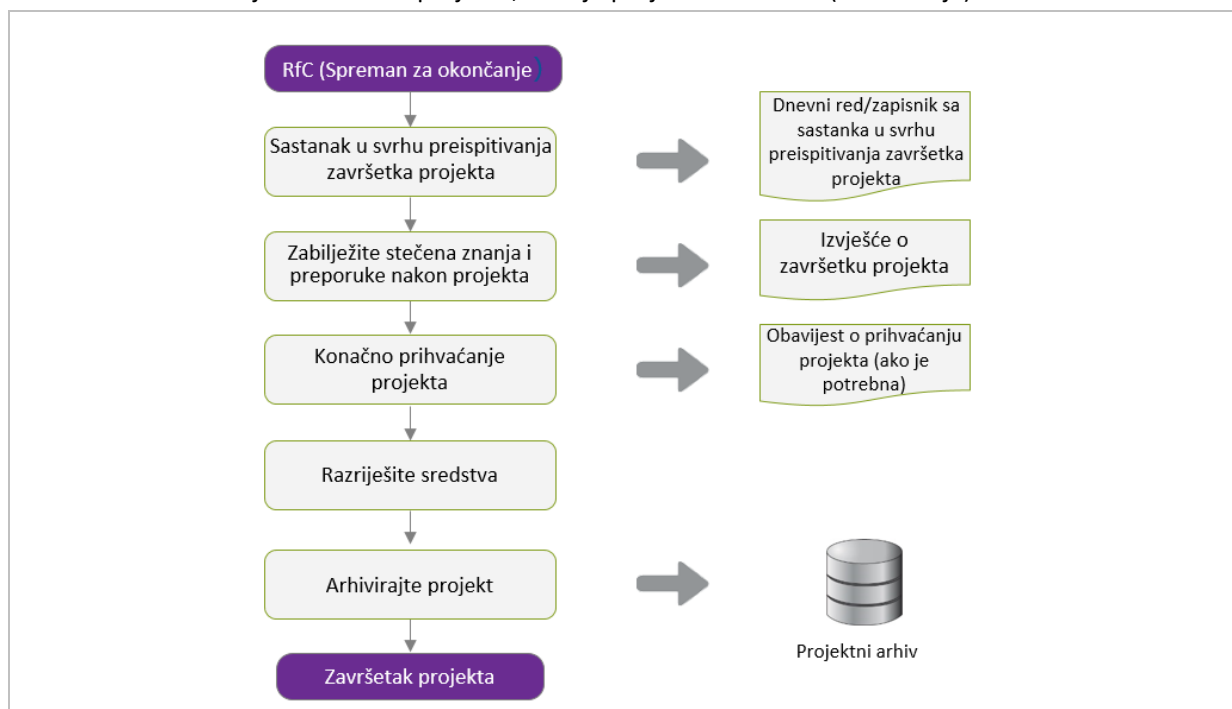


Slika 8.1 Pregled završne faze

Završna faza započinje sastankom u svrhu preispitivanja završetka projekta i završava konačnim odobrenjem vlasnika projekta, što označava administrativno zaključenje projekta. U završnoj fazi dovršavaju se projektne aktivnosti, dokumentira se konačno stanje projekta, prihvaćaju se dovršeni rezultati i službeno se prenose vlasniku projekta, koji je za njih nadležan i nadzire ih, i svi se projektni dokumenti ispravno evidentiraju i arhiviraju, a sva projektna sredstva službeno razrješuju.

U toj fazi voditelj projekta i projektni tim:

- dovršavaju sve aktivnosti u okviru svih rezultata kako bi se projekt formalno zaključio;
- sastaju se kako bi raspravili o uspješnosti projekta i problemima i izazovima s kojima su se susretali tijekom projekta te kako bi razmijenili najbolje prakse i stečena znanja;
- stečena znanja i preporuke nakon projekta navode se u izvješću o završetku projekta. One se, uz dokumentaciju o završetku projekta, dodaju projektnom arhivu (bazi znanja).



Slika 8.2 Završna faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke

8.1 Sastanak u svrhu preispitivanja završetka projekta

Sastankom u svrhu preispitivanja završetka projekta, koji se održava nakon okončanja provedbene faze, počinje završna faza projekta. Cilj je sastanka zajamčiti da članovi projekta rasprave o svojem projektom iskustvu kako bi se mogli prikupiti stečena znanja i najbolje prakse. Ocjenjuje se uspješnost tima i ugovaratelja te se raspravlja o idejama i preporukama za aktivnosti nakon projekta.

8.2 Stečena znanja i preporuke nakon projekta

Svrha formalnih stečenih znanja i preporuka nakon projekta jest omogućiti projektним timovima i stalnoj organizaciji u cjelini da ostvare korist od iskustva stečenog tijekom projekta. Također je važno prikupiti ideje i preporuke za aktivnosti nakon projekta koje se odnose na djelovanje isporučenog proizvoda/usluge, kao što su dodatci, održavanje i ideje za popratne projekte.

Napomena: prilike za poboljšanje i preporuke nakon projekta potrebno je na neki način zabilježiti jer se pojavljuju tijekom projekta. U suprotnome, osobito u slučaju projekata koji traju dulje, ideje se mogu izgubiti dok projekt uđe u završnu fazu.

Formaliziranje stečenih znanja i preporuka nakon projekta ima mnoge prednosti. Članovi projektnog tima razmjenjuju stajališta i nude povratne informacije i korisna saznanja, kojima se naručiteljeva/klijentova strana može koristiti za učinkovitije upravljanje aktivnostima nakon projekta.

8.3 Izvješće o završetku projekta

Nakon sastanka u svrhu preispitivanja završetka projekta sastavlja se izvješće u kojemu se navode opća iskustva stečena tijekom trajanja projekta, odnosno najbolje prakse, stečena znanja, zamke i rješenja problema. Izvješće bi se trebalo upotrebljavati kao baza znanja za buduće projekte.

8.4 Administrativno zaključenje

Voditelj projekta jamči da su relevantni dionici prihvatili sve projektne rezultate i uz pomoć ureda za potporu projektu jamči da su svi projektни dokumenti i spisi ažurirani, pregledani, organizirani i sigurno arhivirani. Projektни tim sad je službeno raspušten i sva su sredstva razriješena.

Projekt je službeno zaključen kad se dovrše sve aktivnosti završne faze i vlasnik projekta odobri projekt. Formalnim zaključenjem projekta završava „oblik projekta” i može započeti „oblik operacije”.

Dodatak A: Doprinosi I zahvale

Europska komisija zahvalna je svima onima koji su doprinijeli razvoju Metodologije upravljanja projektima PM² i želi zahvaliti na njihovom doprinosu i podršci. Po abecednom redu:

1. Sljedeće osobe pružile su vodstvo i sponzorstva za inicijative PM² i Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos CABRERO	MEULEMAN Stijn QUEST
MORENO Daniel	Stephen SCHILDERS Dirk
DEASY Declan	SILVA MENDES Pedro
GARCIA-MORAN Francisco	VASSILIADIS Theodoros
GEORGIANNAKIS Giorgos	VEKEMANS Tom
INGESTAD Gertrud	VLEMINKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autori PM² vodiča i metodologije: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Osim toga, sljedeći ljudi su služili kao članovi projektnog tima i pridonijeli evoluciji PM² Metodologije, dajući tekst, koncepte i stručno znanje, proveli su recenzije i pomogli u razvoju PM² Metodologije i Vodiča PM²

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECLERCQ Pierre
BORRELLY Christopher	MARTA Ana
BERGHMANS Marc	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
CALAMITA Valter	MARTINI Marco
CRESPO GAMBADE Pablo	MERGUERIAN George MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	PAPIER David
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	PECA Viorel
D'ELIA Sandro	RUSTANOWICZ Michal
DZHUMALIEVA Stefka	SEQUEIRA Luis
GKOLFI Argyro	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
OH Gavin OLEKSY Henri	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
LECOMTE Marie-Véronique	

OPEN PM² Radna skupina Članovi:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit LICU Oana	TORRECILLA SALINAS Carlos
MARTIN FERNANDEZ Jesus	TOURE Amadou VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Suradnici na hrvatskom prijevodu:

Marko Šimac (Lead)	Sara Lokmer (initial translation),
Domagoj Knežević (coordinator),	Tomislav Rastovski (artefacts and glossary)
Neven Juranović (graphics translation)	KOUROUNAKIS Nicos (Coordinator)

Produkcija:

European Commission

DIGIT.B1. Architecture office, Consultancy, Innovation and Relationship Management

VEKEMANS Tom	Voditelj odjela
KUMLIN Magnus	Zamjenik voditelja odjela
<i>Savjetodavne usluge</i>	
CABRERO MORENO Daniel	Voditelj odjela
<i>Centar izvrsnosti u PM²</i>	
KOUROUNAKIS Nicos	Viši savjetnik
BEGHAIN Olivier	Viši savjetnik
BERGHMANS Marc	Viši savjetnik
KIPS Bert	Viši savjetnik
KUMMER Laurent	Viši savjetnik
MICHELIOUDAKIS Elias	Viši savjetnik
CICARD Stephanie	Dizajn i Produkcija
MICHOTTE Alexandra	Dizajn i grafika

Dodatak B: Dodatni izvori

Tablice i dijagrami artefakata i aktivnosti u okviru metodologije PM²

MATRICA DODJELE ODGOVORNOSTI (engl. *RAM*) (**RASCI**) (engl. *responsible, accountable, supports,*

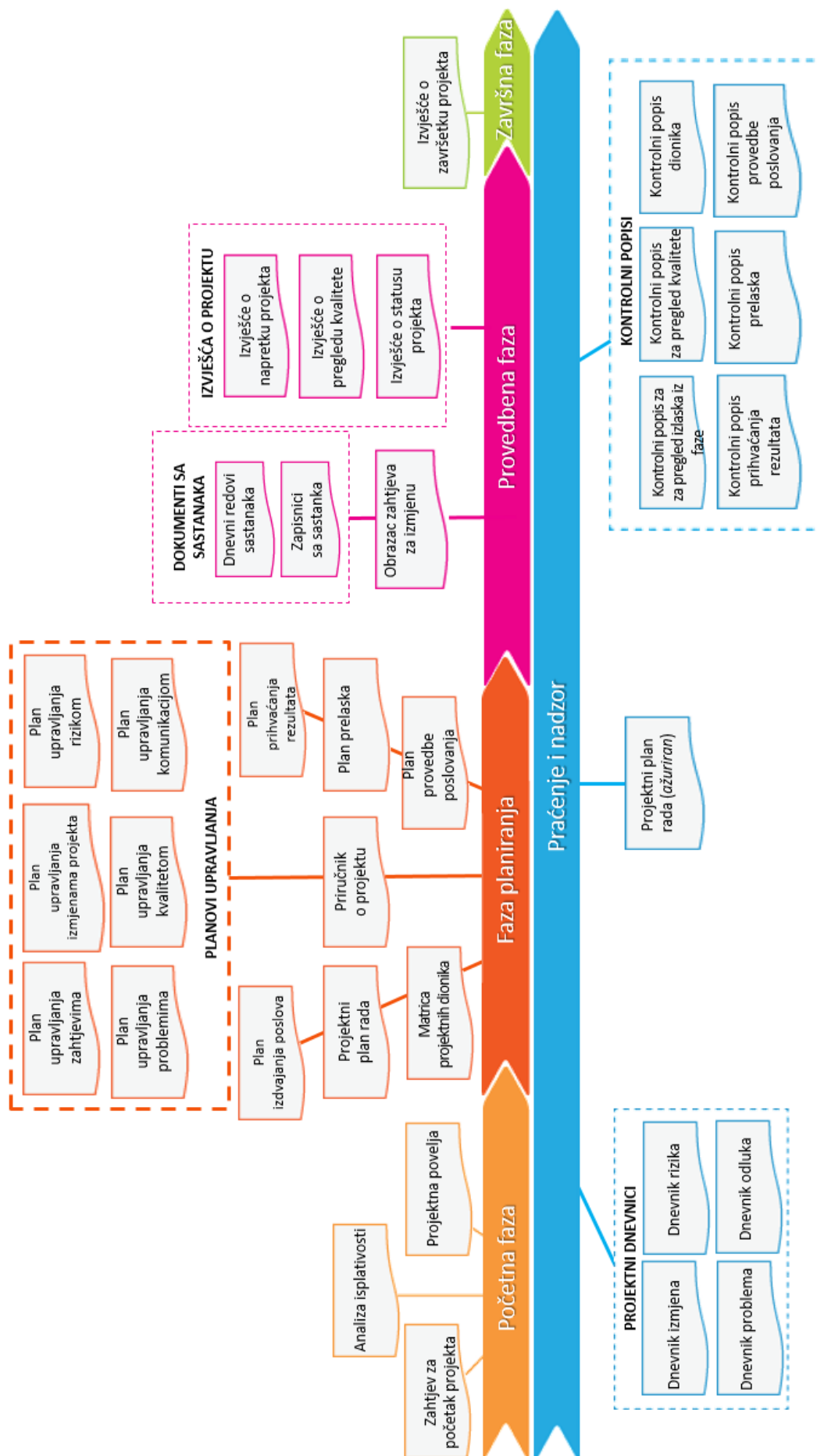
Početna faza	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Zahtjev za početak projekta	I	-	A/S	R	S/C	I	-	-
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	-
Projektna povelja	I	C	A	S	C	S	R	C
Faza planiranja	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Uvodni sastanak u svrhu planiranja	I	A	C	S	C	C	R	C
Priručnik o projektu	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrica projektnih dionika	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektni plan rada	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan izdvajanja poslova	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan prihvaćanja rezultata	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan prelaska	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan provedbe poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I
Planovi upravljanja								
Plan upravljanja zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan upravljanja izmjenama projekta	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja rizikom	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja problemima	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan upravljanja komunikacijom	I	I	A	S	C	I	R	C
Provedbena faza	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Uvodni sastanak u svrhu provedbe	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I
Osiguranje kvalitete	I	I	I	S	C	I	A	R
Izveščivanje o projektu	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Prosljeđivanje informacija	I	I	A	C	I	I	R	C
Praćenje i nadzor	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Praćenje uspješnosti projekta	I	I	A	C	C	I	R	C
Nadzor rasporeda	I	I	A	C	C	I	R	C
Nadzor troškova	I	I	A	C	C	I	R	C
Upravljanje dionicima	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Upravljanje zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Upravljanje izmjenama projekta	I	C	A	S	I	I	R	C
Upravljanje rizicima	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Upravljanje problemima i odlukama	I	I	A	S	C	I	R	C
Upravljanje kvalitetom	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Upravljanje prihvaćanjem rezultata	I	I	A	S	C	C	R	C
Upravljanje provedbom poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I
Upravljanje prelaskom	I	A	C	C	C	C	R	C
Upravljanje izdvajanjem poslova	A	C	C	C	I	S	R	I
Završna faza	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sastanak u svrhu preispitivanja završetka projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Izvešće o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrativno zaključenje	I	C	A	C	I	C	R	I

consulted, informed (odgovoran, vjerodostojan, podupire, savjetuje, obaviješten))

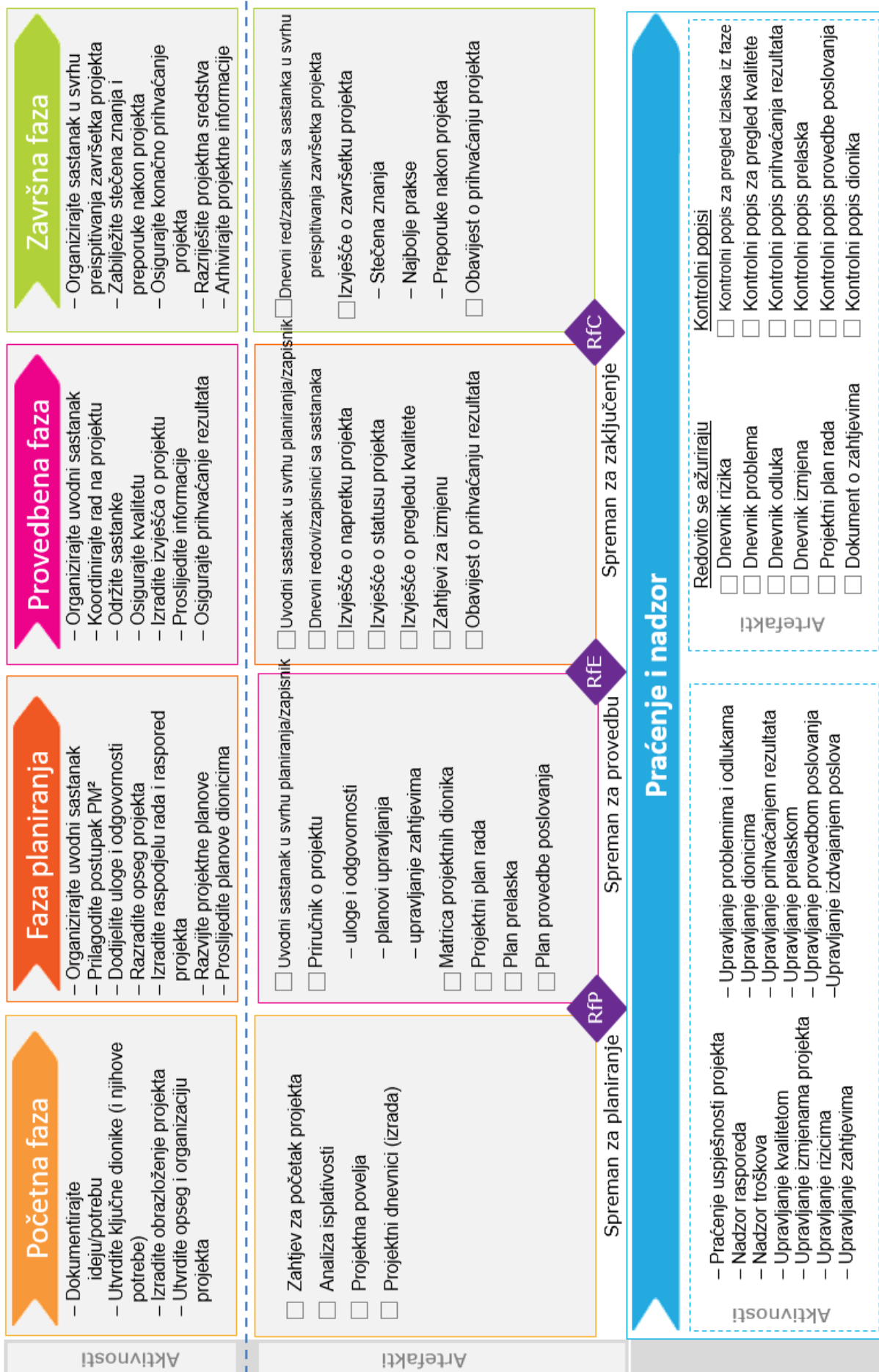
AGB (odgovarajuće upravljačko tijelo (engl. *appropriate governance body*))
PSC (upravljački odbor projekta (engl. *project steering committee*))
PO (vlasnik projekta (engl. *project owner*))
BM (voditelj poslovanja (engl. *business manager*))

UR (predstavnicima korisnika (engl. *user representatives*))
SP (pružatelj rješenja (engl. *solution provider*))
PM (voditelj projekta (engl. *project manager*))
PCT (osnovni projektni tim (engl. *project core team*))

Pregled artefakata metodologije PM²



Pregled aktivnosti i artefakata metodologije PM²



Uvod u primjenu metodologije PM²: savjeti za brz početak

Svrha ovog vodiča za brz početak jest pomoći vam u primjeni metodologije PM². Naravno, želite započeti upoznavanjem s metodologijom PM² i proučavanjem o njoj dostupnih materijala. Međutim, imajte na umu da ne trebate postati stručnjak da biste u svojim projektima mogli početi primjenjivati osnove metodologije PM². Potreban vam je samo kratak uvod u metodologiju PM², nakon čega možete nastaviti prateći sedam koraka za brz početak:

1. Definirajte upravljanje projektom i izradite poslovni slučaj

- uspostavite upravljački odbor projekta
- iznesite obrazloženje projekta, utvrdite njegov opseg i utvrdite proračunska ograničenja



Poslovni slučaj

2. Odredite dionike i sastavite projektnu povelju

- utvrdite opseg projekta
- odredite dionike koji bi trebali pridonijeti projektnoj povelji
- utvrdite i dokumentirajte zahtjeve visoke razine, pretpostavke i ograničenja
- utvrdite projektne pristup i procijenite potrebna sredstva, troškove i rokove



Projektna povelja

3. Izradite projektne dnevnik

- izradite dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka i dnevnik izmjena
- oni će se upotrijebiti za dokumentiranje upravljanja rizicima, problemima i izmjenama opsega projekta



Dnevnik problema,
dnevnik rizika,
dnevnik izmjena,
dnevnik odluka

4. Planiranje projekta započnite sastankom

- pozovite prave osobe
- pregledajte projektnu povelju i pobrinite se da je svi razumiju
- iznesite sljedeće korake u vezi s planiranjem projekta



Uvodni sastanak u
svrhu planiranja

5. Prilagodite pristup za upravljanje projektom

- odlučite koji će se dokumenti o planiranju upotrebljavati i kako bi ih trebalo prilagoditi
- utvrdite pravila, raspodijelite odgovornosti unutar tima i utvrdite postupak rješavanja sukoba
- utvrdite kojim su sve dionicima potrebne informacije tijekom projekta



Priručnik o projektu

Izradite projektne plan rada

- rad koji je potrebno obaviti podijelite na manje dijelove kojima je lakše upravljati (izradite raspodjelu rada)
- procijenite napore i troškove za svaki dio rada
- izradite raspored rada (utvrdite međusobne odnose, dodijelite sredstva i odredite datume)



Projektne plan rada

Dostupni predlošci metodologije PM²

	Predložak	RASCI:R
Početna faza		
Priručnik o projektu	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Matrica projektnih dionika	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projektni plan rada	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Faza planiranja		
Priručnik o projektu	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Matrica projektnih dionika	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektni plan rada	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan izdvajanja poslova	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan prihvatanja rezultata	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan prelaska	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan provedbe poslovanja	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Planovi upravljanja		
Plan upravljanja zahtjevima	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja izmjenama projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja rizikom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja problemima	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja kvalitetom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Plan upravljanja komunikacijom	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Provedbena faza		
Dnevni red uvodnog sastanka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Zapisnik sa sastanka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izvešće o statusu ugovaratelja		
Prilagođena ili <i>ad hoc</i> izvješća		
Obavijest o prihvatanju rezultata		
Praćenje i nadzor		
Praćenje uspješnosti projekta		
Izvešće o statusu projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izvešće o napretku projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Upravljanje izdvajanjem poslova		
Potpisani ugovori		
Potpisane narudžbenice		
Potpisane evidencije radnog vremena		
Upravljanje zahtjevima		
Dokument o zahtjevima		PM
Upravljanje izmjenama projekta		
Obrazac zahtjeva za izmjenu	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik izmjena	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Upravljanje rizicima		
Dnevnik rizika	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Upravljanje problemima i odlukama		
Dnevnik problema	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Dnevnik odluka	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Upravljanje kvalitetom		
Revizorska izvješća		
Izvešće o pregledu kvalitete		
Kontrolni popis za pregled kvalitete	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kontrolni popis za pregled izlaska iz faze	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Upravljanje prihvatanjem rezultata		
Kontrolni popis prihvatanja rezultata	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Upravljanje provedbom poslovanja		
Kontrolni popis za provedbu poslovanja	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Upravljanje prelaskom		
Svi ostali zapisi i izvješća za ovu aktivnost		
Svi dokumenti o prihvaćanju (podliježu ugovornim obvezama)		
Kontrolni popis prelaska	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Završna faza		
Sastanak u svrhu preispitivanja završetka projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Izvješće o završetku projekta	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Ova stranica namjerno je ostavljena prazna

Dodatak C: Pojmovnik

Odgovarajuće upravljačko tijelo	Odgovarajuće upravljačko tijelo jest subjekt odgovoran za strateško planiranje i upravljanje portfeljem na institucijskoj razini. Može biti uspostavljeno za određeno područje i pojavljivati se u različitim fazama upravljačkog postupka.
Artefakti	Artefakti su konkretne izlazne stavke u okviru aktivnosti upravljanja projektom, na primjer planovi upravljanja projektom, projektni plan rada, zapisnik sa sastanka, dnevnici, kontrolni popisi, izvješća, poslovni slučaj i projektna povelja.
Poslovni slučaj	Poslovni slučaj dokument je u kojemu se donositeljima odluka pružaju kontekstualne informacije o projektnim troškovima i koristima, strateškom usklađivanju i/ili poslovnim problemima koji se namjeravaju riješiti projektom. On sadržava argumentaciju projekta, u njemu se predstavljaju različita alternativna rješenja, obrazlaže se ulaganje u vrijeme i napore te utvrđuju proračunske potrebe.
Skupina za provedbu poslovanja	Skupinu za provedbu poslovanja čine predstavnici poslovnih (klijent) i korisničkih skupina. Odgovorna je za zastupanje organizacije primateljice tijekom različitih faza projekta, osobito tijekom poslovne provedbe rješenja i prihvatanja korisnika.
Voditelj poslovanja	Voditelj poslovanja zastupa vlasnika projekta i svakodnevno djeluje u njegovo ime. Voditelj poslovanja također pomaže vlasniku projekta kad je riječ o definiranju projekta i glavnih poslovnih ciljeva te usko surađuje s voditeljem projekta.
Završna faza	Završna faza posljednja je faza projekta. U toj se fazi dovršavaju projektne aktivnosti, raspravlja se o stečenom znanju te ga se dokumentira, a dovršeni rezultati prenose se vlasniku projekta, koji o njima brine, nadležan je za njih i nadzire ih, i projekt se administrativno zaključuje.
Artefakti koji se odnose na određeno područje	Artefakti koji se odnose na određeno područje specifični su za područje projekta i vrlo su često sastavni dio projektnog planiranja i cjelokupne projektne dokumentacije. U okviru metodologije PM ² nisu predviđeni odgovarajući predlošci, no te bi artefakte također trebalo utvrditi i navesti u priručniku o projektu jer su dio izlaznih stavki (faze) planiranja projekta. Primjeri su takvih artefakata dizajn sustava (projekti u području informacijske tehnologije), arhitektonski nacrti (projekti obnove/selidbe), zakoni/politike (politički projekti) itd.
Provedbena faza	Provedbena faza treća je faza projekta PM ² , a slijedi nakon početne faze i faze planiranja. U toj se fazi provode projektne aktivnosti kako su utvrđene projektnim planovima i ostvaruju se projektni rezultati.
Početna faza	Početna faza prva je faza projekta PM ² . Njezina je svrha (1) utvrditi što će se postići projektom (formulirati cilj projekta), (2) dobro započeti projekt provodeći početno planiranje i (3) osigurati i predstaviti informacije koje su potrebne za odobrenje projekta.
Praćenje i nadzor	Praćenje i nadzor ubrajaju se u skupinu stalnih aktivnosti koje se provode tijekom životnog ciklusa projekta. Sve te aktivnosti usmjerene su na mjerenje ispravne provedbe projekta u odnosu na dogovorene osnove i s pomoću ključnih parametara, kao što su troškovi, rokovi i pokazatelji kvalitete, te poduzimanje korektivnih mjera ako provedba znatno odstupa od plana.
Kontrolni popis za pregled izlaska iz faze	Kontrolni popisi za pregled izlaska iz faze tablice su kojima se voditelj projekta koristi kako bi zajamčio da su obavljene sve potrebne stavke prije nego što projekt prijeđe u sljedeću fazu ili se zaključuje. S pomoću tih kontrolnih popisa provjeravaju se ključne informacije svake faze i prikupljaju stečena znanja.
Izlasci iz pojedinih faza	Izlasci iz pojedinih faza odobrenja su koja se dobivaju tijekom životnog ciklusa projekta (spreman za planiranje, spreman za provedbu, spreman za zaključenje). Njima se jamči dobro upravljanje projektom jer projektni tim mora zatražiti

	odgovarajuće odobrenje prije prelaska u sljedeću fazu.
Misaoni sklopovi PM ²	Misaoni sklopovi PM ² jesu stajališta i ponašanja koja projektnim timovima pomažu da se usredotoče na aktivnosti koje su doista važne za postizanje ciljeva projekta.
Projektna povelja	Projektna povelja dokument je koji sadržava „bīt“ predviđenog rješenja u obliku potreba i svojstava na visokoj razini i koji čitatelju pruža pregled jednog ili više konačnih projektnih rezultata. Sadržava informacije o opsegu projekta, troškovima, rokovima i rizicima te informacije kao što su ključne točke, rezultati, organizacija projekta i pristup. Taj dokument pokreće sponzor poduzeća, koji formalno odobrava projekt i projektni tim te voditelju projekta dodjeljuje ovlast uporabe organizacijskih sredstava za projektne aktivnosti osoblja. Voditelj projekta ima krajnju odgovornost za ispravnost projektne povelje.
Osnovni projektni tim	Osnovni projektni tip skupina je koja pripada pružateljevoj strani projekta i obavlja svakodnevne projektne aktivnosti kojima koordinira voditelj projekta. On ima ključnu ulogu u uspješnom dovršenju projekta.
Priručnik o projektu	U priručniku o projektu utvrđuje se pristup na visokoj razini za provedbu projektnih ciljeva. On je jedan od prvih artefakata koji se izrađuje u fazi planiranja i u njemu se utvrđuju projektne norme, uloge i odgovornosti te pristup i artefakti koji će se upotrebljavati.
Zahtjev za početak projekta	Zahtjev za početak projekta polazište je za dokumentiranje projektnog prijedloga. Sadržava pregled trenutačnog stanja na visokoj razini (potrebe, problemi i prilike), željenih ishoda i procijenjenog napora, utjecaja, rizika, ograničenja i pretpostavki u vezi s provedbom rješenja.
Životni ciklus projekta	Životni ciklus projekta razdoblje je od početka do završetka projekta i obuhvaća početnu fazu, fazu planiranja, fazu provedbe i završnu fazu. Životni ciklus projekta započinje neformalnim uvodnim sastankom i završava okončanjem aktivnosti završne faze i konačnim prihvaćanjem vlasnika projekta. Formalnim zaključenjem projekt prestaje imati oblik projekta i može poprimiti oblik operacije (ako je primjenjivo).
Voditelj projekta	Voditelja projekta imenuje upravljački odbor projekta za upravljanje napretkom projekta na dnevnoj razini kako bi unutar dogovorenih ograničenja ostvario rezultate. Usto, voditelj projekta na dnevnoj razini upravlja osnovnim projektnim timom.
Oblik projekta	Oblik projekta odnosi se na organizaciju projekta za vrijeme njegovog trajanja. Nakon dovršenja (zaključenja) projekta, on iz oblika projekta prelazi u oblik operacije.
Vlasnik projekta	Vlasnik projekta sponzor je projekta i potiče njegov uspjeh. Utvrđuje poslovne ciljeve, ima vodeću ulogu i strateški usmjerava projekt. Vlasnik projekta jamči da projekt postiže svoje ciljeve i odobrava projektne rezultate. Vlasnik projekta obično je načelnik odjela ili direktor glavne uprave naručitelja.
Faza projekta	Metodologija PM ² ima četiri uzastopne faze, a to su početna faza, faza planiranja, faza provedbe i završna faza. Aktivnosti praćenja i nadzora provode se tijekom cjelokupnog projekta.
Upravljački odbor projekta	Upravljački odbor projekta odgovoran je za praćenje ispravne provedbe projekta. Odbor utvrđuje glavne smjernice i koordinira glavne projektne zadaće. Potvrđuje ljudske i financijske resurse dodijeljene projektu te glavne projektne rezultate. U upravljačkom odboru trebale bi biti zastupljene sve skupine dionika.
Ured za potporu projektu	Ured za potporu projektu organizacijsko je tijelo (ili subjekt) koje pruža usluge upravljanja projektom koje mogu biti povezane s određenim projektom ili ih organizacija može pružati kao horizontalnu uslugu. Odgovornosti ureda za potporu projektu mogu obuhvaćati niz aktivnosti, od pružanja jednostavnih usluga potpore upravljanju projektom do omogućavanja povezivanja projekata i

	strateških ciljeva/korporativnih koristi razmjenu sredstava, metodologija, alata i tehnika. Pristup uredu za potporu projektu nemaju sve projektne organizacije.
Tim za potporu projektu	Tim za potporu projektu čine ured za potporu projektu, osiguranje kvalitete projekta i ured za ustrojstvo. Uloge u okviru tima za potporu projektu mogu biti usko povezane s projektom ili ih organizacija može pružati kao horizontalne usluge. Taj tim podupire organizaciju projekta na administrativnoj razini i utvrđuje projektne zahtjeve (npr. zahtjeve o izvješćivanju, metodologiji, kvaliteti, ustroju itd.).
Projektni plan rada	U projektnom planu rada utvrđuju se i raspoređuju projektne aktivnosti, zadaće i paketi rada za postizanje projektnih ciljeva. Njime se utvrđuje osnova prema kojoj se procjenjuje trajanje projekta, utvrđuju potrebna sredstva i raspoređuje rad.
Pružateljeva strana	Pružateljeva strana obuhvaća projektne resurse koji razvijaju i provode rješenje, a to su pružatelj rješenja, voditelj projekta i osnovni projektni tim. U okviru metodologije PM ² pružatelj se nalazi unutar organizacije i razlikuje se od svih vanjskih ugovaratelja.
Spreman za zaključenje	Projekt se označava spremnim za zaključenje pri posljednjem izlasku iz faze/odobrenja na kraju provedbene faze, kad upravljački odbor projekta potvrđuje da su provedene sve planirane aktivnosti, da su ostvareni svi zahtjevi i da su izlazne stavke projekta u cijelosti isporučene te da su ih voditelj poslovanja i predstavnici korisnika prihvatili.
Spreman za provedbu	Projekt se označava spremnim za provedbu pri drugom izlasku iz faze/odobrenja na kraju faze planiranja, kad vlasnik projekta mora odobriti artefakte planiranja i kad se donosi odluka o tome je li projekt spreman za prelazak u provedbenu fazu.
Spreman za planiranje	Projekt se označava spremnim za planiranje pri prvom izlasku iz faze/odobrenja na kraju početne faze. Obuhvaća odobrenje poslovnog slučaja i projektne povelje, što je zadaća upravljačkog odbora projekta.
Naručiteljeva strana	Također i <i>klijentova strana</i> . Naručiteljeva strana obuhvaća resurse koji pripadaju organizaciji koja je zatražila projekt i kojoj se isporučuje rješenje, a to su, na primjer, vlasnik projekta, voditelj poslovanja i skupina za provedbu poslovanja.
Pružatelj rješenja	Pružatelj rješenja općenito je odgovoran za rezultate i usluge koje je zatražio vlasnik projekta. Obično je načelnik odjela. Voditelj projekta podnosi izvješća pružatelju rješenja.
Dionik	Dionik je pojedinac, skupina ili organizacija koja može utjecati na projekt, na koju projekt može (pozitivno ili negativno) utjecati ili koja smatra da projekt na nju utječe. Dionik također može imati utjecaj na projekt i njegove rezultate.
Prilagodba	Prilagodba metodologije PM ² odnosi se na njezino prilagođavanje okruženju i potrebama organizacije (npr. glavne uprave, odjela, jedinice ili organizacije projekta). Obično obuhvaća prilagodbu jednog ili više od ukupno četiri stupa metodologije (npr. izmjena upravljanja projektom, dodavanje ili uklanjanje koraka u postupcima utvrđenima u metodologiji PM ² , dodavanje ili uklanjanje odjeljaka u artefaktima metodologije PM ² , dodavanje koraka u faze itd.). Rezultati prilagodbe metodologije trebaju se odražavati i dokumentirati u planovima upravljanja u okviru metodologije PM ² i priručniku o projektu. Potrebno je izbjegavati znatna odstupanja od metodologije PM ² .
Predstavnici korisnika	Predstavnici korisnika u okviru svoje uloge zastupaju interese korisnika projekta i jamče da su specifikacije i rezultati projekta u skladu s potrebama svih korisnika. Oni mogu provoditi ispitivanja prihvaćanja korisnika i smatraju se neobveznim članovima upravljačkog odbora projekta.



Metodologije za upravljanje projektima PM²

Pregled



Centre of Excellence in PM²



Publications Office

