ALGEBRA
BERNAYS
UNIVERSITY

Upravljanje
projektnim
promjenama

Uvod

- *Je li svaka projektna promjena loša?*
- *Na koje sve aspekte projekta mogu negativno utjecati nekontrolirane promjene?*
- *Što je ključna stvar za dobro upravljanje promjenama?*

> It is not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change.
>
> Charles Darwin

Uzroci projektnih promjena

Uzroci promjena:

- Promjene u dosegu projekta
- Promjene u zahtjevima projekta (tražene od strane vlasnika projekta ili identificirane)
- Promjene isporuka
- Promjene u traženim karakteristikama kvalitete
- Prekretnice

Upravljanje projektnim promjenama

Smanjenje rizika + Potenciranje benefita

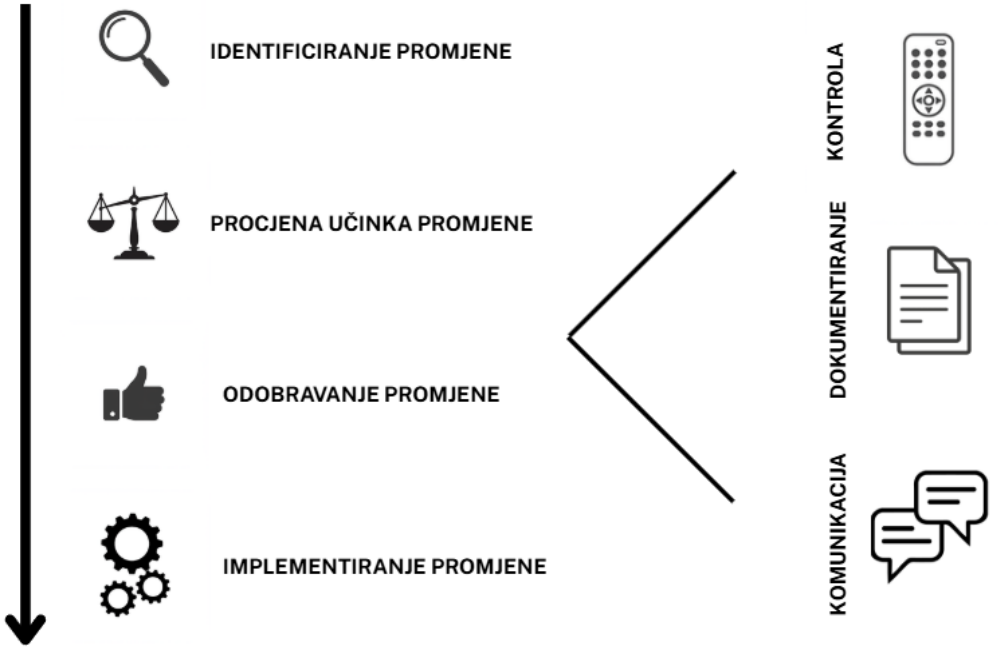
=

UPRAVLJANJE PROMJENAMA

(*eng. change management process*)

Omogućava da se promjene prikladno:

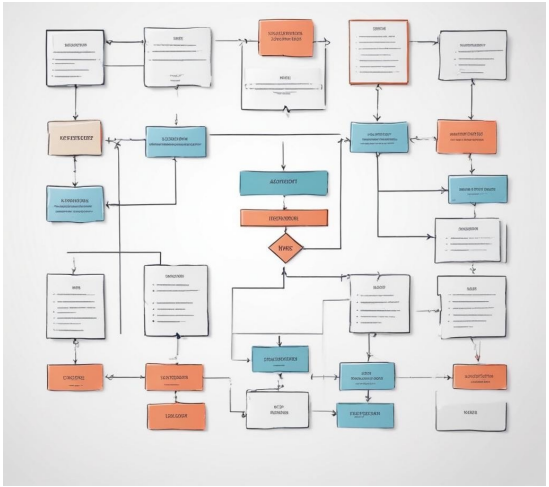
- ✓ Definiraju
- ✓ Analiziraju
- ✓ Odobre
- ✓ Implementiraju



Proces upravljanja promjenama

Proces upravljanja projektnim promjenama može biti:

- prilagođen potrebama projekta
- dokumentiran u:
  - planu upravljanja projektnim promjenama
  - priručniku projekta



Dodatni važni dokumenti:

- dnevnik promjena
- zahtjev za promjenom

Zašto su nam bitni dokumenti?

ALGEBRA BERNAYS SVEUČILIŠTE

Uloge u procesu upravljanja promjenama

Uobičajeno, sljedeće osobe ili skupine sudjeluju u procesu upravljanja promjenama:

- **Podnositelj zahtjeva za promjenom:**
  - Osoba koja pokreće proces upravljanja promjenama i podnosi obrazac zahtjeva za promjenom
  - Može biti bilo koji član projektnog tima

- **Voditelj projekta:**
  - Pregledava sve zahtjeve
  - Podnosi zahtjeve na odobrenje
  - Sudjeluje u implementaciji
  - Bilježi sve informacije u dnevnik izmjena

ALGEBRA BERNAYS SVEUČILIŠTE

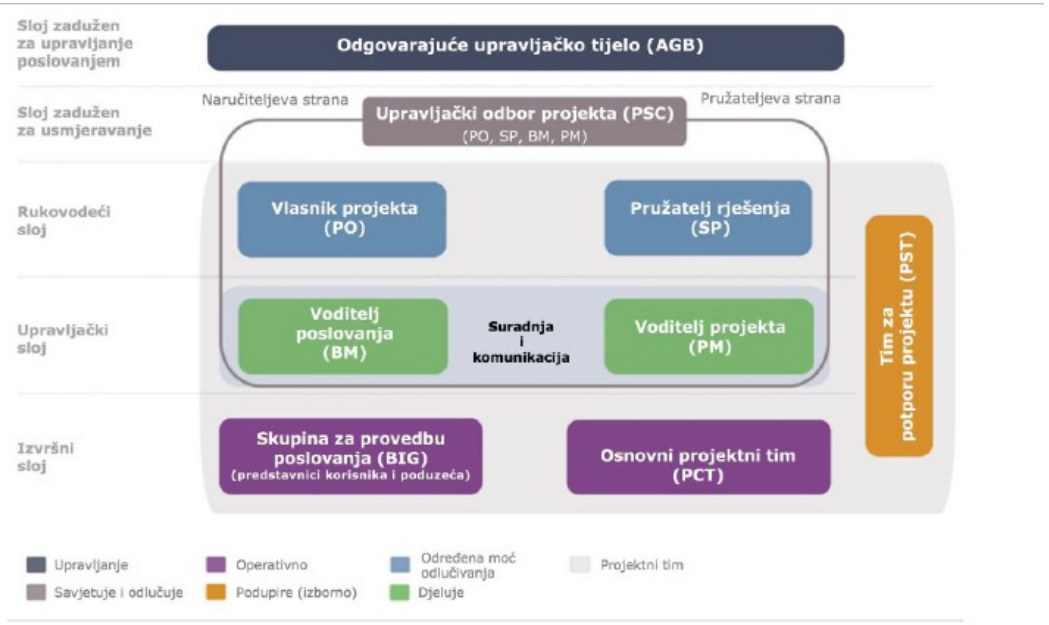
Uloge u procesu upravljanja promjenama

- **Odbor za kontrolu promjena:**
  - konačno tijelo koje odlučuje hoće li zahtjev za promjenom biti odobren ili odbijen
- **Projektni tim:**
  - Odgovoran za implementaciju svih odobrenih zahtjeva za promjenama

Korak 1: Identificiranje promjene

Cilj: identificirati i dokumentirati zahtjev za promjenom.

- Potreba za promjenom proizlazi iz:
  (Nepredviđenog) problema
  a) Prilike
- Mogu biti identificirane/ zatražene tijekom bilo koje faze od strane dionika projekta:



Korak 2: Procjena promjene i preporučenih radnji

- **Proces utvrđivanja benefita i rizika razmatranih promjena**

  Koji je utjecaj promjene na:

  - povezane zadatke (*dependencies*)?
  - opseg projekta?
  - raspored i rokove?
  - resurse i troškove?

Je li svaki zahtjev zbilja projektna promjena?

Može li se svaka promjena implementirati?

Korak 2: Procjena učinka promjene

Šest koraka informiranog donošenja odluka:

- **Definirajte razlog.** Zašto je ova promjena nužna? Koliko je hitna?
- **Analizirajte negativne rizike.** Kako će ova promjena negativno utjecati na vaš projekt? Kolika je vjerojatnost pojave tih rizika?
- **Identificirajte ovisnosti.** Kakav odnos ova promjena ima s ostalim projektnim zadacima? Kako ovisi o drugima (i obrnuto)?
- **Procijenite utjecaj na opseg.** Kako će ova promjena utjecati na projektne proizvode, rad i resurse? Što je potrebno dodati, ukloniti ili prilagoditi?
- **Razmotrite proračun.** Kako ćete platiti ovu promjenu? Postoji li dugoročna financijska korist?
- **Identificirajte prilagodbe rasporeda.** Kako će promjena utjecati na vaše rokove? Mogu li se zadaci kombinirati s drugima?

Zahtjev za promjenom

- **Formalni dokument** koji identificira i opisuje predloženu promjenu
- **Osnovni elementi:**

Kategorija izmjene	radi li se o reviziji opsega, rasporeda, troškova, resursa ili drugog?
Vrsta izmjene	je li izmjena korektivna ili preventivna?
Opis izmjene	detaljan opis tražene izmjene
Razlog izmjene	zašto je ova izmjena potrebna?
Popis alternativa	postoje li druge opcije?
Popis ovisnosti	mora li se nešto drugo dogoditi prije ili nakon ove izmjene?
Negativni rizici	što bi moglo poći po zlu?
Procijenjeni resursi	koji resursi i troškovi će biti potrebni za implementaciju promjene?

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Korak 3: Odobravanje promjene

Cilj: donijeti odluku o odobrenju promjene na temelju postupka eskalacije

3 ključna pitanja:

- koji su rizici implementacije promjene?
- koji su rizici ne-implementiranja promjene?
- kako promjena utječe na projektni plan?

4 moguće odluke:

- odobrenje / uvjetno odobrenje
- odbijanje
- odgoda ili
- spajanje zahtjeva za promjenom

→ Detalji odluke dokumentiraju se u **dnevniku promjena** i prosljeđuju podnositelju zahtjeva

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

„Buy-in” za odobrenje promjene

- **Identificirati ključne dionike:**
  - tko je odgovoran za implementaciju promjene?
  - na koga će promjena imati utjecaj?

- **Obrazložiti nužnost promjene:**
  - koje koristi će projekt ostvariti provedbom predložene promjene?
  - koji su rizici ne-implementiranja promjene?

- **Definirati individualnu korist/utjecaj:**
  - kako će se predložena promjena odraziti na svakog pojedinog dionika?

- **Detaljno opisati proces tranzicije:**
  - predočiti korake i metodologiju implementacije promjene

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Dnevnik promjena (*Change log*)

- Neovisno o tome da li je predložena promjena odobrena, PM mora ažurirati dnevnik promjena

- U slučaju odobrenja promjene, PM:
  - Definira datum implementacije odobrene promjene
  - Ažurira projektni plan
  - Informira sve relevantne dionike o detaljima promjene

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Dnevnik promjena (*Change log*)

- Dnevnik promjena sažeto opisuje svaku zatraženu promjenu i ažurirani status

- Obično uključuje sljedeće referentne informacije:
  - Broj izmjene
  - Kategorija
  - Opis
  - Podnositelj zahtjeva
  - Datum podnošenja
  - Datum odobrenja (ili odbijanja)
  - Trenutni status

Primjer: (PM2-26.MC.Log.v3.0.1).Change_Log.(ProjectName).(dd-mm-yyyy).(vx.x).xlsx

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Korak 4: Implementiranje promjena

Plan implementacije promjena detaljno i jasno definira korake koje je potrebno provesti da bi se promjena uspješno implementirala u projekt.

To uključuje:

Prilagodbu projektnog plana

- Kako promjena utječe na ciljeve i isporuke?
- Kako promjena utječe na raspored i zadatke?
- Kako promjena utječe na potrebne resurse?
- Kako promjena utječe na budžet?
- Ažuriranje dnevnika promjena i rizika

Održavanje odobrenih promjena

- Jasna komunikacija s članovima tima:
  - Što se mijenja, zašto i kada
- Trening za nove alate ili metode
- Provedba testiranja i revizija
- Nadzor i kontrola

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Dokumentiranje promjena

PM osigurava da se zahtjev za promjenom pravilno dokumentira:

Ulazni dokumenti	Izlazni dokumenti
• Poslovni slučaj • Povelja projekta • Plan upravljanja projektnim promjenama • Radni plan projekta • Plan komunikacije • Projektni dnevnici (*eng. project logs- risk log, change log, issue log..)*	• Zahtjev za promjenom (*eng. change request form*) • Dnevnik promjena- ažuriran (*eng. change log*) • Projektni plan- ažuriran • Projektni izvještaji • Potvrde, aneksi ugovora/ specifikacija…

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Komunikacija i upravljanje promjenama

- **Komunikacija je ključni faktor uspjeha projekta:**
  - Omogućava zajedničku viziju i razumijevanje projekta i postizanja njegovih ciljeva
  - Potiče odgovornost, angažiranost i suradnju članova tima
  - Osigurava da su svi članovi tima informirani o tijeku i statusu projekta
  - Osigurava postizanje željenih projektnih ishoda

    -> posebno važno u okolnostima kada se mijenjaju kriteriji uspjeha projekta
- **Tri ključne komunikacijske vještine za PM-ove:**
  - Jasno i precizno izražavanje
  - Aktivno slušanje
  - Postavljanje relevantnih pitanja

I

Komunikacija i upravljanje promjenama

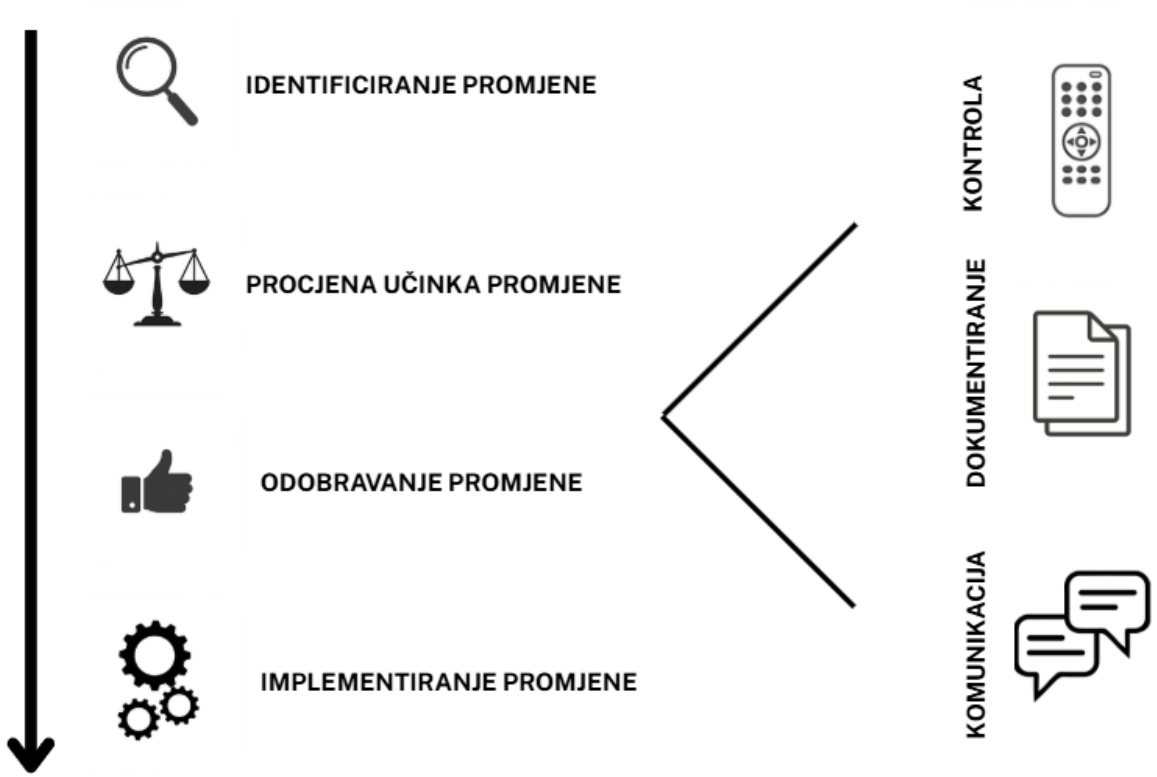
- **PM** treba skupiti informacije o svim projektnim promjenama i kontrolirati status svake radnje vezane za upravljanje promjenama.
- **Kontroliranje promjene** olakšava komunikaciju s različitim dionicima te njihovo odobravanje ili ažuriranje statusa
- **Glavna pravila:**
  - svi dionici pod utjecajem promjene moraju biti informirani
  - dnevnik promjena mora biti ažuriran
- **Smjernice za komuniciranje projektnih promjena:**
  - Razmotrite publiku i njihove potrebe
  - Postavite jasna očekivanja
  - Komunicirajte jasno i otvoreno
  - Održavajte komunikaciju tijekom projekta

ALGEBRA BERNAYS SVEUČILIŠTE

Komunikacija i upravljanje promjenama

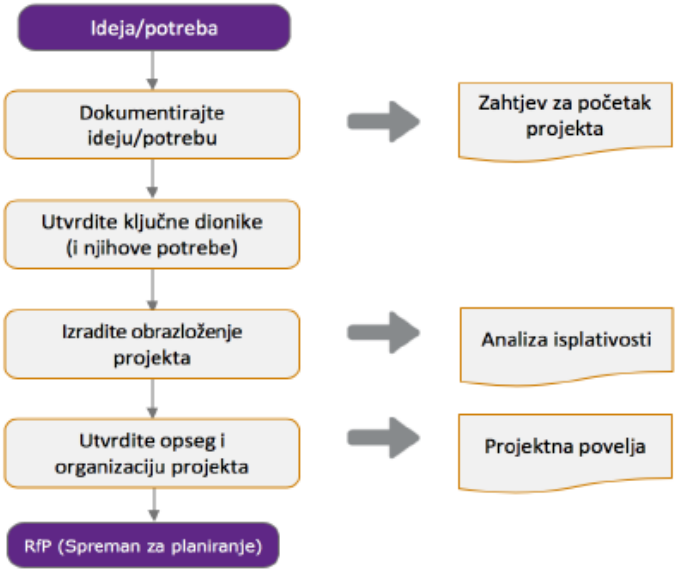
- **Prikladna metoda komunikacije promjene ovisit će o publici i ulozi u projektu, npr:**
  - Interaktivna komunikacija (sastanci, pozivi)- za suradnju, dobivanje trenutne povratne informacije, prosljeđivanje hitnih informacija i osjetljivih informacija podložnih nerazumijevanju
  - "Push" komunikacija (e-mail, poruke)- osiguravanje primatelju vremena za odgovor ili promišljanje, dokumentiranje prethodnih dogovora, pojašnjavanje informacija u pisanom obliku u svrhu izbjegavanja nesporazuma
  - "Pull" komunikacija (web stranice, dopisi, oglasne ploče)- informiranje šire publike bez obveze djelovanja

Podsjetnik: faze upravljanja promjenom

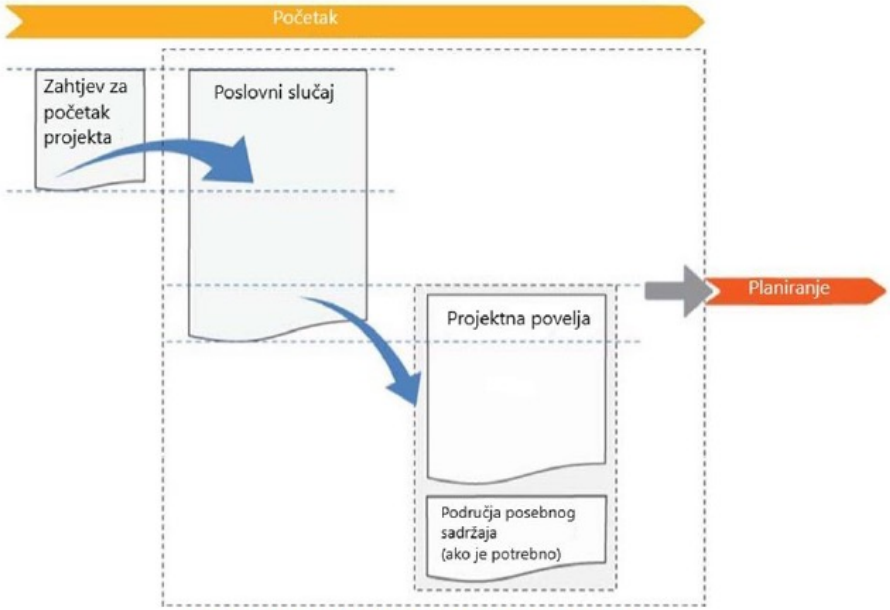


Promjene: faza pokretanja projekta

Identifikacija potencijalnih promjena već u ovoj fazi!



Slika 5.1 Početna faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke



Slika 5.3 Odnos artefakata u početnoj fazi projekta

Koji dokument se na samom početku provedbe stalno preispituje?
Koji dokument sadrži osnove za sve budući odluke?

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: Utjecaj ranih promjena

- Promjene u poslovnim potrebama ili okolini mogu zahtijevati reviziju Poslovnog slučaja ili Povelje.
- Projektni plan rada može se **ažurirati** nekoliko puta tijekom faze pokretanja.
  - **Zašto?** Uvijek nastojimo postići optimalnu ravnotežu sredstava, ciljeva i ograničenja.

<Project Name> Business Case

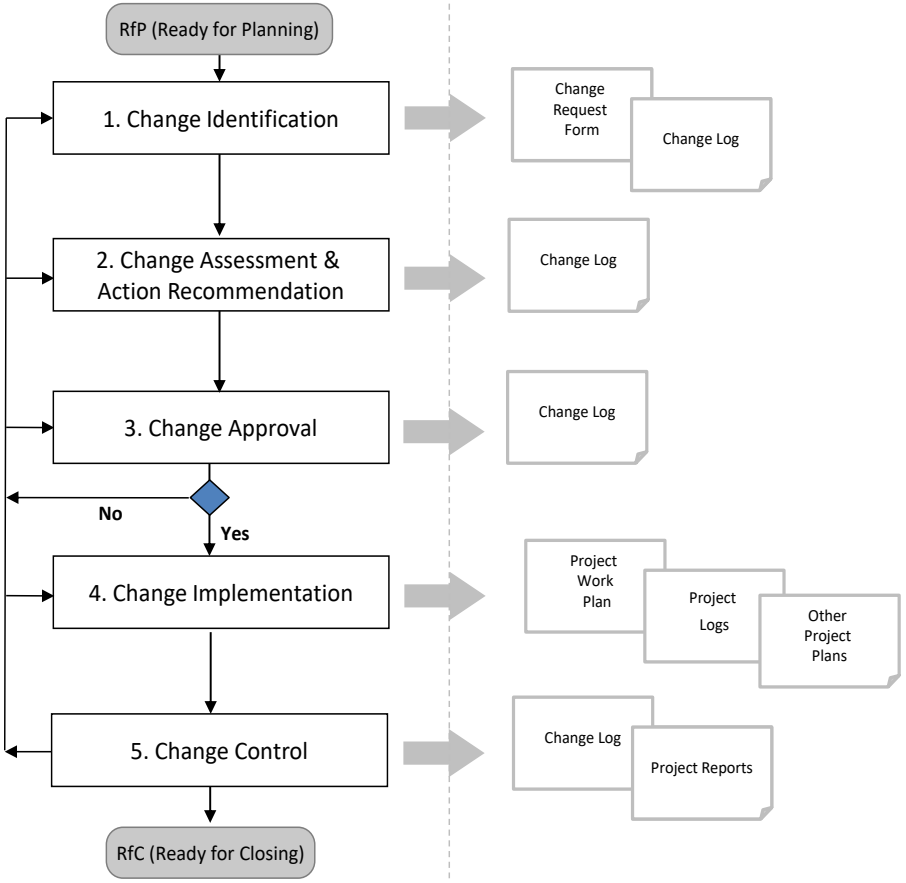
TABLE OF CONTENTS

1 PROJECT INITIATION REQUEST INFORMATION 4
2 CONTEXT 5
2.1 Situation Description and Urgency 5
2.2 Situation Impact 5
2.2.1 Impact on Processes and the Organization 5
2.2.2 Impact on Stakeholders and Users 7
2.3 Interrelations and Interdependencies 7
3 EXPECTED OUTCOMES 7
4 POSSIBLE ALTERNATIVES 7
4.1 Alternative A: Do nothing 7
4.2 Alternative B: 8
4.3 Alternative C: 8
4.4 Alternative D: *<Solution Title>* 8
5 SOLUTION DESCRIPTION 10
5.1 Legal Basis 10
5.2 Benefits 10
5.3 Success Criteria 10
5.4 Scope 10
5.5 Solution Impact 10
5.6 Deliverables 10
5.7 Assumptions 10
5.8 Constraints 10
5.9 Risks 10
5.10 Costs, Effort and Funding Source 10
5.11 Roadmap 11
5.12 Synergies and Interdependencies 11
6 GOVERNANCE 13
6.1 Project Owner (PO) 13
6.2 Solution Provider (SP) 13
6.3 Approving Authority 13
APPENDIX 1: REFERENCES AND RELATED DOCUMENTS 14

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: Utjecaj ranih promjena

- Povelja treba sadržavati **jasne smjernice** u slučaju promjena
- **Definiranje procesa** upravljanja promjenama u **Priručniku o projektu** ili zasebnom **Planu upravljanja projektnim promjenama**.
- **Dokumentirati** pretpostavke.
- Rano **identificirati** potencijalna područja promjena.
- Osigurati **jasno razumijevanje** početnog opsega.
- Biti spremni na promjenu da možda projekt neće ući ni u fazu planiranja!

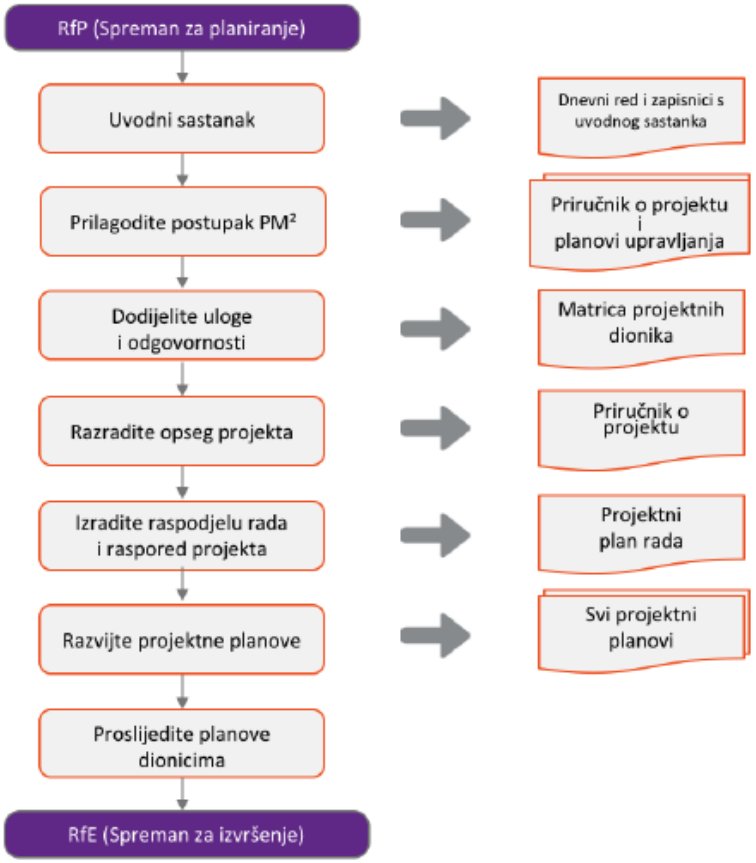


Promjene: Utjecaj ranih promjena

- *Kako promjena u poslovnim potrebama otkrivena u Fazi pokretanja može utjecati na sadržaj Poslovnog slučaja?*
- *Na koji način jasno definiranje početnog opsega u Projektnoj povelji pomaže kasnijem upravljanju promjenama?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza planiranja



- Detaljno planiranje projekta!

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza planiranja

- Promjene se mogu utvrditi već na uvodnom sastanku u svrhu planiranja
- Ako se utvrde **veća odstupanja** od odobrenih dokumenata iz faze pokretanja (npr. povelje), projektni menadžer mora zatražiti **odobrenje** upravljačkog odbora ili upravljačkog tijela **prije prelaska u fazu provedbe**.
- *Koji su koraci u slučaju utvrđivanja promjena?*
    - Proslijediti zapisnik odgovarajućim dionicima projekta (prema planu komunikacije).
- *Što mora sadržavati zapisnik?*
    - Predložene projektne promjene koje moraju biti uvedene u Dnevnik promjena

Promjene: faza planiranja

Dva pristupa dokumentiranju planova upravljanja projektom, uključujući i promjenama:

- **kratka rasprava** o svakom planu upravljanja u priručniku o projektu
- **izrada zasebnog plana upravljanja promjenama** na temelju predloška u slučaju potrebe za detaljnim i sveobuhvatnim planom

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION 4
2. CHANGE MANAGEMENT OBJECTIVES 4
3. CHANGE MANAGEMENT PROCESS 4
4. CHANGE MANAGEMENT ROLES AND RESPONSIBILITIES 6
5. TOOLS AND TECHNIQUES 7
5.1. Change Log 7
5.2. Change Request Form 9
6. CHANGE IDENTIFICATION ACTIVITIES 10
7. CHANGE ASSESSMENT AND ACTION RECOMMENDATION ACTIVITIES 10
8. CHANGE APPROVAL DECISIONS 10
8.1. Escalation 11
9. CHANGE IMPLEMENTATION ACTIVITIES 11
10. CHANGE CONTROL AND REPORTING 11
11. RELATED PM² PLANS 11
APPENDIX 1: REFERENCES AND RELATED DOCUMENTS 13

(PM2-12.P.TPL.v3.0.1).Project_Change_Management_Plan.(ProjectName).(dd-mm-yyyy).(vx.x).docx

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza planiranja

Ključni koraci za upravljanje promjenama:

- **Definirati proces** u Priručniku o projektu ili zasebnom Planu upravljanja projektnim promjenama.
  - Tko može tražiti promjenu?
  - Kako se zahtjevi podnose (Obrazac)?
  - Kako se procjenjuju?
  - Tko odobrava? (Procedure eskalacije)

- **Uspostaviti Dnevnik promjena**: Centralni registar za praćenje svih zahtjeva.

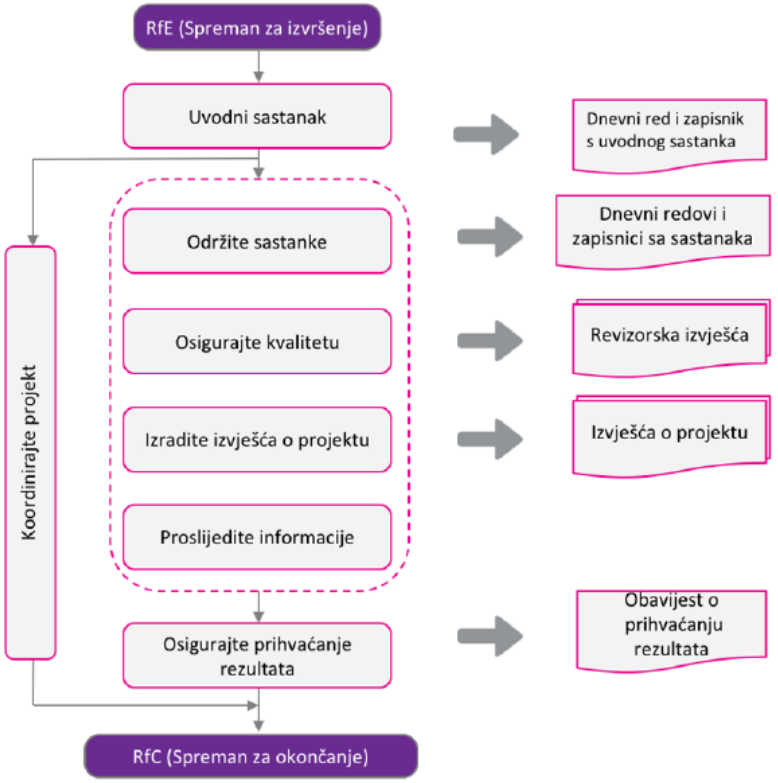
- **Komunikacijski plan**: kako se i kome odluke o promjenama komuniciraju?
  - Za dodatnu provjeru i sigurnost, pogledati i Matricu dionika projekta!

Promjene: faza planiranja

- *Koja je razlika između definiranja procesa upravljanja promjenama u Priručniku o projektu i kreiranja zasebnog Plana upravljanja projektnim promjenama?*
- *Zašto je važno u Planu komunikacije definirati kako će se komunicirati odluke o promjenama?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: provedbena faza



Slika 7.1 Provedbena faza: aktivnosti i glavni rezultati

- **Faza u kojoj vrlo često dolazi do zahtjeva za promjenama!**
- *Koje prethodno spomenute dokumente bi trebali predstaviti na uvodnom sastanku?*
- *Već na uvodnom sastanku moramo promijeniti člana tima. Gdje tražimo proces? Gdje zapisujemo promjenu?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: provedbena faza – uvodni sastanak

- Službeni početak faze provedbe
- Vizija i ciljevi projekta, opseg projekta, ključne isporučevine, ključne aktivnosti, vremenski okvir, uloge i odgovornosti, resursi, komunikacijski plan, upravljanje rizicima, **upravljanje promjenama (Change Management)**, alati i tehnologija, kriteriji uspjeha
- Dokumenti nisu sami sebi svrha i da si dodamo posla, **već da si olakšamo rad!**
- Ako već imamo raspisane procedure i predloške, **PM puno lakše i jasnije može upravljati promjenama tijekom projekta**

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: provedbena faza

Proces upravljanja projektnim promjenama (koraci):

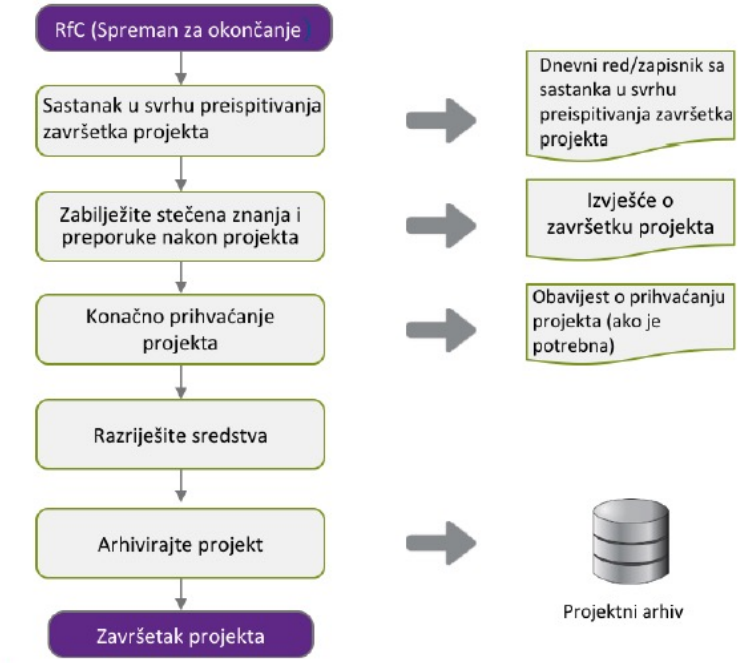
- **Identifikacija:** formalno dokumentiranje zahtjeva promjene (Obrazac zahtjeva za promjenom, Dnevnik promjena).
- **Procjena:** analiza utjecaja promjene (opseg, vrijeme, trošak, kvaliteta, rizik) i prioriteta.
- **Odobrenje:** odluka (Odobreno/Odbijeno/Odgođeno/Spojeno) od strane odgovorne osobe/tijela (PM/PSC/PO).
- **Implementacija:** integracija odobrene promjene u Projektni plan rada i ažuriranje dokumentacije.
- **Kontrola & Komunikacija:** praćenje statusa u Dnevniku promjena i informiranje dionika

Promjene: provedbena faza

- *Objasnite važnost formalne "Identifikacije" promjene putem obrasca i unosa u Dnevnik promjena.*
- *Tko je najčešće odgovoran za „procjenu" utjecaja promjene i zašto je ta procjena ključna prije donošenja odluke?*
- *Koja je uloga upravljačkog odbora projekta (PSC) ili vlasnika projekta (PO) u koraku "Odobrenja" promjene?*
- *Zašto je važno bilježiti tko je "Podnositelj zahtjeva" za promjenu?*
- *Kako "Prioritet" pomaže projektnom menadžeru u upravljanju s više istovremenih zahtjeva za promjenama?*
- *Koja je svrha praćenja "Statusa" svakog zahtjeva za promjenom u Dnevniku?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza zatvaranja



Slika 8.1 Zatvaranje faze aktivnosti i glavne izlazne informacije

- Pregled svih promjena tijekom projekta kao dio završnog izvještaja i naučenih lekcija.
- PM treba analizirati kako su promjene utjecale na konačni uspjeh projekta i uvrstiti u finalni izvještaj projekta

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza zatvaranja

- Mogućnost pojave promjena su moguće i u fazi zatvaranja projekta (rijetko i rizično).
- Promjene u fazi zatvaranja ukazuju da:
  - u prethodnim fazama nije na vrijeme identificirana mogućnost promjene
  - zanemaren zahtjev za promjenom

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

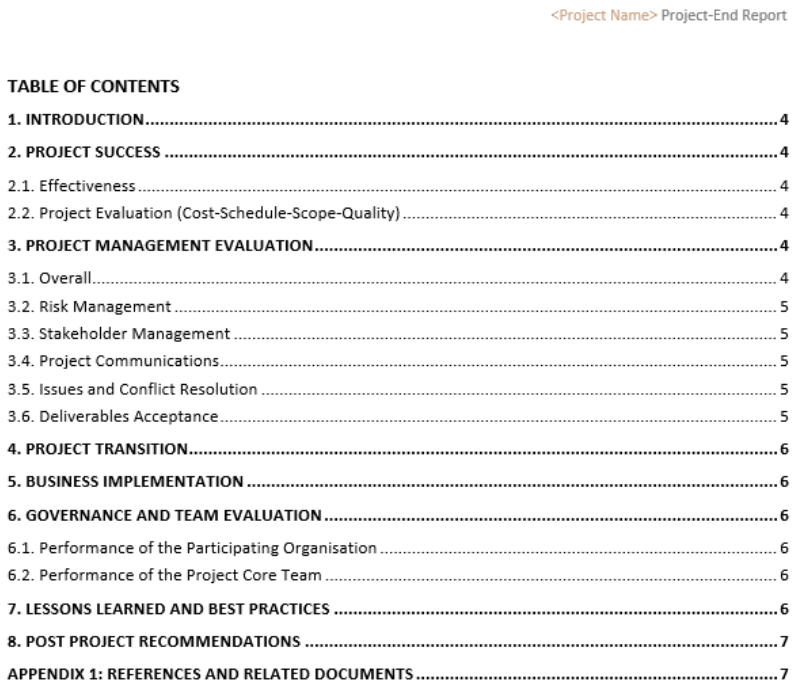
Promjene: faza zatvaranja

- **Bitni dokumenti i procesi**:
  - Pregledati projektne izvještaje i dnevnike (Dnevnik promjena ulazi u administrativno zatvaranje projekta)
  - Prikupiti naučene lekcije i dobre prakse
  - Raspraviti o problemima i izazovima koji su se pojavili tijekom projekta i njihovom rješavanju.
  - Raspraviti o naučenim lekcijama i dobrim praksama koje mogu biti korisne za buduće projekte.
  - Organizirati zasebnu sesiju samo na temu kontrole promjena
  - Dotaknuti upravljanja promjenama na završnom sastanku!

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza zatvaranja

- **Faza zatvaranja: Osvrt na projekt.**
- Analiza promjena: Koliko je promjena bilo? Koje vrste? Kako su utjecale na projekt (pozitivno/negativno)?
- Je li proces upravljanja bio učinkovit?
- Dokumentiranje: uključiti analizu promjena u Završni izvještaj i Naučene lekcije.
- **Cilj: Poboljšati procjene i upravljanje promjenama u budućim projektima.**



<Project Name> Project-End Report

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION 4
2. PROJECT SUCCESS 4
2.1. Effectiveness 4
2.2. Project Evaluation (Cost-Schedule-Scope-Quality) 4
3. PROJECT MANAGEMENT EVALUATION 4
3.1. Overall 4
3.2. Risk Management 5
3.3. Stakeholder Management 5
3.4. Project Communications 5
3.5. Issues and Conflict Resolution 5
3.6. Deliverables Acceptance 5
4. PROJECT TRANSITION 6
5. BUSINESS IMPLEMENTATION 6
6. GOVERNANCE AND TEAM EVALUATION 6
6.1. Performance of the Participating Organisation 6
6.2. Performance of the Project Core Team 6
7. LESSONS LEARNED AND BEST PRACTICES 6
8. POST PROJECT RECOMMENDATIONS 7
APPENDIX 1: REFERENCES AND RELATED DOCUMENTS 7

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene: faza zatvaranja

- *Na koji način analiza projektnih promjena može pomoći u poboljšanju procesa procjene trajanja i troškova za buduće projekte?*
- *Kako biste procjenili je li proces upravljanja promjenama na završenom projektu bio učinkovit? Koje biste metrike gledali?*
- *Zašto je važno da "Naučene lekcije" o upravljanju promjenama budu dostupne i drugim projektnim timovima unutar organizacije?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Ključni faktori uspjeha nošenja s promjenama

- **Promjene su normalan dio projekta.**
- Strukturirano upravljanje promjenama (prema PM²) ključno je za kontrolu opsega, vremena i troškova.
- Proces uključuje identifikaciju, procjenu, odobrenje, implementaciju i komunikaciju.
- Uspješno upravljanje promjenama zahtijeva jasan proces, dobru komunikaciju i angažman dionika.
- Dnevnik promjena je centralni alat za praćenje.
- Balansiranje fleksibilnosti i kontrole.

Neizbježnost promjena i važnost upravljanja

- Projekti se odvijaju u dinamičnom okruženju.
- **Neupravljane promjene vode do:**
  - probijanja rokova i budžeta
  - nezadovoljstva dionika
  - smanjene kvalitete isporuka
  - neuspjeha projekta.
- PM² pruža strukturirani pristup za kontrolu promjena.
- Upravljajte projektom sveobuhvatnim pristupom i optimizirajte cijeli projekt!

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Zaključna pitanja

- *Koja su četiri ključna koraka uspješnog upravljanja projektnim promjenama prema PM² metodologiji?*
- *Zašto se upravljanje promjenama smatra kontinuiranim procesom, a ne jednokratnom aktivnošću?*
- *U kojim fazama su najčešći zahtjevi za promjenama?*
- *Koje su ključne informacije koje Dnevnik promjena treba sadržavati da bi bio koristan alat?*
- *Kako biste saželi glavnu vrijednost koju strukturirani pristup upravljanju promjenama donosi projektu?*

ALGEBRA BERNAYS UNIVERSITY

Promjene treba prihvatiti, moramo konstantno učiti i osigurati napredak.

ALGEBRA
BERNAYS
UNIVERSITY