

A large, stylized logo of the University of Bern, featuring a thick, curved line in a gradient of orange and pink, forming a shape reminiscent of a stylized 'A' or 'B'.

ALGEBRA BERNAYS

SVEUČILIŠTE



PROJEKTNÍ MENADŽMENT

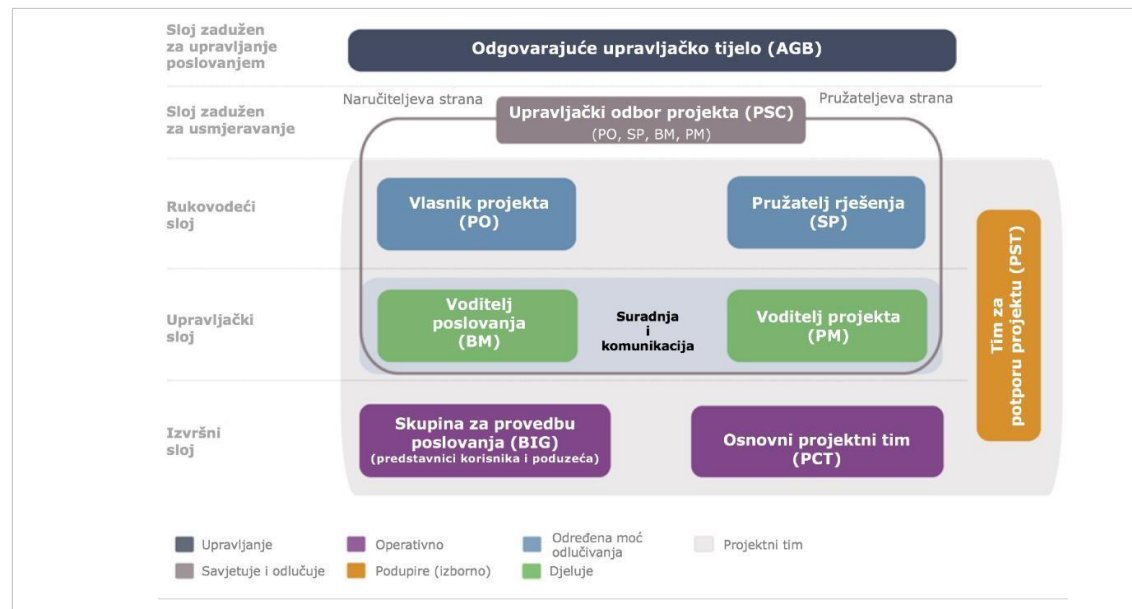
5. predavanje

Organizacija projekta i uloge

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.

Organizacija projekta i uloge



Slika 4.1 Organizacija projekta



Organizacija [Naziv]
Odjel [Naziv]

Zahtjev za pokretanje projekta

<Naziv projekta>

Datum: <Datum>
Verzija dokumenta: <Verzija>



Ovaj predložak temelji se na Openu PM² V0 0,9

Za najnoviju verziju ovog predloška posjetite Otvoreno PM² [web stranica](#)

Imajte na umu O olovku odgovornost za zaštitu autorskih prava PM² : <http://europa.eu/IQD73Mh>

< Metodologija PM² potječe od Europske komisije. Open PM² pruža mnoge smjernice i predloške kako bi olakšao upravljanje i dokumentaciju vaših projekata.>

Informacije o kontroli dokumenta

Postavke	Vrijednost
Naslov dokumenta:	Zahtjev za pokretanje projekta
Naziv projekta:	<Naziv projekta>
Autor dokumenta:	<Autor dokumenta>
Vlasnik projekta:	<Vlasnik projekta (PO)>
Voditelj projekta:	<Voditelj projekta (PM)>
Doc. Verzija:	<Verzija>
Osjetljivost:	<Javno, Osnovno, Visoko>
Datum:	<Datum>

Osobe koje odobravaju dokument i recenzent(i):

NAPOMENA : Svi moraju biti navedeni. Moraju se voditi evidencije svakog tko odobrava ili recenzira dokument. Svi revidenti na popisu smatraju se potrebnima, osim ako nije izričito navedeno kao Opcija.

Ime	Uloga	Radnja	Datum
		<Odobriti / pregledati>	

Povijest dokumenta:

Autor dokumenta ovlašten je izvršiti sljedeće vrste promjena u dokumentu bez potrebe za ponovnim odobrenjem dokumenta:

- Uredništvo, oblikovanje i pravopis
- Pojašnjenje

Da biste zatražili promjenu ovog dokumenta, obratite se autoru dokumenta ili vlasniku projekta. Promjene u ovom dokumentu sažete su u sljedećoj tablici u obrnutom kronološkom redoslijedu (prva je zadnja verzija dokumenta).

Revizija	Datum	Napravio	Kratak opis promjena

Upravljanje konfiguracijom: Lokacija dokumenta

Najnovija inačica ovog kontroliranog dokumenta pohranjena je na <lokaciji> .

<Ove bilješke treba izbrisati u konačnoj verziji:>

Napomene za predloške:

- Tekst u <narančasto>: mora biti definiran.
- Tekst <blue>: smjernice o upotrebi predloška. Treba izbrisati u konačnoj verziji.
- Tekst u <zelenoj boji>: može se prilagoditi. Trebao bi biti obojan u crno u finalnoj verziji.

Slojevi

- 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 prioriteti, 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.

Slojevi

- **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.

- Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB) je odgovorno za strateško planiranje i upravljanje portfeljima projekata. Što se projekata tiče, ovo tijelo ima autoritet odobriti projekt, ciljeve i sredstva potrebna za realizaciju.

Odgovornosti:

- definiranje korporativne i poslovne strategije
- utvrđivanje okvira portfelja u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva
- planiranje strategije implementiranja kroz procese identificiranja, evaluacije i autorizacije programa i projekata za implementaciju
- nadzor i kontrola rada portfelja, usmjeravanje fokusa svakog portfelja na vlastite ciljeve
- optimizacija i upravljanje resursima i koristima portfelja.

Upravljački odbor projekta (PSC) sastoji se od barem četiri uloge iz rukovodećeg i upravljačkog sloja, balansirano sa strane naručitelja i pružatelja. Moguće je uključiti i druge uloge ako je potrebno. Odborom upravlja vlasnik projekta (PO) kao instanica za donošenje odluka i rješenje eventualnih nesuglasica i problema.



- vodi projekt i podiže svijest na seniorskoj razini
- usmjerava i zalaže se za uspješno izvršenje projekta na strateškoj razini držanjem fokusa projekta na njegove ciljeve
- osigurava da je projekt u skladu s organizacijskom politikom i pravilima (npr. IT upravljanje, zaštita podataka, sigurnost informacija, upravljanje dokumentacijom itd.)
- pruža visok stupanj nadzora i kontrole nad projektom
- nakon faze pokretanja projekta odobrava projekt na temelju poslovnog slučaja i povelje projekta, osim ako to ne radi upravljačko tijelo (engl. *Appropriate governance body*)
- na kraju faze planiranja projekta na temelju projektnog priručnika i poslovnog plana daje odobrenje za prelazak u fazu izvršavanja
- odobrava odstupanja od plana i promjene opsega s visokim utjecajem na projekt te odlučuje o preporukama
- posreduje u konfliktima i pregovara o rješenjima za eskalirana pitanja
- vodi i upravlja organizacijskim promjenama nastalim zbog projekta
- odobrava i odbija sve ključne artefakte (npr. poslovni slučaj, povelju projekta, poslovni plan projekta itd.)

Sastav (stalni članovi):

Uloge	Opis
Vlasnik projekta (PO)	Predsjeda Upravljačkim odborom projekta (PSC), glavni je u donošenju odluka i odgovoran je za uspješnost projekta.
Voditelj poslovanja (BM)	Kao predstavnik vlasnika projekta, odgovoran je za koordinaciju poslovnih aktivnosti projekta. Djeluje u suradnji s voditeljem projekta.
Pružatelj rješenja (SP)	Preuzima cjelokupnu odgovornost za rezultate projekta.
Voditelj projekta (PM)	Odgovoran je za cijeli projekt i rezultate projekta.

Uloge	Opis
Predstavnici korisnika (UR)	Predstavljaju interese korisnika projekta te osiguravaju prikladnost isporuka projekta.
Voditelj projekta ugovaratelja (CPM)	Odgovoran je za korištenje vanjske usluge.
Arhitektonski ured (AO)	Ima savjetodavnu ulogu za sva arhitektonska pitanja.
Ured za potporu projektu (PSO)	Upravlja sastancima i dokumentacijom Upravljačkog odbora projekta (PSC), izvještava o velikim projektima.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Odgovorno je za osiguranje kvalitete i reviziju.
Upravitelj dokumentacije (DMO)	Osigurava povezanu implementaciju uloga koje se bave upravljanjem dokumentima.
Koordinator zaštite podataka (DPC)	Daje savjete o pitanjima zaštite podataka.
Lokalni voditelj sigurnosti informacija (LISO)	Daje savjete o pitanjima problema sigurnosti informacija.

Vlasnik projekta (PO)

- Vlasnik projekta je klijent projekta i kao takav postavlja poslovne ciljeve i osigurava da su projektni ishodi usklađeni s projektnim ciljevima i prioritetima. Kao ključni upravljački sloj od strane podnosioca zahtjeva, vlasnik projekta je odgovoran za ukupni uspjeh projekta i kasnije postaje vlasnik svih projektnih ishoda (proizvoda ili usluga).

Vlasnik projekta (PO)

- Zadaće:
- predvodnik projekta, promiče uspjeh projekta
- predsjedava upravljačkim odborom projekta (PSC)
- vodi i strateški usmjerava poslovnog menadžera i projektnog menadžera
- postavlja poslovne ciljeve i definira poslovni slučaj projekta
- preuzima rizike projekta i osigurava da su rezultati u skladu s poslovnim ciljevima i prioritetima
- mobilizira resurse potrebne za projekt u skladu s dogovorenim budžetom
- redovito nadzire napredak projekta
- koordinira rješavanjem problema i konflikata
- osigurava da rezultati ispune očekivanja projekta
- donosi organizacijske promjene i nadzire implementaciju napretka i promjena
- odobrava i odbija sve ključne artefakte (projektni priručnik, planovi upravljanja, plan poslovne implementacije itd.)

Pružatelj rješenja (SP)

- Pružatelj rješenja preuzima potpunu odgovornost za projektne ishode i predstavlja interese onih koji osmišljavaju, upravljaju i implementiraju projektne ishode. Kao ključni upravljački sloj od strane izvršitelja, pružatelj rješenja (SP) obično ima rukovodeću poziciju organizacije koja provodi projekt te stoga često surađuje s vlasnikom projekta (PO) kako bi definirali projektne i poslovne ciljeve.

Pružatelj rješenja (SP)

- Zadaće:

- predstavlja interese onih koji kreiraju, isporučuju, osiguravaju i implementiraju projektne isporuke
- može pomoći vlasniku projekta da definira poslovni plan i ciljeve projekta
- odlučuje o ciljevima aktivnosti dobavljača i odobrava isporuke izvođača (ako je primjenjivo)
- preuzima odgovornost za proizvode i usluge zatražene od strane vlasnika projekta
- mobilizira potrebne resurse i imenuje projektnog menadžera.

Poslovni menadžer (BM)

- Poslovni menadžer (BM) svakodnevno predstavlja vlasnika projekta na projektu i pomaže pri definiranju projektnih poslovnih ciljeva pomoću Zahtjeva za iniciranjem projekta, Poslovnog slučaja plana i Poslovnog plana implementacije.
- Poslovni menadžer (BM) i blisko surađuje s projektnim menadžerom i koordinira aktivnosti i uloge sa strane klijenta (npr. korisnike i poslovne predstavnike), osiguravajući da projektne isporuke ispunjavaju poslovne i korisnikove potrebe.

Poslovni menadžer (BM)

- pomaže vlasniku projekta u definiranju detalja i glavnih poslovnih ciljeva projekta
- uspostavlja i garantira učinkovitu suradnju i komunikacijski kanal s projektnim menadžerom
- koordinira grupu poslovne implementacije (engl. *business implementation group*, BIG) i služi kao veza između predstavnika korisnika i organizacije dobavljača
- odgovoran je za zahtjev za pokretanje projekta, poslovni slučaj i poslovni implementacijski plan
- osigurava da isporučeni proizvod ispunjava potrebe korisnika
- upravlja poslovnim aktivnostima projekta i osigurava dostupnost potrebnih poslovnih resursa
- po potrebi odlučuje o najboljem načinu uvođenja poslovne promjene ili reinženjeringa poslovnih procesa
- osigurava spremnost poslovne organizacije na uvođenje

Projektni menadžer (PM)

- Projektni menadžer (PM) svakodnevno nadgleda projekt i odgovoran je za isporuku visoko kvalitetnih rezultata unutar određenih ciljeva i ograničenja osiguravajući efikasnu uporabu alociranih resursa.
- Nadalje, projektni menadžer (PM) odgovoran je za dionike, upravljanje rizicima i problemima i projektну komunikaciju.

Projektni menadžer (PM)

•Zadace:

- predlaže i izvršava projektni plan po odobrenju upravljačkog odbora projekta (PSC) x vodi i koordinira dnevne aktivnosti glavnog projektnog tima, optimalno koristeći dodijeljene resurse
- osigurava postizanje projektnih ciljeva unutar zadanih okvira kvalitete, vremena i cijene, po potrebi koristeći preventivne i korektivne mjere
- upravlja očekivanjima dionika
- odgovoran je za kreiranje svih artefakata (osim Zahtjeva za pokretanje projekta, Poslovnog plana i Poslovnog implementacijskog plana) te ih predaje na odobravanje vlasniku projekta ili upravljačkom odboru projekta
- osigurava kontrolirani razvoj proizvoda kroz implementaciju Upravljačkog plana projektne promjene.

Poslovna implementacijska grupa (BIG)

•**Opis:** Poslovna implementacijska grupa je na strani naručitelja i sastoji se od predstavnika poslovnih i korisničkih grupa. Odgovorna je za planiranje i implementiranje poslovnih promjena nužnih za efikasno integriranje projektnih isporuka u svakodnevni posao.

•**Zadaće:**

- pod vodstvom poslovnog menadžera, poslovna implementacijska grupa planira i implementira aktivnosti potrebne za postizanje željenih poslovnih promjena kako je opisano u poslovnom slučaju i poslovnom implementacijskom planu
- analizira utjecaj implementacije projekta na tekuće aktivnosti, postojeće poslovne procese, ljude i kulturu organizacije
- sudjeluje u stvaranju i ažuriranju svih poslovnih procesa koji su pod utjecajem promjena
- priprema poslovno područje za nadolazeću promjenu

menadžera o spremnosti

Predstavnicima korisnika (URs)

- Opis:**

- Predstavnicima korisnika predstavljaju interes krajnjeg korisnika projekta. Dio su poslovne implementacijske grupe, a njihova uključenost u projekt tijekom cijelog njegovog trajanja vrlo je bitna za uspješnost projekta.

- To omogućava njihovu informiranost o projektu, pruža osjećaj vlasništva i motiviranosti te im daje mogućnost da opravdaju zahtjeve u redovnim intervalima, što će osigurati da su proizvodi prilagođeni poslovnoj svrsi.

Predstavnici korisnika (URs)

Zadaće:

- pomažu u definiranju poslovnih potreba i zahtjeva
- osiguravaju da specifikacije i proizvodi projekta zadovoljavaju potrebe svih korisnika
- odobravaju projektnu specifikaciju i kriterij prihvatljivosti u ime svih korisnika komuniciraju i prirotiziraju mišljenja korisnika u upravljačkom odboru projekta te osiguravaju da se ista uzmu u obzir kod donošenja odluka o implementaciji preporuka za predložene promjene
- po potrebi sudjeluju u demonstriranju i pilot-fazama
- izvode testiranja prihvatljivosti
- odgovorni su za dokumente vezane za korisnike (dokumentacija, zahtjevi, itd.) garantiraju poslovnu stabilnost tijekom prijelazne faze na novi operativni sustav.

Glavni projektni tim (PCT)

- **Opis:** Glavni projektni tim sastoji se od specijaliziranih uloga odgovornih za stvaranje projektnih isporuka. Kompozicija i struktura tima ovisi o veličini i tipu projekta (npr. IT projekt, razvojni projekt itd.) i definira ih projektni menadžer.
- Osim uloga koje kreiraju projektne isporuke, postoje dvije uloge koje vrijedi detaljnije objasniti iz perspektive projektnog upravljanja: projektni menadžer izvođača (CPM) i asistent projektnom menadžeru (PMA).

Glavni projektni tim (PCT)

•Zadaće:

Pod koordinacijom projektnog menadžera, glavni projektni tim:

- pridonosi razvoju opsega projekta i planiranju projektnih aktivnosti
- izvršava projektne aktivnosti na temelju projektnog poslovnog plana i rasporeda
- proizvodi projektne isporučevine
- informira projektnog menadžera o napretku aktivnosti
- sudjeluje na projektnim sastancima i doprinosi pri rješavanju problema
- sudjeluje na završnom sastanku i dokumentira naučene lekcije korisne za organizaciju.

Projektni menadžer izvođača (CPM)

•**Opis:** Vodi projektni tim izvođača koji radi na projektu, osigurava planiranje, kontrolu i izvještavanje o realizaciji projektnih isporuka.

•**Zadaće:**

- predstavlja tim izvođača
- blisko surađuje s projektnim menadžerom
- planira, kontrolira i izvještava o realizaciji vanjskih dobavljača
- osigurava da se posao izvršava na vrijeme i po dogovorenim standardima i kvaliteti
- garantira uspješnost završetka i isporuke podgovorenih aktivnosti.

Asistent projektnom menadžeru (PMA)

Opis:

- Kod većih projekata, projektni menadžer često prosljeđuje dio svojih aktivnosti asistentu.
- Asistent projektnom menadžeru blisko surađuje s projektnim menadžerom i djeluje kao podrška. No, projektni menadžer ostaje odgovoran za pravilno izvršavanje svih delegiranih poslova.

Asistent projektnom menadžeru (PMA)

•Zadaci:

- prima upute i odgovara projektnom menadžeru
- pomaže u razvoju i izvršavanju projektnih planova (ili jednom dijelu planova)
- komunicira planove, odluke i upute glavnom projektnom timu
- pomaže u koordinaciji glavnog projektnog tima i tima za upravljanje projektom
- voditelj je sudionika projekta
- pomaže u organizaciji projektnih sastanaka, uključujući skiciranje dnevnog reda i *meeting minutesa*
- skuplja statusne informacije o radnim paketima
- proaktivno identificira probleme u kvaliteti ili rasporedu te predlaže preventivne akcije
- priprema ili pomaže u pripremi statusnih izvještaja
- podrška je procesima upravljanja rizikom i promjenama, ažurira dnevnik rizika i promjene te koordinira prihvaćanje proizvoda internih i eksternih korisnika i dionika
- utvrđuje metode projektne komunikacije u svrhu što bolje informiranosti dionika.

Tim za upravljanje projektom (PST)

Opis:

- Sastoji se od ljudi odgovornih za pružanje podrške projektu.
- Njegov sastav i struktura ovise o veličini projekta i definira ga projektni menadžer.
- Uloga tima za upravljanje projektom može biti preuzeta od strane članova tima ili specifičnog tima ili može biti paralelna usluga koju pruža organizacija.
- *Primjeri uloga u timu za upravljanje projektom su Ured za upravljanje projektima i Osiguranje kvalitete projekta.*

Tim za upravljanje projektom (PST)

- Zadaće:
 - pruža administrativnu podršku projektu
 - definira zahtjeve za izvještavanje i komunikaciju
 - upravlja sastancima i izvještajima upravljačkog odbora projekta
 - pruža podršku projektnom menadžeru u planiranju, nadzoru i kontroliranju projekta
 - savjetuje o alatima i administrativnim uslugama projektnog upravljanja
 - nadgleda projektnu dokumentaciju (određivanje verzija, arhiviranje itd.).
-
- *Primjeri uloga u timu za upravljanje projektom su Ured za upravljanje projektima i Osiguranje kvalitete projekta.*

Ured za upravljanje/podršku projektima (PSO)

Opis: Pruža podršku projektnom menadžeru i cijelom projektnom timu.

•Zadaće:

- savjetuje o alatima, upravljanju i administrativnim uslugama
- upravlja sastancima upravljačkog odbora projekta
- radi konsolidirane izvještaje za upravljački odbor projekta
- upravlja internom komunikacijom
- postavlja standarde, alate, procedure i metode koji će se koristiti u projektu
- upravlja aspektima projektnog menadžmenta kao što su kontrola izmjene dokumenata, temeljne odrednice planova itd.

•Može imati ulogu čuvara svih kopija projektnih rezultata.

Osiguranje kvalitete projekta (PQA)

Opis:

Osigurava visoku kvalitetu projekta i njegovih proizvoda, neovisno o projektnom menadžeru.

Zadaće:

- osigurava poštivanje politike generalne uprave (DG), uputa i definiranih procesa upravljanja
- uspostavlja standarde osiguranja kvalitete
- daje podršku projektnom menadžeru u planiranju, nadzoru i kontroliranju kvalitete projekta
- analizira procese i artefakte projektnog upravljanja (npr. povelja projekta i planovi projektnog upravljanja) kao dio osiguranja kvalitete
- identificira neusklađenosti ili prilike za poboljšanjem te predlaže radnje za upravljački odbor projekta
- predlaže osobe odgovorne za te radnje upravljačkom odboru projekta.

RAM (RASCI) — Matrica dodjele odgovornosti

- RASCI (izgovara se „raski“), poznat i kao matrica dodjele odgovornosti, način je predstavljanja i objašnjavanja uloga i odgovornosti za aktivnost. RASCI znači:

RASCI		Opis
R	<i>Responsible</i> /odgovoran	Onaj tko odrađuje posao. Ostali mogu imati ulogu pomagača/asistenta.
A	<i>Accountable</i> /vjerodostojan	Onaj tko odgovara za ispravno i temeljito izvršenje posla. Postoji samo JEDNA odgovorna osoba.
S	<i>Supports</i> /podupire	Onaj tko radi s odgovornom osobom kao dio tima. Suprotno od savjetodavne uloge, podrška radi na izvršenju zadatka.
C	<i>Consulted</i> /savjetuje	Oni čije mišljenje se traži i s kojima postoji dvosmjerna komunikacija.
I	<i>Informed</i> /obaviješten	Oni koje se obavještava (ažurira).

RAM (RASCI) —

Matrica dodjele odgovornosti

Dionici trebaju biti svjesni svoje uloge i odgovornosti tijekom cijelog projekta. Ovaj vodič sadrži RASCI tablicu za svaki artefakt u svim fazama projekta (početnoj, fazi planiranja i završnoj) i za svaku aktivnost u izvršnoj fazi i svaku aktivnost nadzora i kontrole.

Primjer: RAM za standardne PM² uloge u kreiranju poslovnog slučaja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	-

RAM (RASCI) —

Matrica dodjele odgovornosti

Bilješke.

- *Vjerodostojan: vlasnik projekta je vjerodostojan (brine o tome da se posao izvrši).*
- *Odgovoran: voditelj projekta odgovoran je za kreiranje poslovnog slučaja.*
- *Podupire: pružatelj rješenja i voditelj projekta surađuju s poslovnim voditeljem kako bi razvili poslovni slučaj. Krajnja odgovornost je na poslovnom menadžeru.*
- *Savjetuje: upravljački odbor projekta i predstavnik korisnika savjetuju.*
- *Obaviješten: upravljačko tijelo (AGB) bit će informirano o rezultatu ili statusu zadatka (informacije će biti dostupne).*

**Hvala na
pažnji!**





**ALGEBRA
BERNAYS**
SVEUČILIŠTE