



# PROJEKTI MENADŽMENT

2.predavanje

## Povijesni razvoj projektnog menadžmenta

➤ suvremene metode projektnog menadžmenta imaju svoje korijene u dva paralelna problema planiranja i upravljanja projektima tijekom 1940-ih i 1950-ih u Sjedinjenim Američkim Državama:

a) projekti u javnom sektoru – vojna industrija - Manhattan Project i Polaris Missile

- istraživanja, razvojni rad i proizvodnja dijelova koji su jedinstveni i nikad prije viđeni
- karakteriziran visokom nesigurnošću, budući da ni vrijeme trajanja ni troškovi nisu mogli biti procijenjeni, već su vremenske procjene temeljene na optimističnosti, pesimističnosti i vrlo velikoj vjerojatnosti – **procjene programa**

b) projekti u privatnom sektoru - E. I. du Pont de Nemours

- izgradnja velikih kemijskih tvornica - zahtijeva točnu procjenu vremena i troškova - **metoda kritične staze**

## Povijesni razvoj projektnog menadžmenta

- 1960-ih definirana forma koju će projektni menadžment imati u praksi, disciplina još uvijek u začetku, nedostajao priznati akademski status kao području, kao i profesionalno prepoznavanje
- do ranih 1970-ih sastavljeni su razni modeli razvojnih faza i razvijen pojam fazno-propusnog procesa koji je s vremenom postao široko korištena projektna praksa za razvoj novih proizvoda
- projektni menadžment prvenstveno smatran alatom za planiranje koji pripada operativnoj razini,
- 1980-ih se pojavljuje organska paradigma projektnog menadžmenta, tj. projektni menadžment prepoznat kao ključan instrument u turbulentnom okruženju te prikladan za skoro bilo koju vrstu procesa promjene
- različite discipline uključene u projektni menadžment (konfiguracijski menadžment, simultani inženjering, potpuno upravljanje kvalitetom, nabava, financije te upravljanje rizicima)

## Povijesni razvoj projektnog menadžmenta

- 1990-ih, projektni menadžment počeo sazrijevati u svim vrstama organizacija
- tijekom 2000-ih, projektni menadžment značajno razvijen kao disciplina i dobiva na vidljivosti
- sve većim brojem različitih projekata, programa i portfelja se profesionalno upravlja
- sve više poduzeća se okreće prema pristupima koji mogu poboljšati njihove prakse projektnog menadžmenta
- povećana pažnja usmjerena na modele zrelosti, kvantificirajući vrijednost i razvijajući klasifikacijske sustave koji će disciplini služiti kao podrška

# Vježba što je?

- Projekt?
- Program?
- Portfelj?

# Što je projekt?

Projekt je privremena organizacijska struktura koja je napravljena s ciljem da stvori jedinstven proizvod ili uslugu (engl. *output*) unutar određenih ograničenja kao što su vrijeme, trošak i kvaliteta.

- **Privremen je, jer** projekt ima dobro definiran početak i završetak.
- **Jedinstven proizvod** jamči da proizvod ili usluga projekta nije prethodno napravljen/a. Može imati sličnosti s drugim proizvodom, ali uvijek mora postojati određeni stupanj jedinstvenosti.
- **Rezultat** ili isporuka projekta može biti proizvod (npr. nova aplikacija, zgrada) ili usluga (npr. konzultantska usluga, konferencija ili trenerski program).
- Projekt je definiran, planiran i izvršen u okviru određenih vanjskih (ili samonametnutih) **ograničenja** kao što su vrijeme, cijena i kvaliteta, ali i drugih ograničenja povezanih s organizacijskom okolinom, sposobnostima, dostupnim kapacitetom projekta itd.

# Karakteristike i tipovi projekata

## Tipovi:

### a) prema vrsti:

- strateški - ostvarenje strateške pozicije na tržištu i u poslovanju
- projekti za produženje, odnosno poboljšanje ili nadogradnju postojećih proizvoda
- projekti korisnosti ili stjecanja i postavljanja nove opreme ili softvera, implementaciju novih metoda ili procesa, reorganizaciju, reinženjering i sl.
- istraživački i razvojni projekti za kreiranje novih ideja

### b) prema krajnjim korisnicima:

- vanjski klijenti (vanjski ugovor ili kupci)
- interni klijenti (interni korisnici ili odjel)
- oboje

# Karakteristike i tipovi projekata

## Tipovi:

- c) prema stupnju kompleksnosti i poznavanja od strane tima za provedbu:
- projekti tipa 1 – rutinski (nizak stupanj inovacija, poznat način provedbe, standardizirano projektno planiranje)
  - projekti tipa 2 – rutinski svima osim pojedincu ili manjini (učenje integrirano u projektno planiranje i aktivnosti, spektar aktivnosti za uspješan dovršetak)
  - projekti tipa 3 – nov svima osim pojedincima (nedostatak specifičnog znanja, nadziranje u obliku miljokaza i provjere projektne izvedbe, obvezna dokumentacija napretka projekta i kooperacija za prenošenje znanja)
  - projekt tipa 4 – potpuno inovativni (nema postojećih znanja za vođenje, nedostatak informacija o izboru prikladnih alata projektnog menadžmenta, nužna fleksibilnost povezana s napretkom, evaluacija međurezultata za donošenje odluka o napretku)

# Što je projekt?

## Definicije datuma početka projekta

- Stvorena je ideja
- Odobren je proračun
- Pridružen je voditelj projekta
- Povelja projekta je odobrena od strane sponzora
- Održan je inicijalni sastanak projekta

# Što je projekt?

## Definicije datuma završetka projekta

- Završni sastanak
- Istek proračuna (nedostatak novaca)
- Odobrenje isporuka
- Implementirano rješenje
- Prelazak na podršku
- Jedan proizvodni ciklus nakon implementacije
- Prva godina nakon implementacije

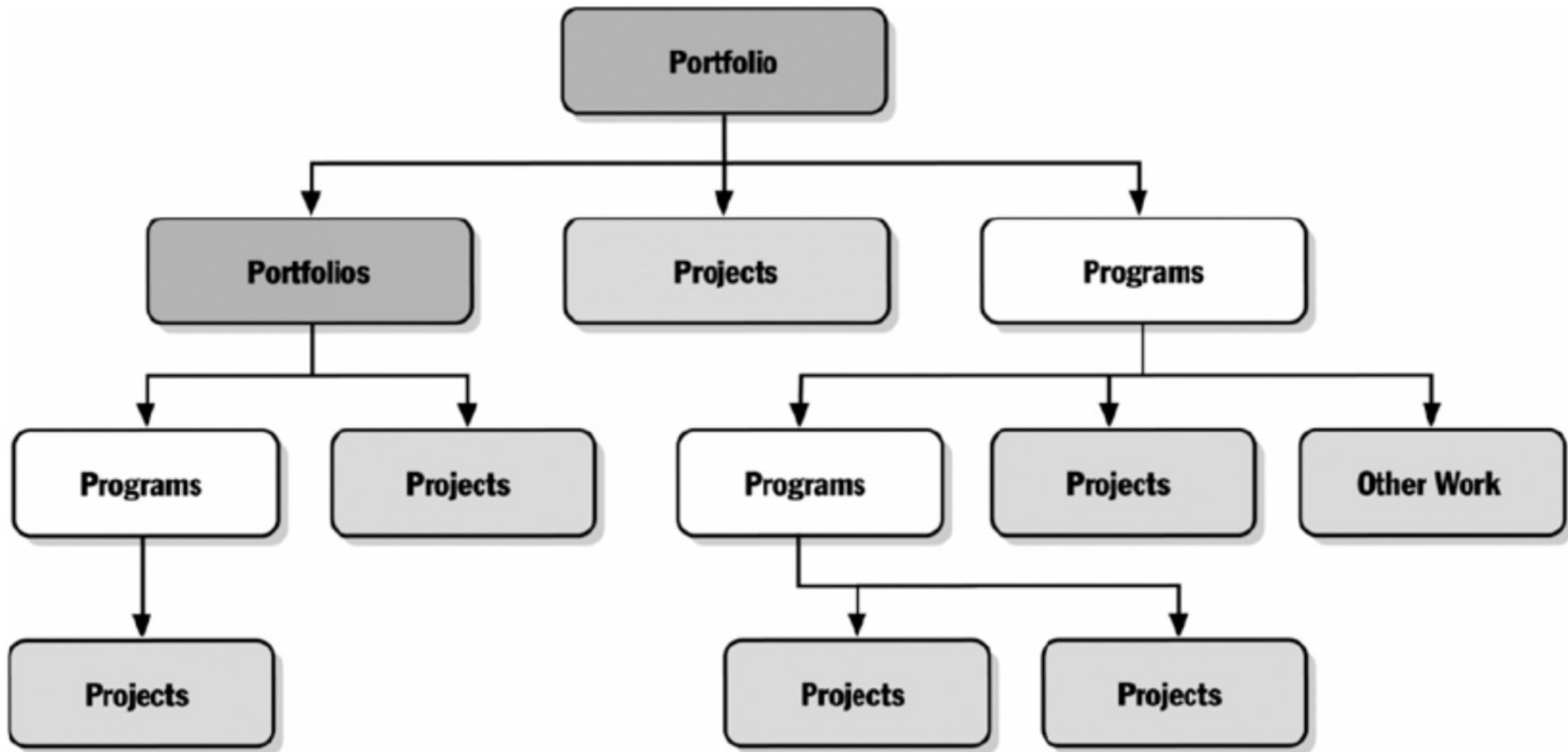
## Što je program?

- Program definiramo kao skupinu povezanih projekata spojenih kako bi olakšali upravljanje, što omogućava postizanje dodatnih ciljeva, koji u slučaju pojedinačnih projekata ne bi bili ostvarivi.
- Kao i projekti, programi su jedan način ostvarivanja strateških ciljeva.
- Programski menadžment se razlikuje od višeprojektnog menadžmenta (paralelno upravljanje više projekata).
- Voditelj programa koordinira napore između projekata, ali ne upravlja direktno individualnim projektima.

## Što je portfelj?

- 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 prioriteti i dodjeljuju sredstva.

# Projekti, programi, portfelji ...



# Vježba tko je?

- Voditelj projekta?
- Projektni tim?
- Sponzor?
- Stakeholderi (Dionici)?

# Tko je voditelj projekta?

Osoba odgovorna za provedbu projektnih aktivnosti tijekom životnog ciklusa projekta.



# Tko je voditelj projekta?

Osoba 100% odgovorna za procese upravljanja projektom

- Upravljanje cjelovitim rasporedom kako bi se osiguralo da je posao pridružen i dovršen na vrijeme i unutar proračuna
- Identificiranje, praćenje, upravljanje i rješavanje problema tijekom realizacije projekta
- Proaktivno komuniciranje projektnih informacija svim interesnim sudionicima
- Identificiranje, odgovaranje na i upravljanje projektnim rizicima

# Tko je voditelj projekta?

## Procesne odgovornosti:

- Osigurava da je rješenje prihvatljive kvalitete
- Proaktivno upravlja obuhvatom (opsegom) kako bi osigurao da je isporučeno samo ono što je dogovoreno, osim promjena odobrenih kroz upravljanje obuhvatom
- Definira i prikuplja metriku da bi se dobio osjećaj kako projekt napreduje te da li su prihvatljive proizvedene isporuke

# Tko je voditelj projekta?

Odgovornosti prema ljudima:

- Vještine općeg menadžmenta potrebne za uspostavljanje procesa i osiguranje da ih ljudi slijede
- Vještine rukovođenja kako bi tim dragovoljno slijedio vaše smjernice
- Postavlja razumna, izazovna i jasna očekivanja od ljudi
- Drži članove tima odgovornim za ispunjavanje očekivanja

# Tko je voditelj projekta?

Druge odgovornosti prema ljudima:

- Vještine izgradnje tima (Team-building)
- Vještine motiviranja
- Vještine proaktivne verbalne i pisane komunikacije
- Vještine aktivnog slušanja
- Davanje povratnih informacija performansi članovima tima

# Tko je projektni tim?

- Izvješćuje voditelja projekta
- Radi na aktivnostima i zadacima projekta
- Pridružen puno ili nepuno radno vrijeme
- Direktno radi na izradi isporuka projekta



# Tko je izvršni sponzor?

- Ima krajnji autoritet/odgovornost za projekt
- Osigurava smjernice i viziju na višim razinama
- Financira projekt
- Podupire ("gura") projekt unutar organizacije
- Rješava glavne zahtjeve promjena i predmete
- Potvrđuje i osigurava da su dobiti projekta dostignute
- Odobrava sve glavne isporuke
- Može delegirati dnevno taktičko upravljanje projektnom sponzoru



# Tko je projektni sponzor?

- Opcionalna pozicija
- Predstavlja izvršnog sponzora na dnevnoj osnovi
- Donosi poslovne odluke o projektu na dnevnoj osnovi
- Koordinira velike zahtjeve za promjenama na projektu sa izvršnim sponzorom

# Tko su stakeholderi?

- Svi koji mogu na pozitivan ili negativan način utjecati na rezultate projekta ili projekt može pozitivno ili negativno utjecati na njih
- Njihovim utjecajem potrebno upravljati kako bi bio osiguran uspješan ishod (imaju različite razine odgovornosti i autoriteta pri sudjelovanju na projektu - promjenjivo tijekom životnog ciklusa projekta)



Q & A ?