

A large, stylized logo of the University of Bern, featuring a thick, curved line that forms a shape resembling a stylized 'B' or a mountain peak. The line is colored in a gradient from orange at the bottom to pink at the top.

**ALGEBRA
BERNAYS**
SVEUČILIŠTE



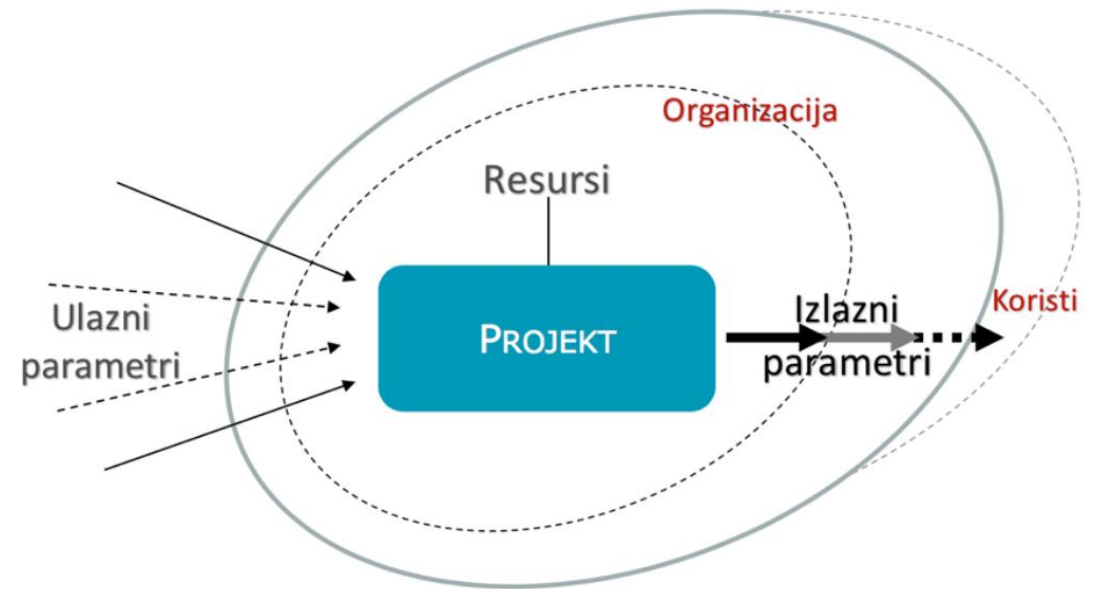
PROJEKTNÍ MENADŽMENT

4. Predavanje

Zašto radimo projekte?

Cilj svakog projekta jest predstaviti novi proizvod ili uslugu ili izmijeniti već postojeću.

Projekt se također može definirati kao **transformacijski proces**, koji pretvara ideje u stvarnost.



Glavne karakteristike projekta



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.

Projekt se smatra završenim kada je njegov cilj postignut i kada su sve isporuke proizvedene i prihvaćene od strane organizacije ili naručitelja projekta. Sve isporuke se tada predaju klijentu i projektni tim se raspušta.

PM² metodologija

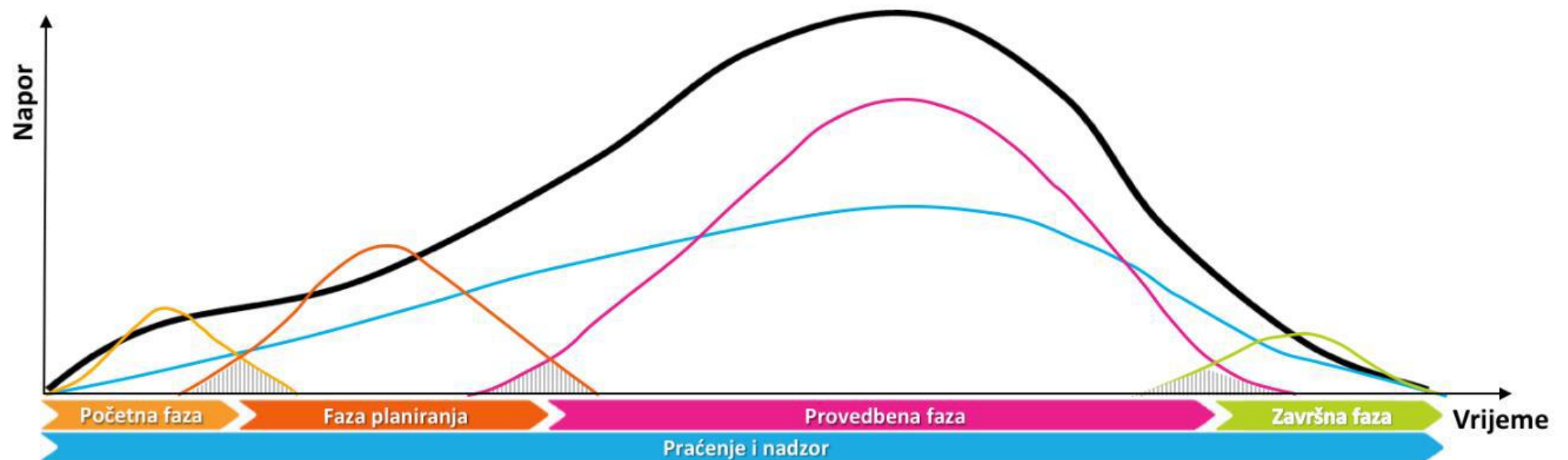
- PM² je metodologija projektnog menadžmenta osmišljena i razvijena od strane Europske komisije. **Njezin cilj je omogućiti projektnim menadžerima (PM) pronalazak rješenja i donošenje rezultata svojim organizacijama kroz učinkovito upravljanje životnim ciklusom projekta.**
- PM² metodologija je stvorena u skladu s okolinom i potrebama projekata institucija Europske Unije, no primjenjiva je na projekte bilo kakve organizacije.
- PM² metodologija je jednostavna i lako se implementira, što omogućava projektnim timovima da je prilagode vlastitim potrebama. PM² metodologiju podržava opsežni program treninga, radionica, trenerskih predavanja, online dokumentacija i aktivna zajednica praktičara (engl. *community of practice*, CoP) (trenutno dostupnom isključivo unutar Europske komisije i pojedinih partnerskih EU institucija).



PM² objedinjuje elemente širokog spektra globalno prihvaćenih najboljih praksi projektnog upravljanja, opisanih u standardima i metodologijama te elemente relevantne komunikacije Europske komisije i operativnog iskustva različitih internih i eksternih projekata.

Životni ciklus projekta PM²

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



Neiskusni projektni timovi katkad podcjenjuju važnost rada koji se obavlja u početnim fazama projekta

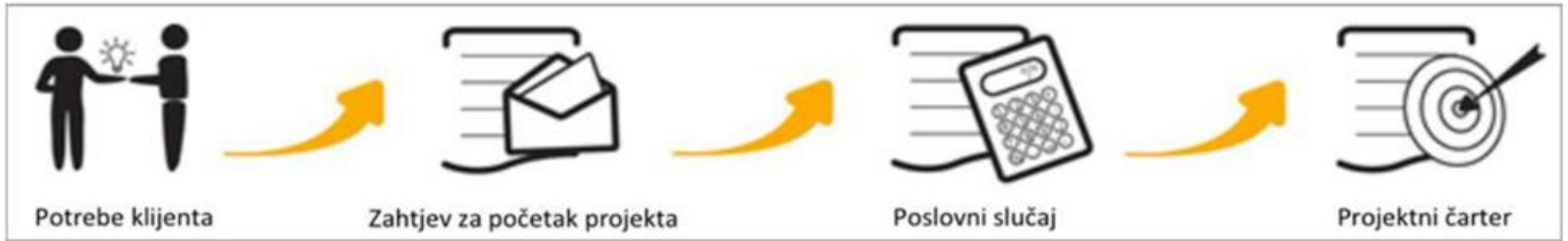
te počinju raditi na projektnim rezultatima koji su nedovoljno definirani ili planirani.

Faze projekta	Opis
1. Početna faza	Utvrditi željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrditi 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 te utvrditi korektivne mjere.	

1. Početna faza projekta

Prva faza PM² projekta jest inicijalna faza projekta.

Svrha - odrediti poslove projekta (utvrđivanje projektnog cilja), osigurati da je projekt u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, dobro započeti projekt kroz početno planiranje i osigurati potrebne informacije kako bi projekt dobio odobrenje za fazu planiranja.



Poslovni slučaj i projektna povelja pokazuju smjer projekta i njegovu definiciju

2. Faza planiranja

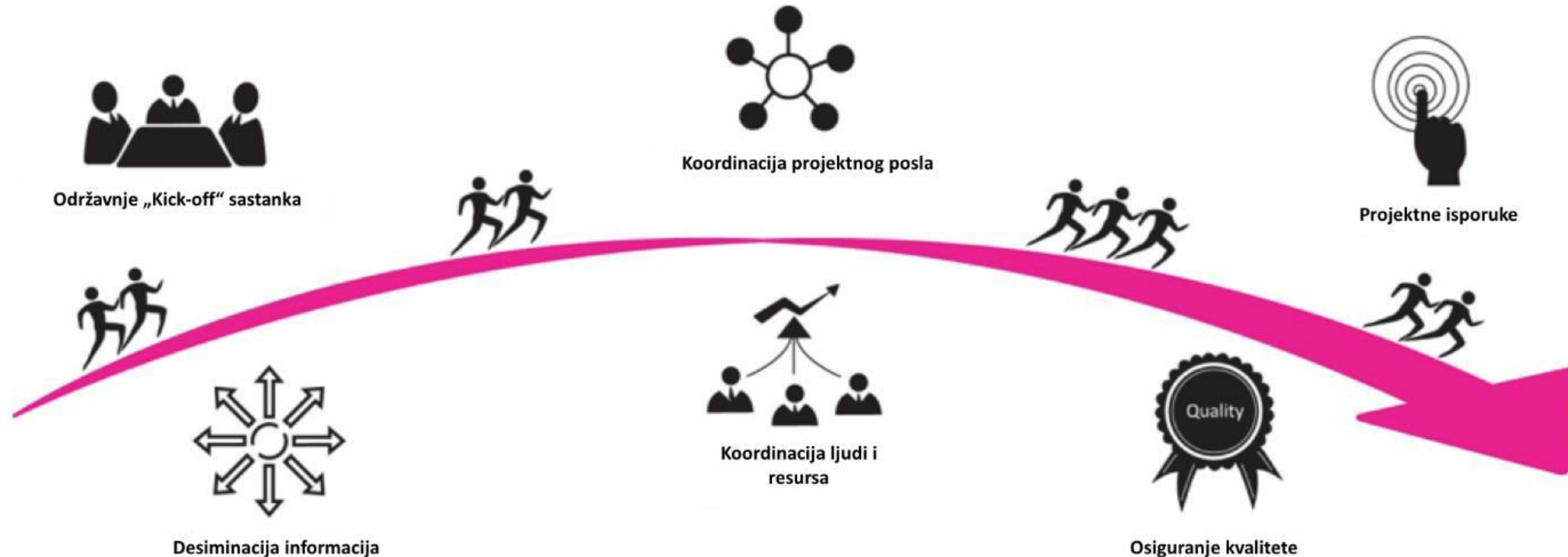
U fazi planiranja razrađuju se projektni ciljevi te se razvijaju u konkretan i izvediv plan koji je spreman za provedbu. To uključuje:

- 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**.



3. Faza izvršenja

- uvodni sastanak, plan upravljanja komunikacijom, osiguranja kvalitete, koordinacija
- ostvarivanje projektnih rezultata u skladu s projektnim planovima
- predaja rezultata kako je opisano u planu prihvaćanja rezultata



4. Završna faza

- dovršeni se rezultati službeno prenose vlasniku projekta, koji o njima brine, za njih je nadležan i nadzire ih, i projekt se administrativno zaključuje
- 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.



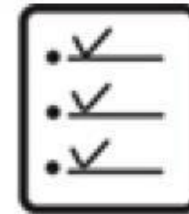
Pregled kraja
projekta



Naučene lekcije



Najbolje prakse



Administrativno
zatvaranje

Kontrola i praćenje

Praćenje uključuje mjerenje tekućih projektnih aktivnosti (trenutna situacija u odnosu na plan) i nadzor projektnih parametara (trošak, vrijeme, napor) u odnosu na projektne planove.



Pokretači faza metodologije PM² i ključni artefakti

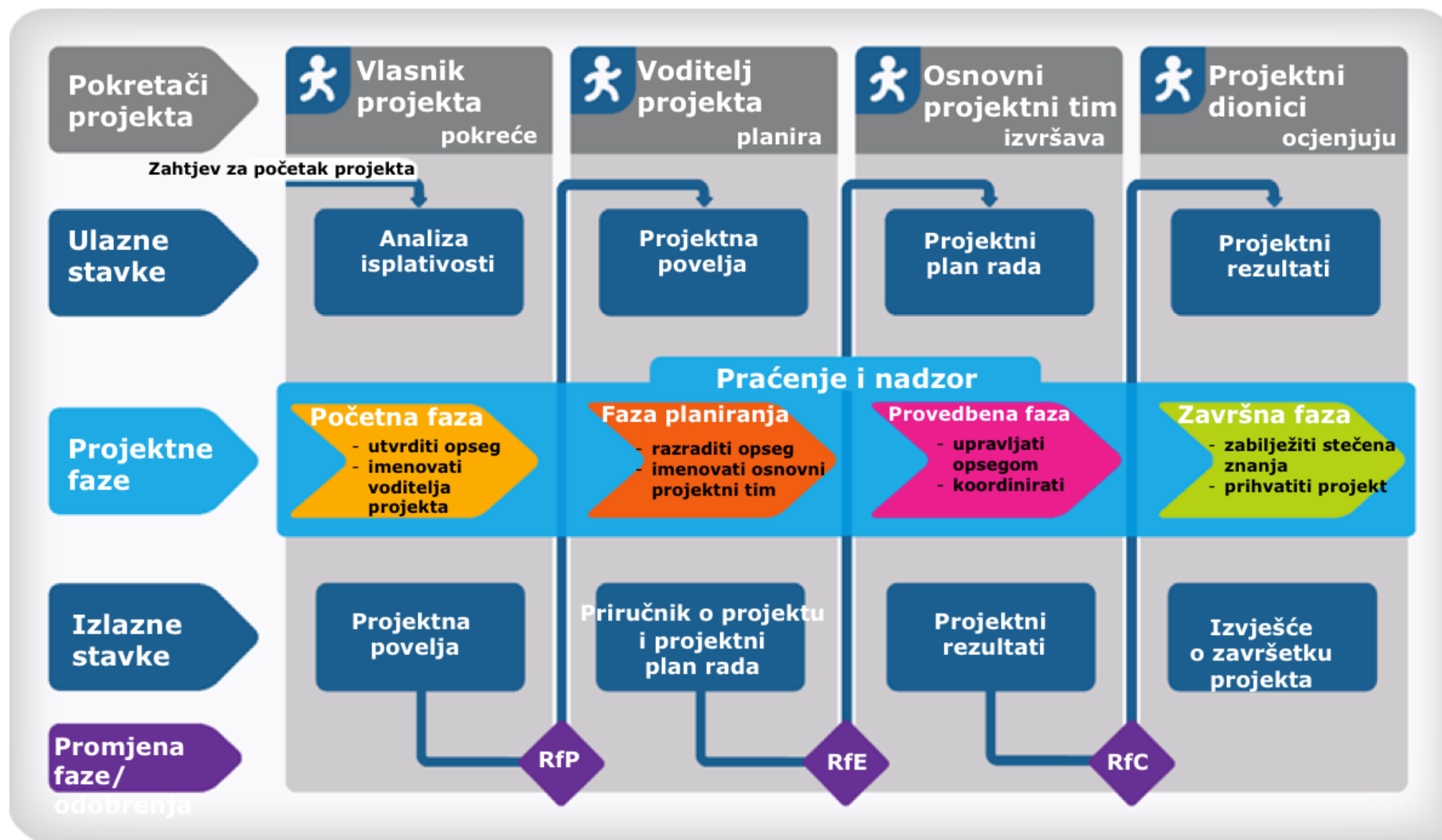


- Projekti ovise o osobama koje ih definiraju, planiraju i provode. U projektu PM² ti se pokretači projekta mijenjaju u svakoj fazi.

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

Pokretači faza metodologije PM² i ključni artefakti

- 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.



Ulaz/Izlaz faze	Opis
Zahtjev za početak projekta	U njemu se formalno potvrđuje obveza daljnjeg istraživanja problema, potrebe ili prilike te se opisuje kontekst.
Poslovni slučaj	U njemu se iznose argumenti na kojima se temelji projekt, nudi se 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 projektnom poveljom i projektnim planom rada.
Izvješće o završetku projekta	Sadržava sažetak projektnih iskustava, uspješnosti projekta i stečenih znanja (uspješna projektna praksa i moguće zamke).

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.

PM² načini razmišljanja (engl. mindsets)

- Procesi, proizvodi, alati i tehnike metodologije PM² pomažu projektnim timovima da donose odluke temeljene na kompromisu između parametara projekta kao što su vrijeme, trošak, opseg i kvaliteta. 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 upravljanje složenim projektima u organizacijama te pridonose većoj učinkovitosti i sveobuhvatnosti metodologije PM².
- 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.

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.

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.

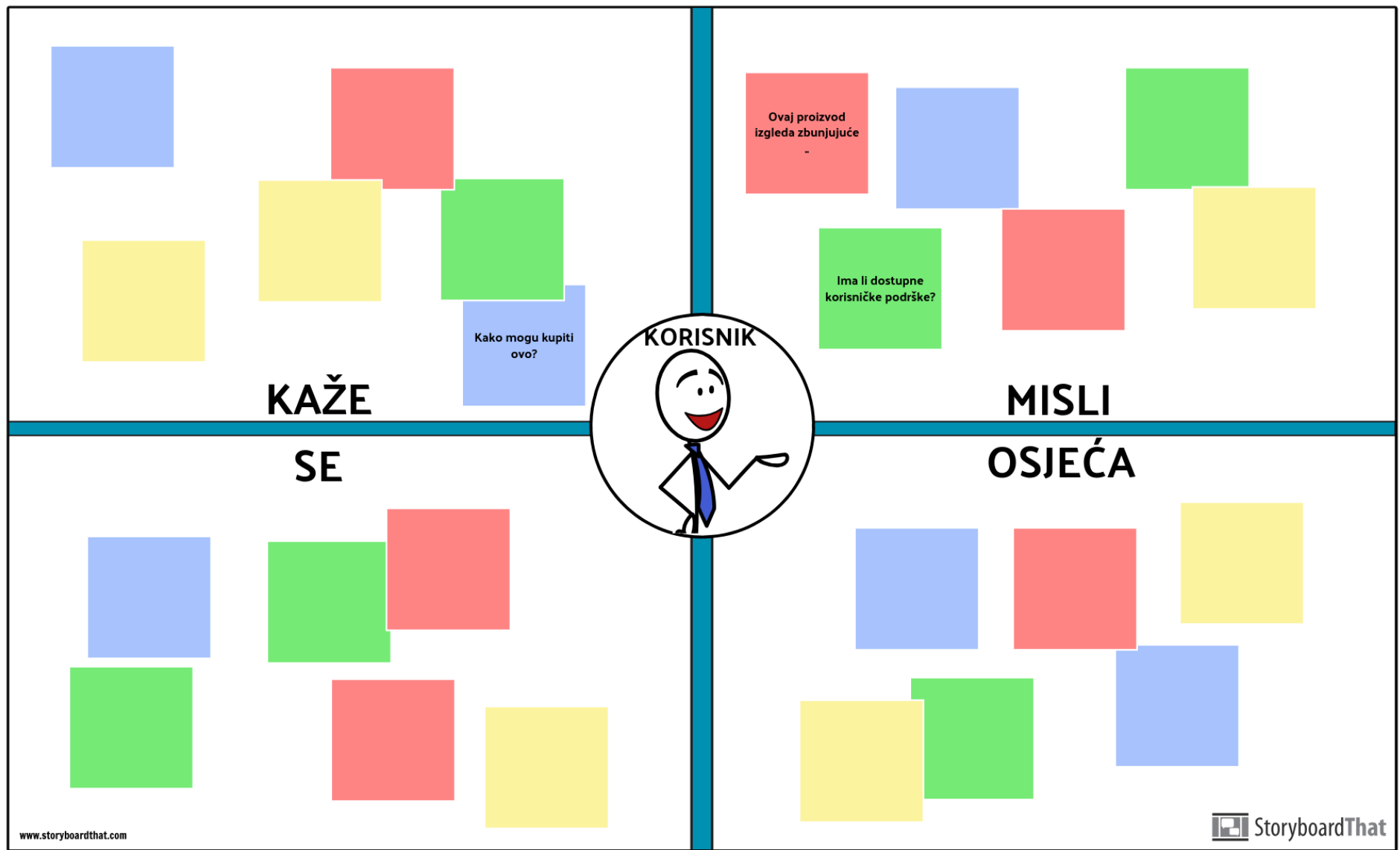
PM² i agilno upravljanje

- 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.

- Agilno upravljanje jest upravljanje projektima bazirano na određenoj skupini načela i praksi koje promiču adaptivno planiranje, evolucijski razvoj, ranu isporuku i neprekinuti napredak. Potiče brz i fleksibilan odgovor na promjenu.
- Agilno upravljanje uzima u obzir svojstvenu nesigurnost projektne okoline i stvara organizaciju s visokim stupnjem prilagodbe. Koristi kratke povrate (engl. *feedback loops*) i pruža brz odgovor na promjene u potražnji kako bi kontinuirano unaprijeđivao svoje procese.

Glavne karakteristike agilnog pristupa su:

- fokus na isporuku vrijednosti u ranoj fazi i redovito tokom trajanja projekta
- odluke bazirane na poznatim činjenicama
- bliska suradnja svih sudionika kontinuirano uključivanje svih dionika na svim razinama projekta
- planovi napravljeni u suradnji sa svim članova tima
- porast razvoja u kratkim ciklusima
- upravljanje dosegom projekta kroz kontinuiranu prioritizaciju zadataka • prihvatanje promjena, konstantno učenje i napredak
- dovoljno dokumentacije i kontrole.



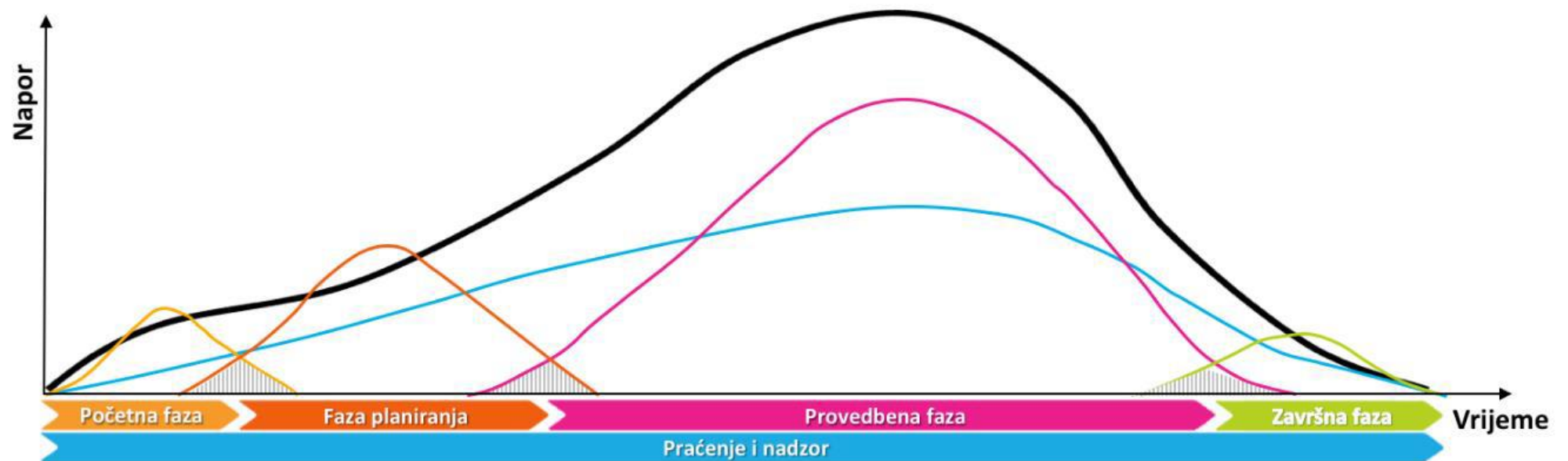
www.storyboardthat.com

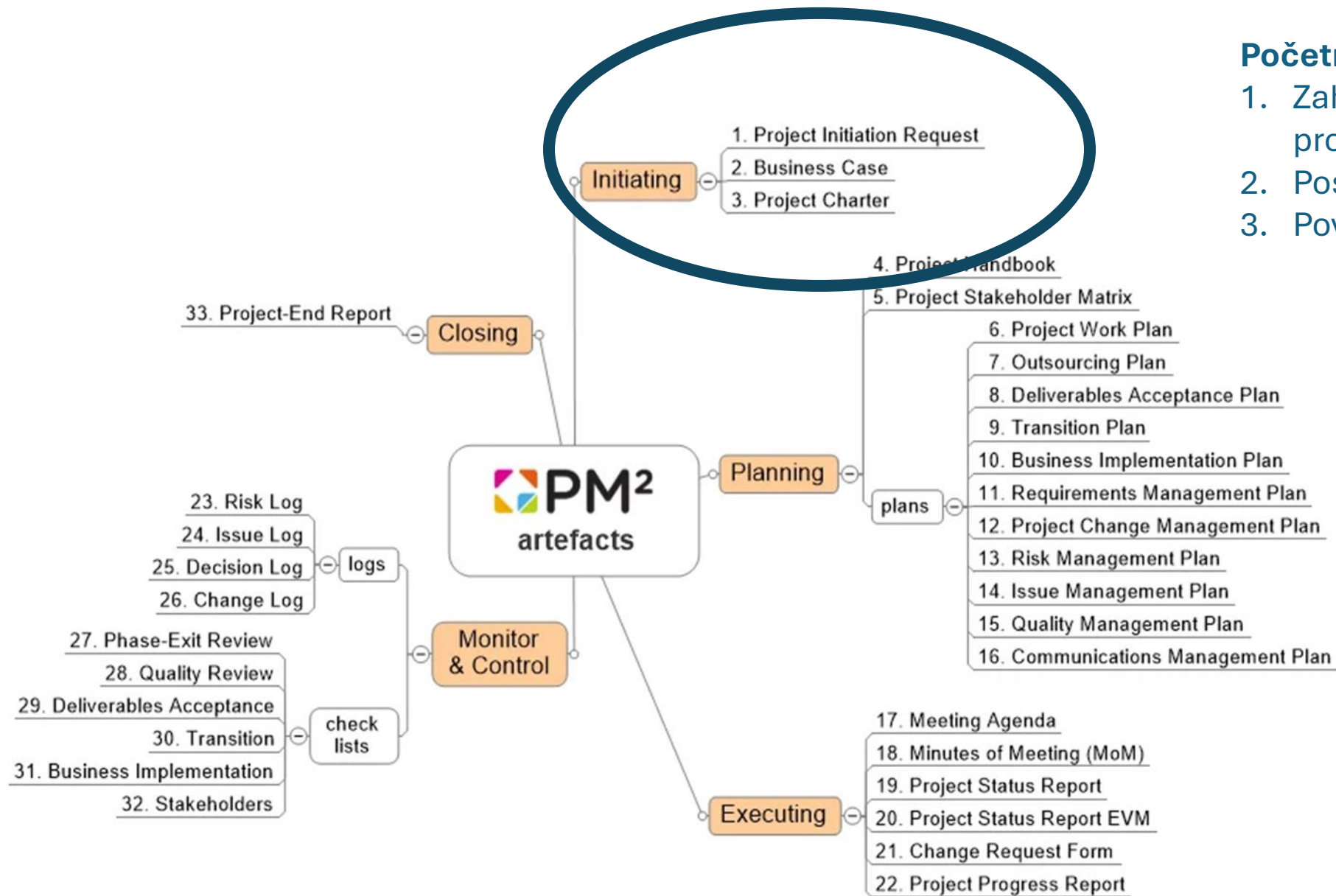
StoryboardThat

Stvorite svoje na Storyboard That

Životni ciklus projekta PM²

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





Početna faza

1. Zahtjev za pokretanje projekta
2. Poslovni slučaj
3. Povelja projekta

- HVALA!





**ALGEBRA
BERNAYS**
SVEUČILIŠTE