



# PROJEKTNI MENADŽMENT

3.predavanje

# Komponente definiranja projekta

- Svrha
- Ciljevi
- Obuhvat
- Procijenjeni angažman, troškovi i trajanje
- Pretpostavke
- Rizici
- Ograničenja
- Ovisnosti
- Koncept (pristup)
- Organizacija projekta

# Svrha

- Iskazi visoke razine
- Što projekt nastoji dostići iz poslovne perspektive (poslovni ciljevi)
- Nešto neodređeno
- Ciljevi projekta usklađeni su s poslovnim dobitima
- Postizanje sveobuhvatnog poslovnog cilja (ili ciljeva) može zahtijevati višeprojektni pristup



# Ciljevi

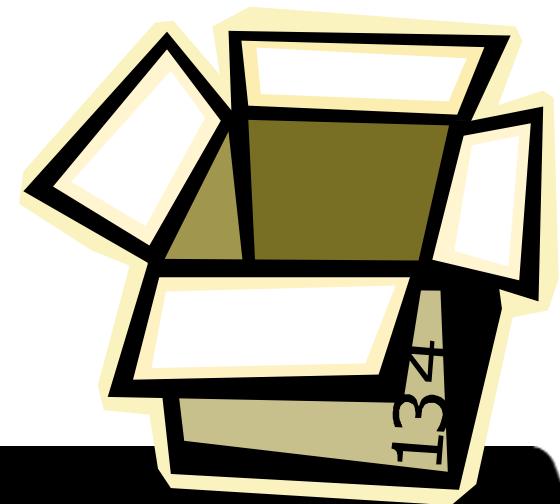
- Prizemnije izjave – specifične i konkretne
- Opisuje što će taj projekt postići
- Određuju uspješnost projekta
- Koristi se “SMART” akronim:
  - **S**pecific – Specifični
  - **M**easurable – Mjerljivi
  - **A**chievable – Dostižni
  - **R**ealistic – Realistični
  - **T**ime-based – Vremenski određeni

# Ciljevi

- **Akcijski orijentirani**  
(započinju glagolom)
- **Treba biti temeljena na rezultatima**  
(deliverable-based)
- **Ne sadrže specifikacije ni funkcije**  
(zahtjeve)

# Obuhvat

- Postavlja logičke granice projekta
- Određuje što projekt jest a što nije
- Potrebno je dobro odrediti obuhvat prije da bi se njime moglo učinkovito upravljati poslije
- Što je više detaljiziran – veće su šanse za uspjeh



# Dva aspekta obuhvata

- **Granice**

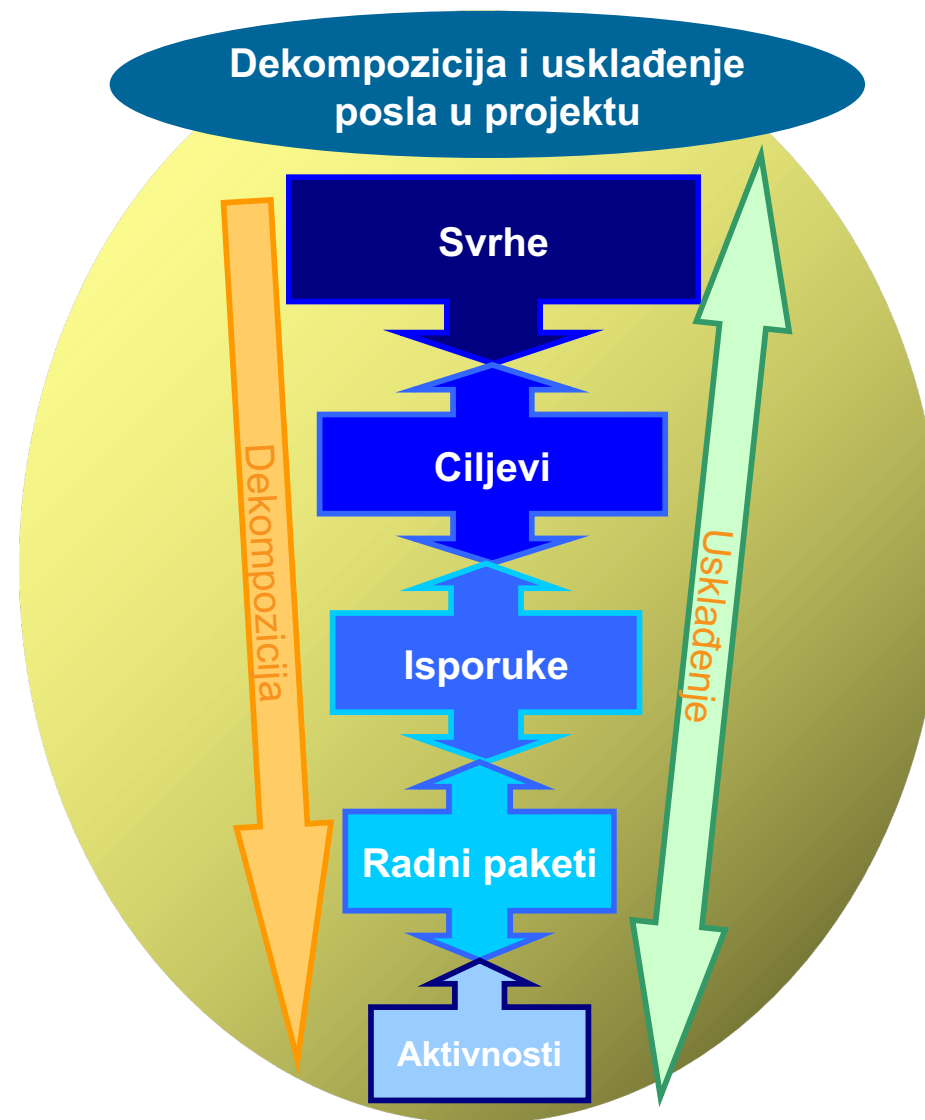
**Definiraju što je unutar i što je izvan obuhvata**

- Procesi životnog ciklusa (analiza, dizajn, testiranje)
- Podaci (financijski, prodaja, zaposlenici)
- Izvori podataka (ili baze podataka) (računovodstvo, opća glavna knjiga, platni popis)
- Funkcionalnost (podrška odlučivanju, unos podataka, izvješćivanje menadžmenta)
- Organizacije (ljudski resursi, proizvodnja, isporučitelji)

# Inicijalni zahtjevi

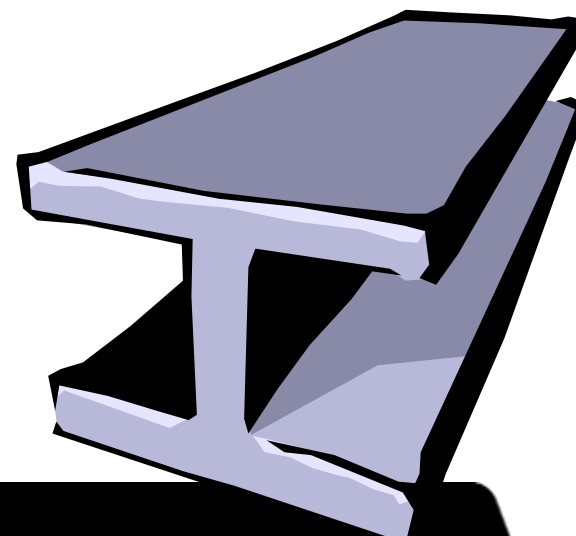
- Za dovršenje definicije projekta potrebni su zahtjevi visoke razine
- Detaljni zahtjevi su prikupljeni tokom izvršenja projekta
  - Svi odjednom (vodopad)
  - Tokom perioda vremena (iterativno)
- Pokušajte pratiti zahtjeve do konačnog rješenja
  - Osigurajte da su svi zahtjevi implementirani
  - Osigurajte da druge značajke i funkcije nisu implementirane

# ***Usklađenje isporuka i ciljeva***



# Procjena angažmana, troškova i trajanja

- Procjena se započinje s gornjih razina
- Dalje se detaljizira i precizira s daljnjim definiranjem samog projekta
- Iterativni proces između dokumenta definicije projekta i radnog plana projekta
- (Više detalja naknadno ...)



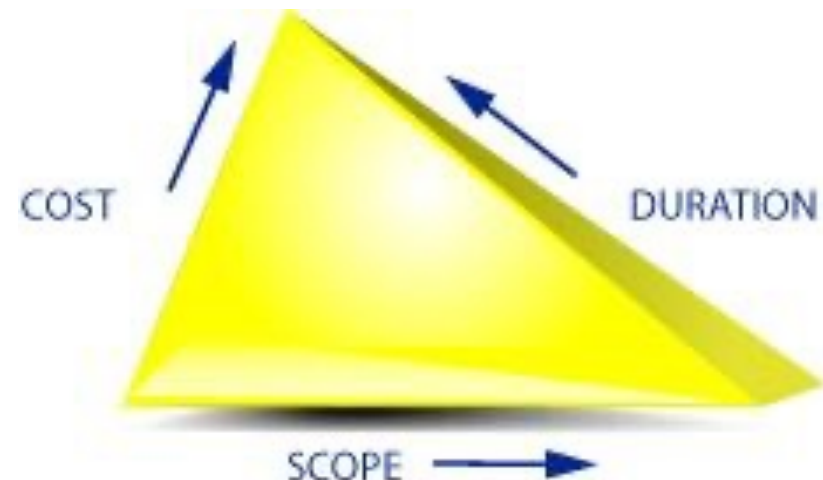
# Trostruko ograničenje

- Prepoznaje međusobnu povezanost troškova (angažmana), vremena i obuhvata
- Prvo postignite sporazum
  - Isporučit će se obuhvat xx za yy troškova u zz vremenu



# Trostruko ograničenje

- Kada je jednom dogovoreno, niti jedan faktor ne može biti izolirano promijenjen
  - Isporučiti više za isti proračun i raspored - Ne
  - Isporučiti isto za manji proračun i manje vrijeme - Ne
  - Isporučiti isto za isti proračun, ali brže - Ne
- Promjena jednog faktora rezultira promjenom barem jednog drugog faktora, a možda i oba



# Pretpostavke

- Ne može sve biti poznato sa 100% sigurnošću
- Tvrdnje za koje se vjeruje da su točne
- Dopuštaju da se nastavi s planiranjem
- Ako se pokaže da su pretpostavke netočne, bit će potrebno ponovno planiranje

# Pretpostavke

- Događaj ili uvjet koji bi se trebao ostvariti s visokom vjerojatnošću pojave
- Događaj ili uvjet koji bi zaustavo projekt s niskom vjerojatnošću pojave
- Van potpune kontrole projektnog tima
- Niska razina rizika

# Rizici

- Događaj ili uvjet koji bi se trebao dogoditi s “izglednom” vjerojatnošću da se neće pojaviti
- Događaj ili uvjet koji bi zaustavo projekt s “izglednom” vjerojatnošću da će se pojaviti
- Van potpune kontrole projektnog tima
- Umijeće upravljanja rizicima je u tome da se potencijalni problemi razriješe prije nego li se pojave



# Rizici Vs. Pretpostavke

Da li su ovo rizici, pretpostavke ili nešto drugo?

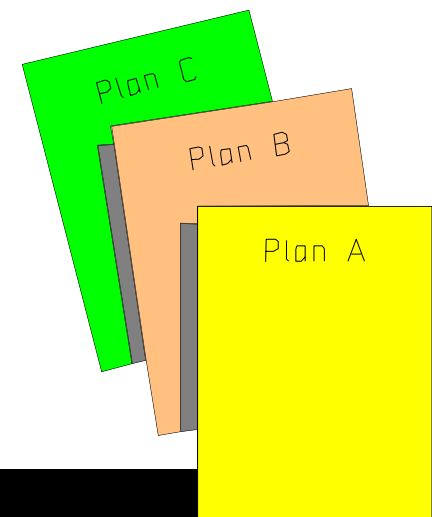
- Imat ćemo snažnu podršku od strane izvršnog sponzora
- Betonski pod treba biti debljine 30 cm
- Dovršiti ćemo zahtjeve prije nego započnemo izradu dizajna
- Naši dobavljači će osigurati novu opremu do 01.01.
- Od lokacije A do lokacije B je 60 km

# Ograničenja

- Događaji, uvjeti ili limiti koje su izvan kontrole projektnog tima
- Činjenice – 100% vjerojatnost pojave
  - U realnosti, 80% vjerojatnosti može biti dovoljno blizu
  - Trebaju biti približno upravljane
- Nisu neophodno problemi ali mogu biti
  - Primjer – ograničenje datuma može i ne mora biti problem

# Pristup projektu (koncept)

- Opisuje kako će projekt napredovati
- Primjeri informacija
  - Šire povezane inicijative i strategije poduzeća
  - Druge opcije i zašto ste odabrali opcije koje jeste
  - Kako će isporuke biti podržane i održavane
  - Napredovanje s gornje razine od početka do kraja projekta
  - Međuovisnosti između faza
  - Tehnike koje mogu biti od interesa čitatelju
  - Nove tehnologije
  - Posebni kadrovski zahtjevi



# Uloge i odgovornosti

- Kupac / Klijent
- Isporučitelj / Dobavljač
- Interesni sudionici
- Korisnici



# Uloge i odgovornosti

## Projekt

- Voditelj projekta
- Projektni tim (puno ili nepuno radno vrijeme)
- Podrška projektu



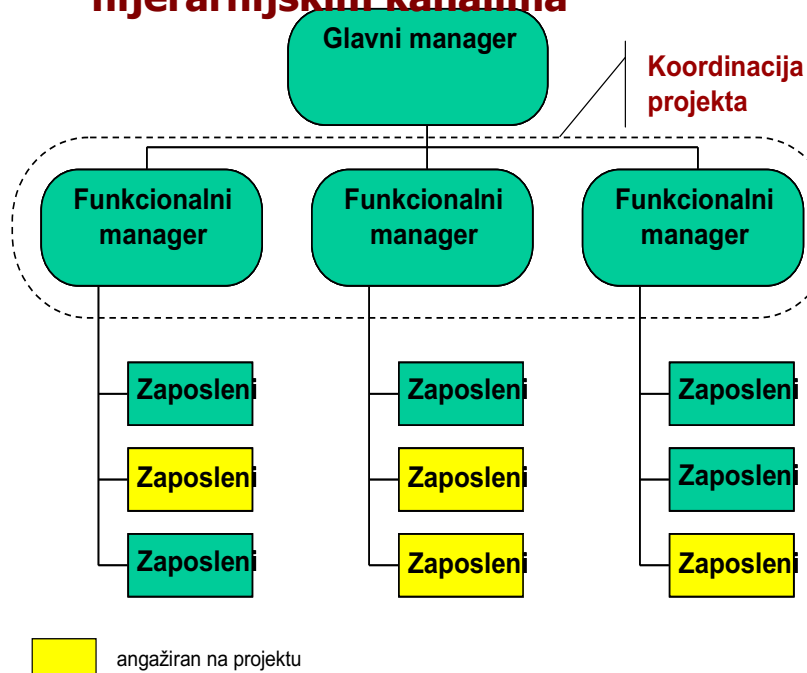
# Organizacija projekta

- Projekti moraju imati i **formalnu organizacijsku strukturu**
- Organizacijska struktura projekta **obuhvaća**:
  - Identifikacija organizacijskih jedinica koje će biti involvirane
  - Definiranje uloga i međuzavisnosti
  - Definiranje odgovornosti
  - Alociranje uloga
  - Formalno definiranje struktura i procesa
- Osnovne organizacijske strukture poduzeća sa aspekta upravljanja projektima
  - Funkcijska organizacija
  - Projektna organizacija
  - Matrična organizacija

# Organizacija projekta

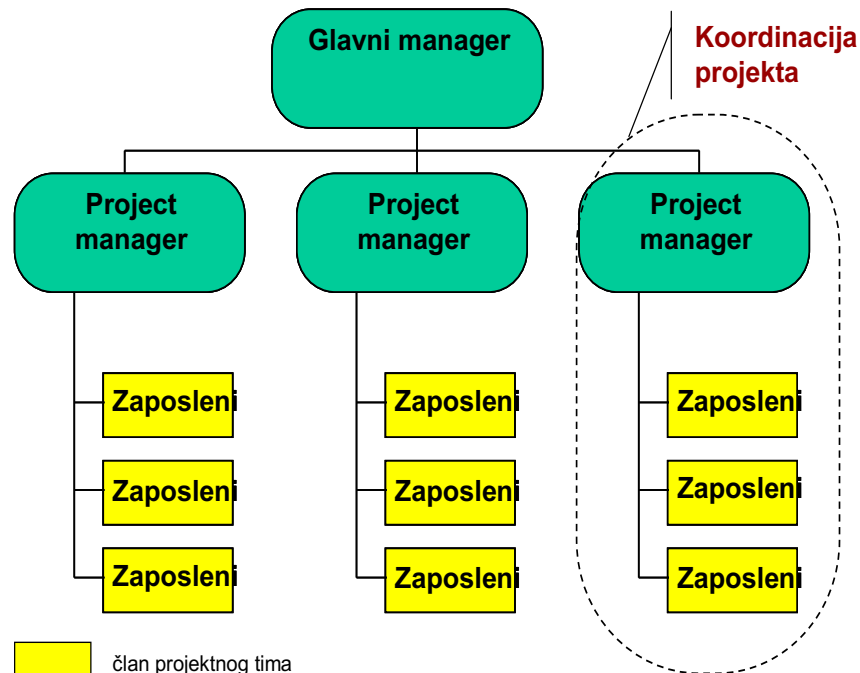
## Funkcijska organizacija

- Zaposlenik ima samo jednog nadređenog
- Zaposlenici grupirani prema specijalnostima
- Projekti postoje, ali se faze odvijaju unutar granica pojedinih odjela
- Informacije se razmjenjuju hijerarhijskim kanalima



## Projektna organizacija

- Timovi se grupiraju po projektima
- Članovi tima, za vrijeme trajanja projekta odgovaraju isključivo voditelju projekta
- Projektizirane organizacije imaju odjele, no oni su uglavnom u funkciji davanja potpore različitim projektima



# Organizacija projekta

## Za sve matrične forme

### PREDNOSTI

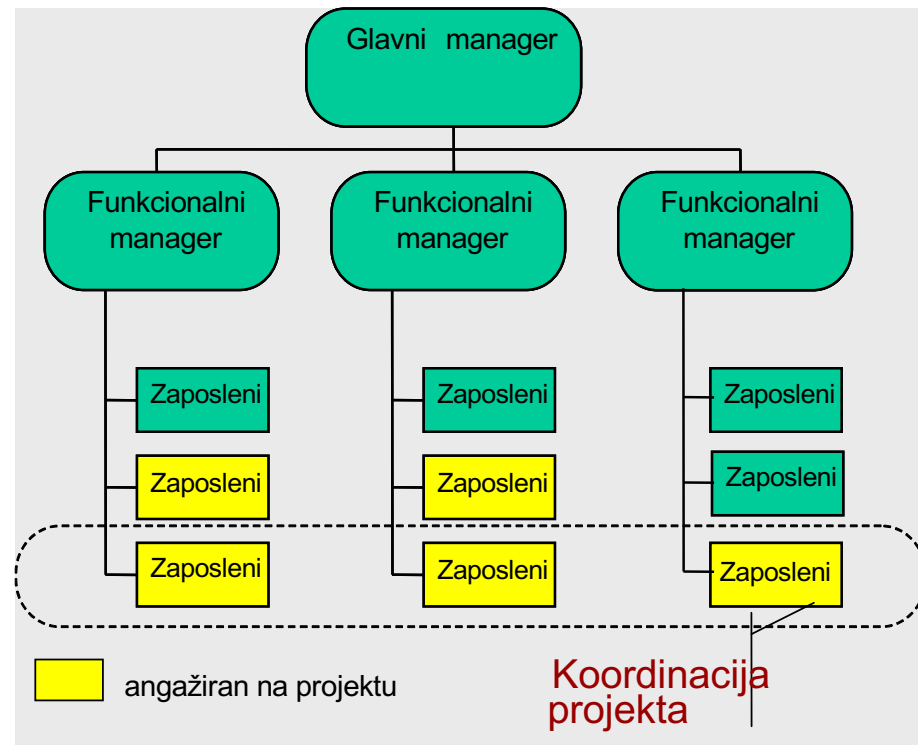
- Brža reakcija
- Efikasnije korištenje resursa
- Poboljšana komunikacija kroz organizaciju
- Međufunkcionalne ideje i podrška

### NEDOSTACI

- Članovi tima imaju dva šefa
- Odgovornost bez ovlaštenja
- Kompleksna struktura
- Viši management mora jasno definirati prioritete

## Slaba matrična organizacija

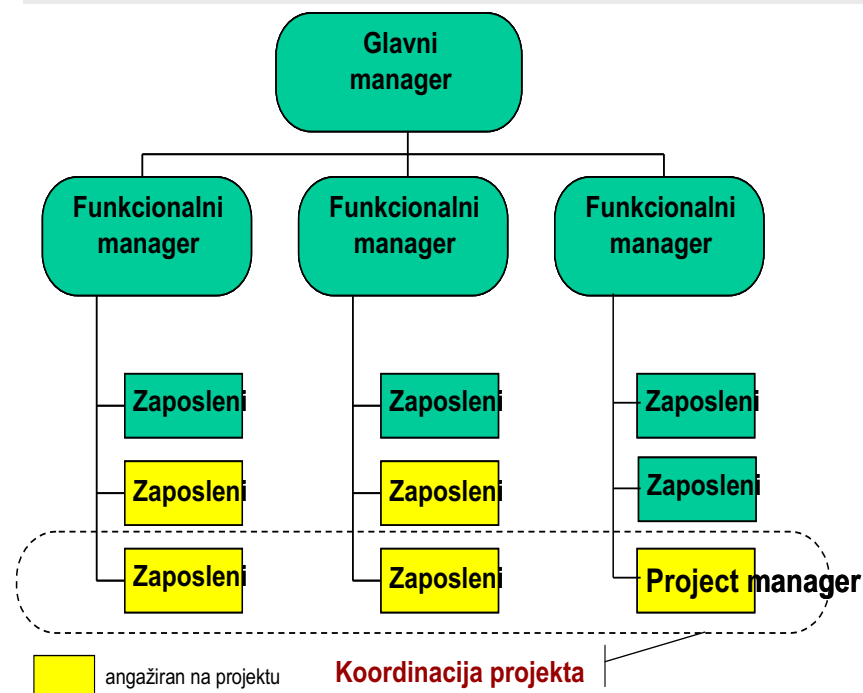
- Zadržava karakteristike funkcijske organizacije
- Koordinator projekta ima koordinativni karakter, nema stvarnih ovlasti nad resursima



# Organizacija projekta

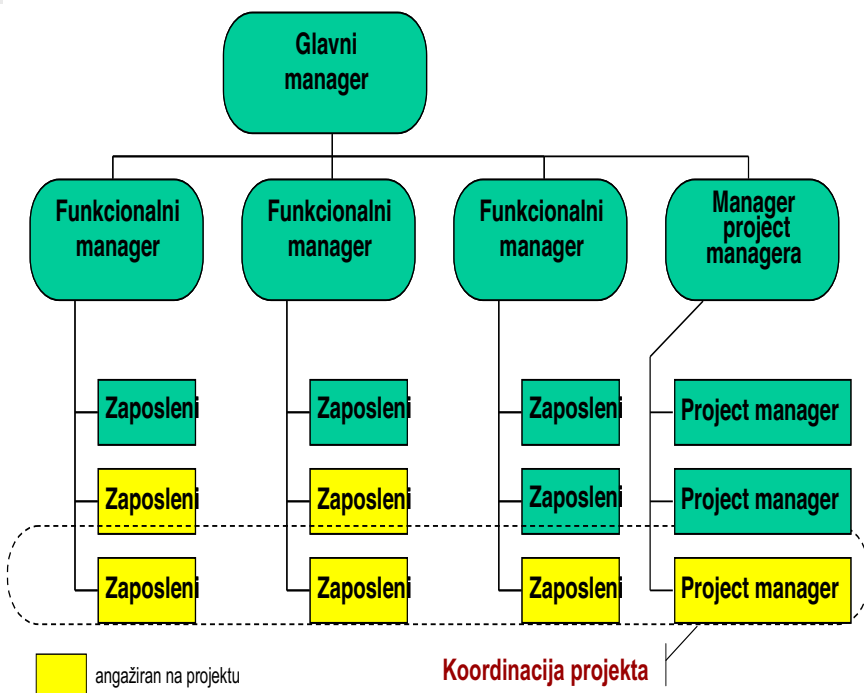
## Balansirana matrična organizacija

- Imenovan je voditelj projekta, ali to nije njegov isključivi posao
- Članovi tima odgovaraju voditelju projekta za dio posla koji obavljaju na projektu



## Jaka matrična organizacija

- Voditelj projekta – isključivi posao (radno mjesto) s značajnim ovlastima
- Postoji i administrativno osoblje potpuno posvećeno administriranju projekata

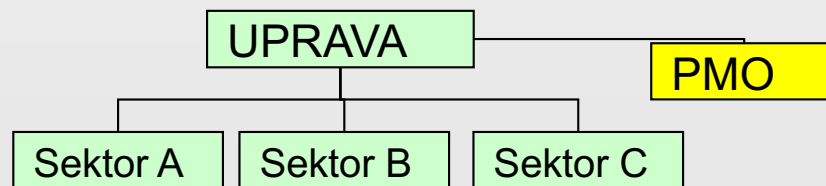




# PMO - Ured za upravljanje projektima

Uvodi se kao centralni administrativni centar  
za implementaciju i koordinaciju projekata

## ORGANIZACIJA PM SUSTAVA



## PMO FUNKCIJE

1. Savjetodavna
2. Kontrolna
3. Strateška

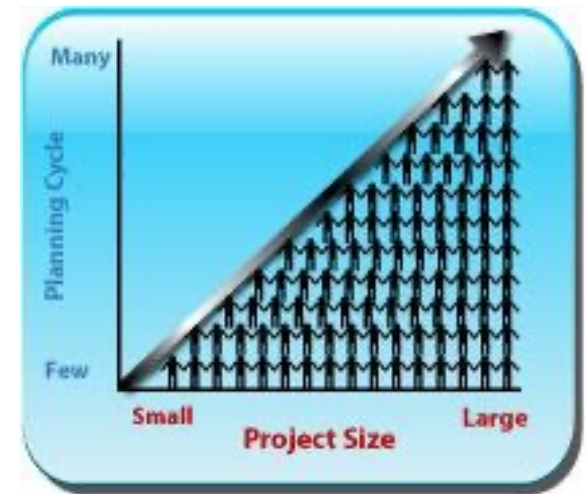
1. Savjetodavna  
Definiranje i implementacija PM standarda, uključujući obuku
2. Kontrolna  
Dokumentacijski centar za sve projekte, uspostava informacijskog sustava za sve projekte, izvješćivanje korisnika, revizija i zatvaranje projekata,..
3. Strateška  
Upravljanje portfeljem projekata, programima i projektima

# Povelja (definicija) projekta

- Dokument koji definira projekt u smislu ciljeva, obuhvata, rizika, pretpostavki, itd.
- Nije kraj sam po sebi – predstavlja proces definicije
- Označava sporazum sa sponzorom i glavnim interesnim sudionicima u smislu isporuka, proračuna i trajanja
- Dinamična – Predstavlja aktualnu definiciju projekta. Značajne promjene u projektu moraju biti odražene promjenama u povelji projekta.

# Analiza stakeholdera (dionika)

- Identifikacija interesnih sudionika
- Određivanje važnosti svakog interesnog sudionika
- Identifikacija razine interesa
- Identifikacija utjecaja koji oni mogu imati na projekt
- Razumijevanje emocionalne privrženosti
- Određivanje kako će se angažirati svaki interesni sudionik (interes, važnost, utjecaj, emocije,..)
- Postizanje sporazuma kada je potrebno



# Plan upravljanja projektom

- Što je projekt veći, to su planovi potrebni za različite aspekte upravljanja poslom
- Sadrži procese koji definiraju i planiraju projekt te procese upravljanja projektom
- Koristi se za dobivanje učešća od strane menadžmenta, članova tima, klijenata

# Plan upravljanja projektom

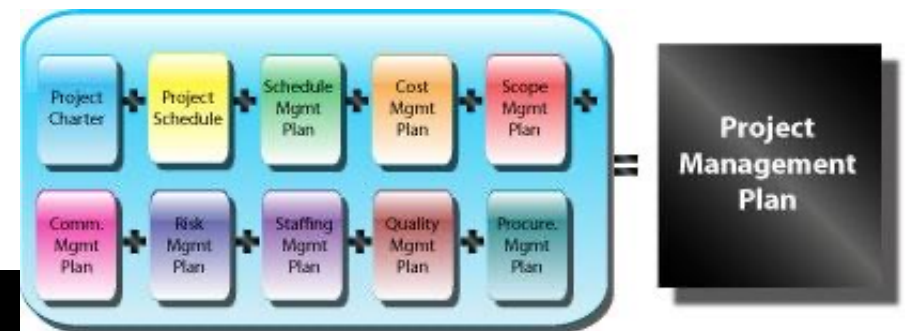
## Uključuje:

- Procese upravljanja projektom koji će se koristiti i razinu implementacije
- Alate i tehnike
- Ovisnosti i interakcije između procesa, ulaznih i izlaznih podataka
- Kako će promjene biti praćene i kontrolirane
- Metode za održavanje integriteta temeljnog plana za mjerenje performansi
- Komunikacijske potrebe i tehnike
- Odabrani životni ciklus projekta i povezane faze
- Ključne menadžment revizije/preglede
- Druge planove upravljanja (obuhvat, raspored, troškovi, kvaliteta, kadrovi, komunikacija, rizik, nabava)

# Plan upravljanja projektom

## Sadrži

- Povelju projekta i raspored
- Plan upravljanja rasporedom i proračunom
- Plan upravljanja promjenama
- Plan upravljanja komunikacijom
- Plan upravljanja rizicima
- Plan upravljanja resursima
- Plan upravljanja kvalitetom
- Itd.



THE