

Kontekst upravljanja projektom

2022/23.02

Okolina projekta

- ❑ **Projekti imaju pozitivan/negativan utjecaj na okoline:**
 - **Kulturalna/sociološka okolina** - način na koji projekt utječe na ljude i kako ljudi utječu na projekt
 - **Međunarodna/politička okolina** - zakoni, običaji, politika, nacionalni praznici, putovanja
 - **Fizikalna okolina** - okoliš, geografija

- ❑ **Projekt uvijek treba analizirati u kontekstu njegove okoline, s obzirom na svrhu projekta.**
 - Primjer: poslovni sustav visokih učilišta
 - Primjer: projekti vanjske suradnje
 - Primjer: međunarodni projekt(i)

Menadžment - terminologija

❑ Organizacija (*Organization*)

- skup osoba koje rade zajedno i koordiniraju svoje aktivnosti kako bi ostvarili različite zajedničke ciljeve

❑ Menadžment (*Management*)

- planiranje, organiziranje, vođenje i nadzor resursa kako bi se efikasno i efektivno ostvarili ciljevi organizacije

❑ Resursi

- sredstva/dobra koja uključuju ljude, strojeve, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.

❑ Menadžeri, upravitelji [projekata]

- osobe odgovorne za nadgledanje uporabe organizacijskih resursa kako bi se ostvarili zadani organizacijski ciljevi

Menadžment – terminologija (nastavak)

❑ Uspješnost, učinkovitost, efikasnost (*Efficiency*)

- Mjera iskorištenja resursa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije
- Cilj je minimizirati utrošak resursa
- *Doing things right.*

❑ Djelotvornost, efektivnost (*Effectiveness*)

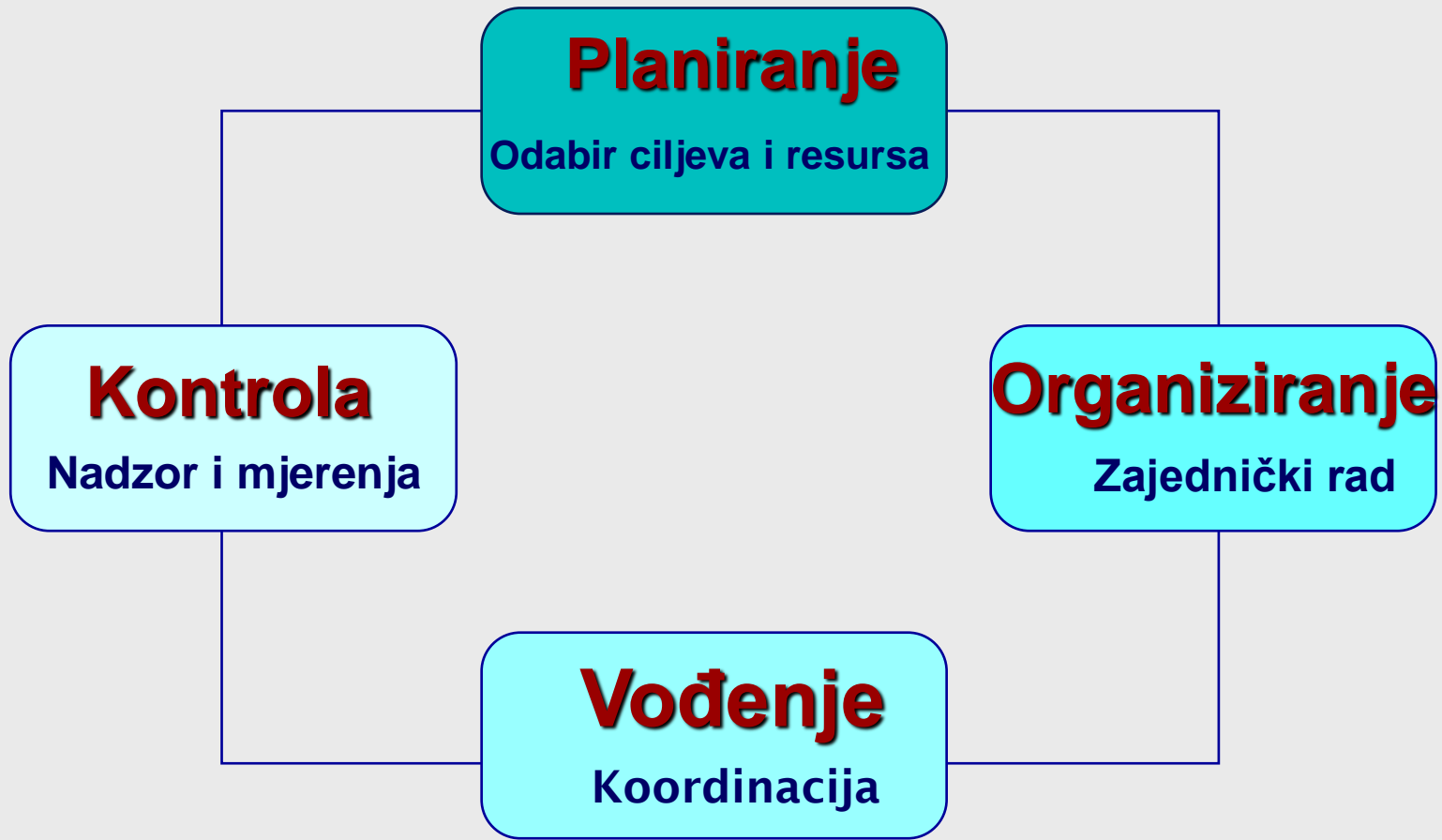
- Mjera primjerenosti ciljeva i stupnja njihove ostvarenosti
- *Doing right things*

❑ *“Organizations are more effective when managers choose the correct goals and then achieve them”.*

- ❑ U sportskoj domeni, na primjeru košarke, objasnite razliku između uspješnosti i djelotvornosti!



Osnovne funkcije menadžmenta



Kategorije menadžera općenito

❑ Niži, linijski menadžeri (*line managers*)

- koordinacija aktivnosti ne-menadžerskih kadrova
- direktno uključeni u proizvodne aktivnosti

❑ Srednji menadžeri (*middle managers*)

- organizacija ljudskih i ostalih resursa kako bi se efikasno ostvarili zadani organizacijski ciljevi

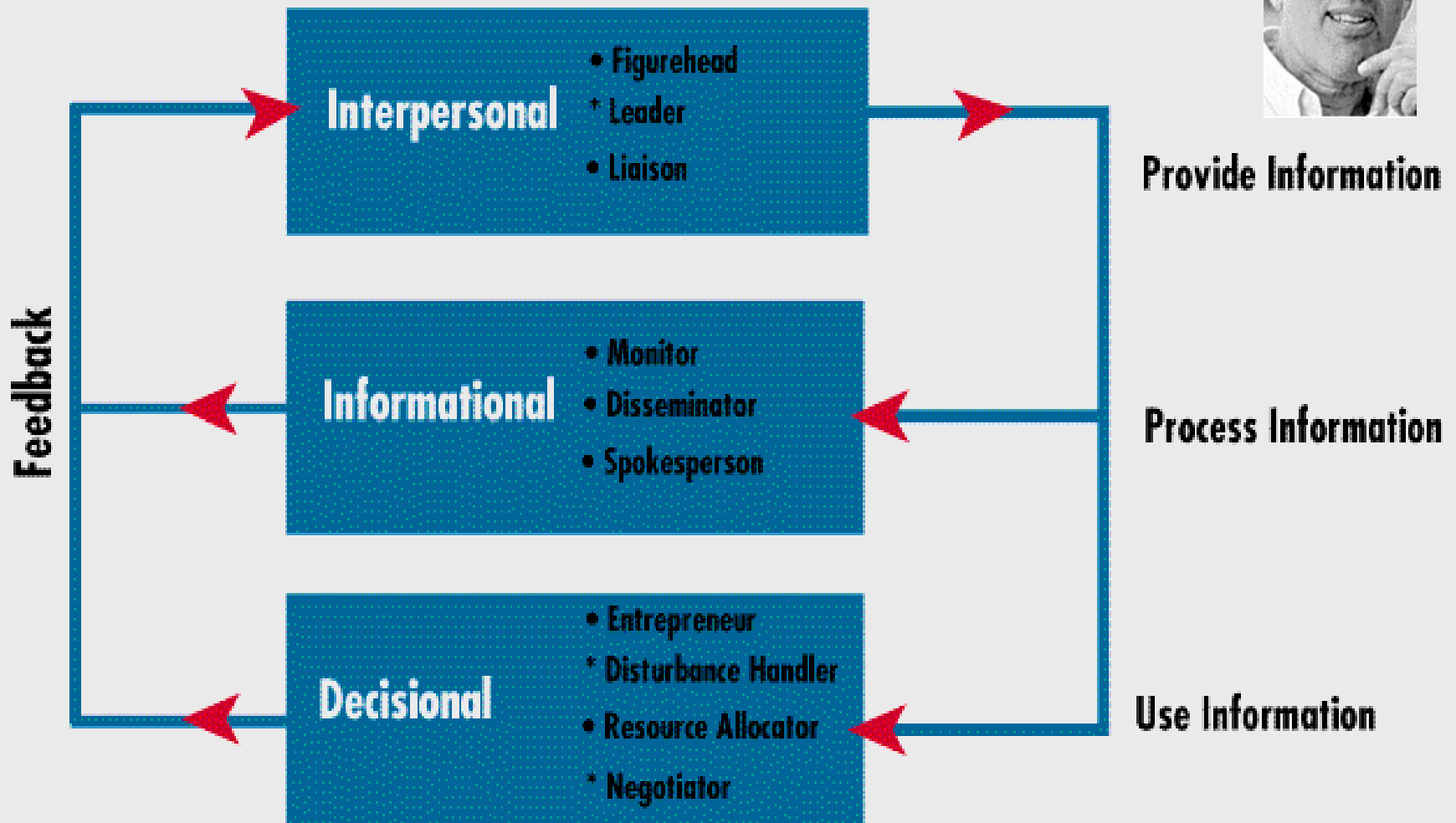
❑ Rukovodstvo, top menadžeri (*top managers*)

- odgovorni za funkcioniranje svih odjela
- imaju odgovornost nad svim odjelima



Menadžerske uloge

□ Henry Mintzberg <http://www.henrymintzberg.com/>



Donošenje etičkih odluka

- ❑ Menadžer često mora birati između konfliktnih interesa dionika
- ❑ **Ključni etički problem:** kako raspodijeliti pogodnosti i/ili eventualno nastalu štetu s obzirom na dionike.

“Managers are responsible for protecting and nurturing resources in their charge!”

(Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Contemporary Management)

- ❑ **Primjeri:**
 - kasniti s plaćanjem računa jer to pogoduje vlastitoj organizaciji?
 - isplatiti otpremninu otpuštenima?
 - nabavka opreme iz zemalja u kojima izrabljuju djecu?

Upravljanje različitostću

☐ Različitost (*diversity*)

- Odnosi se na razlike među sudionicima projekta (slika)

☐ Upravljanje različitostću

- *Dobrovoljne aktivnosti organizacije usmjerene na povećanje uključenosti zaposlenika iz različitih sredina u org. strukture namjernim politikama i programima*

☐ Etička i socijalna odgovornost

☐ Kreativnost, novi pogled

☐ Loše ☹: stereotipi (?) pristranost

☐ Povećati svijest o različitosti

☐ Razumjeti kulturološke razlike

☐ Vježbati efikasnu komunikaciju

☐ Top-menadžment treba biti opredijeljen za poštivanje različitosti



Trendovi u menadžmentu

- ❑ Top menadžment je u potrazi za metodama restrukturiranja organizacija i smanjivanja troškova.
- ❑ Smanjivanje obujma na svim razinama menadžmenta (*Downsizing*)
 - redukcija sredstava, ne nužno ljudskih
 - može povećati efikasnost
 - neželjena pojava: pad morala, problemi s kvalitetom (ponekad)
- ❑ Ovlaštenje (*Empowerment*):
 - proširenje zadataka i odgovornosti zaposlenika
 - veća sloboda u odlučivanju na nižim razinama (alokacija resursa i sl.)
- ❑ Samo-upravljani timovi (*Self-managed teams*)
 - grupa zaposlenika ima odgovornost upravljati svojim aktivnostima
 - tim sam nadzire svoje članove i kvalitetu obavljenog posla

Timski rad

Projektni tim

❑ Tim

- grupa međuzavisnih pojedinaca koji zajedno rade na ostvarivanju zajedničkog cilja te dijele odgovornost za dodijeljeni im posao
- svaki član ima specifičnu ulogu (ili uloge) i odgovornost(i)

❑ Sastav tima – privremen, kao i projekt

- upravitelj projekta, članovi tima
- opcionalno, osoblje za upravljanje (project management staff)
- članovi mogu biti iz različitih organizacija ili dijelova organizacije
 - IT, marketing, inženjering, razvoj, financije ...
 - konzultanti, ugovaratelji, partneri



Timski rad

❑ Timski rad - proces rada u grupi kako bi se postigao neki cilj

- samostalno donošenje odluka – "ne treba nam soliti pamet"
- motivirajuća pripadnost članova – "zajedno smo jači"
- inovativnost – "dvoje zna više nego jedan, ..."
- Sinergija - $2+2=5$?



❑ Obaveze tima

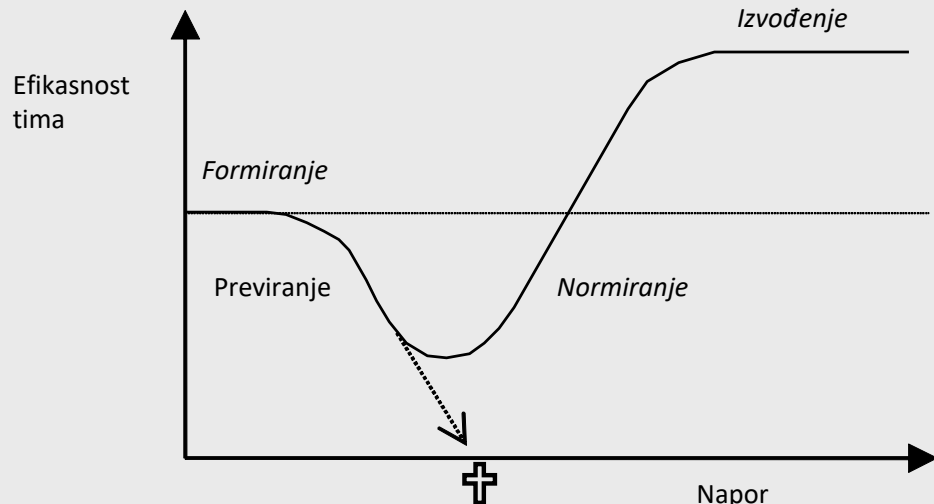
- temeljito razumjeti doseg i rokove
- reagirati na promjene i dojaviti ih upravitelju projekta
- provoditi osobne i timske procjene
- izvještavati upravitelja projekta o napretku i troškovima
- komunicirati interno i eksterno

❑ Probleme treba učiniti vidljivima i raditi na njihovom rješavanju!

Razvoj tima

❑ Razvoj ekipe (*Forming, Storming, Norming, Performing*)

- **Formiranje**, stvaranje tima - ljubaznost, nesklonost iznošenju stavova, prepuštanje vođenju
- **Previranje odnosa i ideja**, “jurišanje” – nesloga, sukob osobnosti, grupiranje/strančarstvo, pomanjkanje kvalitetne komunikacije, nesposobnost dogovaranja
- **Normiranje**, određivanje normi – uviđanje dobrih strana zajedničkog rada, uvažavanje
- **Izvođenje**, djelovanje – povezivanje u učinkovitu operativnu grupu



Početne faze rada u timu

☐ Kreativni....

- konflikti
- nesuglasice
- nerazumijevanje
- nemogućnost postizanja dogovora ...



.... su prirodni dio **procesa konvergencije ideje i znanja!**

- ## ☐ Dobro upravljati projektom znači postići da dovede do kreativnog i produktivnog dogovora unutar tima!

Najčešći problemi rada u timu

- ❑ Neučinkovito vodstvo
- ❑ Nedostatak suradnje i kompromisa
- ❑ Neravnopravni angažman članova
- ❑ Nedostatak povjerenja
- ❑ Loša kvaliteta rezultata rada
- ❑ Neadekvatna provjera odvijanja posla



- ❑ **Posljedica - Disfunkcionalni timovi**
 - Sastanci koji se pretvaraju u „sjednice zapomaganja”
 - Nedostatak motivacije, apatija, defetizam
 - Nezadovoljstvo poslom
 - Loša komunikacija
 - Nedostatak uvažavanja prema sučlanovima
 - Nedostatak poštovanja prema voditelju

Karakteristike dobrih (efikasnih) timova

☐ **Zajednička, inspirirajuća vizija ili cilj**

- Cilj koji se postavlja mora biti inspirirajući, a posao izazovan.

☐ **Snažan identitet tima i osjećaj pripadnosti timu**

- Uspjeh - samopouzdanje – angažman – produktivnost – elitizam.

☐ **Struktura orijentirana na povećanje produktivnosti (zarade)**

- Jasne uloge, argumentirane odluke, objektivno nagrađivanje.

☐ **Kompetentni članovi**

- Tehničke kompetencije (metodologije, tehnologije, pomagala, ...), angažman i doprinos projektu, komunikacijske sposobnosti.

☐ **Predanost timu i organizaciji (commitment)**

- poticaji: vizija, izazov, identitet tima ili karizmatični vođa
- predanost je moguća samo ako je osoba rasterećena problema u radnoj okolini (radna atmosfera, financijska stabilnost)

Karakteristike dobrih timova (nastavak)

- ❑ **Međusobno povjerenje i međuzavisnost članova tima**
 - iskrenost, otvorenost, dosljednost i uvažavanje
- ❑ **Učinkovita komunikacija**
 - verbalna, elektronička, pisana – uz povratnu informaciju
- ❑ **Efikasno djelovanje**
 - kreativno rješavanje problema
 - zajedničko donošenje odluka
 - uspješno razrješavanje konflikata



❑ Mali broj članova

- pravilo 7 ± 2 – četiri osobe nisu dovoljne za stvaranje grupnog identiteta, deset i više je teško koordinirati
- veći timovi mogu biti podijeljeni u podtimove

❑ Uživajte u poslu

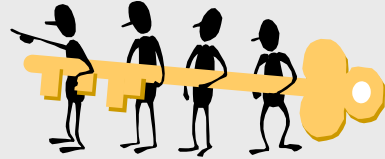
- članovi dobrih timova vole biti produktivni, a ako rade posao koji vole, napraviti će još više posla
- može se povećati uz (ograničenu) zabavu i humor



Preduvjeti uspješnog rada u timu

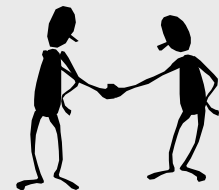
❑ Preduvjeti vezani uz posao

- Posao kojeg tim treba obaviti treba biti eksplicitno definiran
- Posao treba biti razumljiv i smislen
- Tim treba biti dobro upoznat s poslom koji treba obaviti



❑ Preduvjeti vezani uz tim

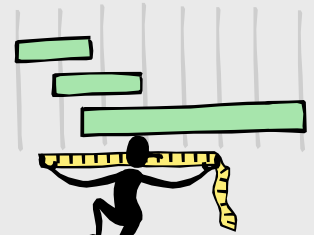
- Članovi tima trebaju biti jasno definirani
- Članovi se trebaju međusobno poznavati (ili upoznati na početku)
- Članovi trebaju znati vlastitu ulogu u projektu i uloge ostalih članova
- Članovi su svjesni svoje odgovornosti i odgovornosti ostalih članova
- Članovi trebaju imati znanja i vještine da izvrše zadani posao
- Članovi trebaju biti **motivirani**



Preduvjeti uspješnog rada u timu (nastavak)

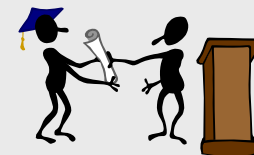
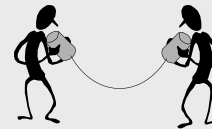
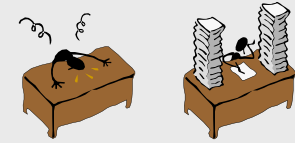
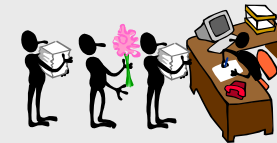
❑ Preduvjeti vezani uz nadzor

- Nadzor nad aktivnostima tima
- Nadzor nad odnosima u timu
 - rješavanje problematičnih situacija, međusobno upoznavanje
- Kontrola nad proizvodnim procesom
- Nadzor nad izvršavanjem posla i uvid u napredak posla



❑ Radni uvjeti

- prostor – kolocirani tim
- načini komunikacije
- tehnologija (obuka!)
- pristup literaturi i ostalim izvorima informacija
- nagrada za izvršeni posao
- ostale pogodnosti



Upravitelj projekta upravlja ...

- Očekivanjima korisnika
- Dosegom projekta
- Rezultatima projekta
- Kvalitetom rezultata projekta
- Kvalitetom projekta
- Promjenama
- Rizikom
- Rokovima
- Implementacijom
- Resursima



□ **Dionici projekta – utječu na ciljeve i rezultate projekta**

- Moraju biti identificirani
- Njihovi zahtjevi moraju biti specificirani
- Imaju različita i često konfliktna očekivanja i ciljeve
- Upravljanje njihovim zahtjevima radi osiguranja uspjeha

uloga
upravitelja
projekta

Upravljanje timom

- ☐ **Određivanje uloga unutar tima**
- ☐ **Dodjela uloga članovima tima**

- ☐ **Definiranje načina komuniciranja**
 - implementiranje adekvatnih komunikacijskih kanala
- ☐ **Praćenje performansi tima i njegovih članova**
 - izvještavanje o napretku, nagrađivanje

- ☐ **Proces donošenja odluka**
 - transparentan, racionalan i dokumentiran
- ☐ **Mogućnost nagrađivanja i kažnjavanja članova tima**
 - direktno ili indirektno preko viših razina upravljanja

- ☐ **Upravitelj projekta mora biti podržan u provođenju svojih ovlasti jer inače gubi autoritet.**

Poželjne vještine i osobine upravitelja projekta

☐ **Komunikacijske**

- slušanje, poticanje (naročito novih ideja), pregovaranje i utjecanje

☐ **Organizacijske**

- planiranje, postavljanje ciljeva, organizacija timova, sastanaka, ...

☐ **Vještine izgradnje tima**

- empatija (razumijevanje drugih, uživljavanje)
- motiviranje, podizanje morala tima

☐ **Vještine vođenja**

- vođenje primjerom, energičnost, delegiranje
- odlučnost pri donošenju odluka, preuzimanje odgovornosti
- pozitivan stav, objektivnost

☐ **Vještine suočavanja sa stresom**

- fleksibilnost, strpljivost, dosljednost

☐ **Tehnološke vještine**

- tehnička kompetencija, iskustvo, znanje o projektima

- ☐ **Zamislite voditelja nekog projekta, grupe (učenika/studenata), sportskog tima, itd. koji je na Vas ostavio najveći utjecaj do sada. Koju od vještina ste prepoznali u njegovom stilu vođenja? (moguće više odgovora)**



Organizacije i projekti

Utjecaj organizacije na projekt

☐ Projekti su dijelovi organizacija

- korporacije, vladine agencije, institucije, međunarodna tijela, profesionalna udruge i sl.

☐ Vanjski projekti (*joint ventures, partnering*)

- između nekoliko organizacija
- najveći utjecaj ima ona organizacija koja je pokrenula projekt

☐ Zrelost organizacije s obzirom na sustav upravljanja, kulturu, stil, organizacijsku strukturu, ...

Utjecaj organizacijskog sustava na projekt

☐ Organizacije koje se zasnivaju na projektima

- posao se sastoji isključivo od projekata
- **dohodak** - izvođenje ugovornih projekata za drugu stranu (arhitektonske tvrtke, inženjerske tvrtke, konzultanti, građevinski preuzimatelji posla, državni preuzimatelji posla)
- **prilagodba upravljanja** prema projektima (koriste sustav za upravljanje kako bi omogućili upravljanje projektima)

☐ Organizacije koje se ne zasnivaju na projektima

- naglasak na operacijama,
- ne koriste sustave za upravljanje projektima (problem kad zatreba),
- mogu imati zasebne odjele koji su projektno orijentirani.

☐ Upravitelj projekta i tim moraju poznavati strukturu organizacije i njezin utjecaj na projekt!

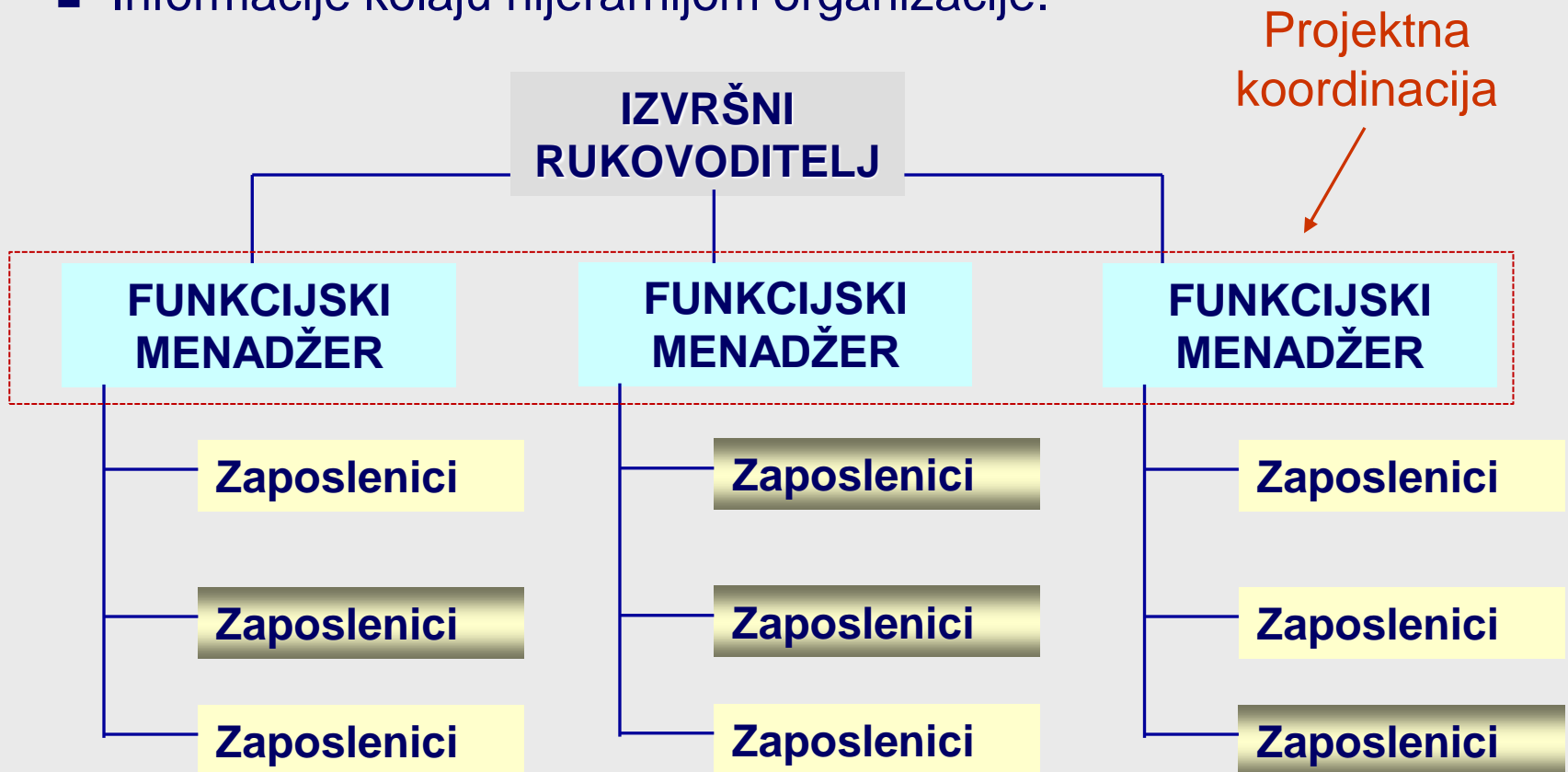
Utjecaj kulture i stila organizacije

- ❑ Na organizacijsku kulturu utječu: vrsta djelatnosti, organizacijska struktura, obilježja poslovnih procesa koji postoje u organizaciji, nacionalna kultura, vlasništvo, veličina, ciljevi, okolina, tehnologije, stil vođenja, itd.
- ❑ **Dijeljene vrijednosti**, podupiruće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije vodstva, izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima
- ❑ **Politika, procedure, norme, očekivanja**
- ❑ **Odnos prema autoritetima**
- ❑ **Radna etika, radno vrijeme**
- ❑ Treba osigurati da upravljanje projektima postane dio organizacijske kulture, te da gore navedeni čimbenici predstavljaju podršku sveukupnom upravljanju projektima.

Struktura organizacije (1)

❑ Klasična funkcijska organizacija

- Osoblje organizirano po poslovnim funkcijama, specijalnostima
- Svaki zaposlenik ima neposredno nadređenog
- Informacije kolaju hijerarhijom organizacije.



Klasična funkcijska organizacija

- Postoje projekti, ali su dosezi njihovog djelovanja ograničeni područjem rada funkcijske cjeline
 - proizvod prolazi kroz različite cjeline
 - pojedina cjelina može podupirati više različitih projekata



- Jasno definirani autoriteti
- Eliminacija dupliciranja resursa, kompetencija, ...
- Poticanje specijalizacije, jasni putovi razvoja karijere

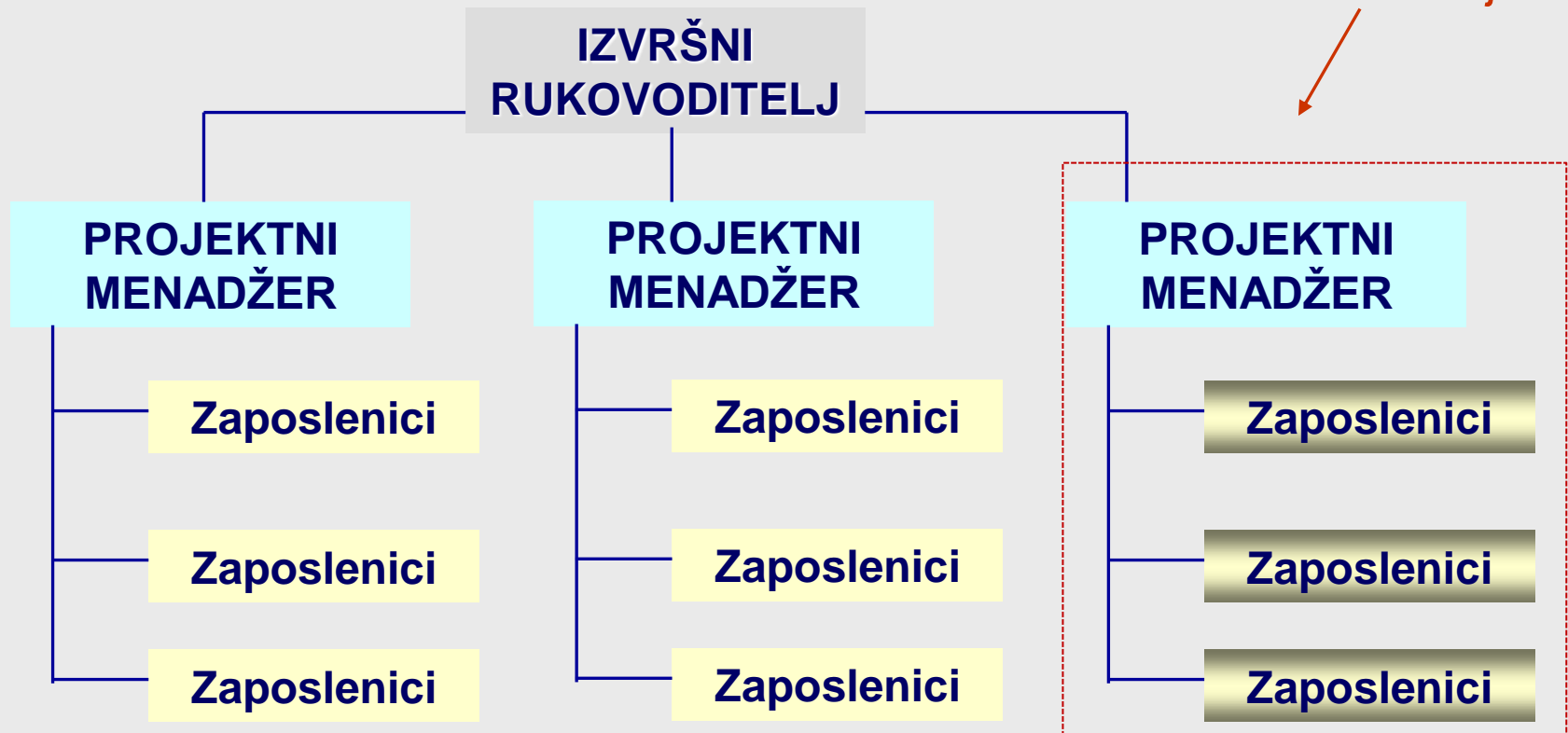


- “Zidovi”: nedostaje orijentacija prema korisniku/naručitelju
- “Silosi” vještina: ciklusi donošenja odluka mogu biti dugački
- Konflikti između funkcijskih područja
- Voditelja projekata nema ili voditelji imaju vrlo male ovlasti
- Smanjuje osjećaj pripadnosti projektu, tj. koheziju projekta

Struktura organizacije (2)

❑ Projektna organizacija

- Osoblje organizirano unutar/oko projekta
- Članovi projektnog tima obično pripadaju istoj organizacijskoj cjelini.
- Voditelji projekata imaju relativno veliku neovisnost.



Projektna organizacija



- Jedinstveno upravljanje
- Efikasna komunikacija unutar projekta
- Brže odlučivanje
- Minimizira potrebno sučelje između članova
- Potiče identifikaciju osoblja s projektom

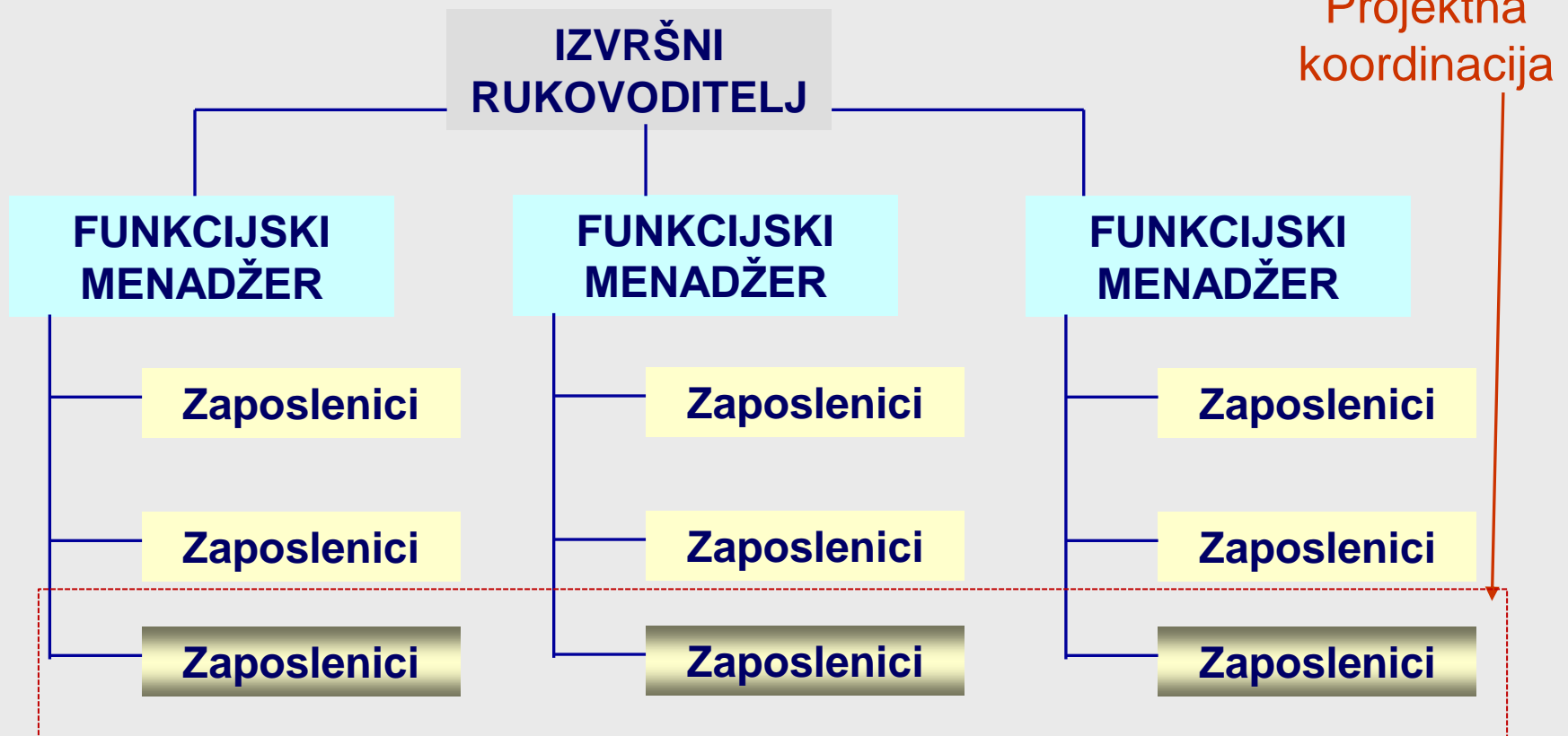


- Dupliciranje resursa
- Nejasni put razvoja karijere
- Prikladna za male projekte
- Minimalna raspodjela stručnosti

Struktura organizacije (3)

❑ Organizacija slabe matrice

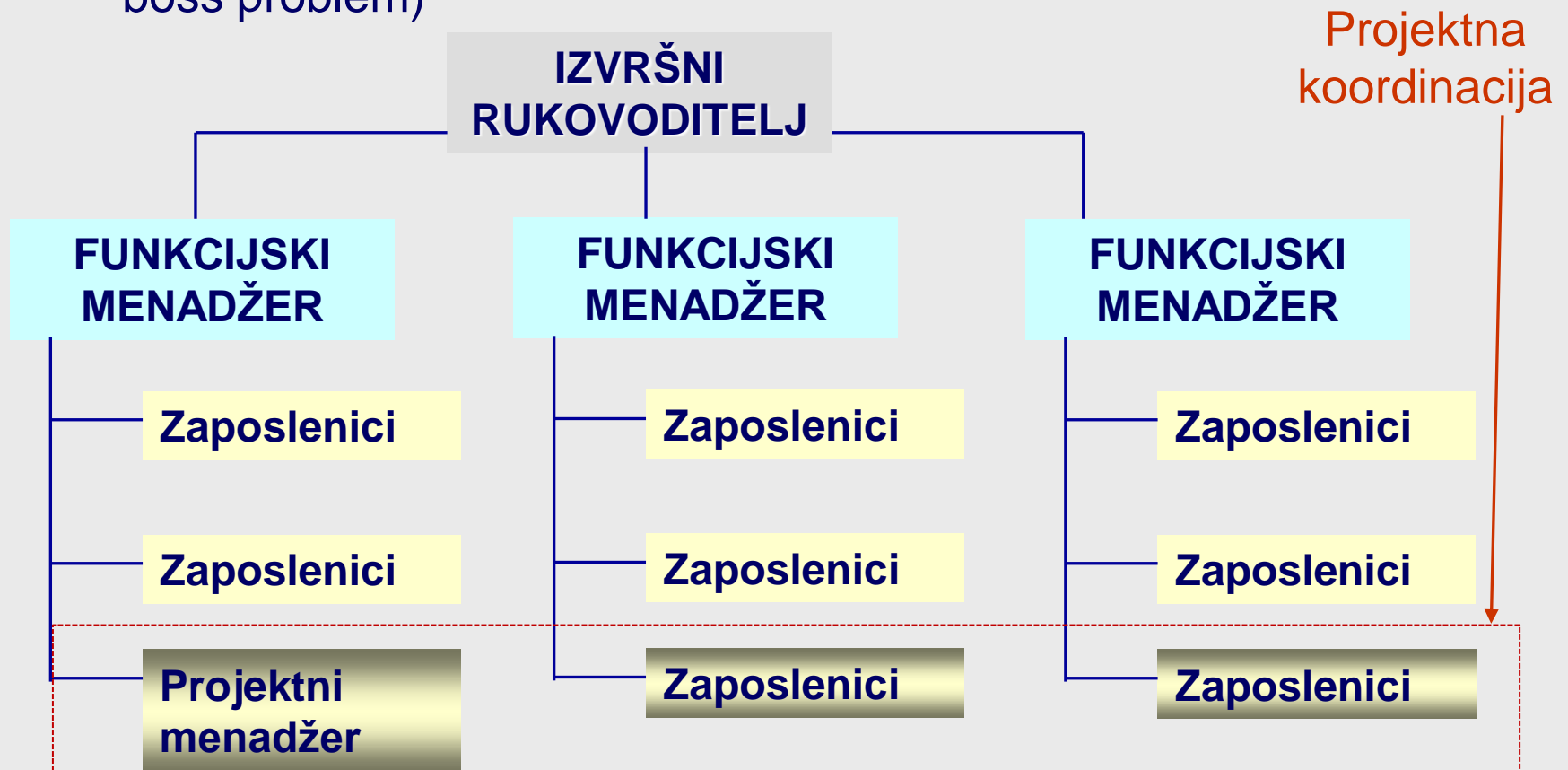
- usmjerena funkcijama,
- voditelj više koordinira nego upravlja, jer nema stvarnog autoriteta



Struktura organizacije (4)

❑ Organizacija uravnotežene matrice

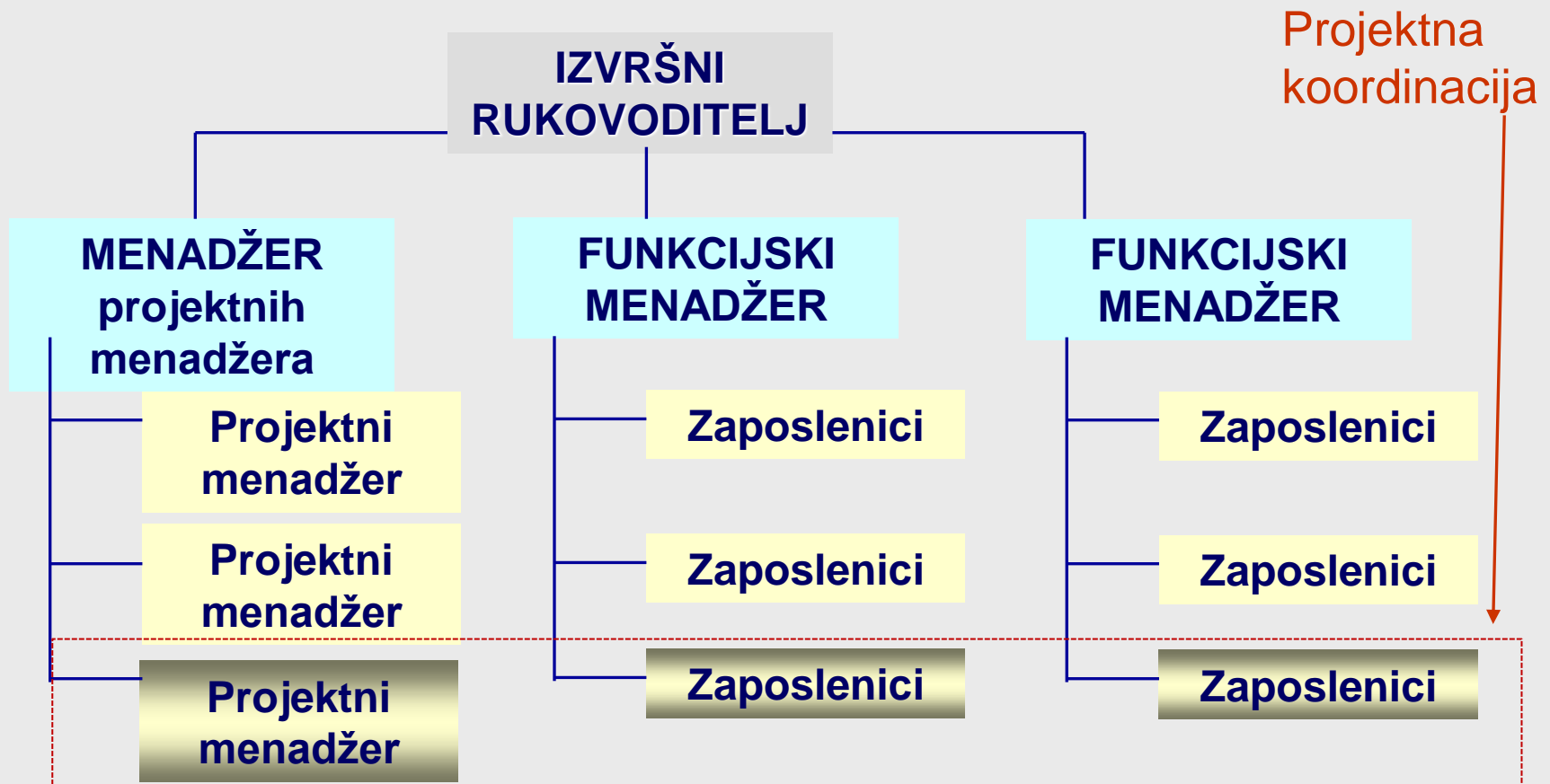
- voditelj upravlja ali nema autonomiju nad resursima i proračunom
- podjednaka moć poslovnog upravitelja i upravitelja projektom (two-boss problem)



Struktura organizacije (5)

❑ Organizacija jake matrice

- postoji stalno zaposleni upravitelj projekta s punom autonomijom i prateće administrativno osoblje



Matrična organizacija

- ❑ Hibrid projektne i funkcijske strukture
- ❑ U osnovi funkcijska, osoblje izmiješano u različitim projektima



- Integracija projekata unutar funkcijskog područja
- Efikasno korištenje resursa
- Zadržavanje funkcijskih timova
- Projektna komponenta pogoduje uspješnosti projekta
- Funkcijska komponenta pogoduje povećanju specijalizacije



- Zaposlenici vide više nadređenih
- Složenost
- Konflikti resursa, prioriteta i lojalnosti

Usporedba modela organizacije

Tip organizacije	Prednosti	Nedostaci
Projektna	Upravitelji projekata imaju autonomiju donošenja odluka vezano uz projekte. Poboljšava komunikaciju kako se tim fokusira na posao na projektu.	Potiče konkurenciju između projektnih timova. Timovi mogu iskoristiti postojeće resurse. Članovi timova mogu izgubiti fokus na kraju projekta s obzirom da ne znaju kojem novom projektu će u budućnosti biti pridijeljeni.
Jaka matrica	Upravitelj projekta ima visoku razinu autoriteta. Uspostavlja se dobra komunikacija.	Konkurencija između projektnih timova. Ukupni troškovi mogu narasti zbog redundantnog administrativnog osoblja između projekata.
Uravnotežena matrica	Upravitelji projekata imaju uravnotežen autoritet s obzirom na menadžment. Efikasno iskorištenje funkcijskih resursa.	Funkcijski i projektni menadžer mogu se sukobiti oko članova tima. Projektni tim vidi više nadređenih osoba.
Slaba matrica	Upravitelj projekta ima mali autoritet vezano uz projekt, obnaša dužnost projektnog koordinatora.	Projekt je više dio operacija funkcijskog odjela nego zasebna aktivnost. Resursi mogu biti istovremeno podijeljeni između previše projekata,
Funkcijska	Idealna za organizacije s ponavljajućim projektima, npr. proizvodnju. Odgovorna i nadređena osoba timu je funkcijski menadžer.	Upravitelj projekta ima vrlo mali ili nikakav autoritet i uglavnom j prati stanje resursa.

Utjecaj organizacije na projekt

Organizacijski tip Značajke projekta	Funkcijska	Matrična			Projektna
		Slaba	Uravnotežena	Jaka	
Autoritet upravitelja projekta	Nikakav ili slab	Ograničen	Nizak do umjeren	Prilično do visok	Visok do potpun
% zaposlenika uključenih u projekt puno radno vrijeme	Prividno nikakav	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Uloga voditelja projekta	Djelomično	Djelomično	Puno radno	Puno radno	Puno radno
Administrativno osoblje upravljanja projektom	Djelomično	Djelomično	Djelomično	Puno radno	Puno radno

Organizacija velikih projekata

❑ Upravitelj ili voditelj projekta, (*project manager, project leader*)

- upravlja projektom
- posao obavlja više timova
- nadređen voditeljima / upraviteljima timova

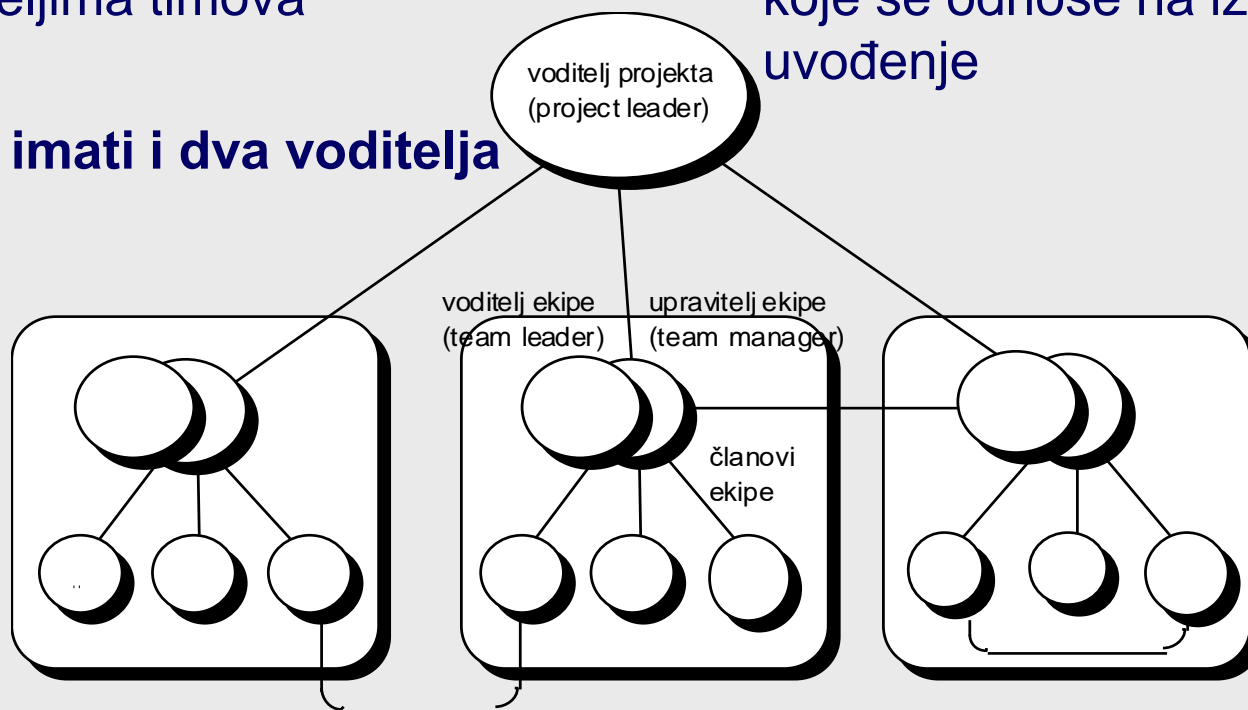
❑ Upravitelj tima (*team manager*)

- planiranje, upravljanje i nadzor, rukovođenje ostalim članovima ekipe

❑ Voditelj tima (*team leader*)

- tehnički aspekti aktivnosti koje se odnose na izradu i/ili uvođenje

❑ Tim može imati i dva voditelja



Ured za upravljanje projektima

- privremena ili trajna organizacijska cjelina za centralizaciju i koordinaciju upravljanja projektima unutar određene domene
- servis potpore projektnim timovima

☐ Nazivi u praksi

- Project Management Office,
- Project Support Office,
- Project Office,
- Program Office,
- Project Control Office, ...

☐ Razlozi za uspostavu ureda

- veći broj projekata – problem selekcije i pokretanja
- potreba za više kvalitetnih upravitelja projekata
- neučinkovitost uslijed nedostatka standarda i jedinstvenih procedura
- zahtjevi na resurse

Varijante ureda

❑ **Project Support Office (PSO) ili Project Office (PO)**

- manje zrele organizacije
- nezavisni projekti raspršeni unutar organizacije
- podrška projektima – specijalizirano osoblje
- pomoć: korištenje softvera, određivanje dobrih praksi, prosljeđivanje rezultata, procjena/podizanje znanja i vještina

❑ **Project Management Office (PMO)**

- organizacije koje „standardiziraju” i jačaju upravljanje projektima
- centralizacija podataka o projektima, diseminacija informacija, savjetništvo o procesima, unaprjeđenje dobrih praksi, nadzor nad utjecajem projekta na portfelj

❑ **Program Management Office (PMO)**

- osiguranje „politike”, metoda, alata, predložaka, poduke
- upravljanje informacijama o proizvodima
- praćenje produktivnosti, procjena trendova, ...

Usluge i funkcije ureda za UP (1)

☐ **Potporna projektima**

- ažuriranje vremenskog rasporeda
- evidencija radnog vremena
- upravljanje izvješćima o projektu

☐ **Savjetništvo i mentorstvo**

- podrška pri izradi prijedloga
- pomoć pri planiranju
- procjena rizika
- savjetovanje upravitelja projekta, savjetovanje rukovodstva

☐ **Resursi upravitelja projekata**

- razvoj kadrova, identifikacija/procjena vještina
- selekcija članova tima
- selekcija upravitelja projekta
- evaluacija timova

Usluge i funkcije ureda za UP (2)

☐ Metode i standardi

- uspostava i nadzor provođenja normi
- selekcija projekata
- strukturiranje posla i izrada rasporeda
- priprema natječajne dokumentacije
- upravljanje promjenama
- ...

☐ [Programski] alati

- vrednovanje, odabir, poduka, održavanje

☐ Poduka

- priprema i izvedba tečajeva i certifikacije

Formiranje timova





Diskusija 1/3

- ❑ **Osnovan je projektni tim koji mora migrirati naslijeđeni softverski/sklopovski/energetski sustav na novu tehnologiju.**
 - Josip je jedini koji poznaje postojeće komponente sustava i dodijeljen je projektnom timu u kojem je i Ana.
 - Kad je ona to doznala, otišla je požaliti se upravitelju projekta.
 - Ana smatra da je Josip arogantan, te da je omalovažava pred drugima iako je ona dobar stručnjak.
 - Ana želi raditi na projektu ali tvrdi da ne može raditi s Josipom u takvim uvjetima.

- ❑ **Što bi upravitelj projekta trebao napraviti u ovoj situaciji?**

Diskusija 2/3

- ❑ **U tvrtki za proizvodnju računala svatko radi svoj dio posla.**
 - Tomislav izrađuje elektroničke sklopove, ima desetak godina iskustva i najbolji je u tome u tvrtki.
 - On radi na rutinskoj bazi.
 - Zahtjevi za izradu sklopova dolaze do njega, a kada ih napravi on obrađene zahtjeve prosljeđuje dalje.
 - Ocjena njegove izvedbe ovisi o broju napravljenih sklopova godišnje.

- ❑ **O kojoj vrsti organizacije se ovdje radi?**

Diskusija 3/3

(Nastavak)

- ☐ Jednog dana tvrtka je prihvatila posao koji uključuje izradu sklopova od novog materijala – „nanotana“. Zahtjev dolazi do Tomislava.
 - On nikada nije radio s novim materijalom. Zna da treba neko vrijeme za učenje, te će izrada trajati duže nego je uobičajeno. (kalkulira svoj učinak)
 - Odlučuje prvo odraditi klasične zahtjeve, a novi posao ostavlja za kraj.
 - Približavanjem roka ponestane vremena. Pitanje je hoće li Tomislav stići napraviti novi sklop, te koliko kvalitetno.

- ☐ U čemu je problem s obzirom na postojeću organizaciju?

- ☐ Kako se prilagoditi na ovakve poslove (koja je organizacija prikladnija)?

Reference

- ❑ Neville Turbit: Setting up a Project Office,
 - http://www.projectperfect.com.au/downloads/Info/info_setup_po.pdf
- ❑ Daniel B. Stang, Project and Portfolio Management Applications: Perspective, 19 May 2005, Gartner, ID Number: DPRO-115841
- ❑ Matt Light, Matthew Hotle, Daniel B. Stang, Jack Heine. Project Management Office: The IT Control Tower, 22 November 2005, Gartner, ID Number: G00132836
- ❑ Advanced Project Management Office, by Parviz F. Rad & Ginger Levin, CRC Press, 2002
- ❑ People Skills for Project Managers, by Steven W. Flannes & Ginger Levin, Management Concepts Press, 2001