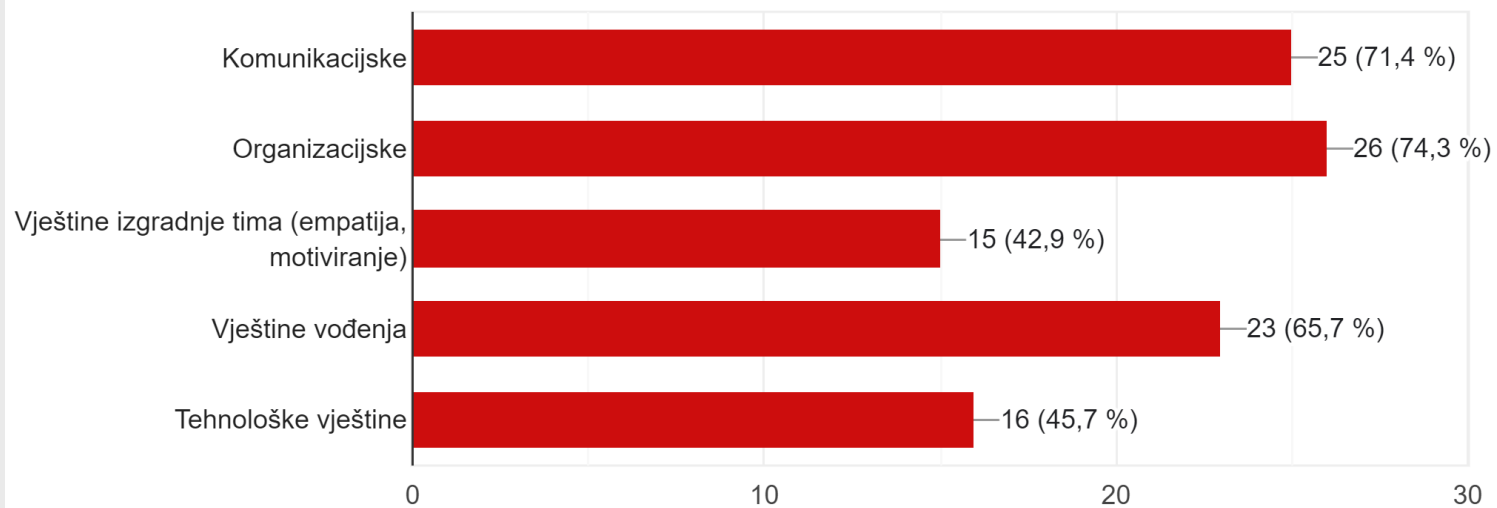


Životni ciklus projekta

2022/23.03

Koju od vještina ste prepoznali u njegovom stilu vođenja? (moguće više odgovora)

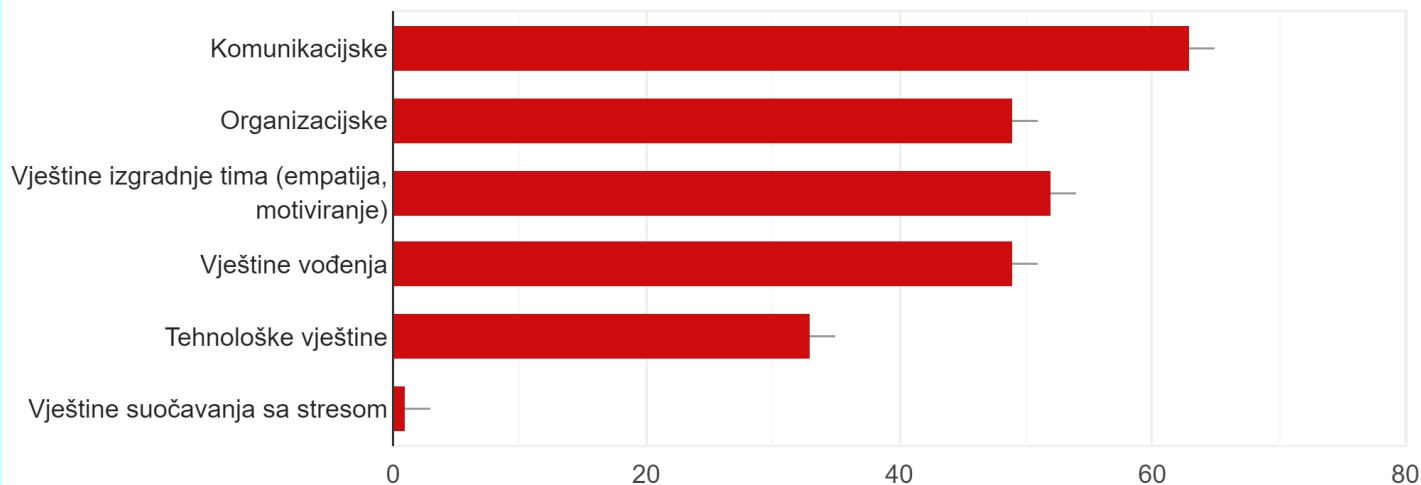
35 odgovora



Prošlogodišnji odgovori

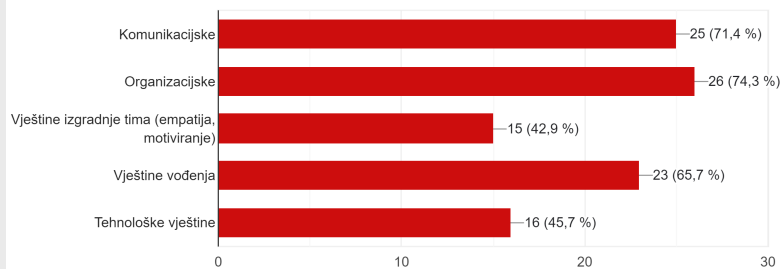
Koju od vještina ste prepoznali u njegovom stilu vođenja? (moguće više odgovora)

81 odgovor



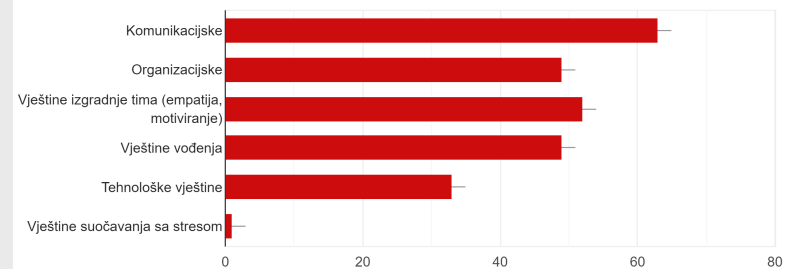
Koju od vještina ste prepoznali u njegovom stilu vođenja? (moguće više odgovora)

35 odgovora



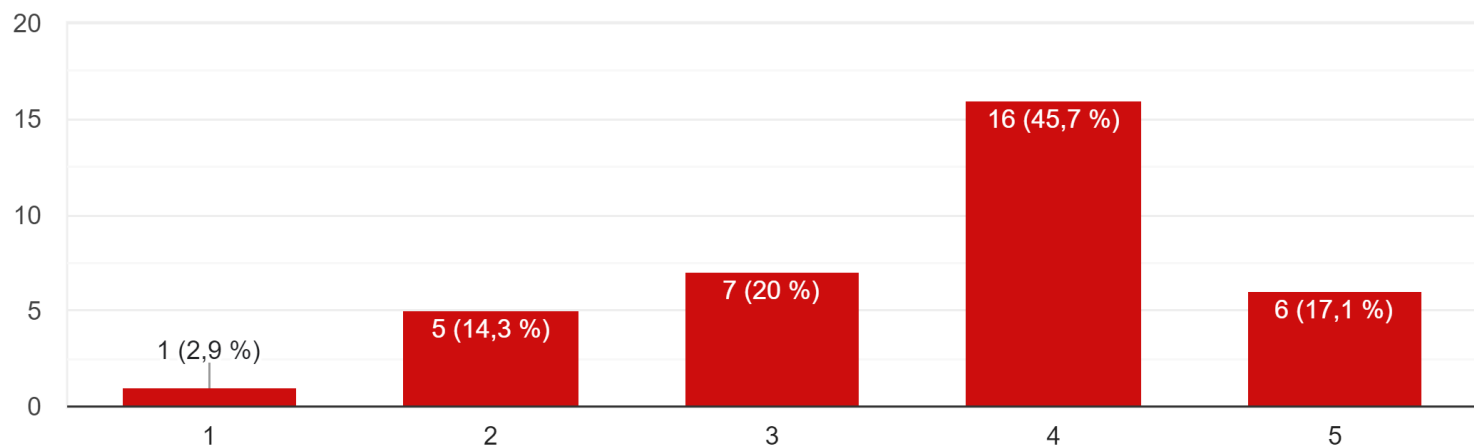
Koju od vještina ste prepoznali u njegovom stilu vođenja? (moguće više odgovora)

81 odgovor



Procijenite razinu stresa voditelja studentskih projekata tijekom studija.

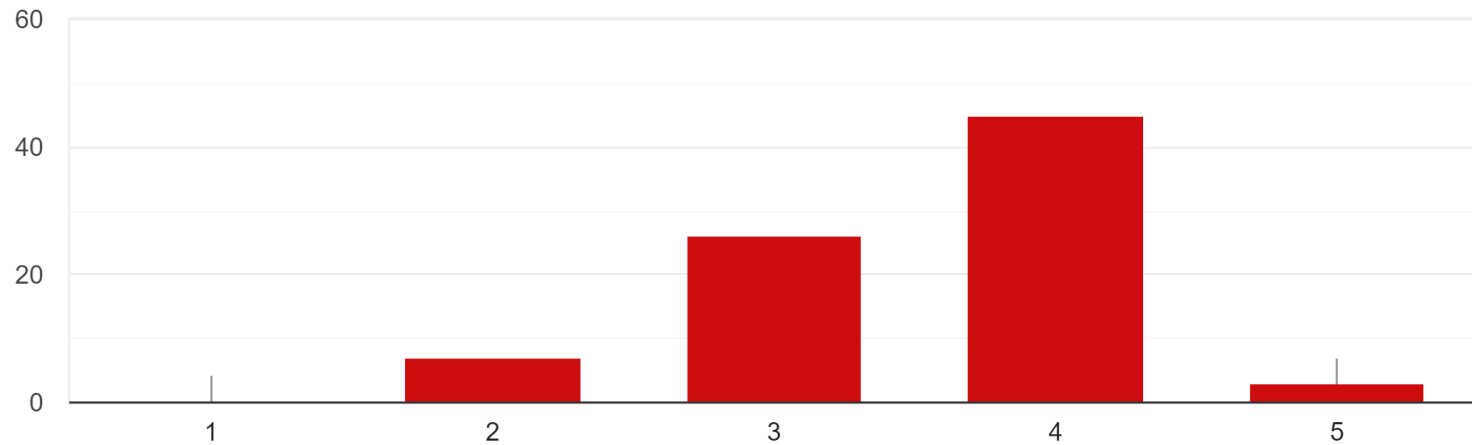
35 odgovora



Prošlogodišnji odgovori

Procijenite razinu stresa voditelja studentskih projekata tijekom studija.

81 odgovor



Obrazložite svoj prethodni odgovor

35 odgovora

Osoba je imala mnogo prethodnog iskustva stoga je većina stvari bila isplanirana

Bio sam voditelj studentskog projekta u više navrata, pa nisam osjećao pretjerani stres jer sam imao izvrsne suradnike

Voditelj studentskih projekata mora ulagati puno truda u organizaciju i komunikaciju timova najviše zbog manjka iskustva studenata i njihovog manjka organizacijskih vještina.

Uvijek si stvaramo stres, čak i kad nije potreban

Suradnja s ljudima različitih kapaciteta iziskuje više energije i stresa

Uglavnom nije strasno, ali ako netko ne obavi posao ti moraš ili nadoknaditi ili naći obrazloženje zašto nije napravljeno, kao voditelj si odgovoran za neuspjeh rezultat.

Organizirani ljudi također dobro organiziraju i svoje emocije i stres (u pravilu). Gotovo je nemoguće voditi nekog drugog ako ne možeš voditi sebe.

Obrazložite svoj prethodni odgovor

35 odgovora

Teže ostvarivanje autoriteta među studentima.

Rekla bih da ima priličnu razinu stresa jer potencijalno sam ne bira ljude s kojima radi u timu, a ako oni nisu suradljivi možda će ih biti teško motivirati jer nema dovoljno iskustva.

Trudi se stici riješiti svoje obveze i kontrolirati napravljebi posao i uz to biti potpora svom timu, sto zna biti tesko.

Postoji određena razina stresa, ovisna ponajprije o timu i zalaganju ostalih sudionika.

Jer je odgovornost blaga, niska rizična cirkulacija novca između projekta i članova.

Zbog dobrih organizacijskih sposobnosti nije dolazilo do puno problema, a kada bi se i pojavili voditelj bi to iskomunicirao na vrijeme i uz vrlo jasne upute kako problem riješiti.

Stalno postoji određena granica u količini stresa ovisno od osobe do osobe

Životni ciklus projekta

❑ Životni ciklus projekta (*project life cycle*)

- Skup faza projekta koje su obično slijedne, a čiji su nazivi i broj određeni potrebama nadzora i kontrole organizacije ili organizacija, prirodom projekta i područjem primjene.

❑ Faze životnog ciklusa

- projekt kao jedinstven pothvat uključuje neki stupanj nesigurnosti
- podjela u faze da se osigura bolja povezanost ili kontrola operacija
- podjela ovisi o veličini i složenosti projekta, rizicima, toku novca, ...
- faze su obično vremenski određene te odvojene kontrolnim točkama
- faze mogu biti podijeljene u manje – primarna faza dijeli se u podfaze
 - podfaza mora imati svoje rezultate, sukladne onima primarne faze

Timovi u okviru UP-a

- ❑ Smisljena imena, ne pisati gramatički netočne nazive
- ❑ Izbor imena društava (E-Građani, <https://gov.hr/hr/izbor-imena-drustva/1366>)



Napredak projekta kroz faze

- ❑ **Isporuke, isporučevine, rezultati faza (*project phase deliverables*)**
 - svaka faza mora proizvesti jedan ili više isporučivih dijelova
 - isporučivi dio je vidljivi ili opipljiv produkt rada
 - npr. specifikacija, studija izvodljivosti, izvještaj, dokumentacija, prototip
 - prediktivni ŽC – unaprijed određene isporuke i stroga kontrola dosega
 - adaptivni ŽC – iterativan, detaljni doseg definira se za svaku iteraciju

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.

Primjer

- ❑ Osnivamo tvrtku za proizvodnju poticajne okoline za učenje



❑ Koga zapošljavamo?



☐ Pitanje 1:

Osnovali smo tvrtku.

Možemo li pokrenuti projekt za proizvodnju poticajne okoline za učenje?

☐ Pitanje 2:

Ako smo pokrenuli projekt, o čemu ovisi koga ćemo zaposliti?

☐ **Pitanje 3:**

Na koji način možemo zaposliti ljude u tvrtki?

☐ **Pitanje 4:**

O čemu ovisi koga ćemo zaposliti u tvrtki?

☐ **Pitanje 5:**

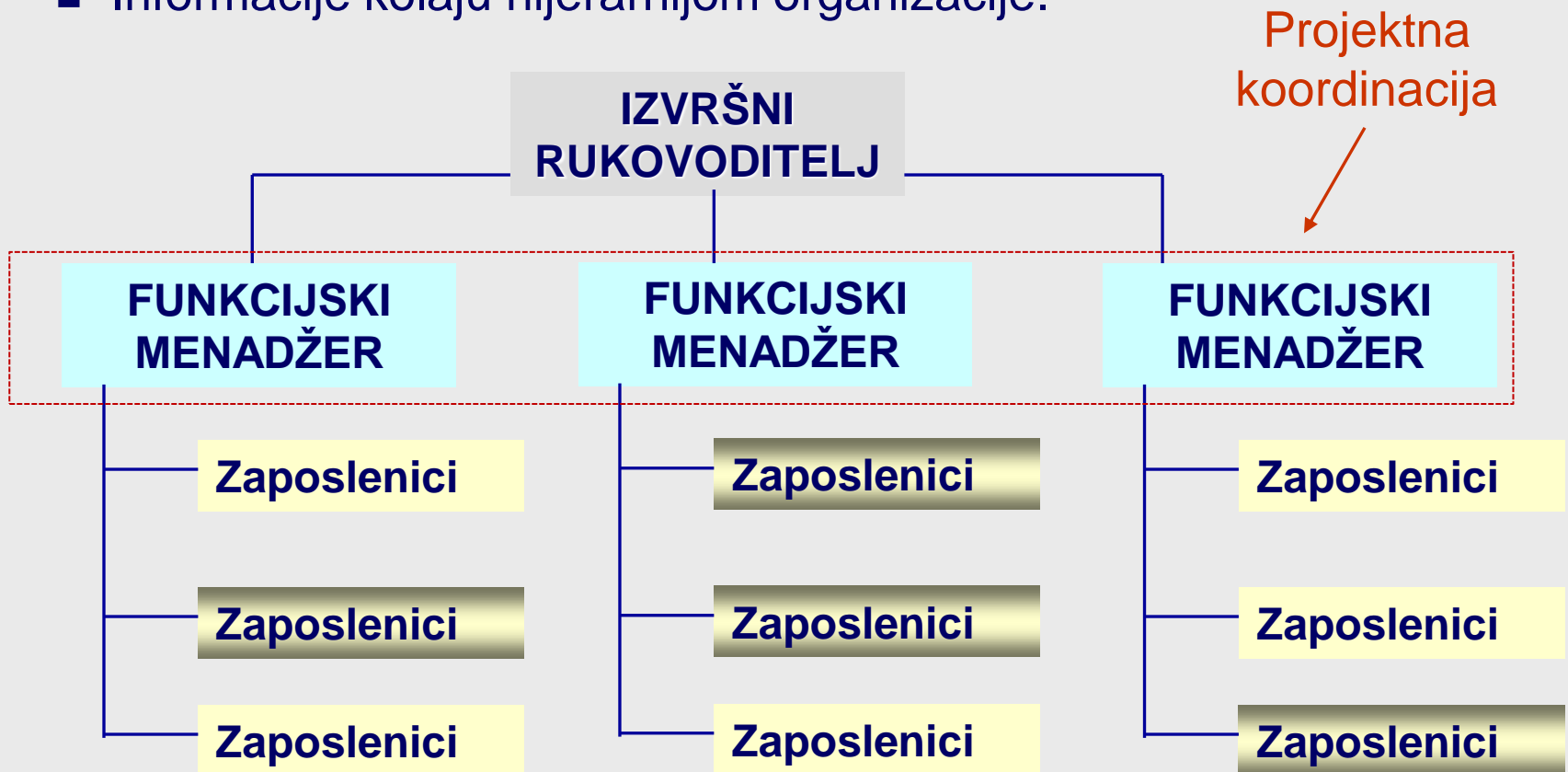
Što ćemo proizvoditi?



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

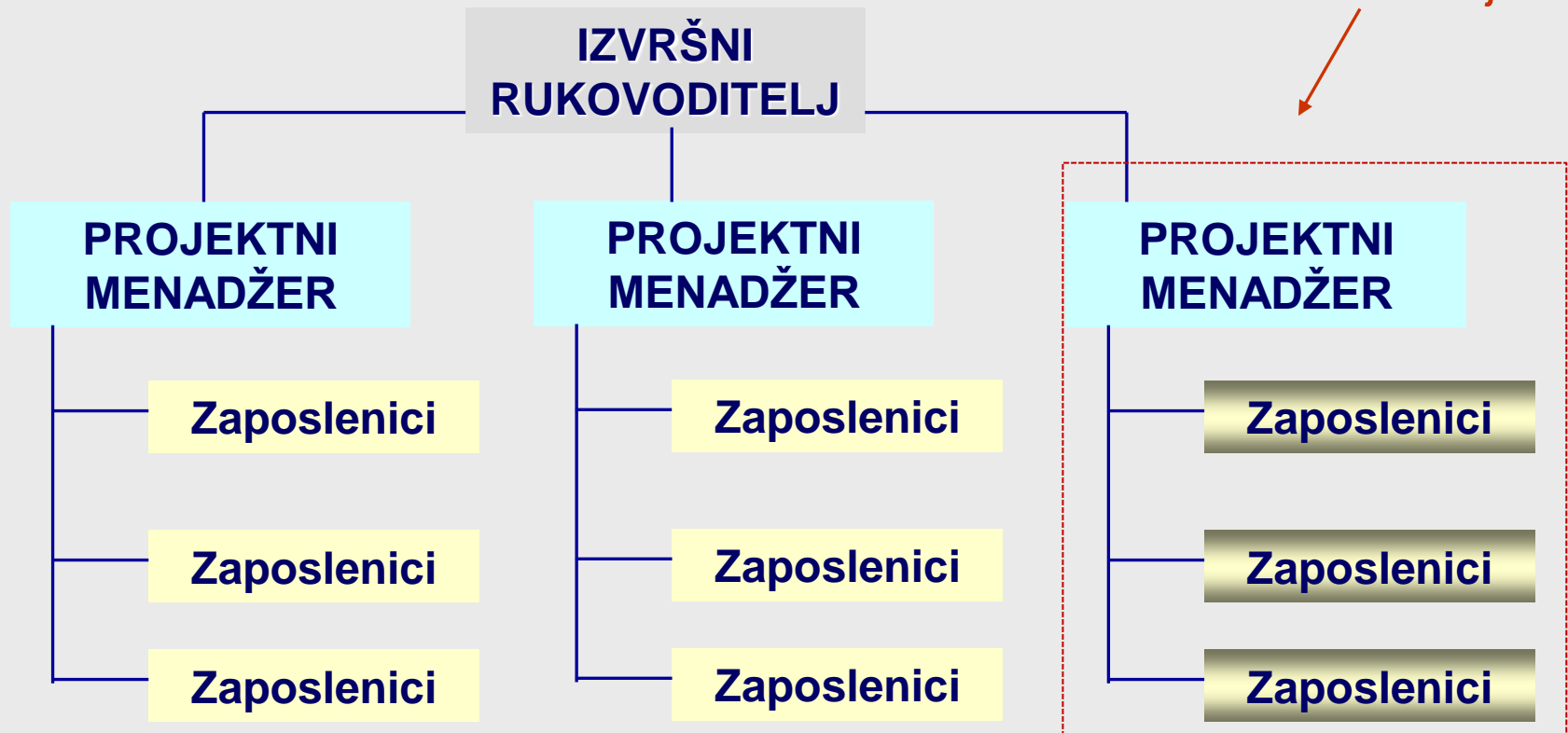


- “Zidovi”: nedostaje orijentacija prema korisniku/naručitelju
- “Silosi” vještina: ciklusi donošenja odluka mogu biti dugački
- Konflikti između funkcijskih područja
- Voditelja projekata nema ili voditelji imaju vrlo male ovlasti
- Smanjuje osjećaj pripadnosti projektu, tj. koheziju projekta

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

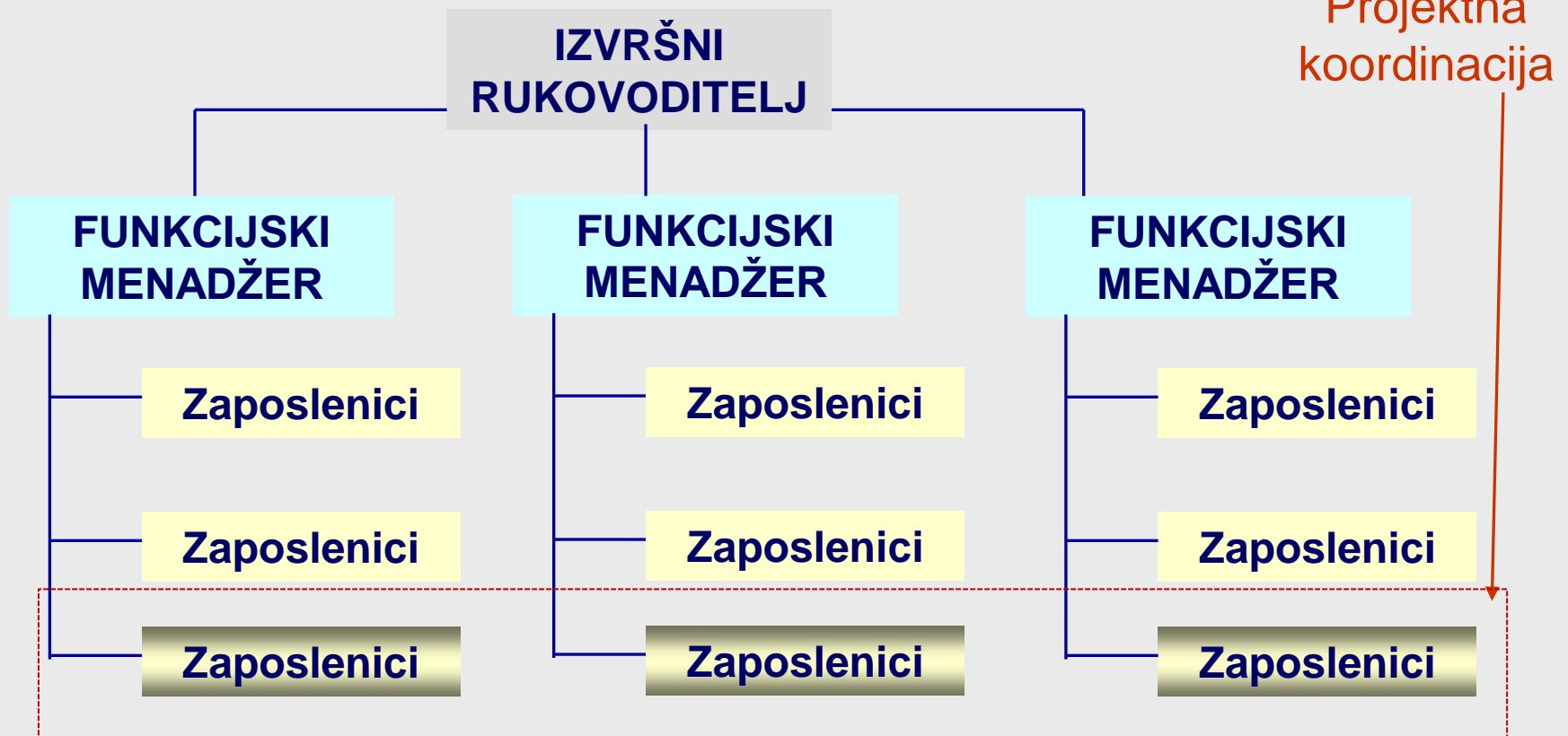


- Dupliciranje resursa
- Nejasni put razvoja karijere
- Prikladna za male projekte
- Minimalna raspodjela stručnosti

Struktura organizacije (3)

❑ Organizacija slabe matrice

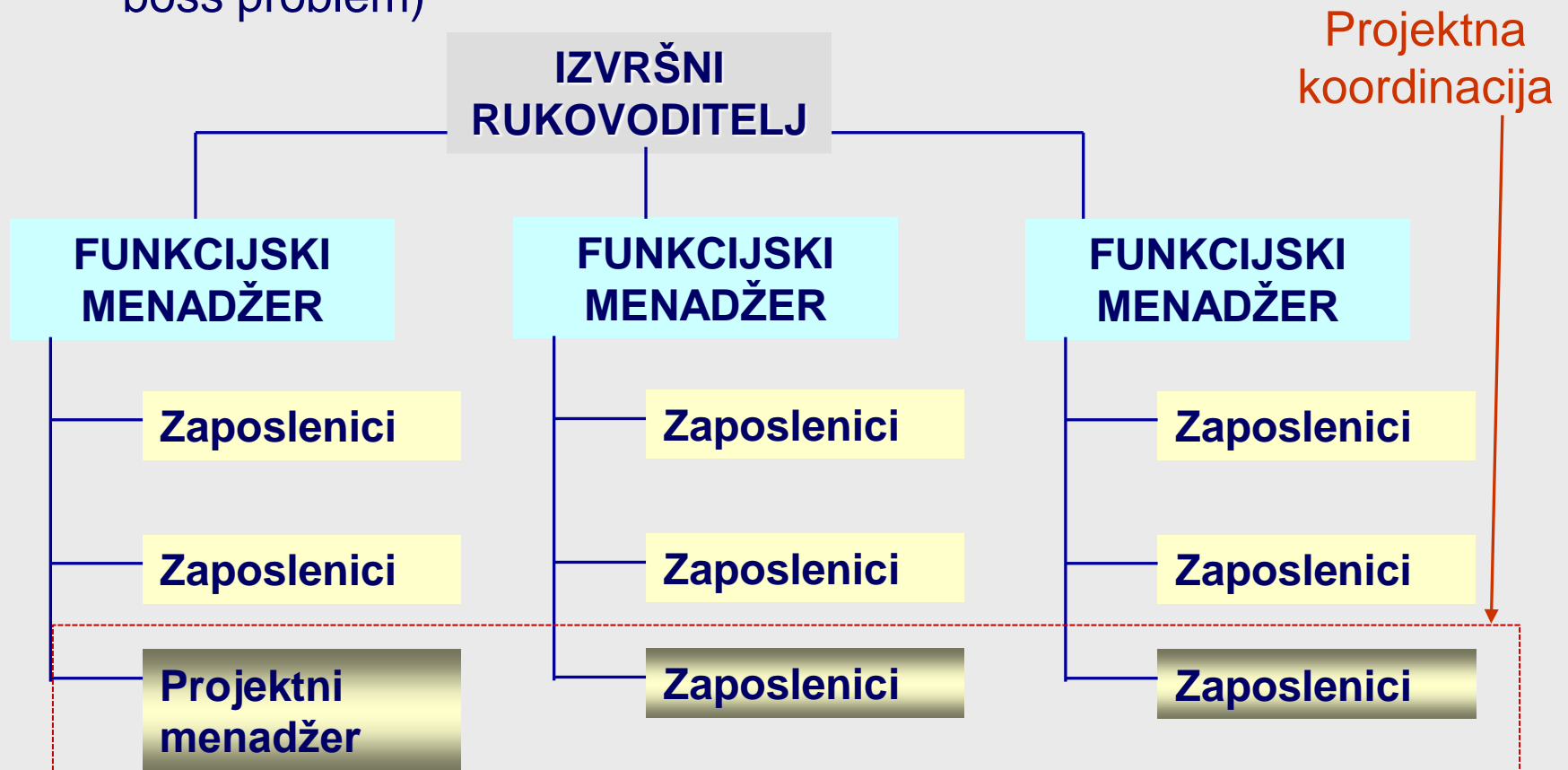
- usmjerena funkcijama,
- voditelj više koordinira nego upravlja, jer nema stvarnog autoriteta



Struktura organizacije (4)

❑ Organizacija uravnotežene matrice

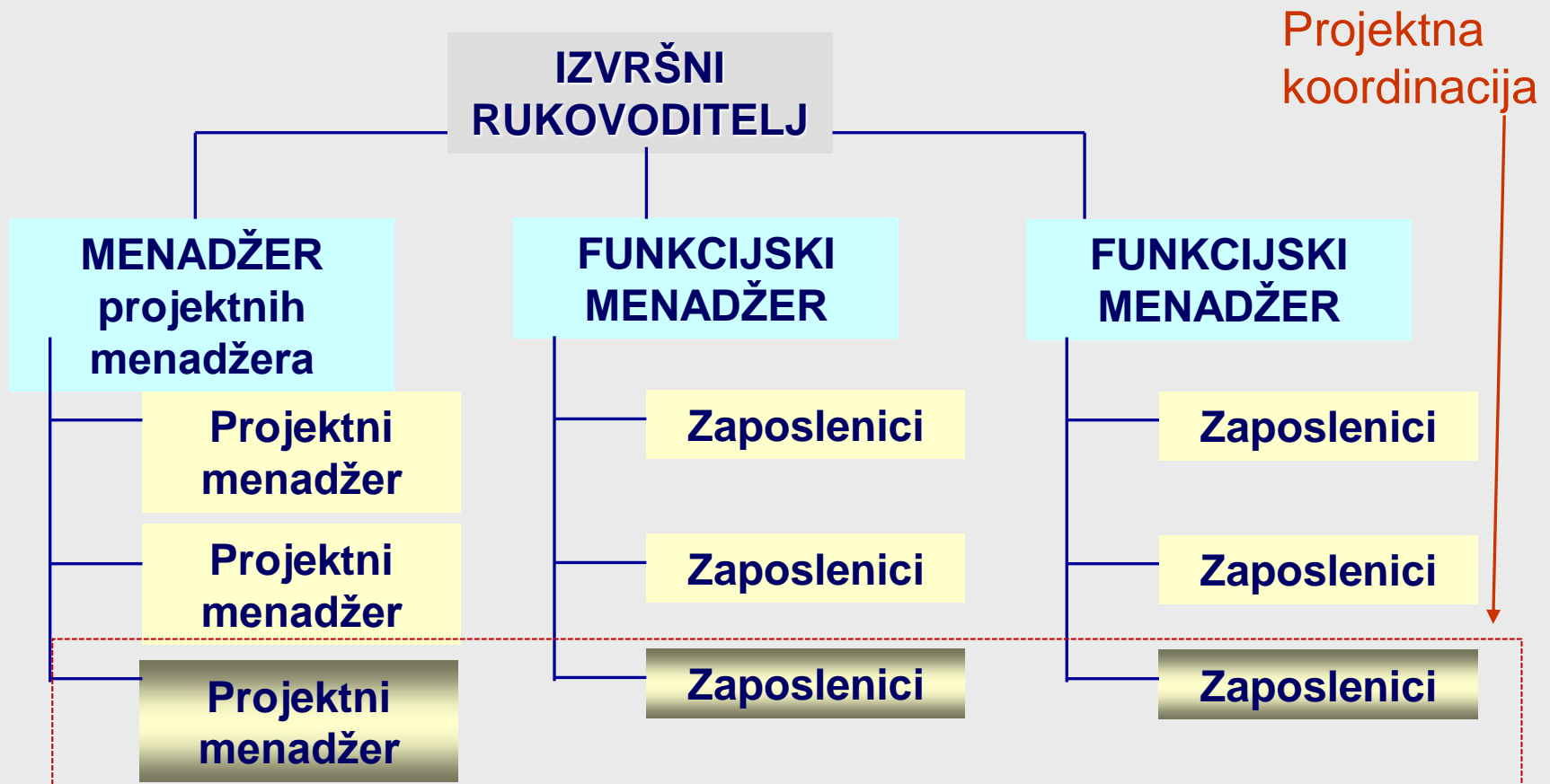
- voditelj upravlja ali nema autonomiju nad resursima i proračunom
- podjednaka moć poslovnog upravitelja i upravitelja projektom (two-boss problem)



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

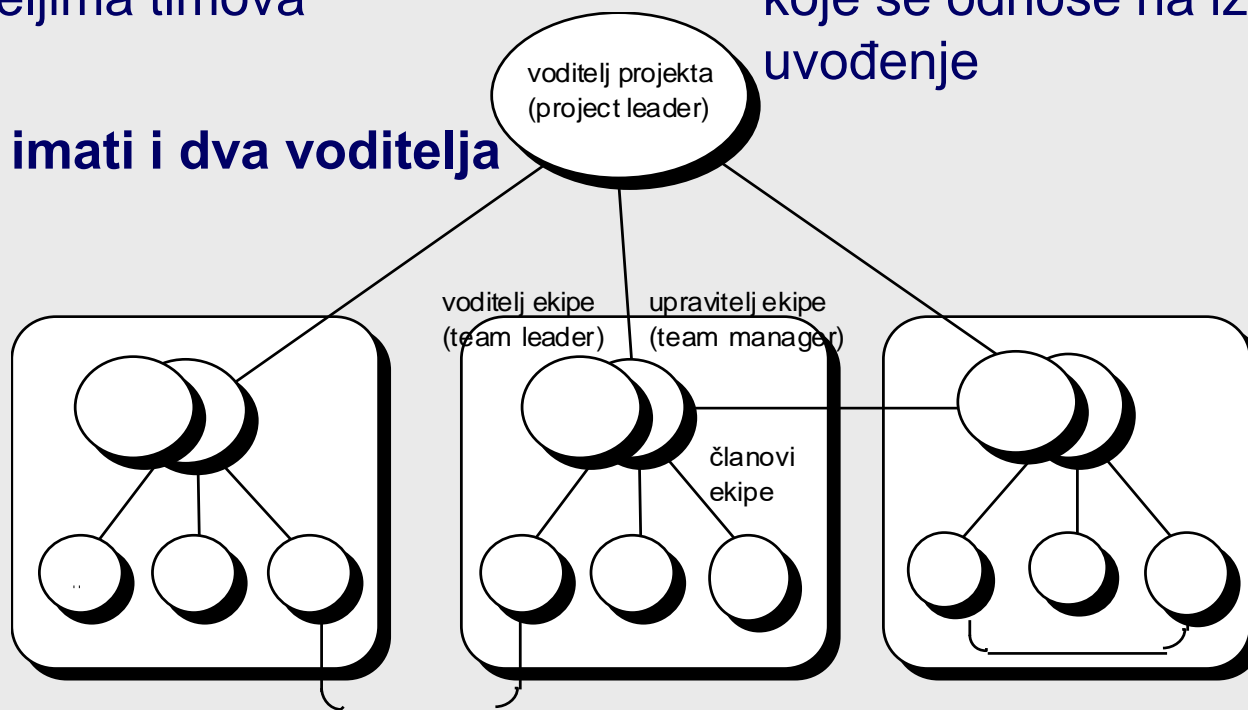
❑ Upravitelj tima (*team manager*)

- 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



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)?

Napredak projekta kroz faze (2)

❑ Praćenje napretka

- rukovodstvo (menadžment) želi vidjeti dokaz napretka i obavljenog posla te informaciju o tome kako (dobro) projekt napreduje
- rezultati faza koriste se za nadzor odvijanja projekta i postizanja cilja
- na kraju svake faze procjenjuje se:
 - aktualno dostignuće (performanse) projekta
 - djelovanje (performanse) projektnog tima
 - dokaz rezultata faze - verifikacija rezultata s obzirom na doseg projekta

Životni ciklus projekta

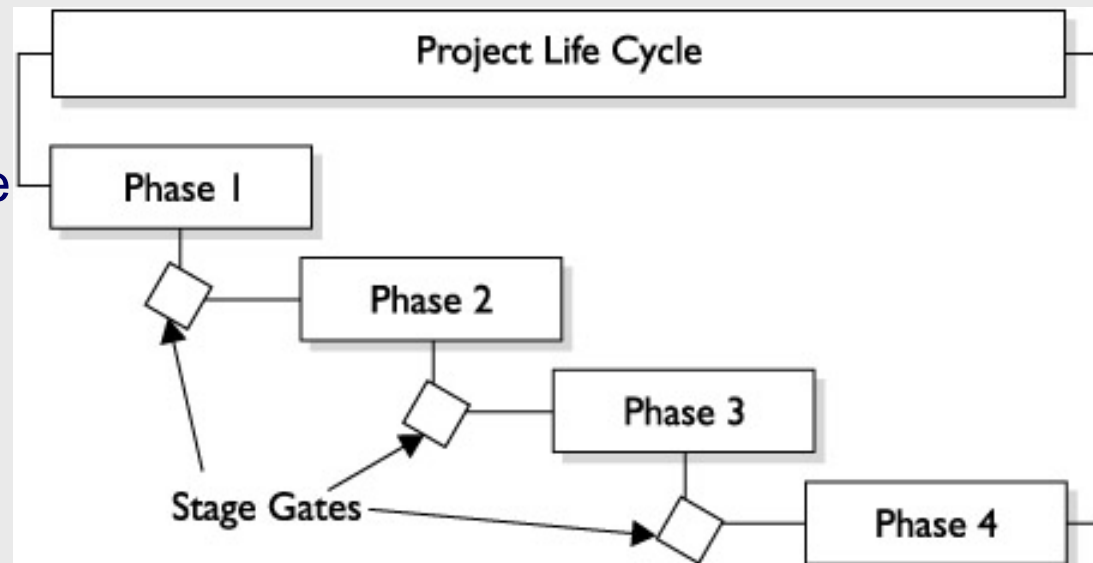
2021/22.03

Rezultati izvršenja projektne faze

- ❑ **Zaključenje pojedine faze ne znači automatsko započinjanje nove**
 - svaka nova faza se formalno inicira specifikacijom što je u njoj dozvoljeno i očekivano - nadzor, upravljanje

- ❑ **Izlazak iz faze (*phase exit, stage gate, kill point*)**
 - kriterij završetka pojedine faze (exit criteria)
 - potvrda naručitelja
 - regulatorno ispitivanje i kontrola
 - mjerenje kvalitete
 - mjerenje performansi
 - nadzor sigurnosti
 - suglasnost za zaključenje
 - inicijacija naredne faze

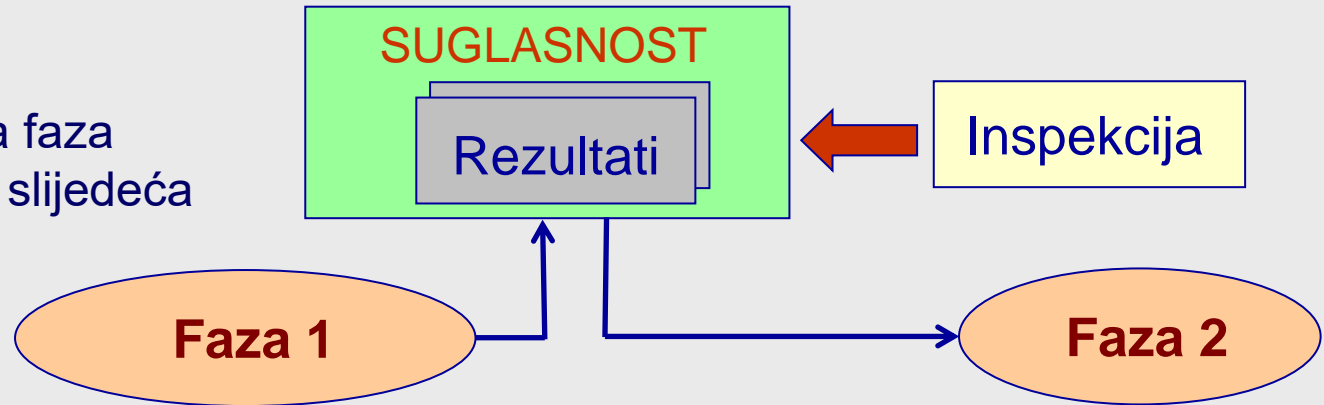
© J. Phillips: PMP Project Management Professional Study Guide, McGraw-Hill



Odnos faza životnog ciklusa projekta

❑ Izmjena faza

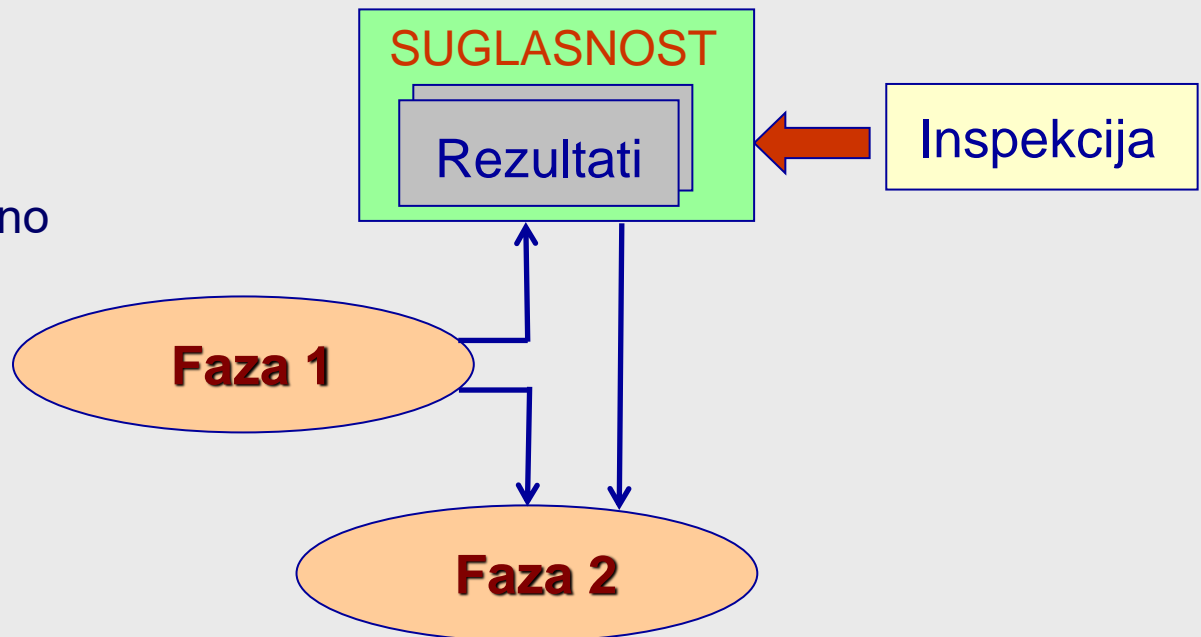
- nakon što jedna faza završi, nastupa sljedeća



- umjesto suglasnosti za nastavak može nastupiti završetak projekta

❑ Preklapanje faza

- moguće ako nije rizično
- tzv. *fast-tracking*



Raznolikost, posebnost ciklusa

❑ Ne postoji univerzalni ciklus, jedinstven za sve projekte

- unutar faza procesi i aktivnosti se razlikuju ovisno o projektu
 - određivanje ciklusa za svaki projekt posebno
 - standardizacija za sve projekte unutar pojedine kompanije
 - preferirani životni ciklusi ovisno o industrijskoj okolini projekta

❑ Primjer

- neka organizacija primijeti nekakvu priliku i želi reagirati na tu priliku, može naručiti studiju o izvedivosti, da odluči želi li krenuti s projektom ili ne
- definicija životnoga ciklusa će odrediti je li ta studija prva faza projekta ili samostalni projekt

❑ Aktivnosti upravljanja su slične !

Primjer životnih ciklusa u različitim djelatnostima

❑ Inženjerstvo, strojarstvo

- Pokretanje (Start-up)
- Definiranje (Definition)
- Glavni projekt (Main)
- Dovršetak (Termination)

❑ Proizvodnja

- Formiranje (Formation)
- Stvaranje, razvoj (Build-up)
- Produkcija (Production)
- Postupni prekid (Phase-out)
- Završna provjera (Final audit)

❑ Razvoj programske potpore

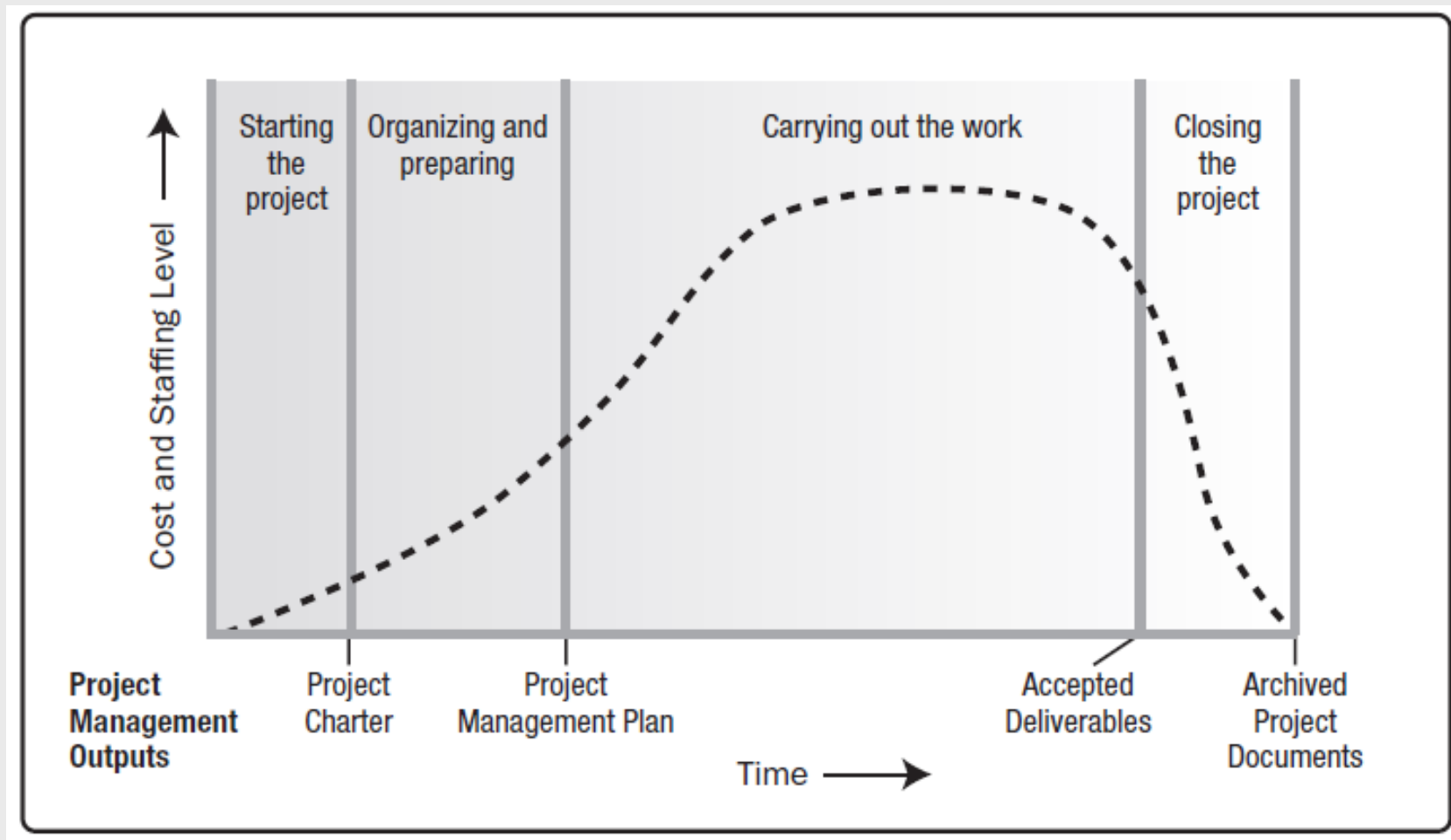
- Koncept
- Planiranje
- Definicija i dizajn
- Implementacija
- Konverzija

❑ Građevinarstvo

- Planiranje, prikupljanje podataka i procedura
- Studija i osnovno inženjerstvo
- Glavni pregled, procjena
- Detaljno inženjerstvo
- Detaljno inženjerstvo / Konstrukcija (preklapanje)
- Konstrukcija
- Testiranje i puštanje u pogon

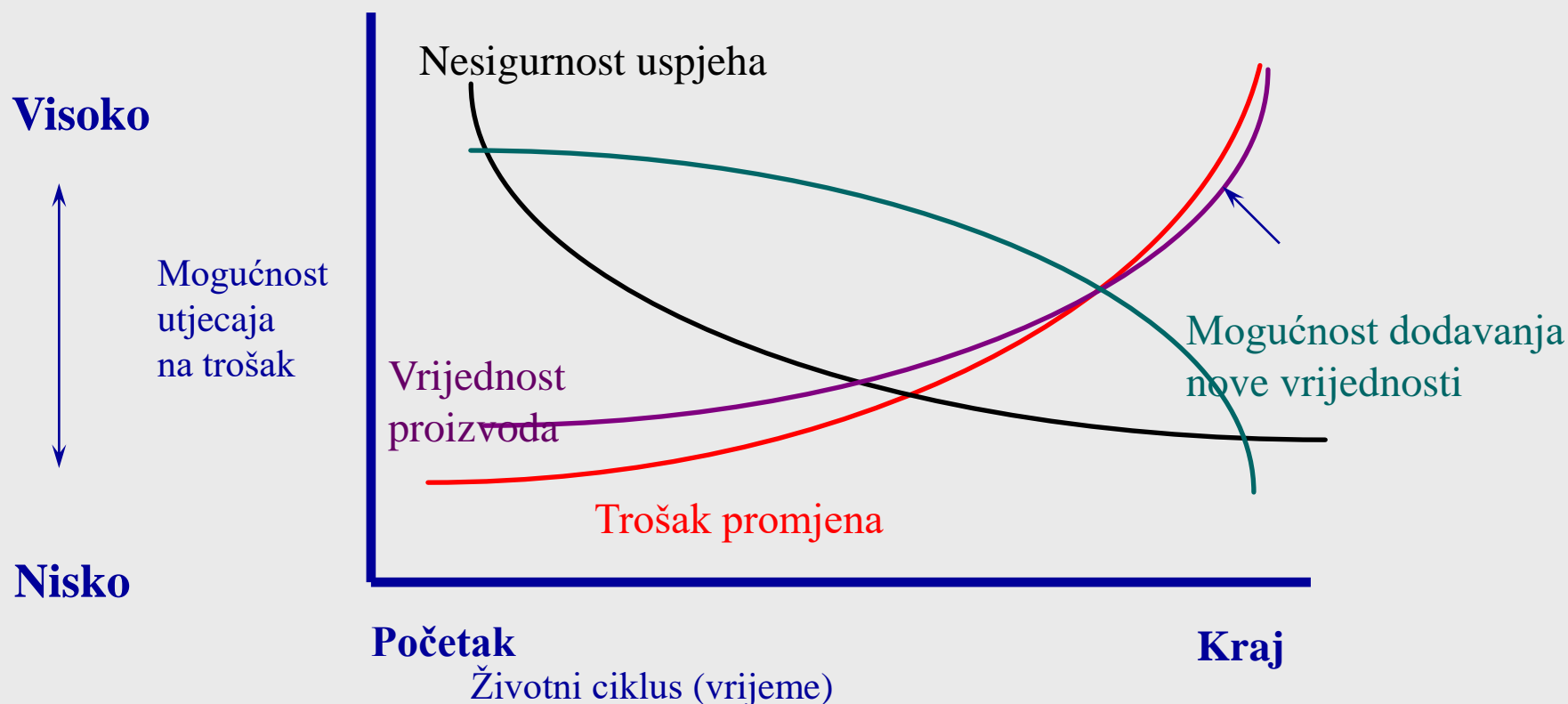
Karakteristike većine životnih ciklusa

- Troškovi i broj angažiranog osoblja su niski na početku, povećavaju se prema kraju i padaju naglo kako projekt završava



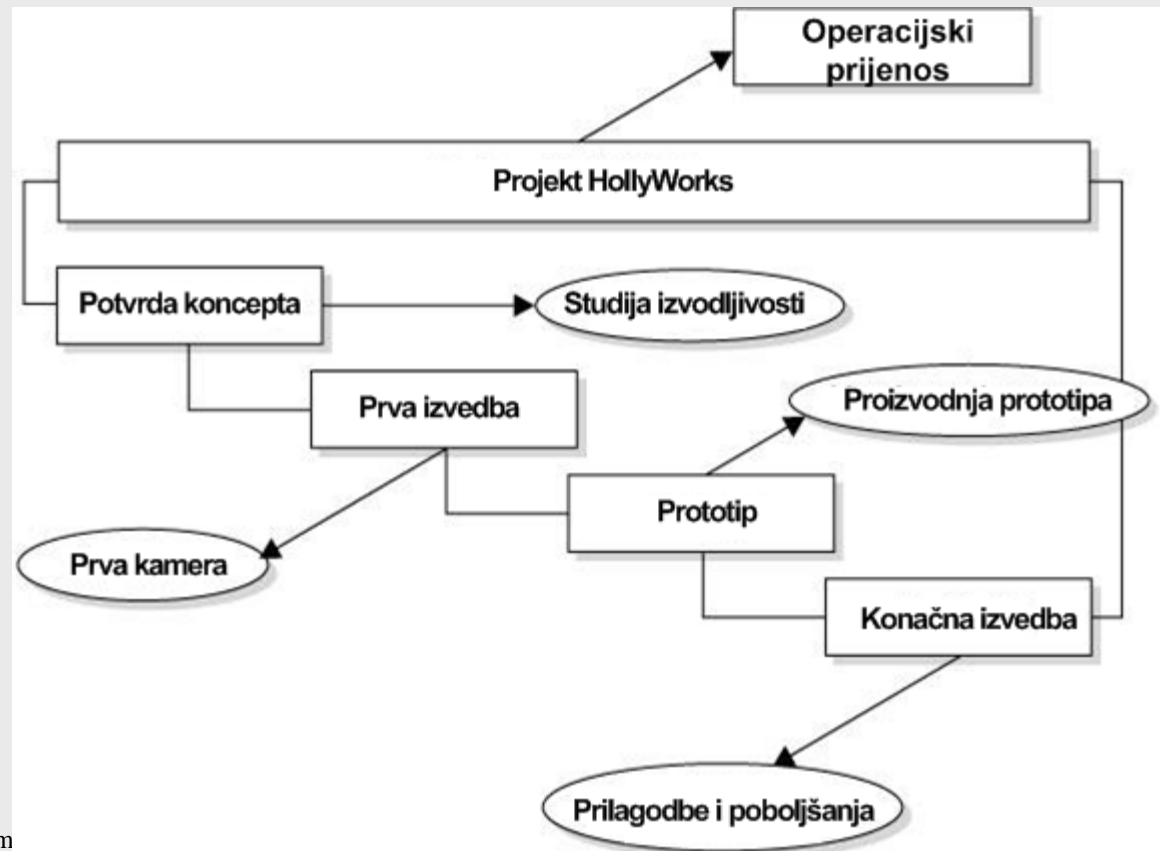
Karakteristike većine životnih ciklusa (2)

- Rizik i nesigurnost su najveći na početku te pada prema kraju. Vjerojatnost uspješnosti povećava se prema kraju.
- Mogućnost utjecaja na završne karakteristike rezultata projekta i zaključnu cijenu projekta pada kako projekt napreduje.
- Trošak promjene i ispravljanja pogreške raste prema kraju.



Primjer životnog ciklusa projekta

- ❑ *HollyWorks* želi razviti novu videokameru koja će omogućiti korisnicima snimanje video snimki prenosivih na različite medije.
- ❑ Video kamera treba biti mala, lagana i imati pristupačnu cijenu.
- ❑ Životni ciklus ovog projekta ima nekoliko različitih faza od ideje do završetka.



Primjer životnog ciklusa projekta

☐ **Potvrda koncepta (proof of concept)**

- Suradnja upravitelja projekta s poslovnim analitičarima, elektroinženjerima, korisnicima i stručnjacima za proizvodnju.
- Potvrda izvedivosti – procjena troškova i potrebnih resursa.

☐ **Prva izvedba (first build)**

- Menadžment odobri budžet za nastavak razvoja.
- UP vodi projektni tim tijekom procesa dizajna i razvoja kamere prema zahtjevima.
- Pri završetku prve izvedbe kamere tim će provesti potrebna testiranja, napraviti dokumentaciju i učiniti kameru prikladnom za korištenje.

☐ **Proizvodnja prototipa**

- Ključni dionici zadovoljni su prvom izvedbom i predlažu manje izmjene u dizajnu.
- Projektni tim razvija model, koji postaje radni prototip za proizvodnju te analizira troškove i jednostavnost masovne proizvodnje.

☐ **Konačna izvedba**

- Prototip se pokazao iznimno dobrim.
- Projektni tim dokumentira sve nedostatke i rade se prilagodbe.
- Projektni tim također radi s proizvođačem kako bi dovršili implementaciju zahtjeva vezanih uz materijal i pakiranje. Projekt je blizu završetka.

☐ **Operacijski prijenos**

- Projekt je završen. Tim je uspješno projektirao, razvio i preselio u proizvodnju kameru dobrih svojstava. Svaka faza projekta vodila je kraju razvoja. Kako se projekt bližio kraju, rizici i nestabilnosti projekta su se smanjivali.

Procesi životnog ciklusa

Procesi projekta

❑ Proces

- Skup međusobno povezanih aktivnosti koje se provode da bi se proizveo određeni proizvod, rezultat ili usluga
- Bude definiran ulazima, alatima i tehnikama te izlazima

❑ Vrste, tipovi procesa

- **Procesi orijentirani prema proizvodu** (*product-oriented processes*)
 - specifični za određenu domenu, životni ciklus proizvoda
 - npr. procesi konstruiranja motora, procesi iterativnog razvoja PP
- **Procesi upravljanja projektom** (*project management processes*)
 - Procesi zajednički (univerzalni) za sve projekte
 - pokretanje, planiranje, izvršavanje, praćenje i nadzor (kontrola), završavanje

❑ Navedene vrste procesa su međusobno povezane i zavisne

- upravitelj projekta mora poznavati proizvodne procese da bi znao ispravno provesti procese upravljanja projektom

Grupe procesa

❑ **Procesi pokretanja**

- Grupa procesa počinjanja, pokretanja (*Initiating Process Group*) – definira i odobrava projekt ili fazu projekta

❑ **Procesi planiranja**

- Grupa procesa planiranja (*Planning Process Group*) – definira i istančava svrhu, planira smjer i akcije za postizanje cilja i dosega.

❑ **Procesi izvršavanja**

- Grupa izvršnih procesa (*Executing Process Group*) – koordinira ljudske i druge resurse u svrhu provedbe plana

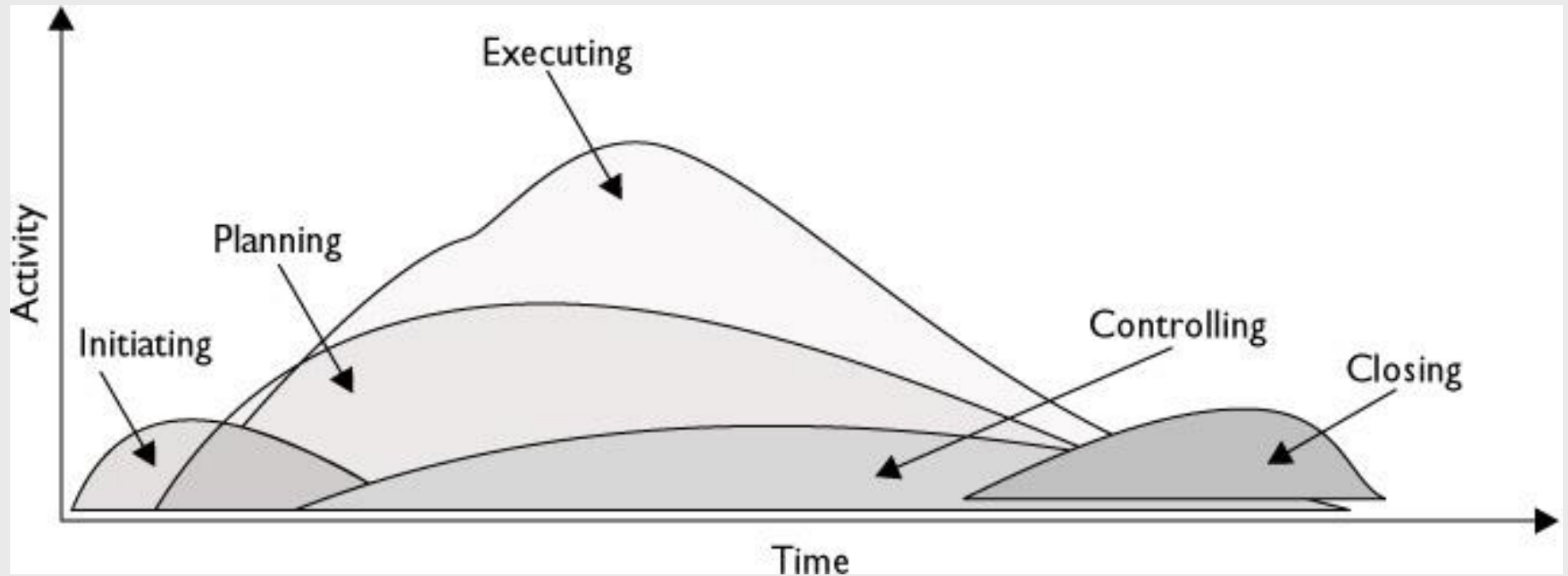
❑ **Kontrolni procesi**

- Grupa upravljačkih procesa (*Monitoring and Controlling Group*) – mjeri i prati napredak radi uočavanja odstupanja od plana s ciljem poduzimanja korektivnih akcija

❑ **Procesi završavanja**

- Grupa procesa zatvaranja (*Closing Process Group*) – formalizira prihvatanje proizvoda, usluge ili rezultata i dovodi do završetka projekta ili faze projekta

Grupe procesa (2)



© J. Phillips: PMP Project Management
Professional Study Guide, McGraw-Hill

Povezanost procesa

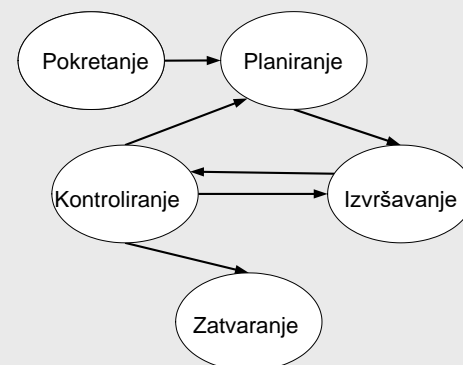
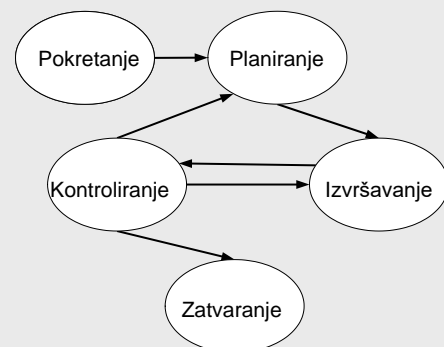
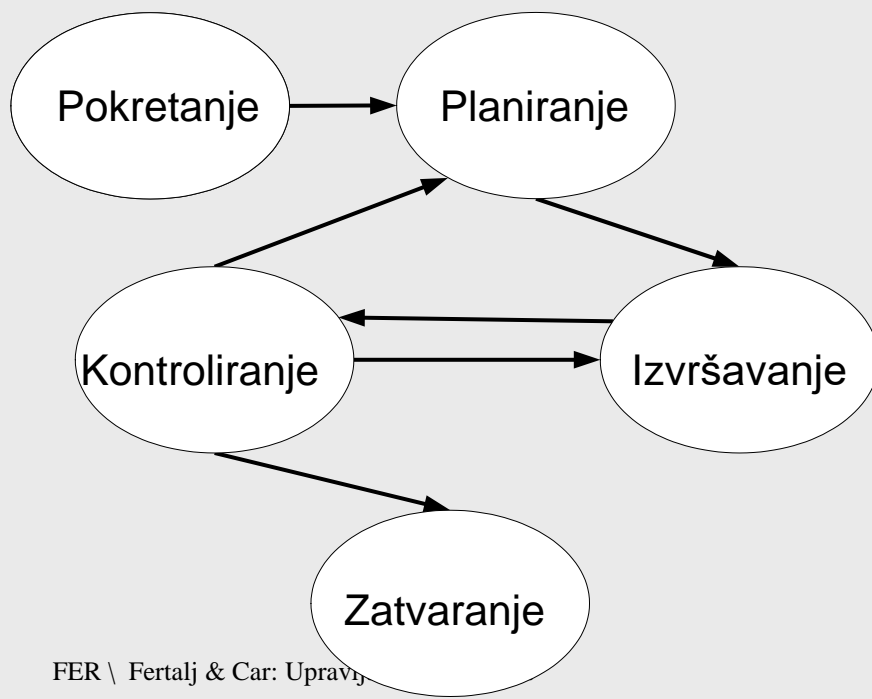
❑ Izlaz jedne grupe procesa predstavlja ulaz za drugu grupu

❑ Primjer

- jedan od izlaza procesa pokretanja je povelja projekta
- povelja predstavlja ulaz za procese planiranja, jer odobrava i autorizira projekt, upravitelja i resurse

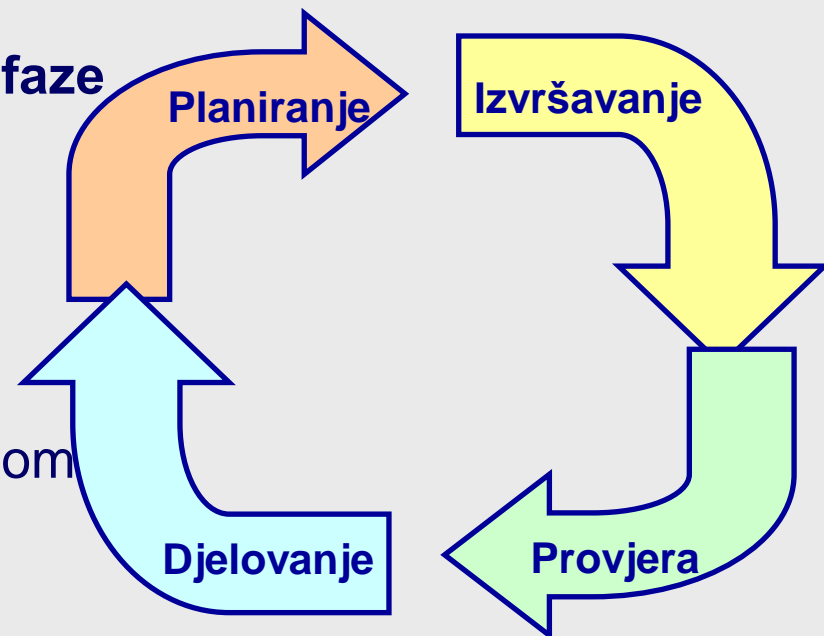
❑ Pojedine grupe mogu se ponavljati

- naročito planiranje, izvršavanje, kontrola

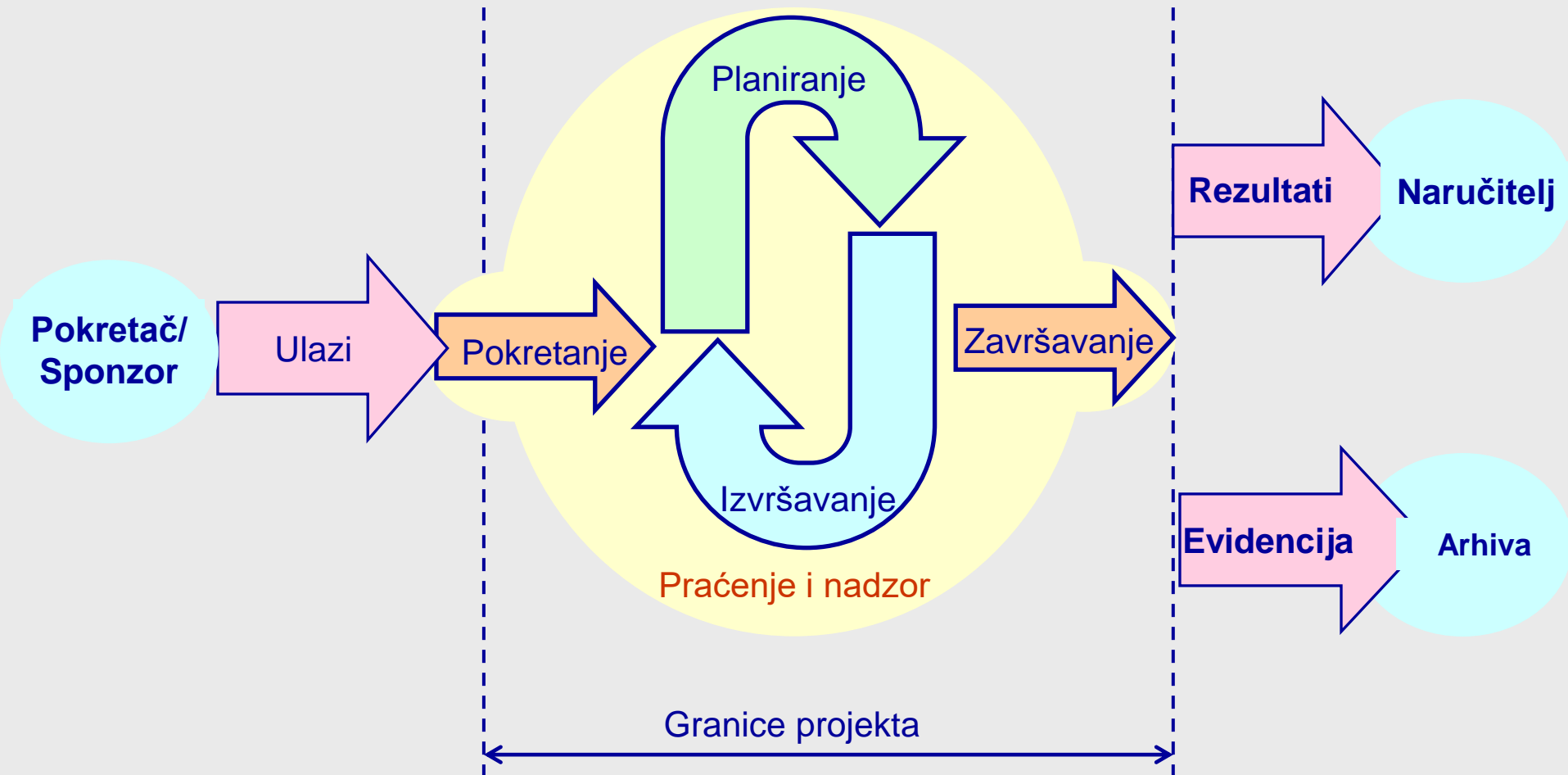


Odabir projektnih procesa

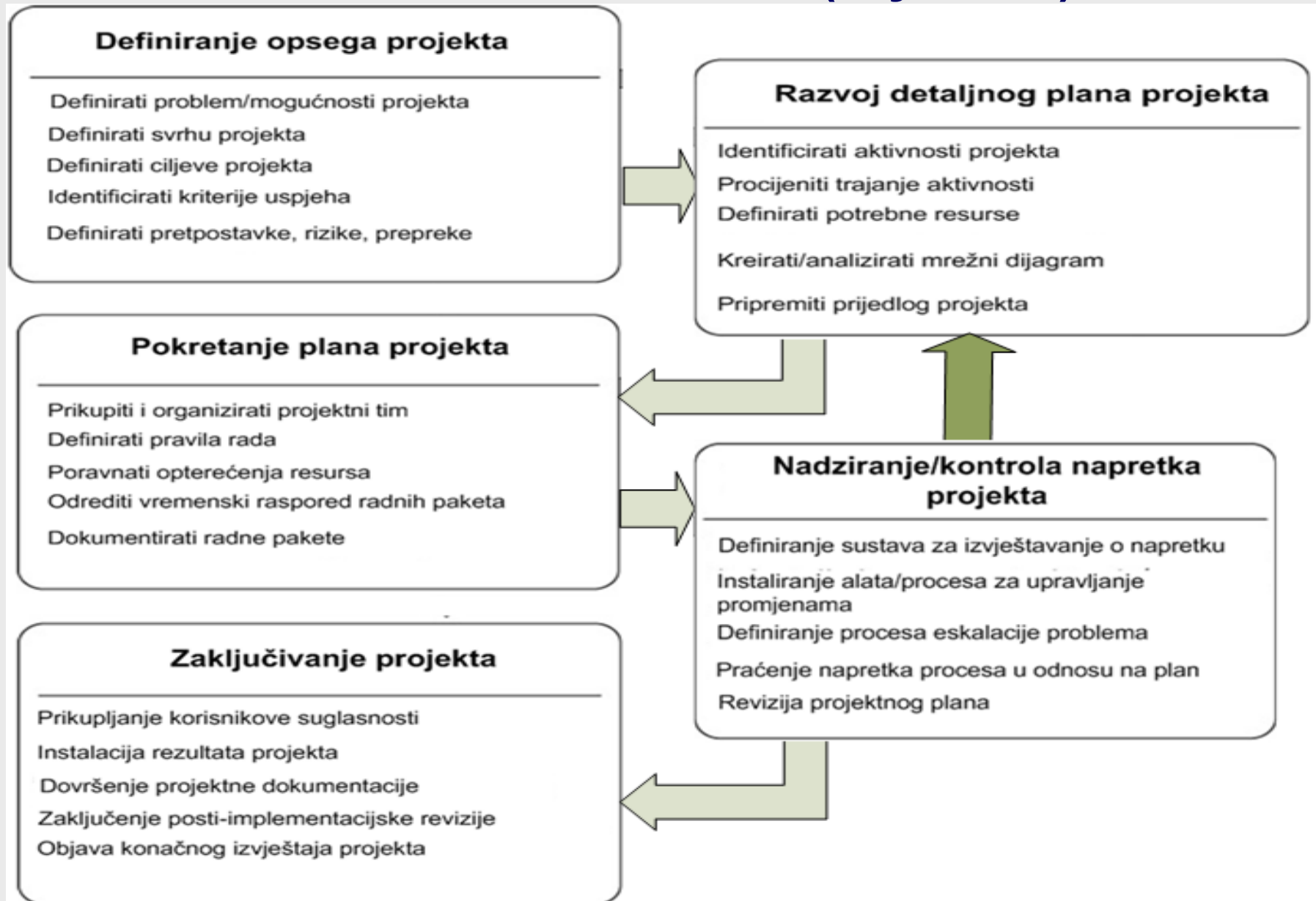
- ❑ Upravitelj projekta, u suradnji s projektnim timom, odgovoran je za određivanje prikladnih procesa, razinu formalizma i strogoću provedbe procesa
- ❑ **Projekt može biti vođen na različite načine ...**
 - složenost, veličina, trajanje, iskustvo tima, pristup resursima, zrelost organizacije u UP, industrija, domena ...
- ❑ **... ali upravljanje iterira kroz 4 ključne faze**
 - *plan-do-check-act (PDCA)*
 - uspostava procesa
 - implementacija procesa
 - mjerenje rezultata i usporedba s planom
 - analiza razlika i uzroka - korekcije



Identifikacija projektnih procesa i granice projekta



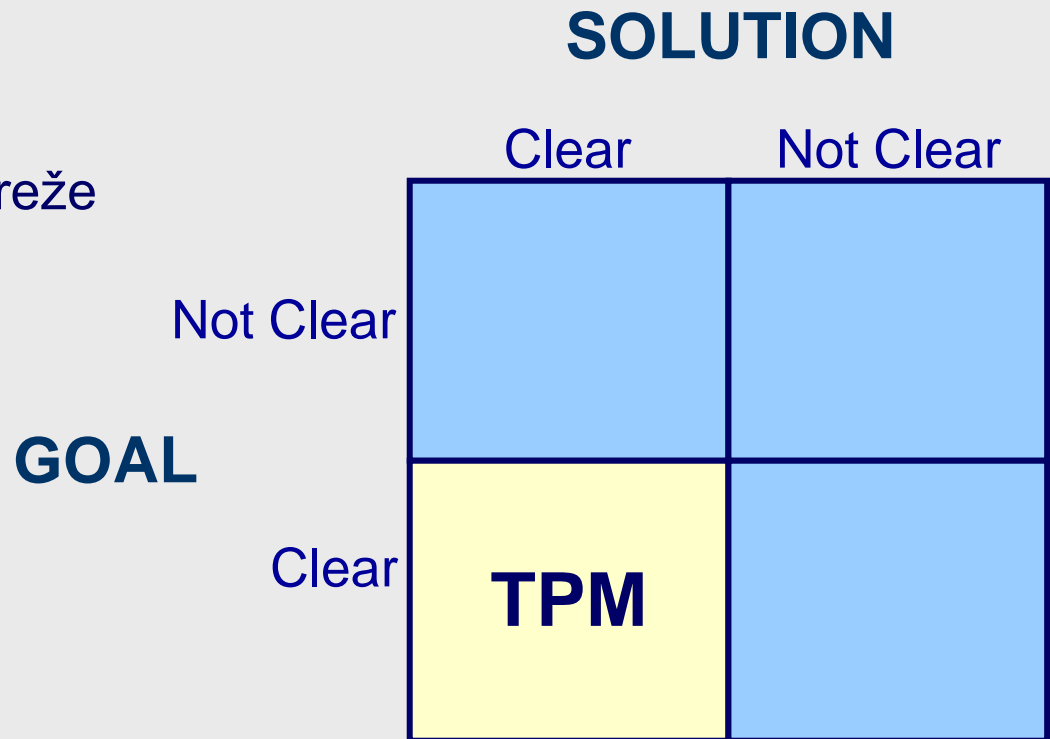
Klasični životni ciklus (Wysocki)



Modeli životnog ciklusa upravljanja projektom (1)

❑ TPM – Traditional Project Management

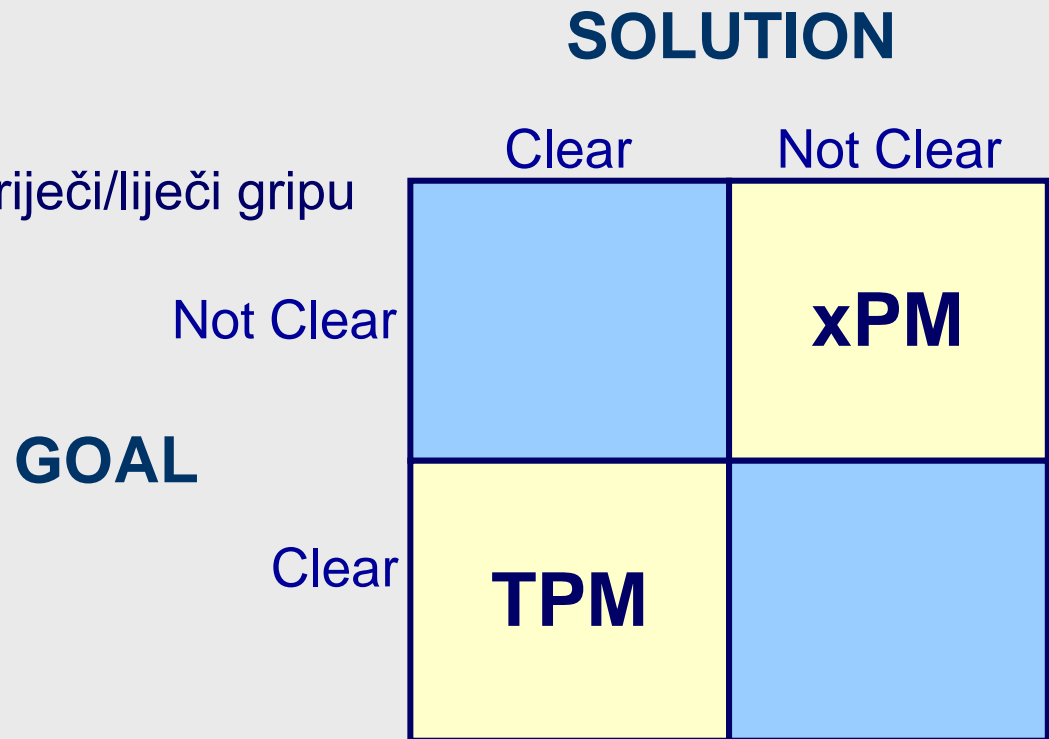
- mala složenost
- stabilni zahtjevi
- poznata tehnologija
- nizak rizik
- iskusan i vješt tim
- planom vođeni projekt
- pr. instalacija lokalne mreže



Modeli životnog ciklusa upravljanja projektom (2)

❑ xPM – Extreme Project Management

- sušta suprotnost prethodnom
- slabo definiran ili nedefiniran cilj, posljedično nedefinirano rješenje
 - "znat ću kad vidim"
- istraživanje i razvoj, razvoj novog proizvoda ili poboljšanje procesa
- kratki rokovi (ASAP)
- visok rizik
- pr. dodatak hrani koji priječi/liječi gripu



Modeli životnog ciklusa upravljanja projektom (3)

❑ APM – Agile Project Management

- kritični problem, nepoznato rješenje
- poslovna mogućnost
- projekti vođeni promjenama
- projekti kritični za organizaciju
- kolocirani timovi
- angažirani korisnik
- pr. čovjek na Marsu do kraja sljedećeg desetljeća, uz siguran povratak

GOAL

SOLUTION

	Clear	Not Clear
Not Clear		xPM
Clear	TPM	APM

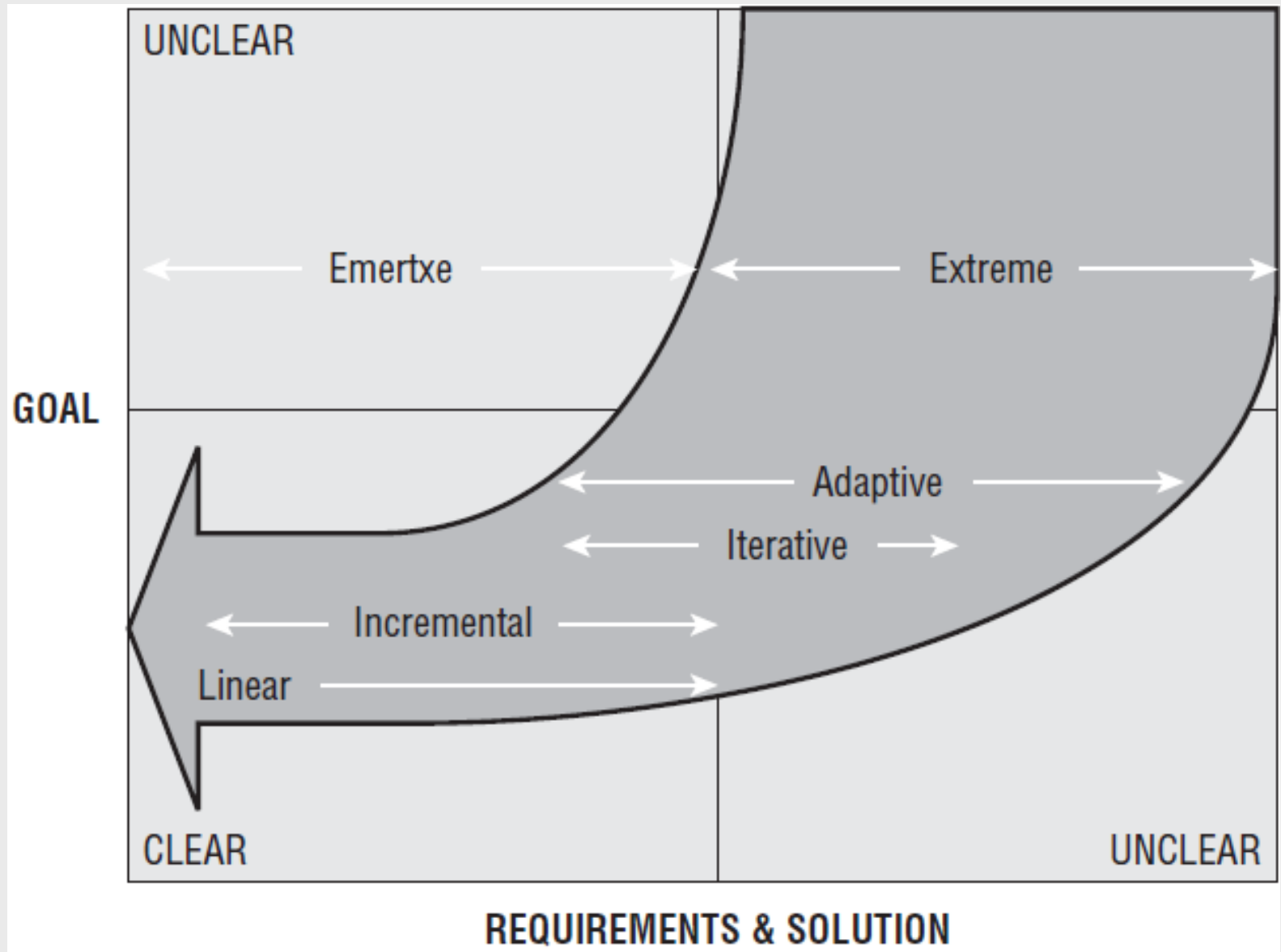
Modeli životnog ciklusa upravljanja projektom (4)

❑ Emertxe Project Management (pronounced e-murt-see) ???

- postoji neko rješenje ali ne i dobro definiran cilj (što se time rješava)
- nova tehnologija bez poznate primjene
- reverzni R&D
- traženje cilja unaprijeđenjem rješenja
- pr. traženje poslovne vrijednosti integracijom nove tehnologije u postojeći proizvod

		Rješenje	
		Jasno	Nejasno
Cilj	Nejasan	MPx	xPM
	Jasan	TPM	APM

Pristupi životnom ciklusu

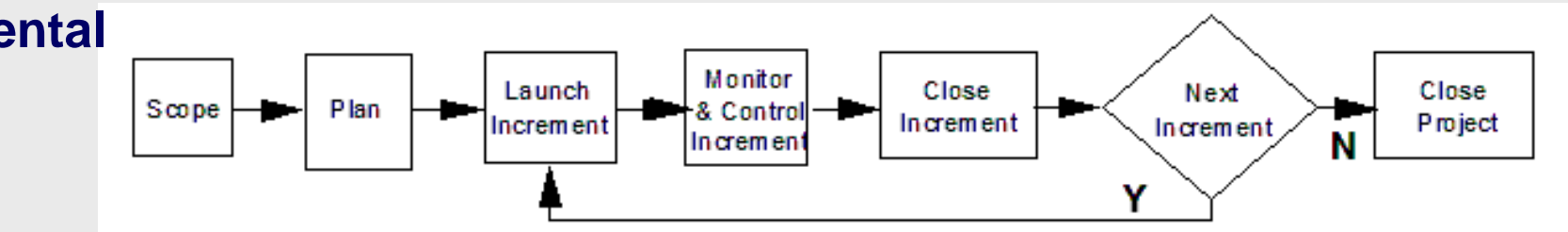


Linear

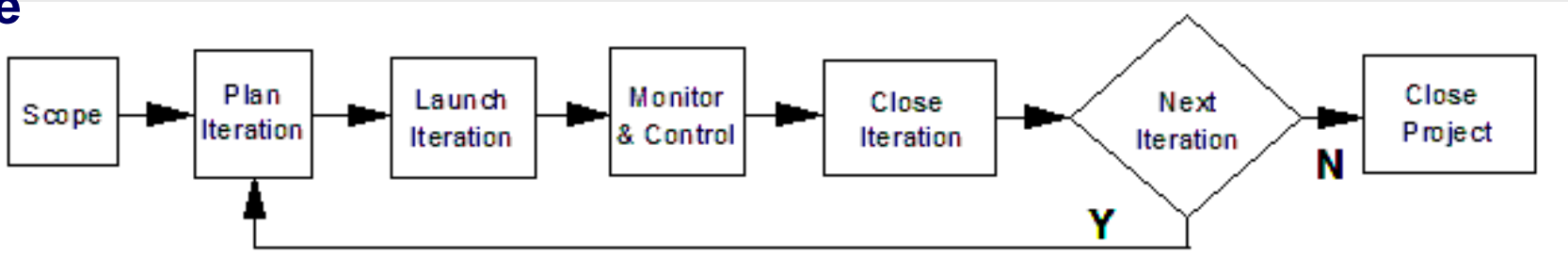


Incremental

TPM

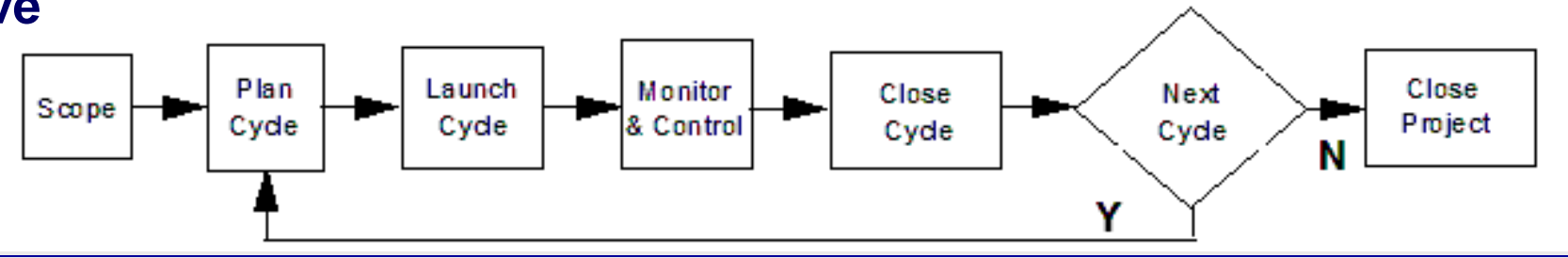


Iterative



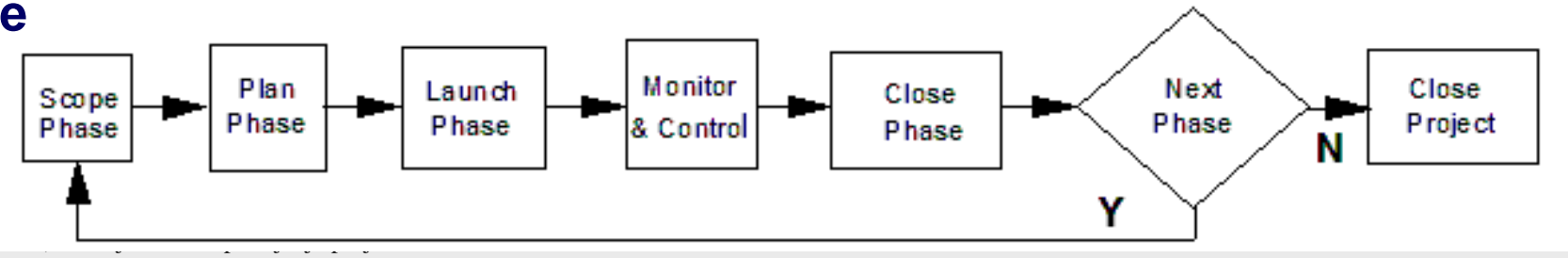
Adaptive

APM



Extreme

xPM



Pouke

- ❑ Svi projekti trebaju biti upravljani, samo veliki zahtijevaju veću razradu.
- ❑ Projekti propadaju uglavnom na početku, a ne na kraju.
- ❑ Procesi se prilagođavaju da zadovolje potrebe ili uvjete projekta.
- ❑ Planiranje je iterativno.
- ❑ Procesi planiranja, izvršavanja i kontrole su čvrsto povezani.

- ❑ Glavne grupe procesa ne izmjenjuju se slijedno
 - pojedinačni procesi integrirani su u aktivnosti
 - npr. u nekom trenutku upravitelj administrira ugovore te istovremeno upravlja verifikacijom dosega
 - administriranje ugovora pri tom je izvršni proces, a verifikacija dosega kontrolni proces



<https://www.youtube.com/watch?v=jhn3YX7XgqU>

Diskusija 1/3

- ❑ **Za projekt vrijedan 16 milijuna kuna, predviđeno je ukupno 4 godine razvoja. Zamišljeno je da će se projekt razvijati kroz 4 faze od kojih bi svaka trajala po godinu dana. Prva faza mora isporučiti prototip sustava, druga i treća gotove komponente budućeg sustava i četvrta gotov sustav. Rukovodstvo projekta je zainteresirano samo za gotov sustav i neće inzistirati na isporukama niti ih kontrolirati tijekom prve 3 godine.**
 - Što se može dogoditi na kraju četvrte godine? Kako bi projekt trebao biti proveden ?
 - Kako voditelj projekta zna da je sigurno nastaviti dalje, nakon što neka faza bude gotova ?

Diskusija 2/3

- ❑ **Neka tvrtka želi napraviti električni automobil, čije će baterije trajati i do 15 sati. Automobil mora biti izrađen od razgradivog materijala. Također, mora biti kompaktan kako bi zauzimao što manje parkirnog prostora i ne smije biti pretjerano skup.**
- Koja su ključna pitanja, prema životnom ciklusu projekta, na koja voditelj projekta mora odgovoriti ?
- Kao voditelj projekta identificirati faze projekta.

Diskusija 3/3

- ❑ **Koja su mjesta u životnom ciklusu upravljanja projektom na kojima je potrebno sudjelovanje klijenta.**
 - Koju specifičnu aktivnost kao voditelj projekta biste koristili kako biste osigurali to sudjelovanje?

- ❑ **Kada u životnom ciklusu se piše plan projekta?**
 - Je li to povezano s metodologijom vođenja projekta?
 - Tko sudjeluje u njegovoj izradi i što prethodi izradi plana?