

Upravljanje komunikacijom Zatvaranje projekta

9/12

Upravljanje komunikacijom

Upravljanje razmjenom informacija u projektu

❑ **Komunikacija – razmjena informacija**

- davanje i primanje informacija

❑ **Upravljanje razmjenom informacija u projektu (*Project Communications Management*)**

- Planiranje komunikacije (*Communications Planning*)
 - utvrđivanje dionika i njihovih potreba za informacijama
 - određuje organizaciju distribucije i razinu detalja informacija
 - određuje vremenski raspored ili učestalost informiranja
- Distribuiranje informacija (*Information Distribution*)
 - pravovremeno dobavljanje potrebnih informacija svim dionicima
- Izvješćivanje o provedbi, učinku projekta (*Performance Reporting*)
 - izvješćivanje o statusu (tehnološkom, financijskom, ...), mjerenje napredovanja i predviđanje
- Koordiniranje zainteresiranih strana (*Manage Stakeholders*)
 - dogovaranje (sastanaka, prezentacija), rješavanje problema

Komunikacijska matrica

	Upravitelj projekta	Sponzor	Ured za UP	Tim	Funkcijski upravitelj	Naručitelj	Mediji	Vanjski dionici
Upravitelj projekta		X	X	X	X	X	X	X
Sponzor	X		X				X	
Ured za UP	X	X			X			
Tim	X				X			X
Funkcijski upravitelj	X	X		X				
Naručitelj	X			X				
Mediji	X	X						
Vanjske (državne) institucije		X			X			

Distribucija informacija

❑ Verbalna komunikacija – brza, učinkovita

- sastanci, sjednice, prezentacije
- neformalna: domjenak, ručak, večera

❑ Pisana komunikacija – detaljna, strukturirana

- dokumenti: sadržaj, forma (predlošci), učestalost

❑ Elektronička komunikacija

- E-mail (cc, bcc), *chat*, telefon, videokonferencije

❑ IS za upravljanje projektom

- web portal ili sustav za podršku rada grupe (groupware)
 - mogućnost automatskog obavješćivanja o promjeni sadržaja
 - primjer: <http://bob.zpr.fer.hr/predmeti/UP>
- alternativa ili dodatak – mape na mrežnom disku
- primjeri mapa: Admin, Materijali, Projekt, Backup, Tmp, itd.

Izvrješćivanje o učinku projekta

- ❑ Informira dionike o upotrebi resursa za postizanje cilja projekta
- ❑ Izvrješća o statusu (*status reports*)
 - gdje je projekt s obzirom na vremenski trenutak
- ❑ Izvrješća o napretku (*progress reports*)
 - postignuća u proteklom vremenskom razdoblju
- ❑ Predviđanja (*project forecasting*)
 - procjena budućeg statusa projekta i napretka temeljem dosadašnjih informacija i trendova
- ❑ Sastanci nadzora (*status review meetings*)
 - usmeno obrazloženje izvrješća o učinku "prema gore"

Verbalna komunikacija

❑ Glavnina komunikacije je verbalna

- paralingvistički (*paralingual*)
 - izgovor, intonacija i naglasak
- povrat (*feedback*)
 - pošiljatelj traži odgovor, pojašnjenje ili drugu reakciju
- aktivno slušanje – slušatelj potvrđuje primitak poruke
 - povratnom informacijom
 - pitanjem
 - traženjem pojašnjenja
- učinkovito slušanje
 - praćenje poruka i ponašanja onog tko iznosi informaciju
- izrazi lica, geste, govor tijela (*body language*)

Preporuke za slušanje

☐ Ne prekidati govornika (ne upadati u riječ)

- upadice prekidaju tok misli
- pokazivanje nedostatka interesa za temu ili poruku - uvredljivo
- iznimno, može biti taktika prekida sastanka koji se loše razvija, da bi ga se nakon prekida bolje pripremilo

☐ Olakšati govorniku

- potvrdom ili odobravanjem (klimanjem glave, smješkom)

☐ Iskazati zanimanje

☐ Ukloniti ometače

- buka, mobilni uređaji

☐ Povremeno rezimirati izrečeno da se potvrdi razumijevanje

- slušatelj - ukratko prepričati svojim riječima

Preporuke za iznošenje informacija

- ☐ **Poruku učiniti relevantnom za primatelja**
- ☐ **Što jednostavnije poruke**
- ☐ **Slanje poruke u nizu koraka**
 - verbalna komunikacija omogućuje brz odziv na pojedine dijelove
- ☐ **Ponavljanje ključnih točki, iznošenje kratkog sažetka (rezime)**
 - kad govornik želi provjeriti je li bio dobro shvaćen

Sastanci

❑ Sastanci - sadržajno

- informativni - upoznavanje sa stanjem, realizacijom i budućim aktivnostima, mogu biti i informiranje o promjeni u organizaciji ili promjeni poslovne politike
- radni - razmatranje problema, predlaganje načina i redoslijeda njihovog rješavanja

❑ Učestalost

- operativni – tjedno ili jednom u dva tjedna, unaprijed dogovorenog dana, najbolje na početku tjedna
- kontrolni - jednom mjesečno ili na kraju faze

❑ Sastav i učinkovitost

- ideja: veći broj ljudi više zna
- problem: učinkovitost ne prati povećanje broja sudionika
- optimalno 10 sudionika (za informativne može biti i više) [Newel]

Vođenje učinkovitih sastanaka

❑ Priprema

- obavijest o terminu i lokaciji, temi, dnevnom redu i sudionicima
- pozive treba slati na vrijeme i u pisanom (elektroničkom) obliku
- oni od kojih se očekuje iznošenje informacija trebali bi to znati

❑ Početak sastanka

- iznošenje svrhe i cilja sastanka
- pregled dnevnog reda, ažuriranje po potrebi
 - u protivnom sastanak može krenuti neželjenim smjerom

❑ Provedba

- izbjegavati raspravu o općepoznatim ili nevažnim stvarima
 - prekinuti u trenutku kada postane razgovor o temama izvan posla
- bilježenje izrečenog, a svakako zaključaka te distribucija zapisnika
- izbjegavati fonograme i videograme

Pregovaranje

Pregovaranje

❑ **Proces u kojemu dvije osobe ili više osoba s različitim interesima sučeljavaju kako bi sklopile posao.**

- provodi se kad jedna strana posjeduje ili kontrolira nešto što želi druga strana
- dvije ili više strana razmjenjuju dobra i usluge te se nastoje dogovoriti o tijeku razmjene
- proces donošenja zajedničke odluke kada uključene strane imaju različite želje
- svakodnevna pojava (pranje posuđa, odabir filma, pregovaranje plaće, povišice ili stimulacije)

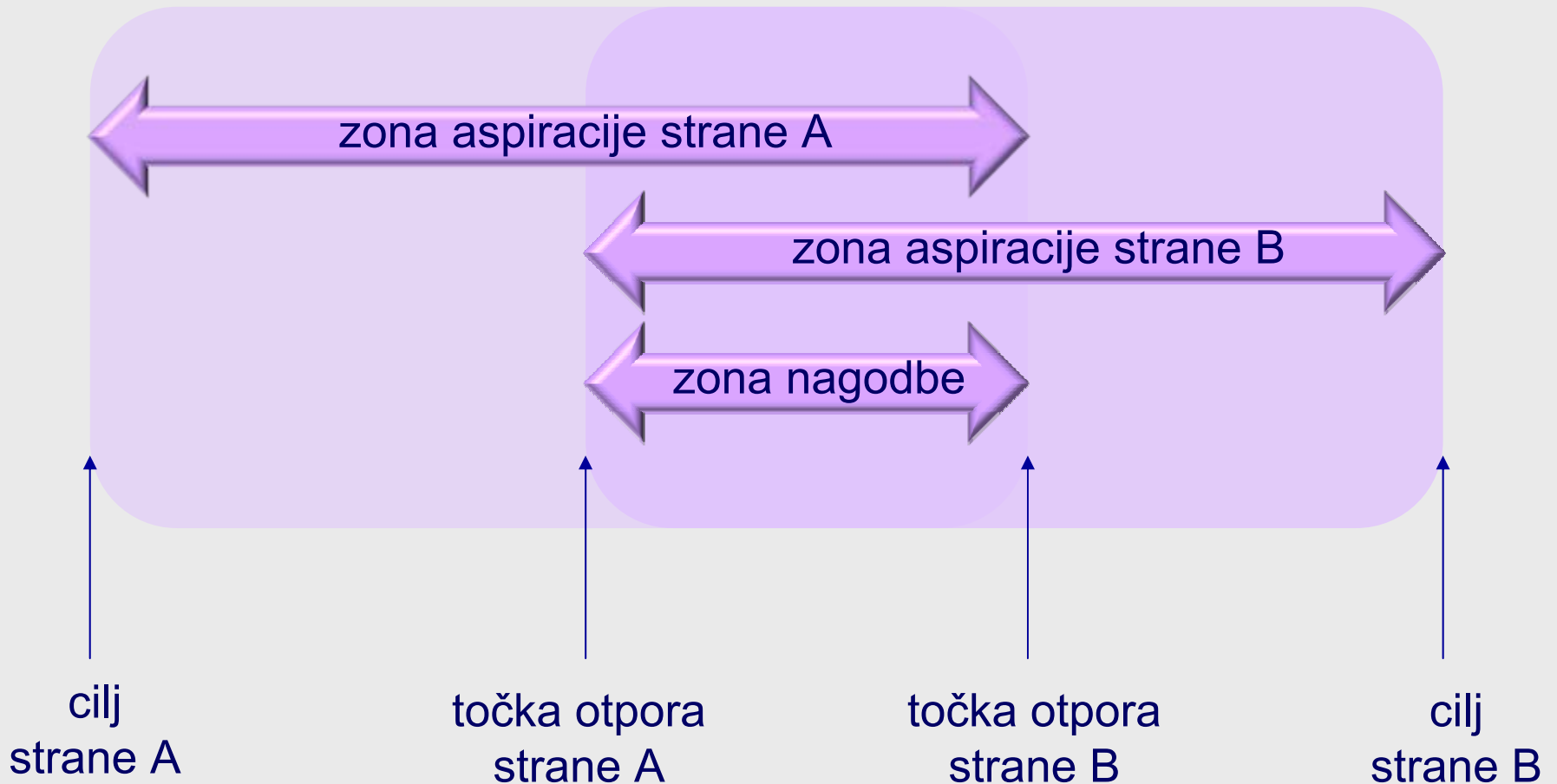
Vrste pregovaranja

❑ Distributivno

- čvrsto/muško/crveno
- *win/lose* pristup (ja pobjeđujem - ti gubiš)
- više za mene znači manje za druge
- distributivni: analiza i podjela
- igra s nulnim zbrojem ($4-2-2=0$)
- usredotočenost na polaznu poziciju pregovora
- konkurencija
- dominacija
- kratkoročno - nije usmjereno na održavanje odnosa
- agresivno, ponižavajuće, manipulativno



Distributivno pregovaranje



Vrste pregovaranja

❑ Integrativno (principijelno)

- blago/žensko/plavo
- *win/win* pristup (oboje pobjeđujemo)
- više za mene znači više i za druge
- briga za obje strane
- kolaborativno i kreativno/integracija i rast
- povećanje kolača ($2+2=5$)
- usredotočenost na ciljeve pregovaranja
- kooperacija
- dijeljenje
- dugoročno - usmjereno na zadržavanje odnosa
- podržavajuće, s povjerenjem, pomirljivo



Integrativno pregovaranje

Element	Opis
Ljudi	Odvajanje ljudi od problema
Interesi	Fokusiranje na interese a ne pozicije
Opcije	Razvijanje opcija na zadovoljstvo obiju strana
Kriteriji	Krajnji rezultati se trebaju temeljiti na objektivnim normama

Taktike pregovaranja (1)

- ☐ **Izbor taktike ovisi o tome je li odnos sa suprotnom stranom kratkoročan ili dugoročan**

Primjeri taktika pregovaranja:

- ☐ **Taktika poštenog dogovora**

- Objektivna tehnika u kojoj suprotstavljene strane zajednički definiraju poštenu sporazum a zatim dijele uloge u njemu.

- ☐ **Taktika niske ponude / ekstremnih ponuda**

- Jedna strana daje najnižu racionalnu ponudu ili postavlja vrlo visoke zahtjeve kako bi suprotnu stranu potaknula na popuštanje.

- ☐ **Taktika iskorištavanja rokova / ignoriranja rokova**

- Stvaranje pritiska pred istek rokova / pregovarač se pravi da mu rokovi nisu važni.

Taktike pregovaranja (2)

❑ Taktika standardne prakse

- Pozivanje na standardne procedure ili pravila pregovaranja, odluke suda, znanstvene procjene, tradiciju, pravila jednakosti itd.

❑ Taktika ograničenog autoriteta

- Pregovarač tvrdi da su mu “vezane ruke” i da mora dobiti dopuštenje od nadređenih da promijeni/prihvati ponudu, kako izbjegao davanje ustupaka tijekom pregovora.

❑ Emocionalne taktike (usmjerenost na emocionalnu destabilizaciju suprotne strane):

- Taktika prijetnje
- Taktika osobnog napada
- Taktika “trebam pomoć”

Reputacija pregovarača

☐ **Lažac/manipulator**

- napraviti će sve da stekne prednost

☐ **Žilav ali pošten**

- čini malo ustupaka ali ne laže

☐ **Ugodan/razborit**

- spreman činiti ustupke i pomirljiv

☐ **Mekušac**

- čini ustupke i pomirljiv bez obzira na to što čini druga strana

☐ **Bez reputacije**

- nije prepoznatljiv

Loši koraci u pregovaranju

☐ Nedovoljna priprema

- nejasni vlastiti ciljevi
- nefleksibilnost
- neobaziranje na konkurenciju

☐ Loš pristup pregovorima

- tvrdo pregovaranje
- nesklonost davanju ustupaka
- neodvajanje problema od osoba

☐ Loše ponašanje na pregovorima

- nestrpljivost
- nepromišljenost
- emocionalna nestabilnost

Preporuke za uspješno pregovaranje

- ☐ Prikupiti što više informacija o suprotnoj strani
- ☐ Unaprijed definirati taktike i strategije pregovaranja
- ☐ Pregovore početi u pozitivnom tonu
- ☐ Pozornost posvetiti problemima a ne osobama
- ☐ Ne reagirati na emocionalne napade suprotne strane
- ☐ Inzistirati na uporabi objektivnih kriterija
- ☐ Inicijalne ponude ne zahtijevaju puno pozornosti
- ☐ Isticati rješenje pobjednik – pobjednik
- ☐ Stvoriti ozračje puno povjerenja
- ☐ Prihvatiti pomoć treće strane ako je potrebno

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura

☐ Nema jedinstvene definicije

- Organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća (Sikavica, 1999)
 - Skup vrijednosti koji pomaže zaposlenicima neke organizacije shvaćanje koje akcije se smatraju prihvatljivim, a koje neprihvatljivim
- “Jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila koje djeluju u organizacijama” (Schein, 1996)

☐ Organizacijske vrijednosti - sklonost prema određenim ponašanjima

☐ Organizacijske norme - ponašanja koje su drugi prihvatili

☐ Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture te organizacije

Organizacijska kultura (2)

- ☐ Formira se kad se grupa ljudi suoči sa skupom izazova
 - ☐ Razvija i mijenja tijekom vremena
 - ☐ Uglavnom dovoljno snažna da utječe na ponašanje pojedinca i kad je uklonjen iz grupe (postaje dio njegovog identiteta)
 - ☐ Rezultira da se mogu uspostaviti različiti kriteriji uspjeha
-
- ☐ Utjecaj kulture na ponašanje
 - Način na koji zaposlenici opažaju i interpretiraju svijet oko sebe
 - Različita uvjerenja što je ispravno ponašanje
 - Zaposlenici koji se identificiraju s org. kulturom jedinice ili organizacije najčešće se više trude doprinijeti boljem uspjehu

Razine organizacijske kulture



Čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu

- ☐ Organizacijska povijest
- ☐ Vrsta djelatnosti
- ☐ Nacionalna kultura
- ☐ Veličina organizacije, organizacijske strukture i vlasništvo
- ☐ Ciljevi, strategija, okolina, tehnologije
- ☐ Kvalifikacijska struktura i osobina vodstva
- ☐ Prostorni smještaj
- ☐ Odnosi u radnoj skupini i stil vođenja

Tipovi organizacijske kulture

☐ Svaka kultura je jedinstvena

- Različite kulture mogu odgovarati različitim organizacijama i njihovom okruženju
- Sličnosti među kulturama različitih organizacija

☐ Ne postoji “korektna” kultura

- na primjer, poželjnost jake kulture ovisi o tome kako ona dobro podržava strateške ciljeve i potrebe organizacije

☐ “Što je organizacija veća i složenija, veća je vjerojatnost da će se u njoj pojaviti više od jednoga tipa kulture.” (Rose, 1988)

☐ Može se razlikovati među različitim odjelima ili radnim jedinicama, strukama, grupama poslova i sl.

Neki temeljni obrasci kulturalnih razlika

□ Različiti

- stilovi komunikacije
- stavovi prema sukobima
- pristupi izvršenju zadataka
- stilovi donošenja odluka
- stavovi prema otvaranju drugima
- pristupi znanju
- jezik i komunikacija
- odnos prema menadžmentu
- ljudski odnosi na poslu
- stilovi rada

Različitosti kultura

❑ Pitanja za procjenu organizacijske kulture:

- Koliko je čvrsta struktura?
- Jesu li odluke orijentirane prema promjenama ili statusu quo?
- Kakva je klima s obzirom na preuzimanje rizika i inovacije?
- Koliko je rašireno osnaživanje (empowerment) i uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka?
- Kakav je natjecateljski stil, interni ili eksterni?

Organizacijska kultura sveučilišta

- ❑ **Understanding University Organizational Culture: The Croatian Example by Kovač et al. (2006):**
 - Zavodi fakulteta su općenito kolegijalni tipovi organizacije - naglasak na zajedničkim vrijednostima i ciljevima, sudjelovanju, konsenzusu, povezanosti i obiteljskoj atmosferi
 - Fakulteti i sveučilišta su općenito birokratski tipovi organizacija – naglasak na pravilima, zakonima i hijerarhiji

Projekti i org. kulturalne različitosti

☐ **U projektima treba balansirati organizacijske kulturalne različitosti kako bi se postigao:**

- konsenzus o ciljevima i metodama
- koordinacija i dijeljenje informacija
- predviđanje eventualnih organizacijskih problema i potencijalna rješenja
- efikasno dijeljenje resursa

Balansiranje različitih kultura na projektu

- ☐ **Kreiranje zajedničkih i usuglašenih projektnih ciljeva**
 - jasno razumijevanje među partnerima
- ☐ **Razvoj planova i strategija koji će biti prihvaćeni od obje strane**
- ☐ **Definiranje grupnih normi (način donošenja odluka, rješavanje konflikata, razvoj povjerenja, aktivno slušanje i komuniciranje)**
- ☐ **Upoznavanje članova tima s mogućim konfliktima zbog različitih organizacijskih kultura**

Balansiranje različitih kultura na projektu

☐ Voditelj projekta

- Predlaganje jasne terminologije i pravila
- Osiguranje protoka informacija
- Dobra priprema sastanaka
- Poticajno, odlučno, pozitivno i dinamično djelovanje
- Predviđanje probleme prije nego li se pojave

☐ Ostali sudionici projekta

- Razumijevanje, prilagodljivost
- Pridržavanje pravila
- Suradljivost

☐ Ne miješati osobne karakteristike članova projektnog tima s organizacijskom kulturom i ne okrivljavati ih zbog nje

☐ Izbjegavati prakse koja ugrožavaju vjerovanja i vrijednosti druge organizacijske kulture.

Balansiranje različitih kultura na projektu

❑ Na projektima koji uključuju dionike različitih org. kultura:

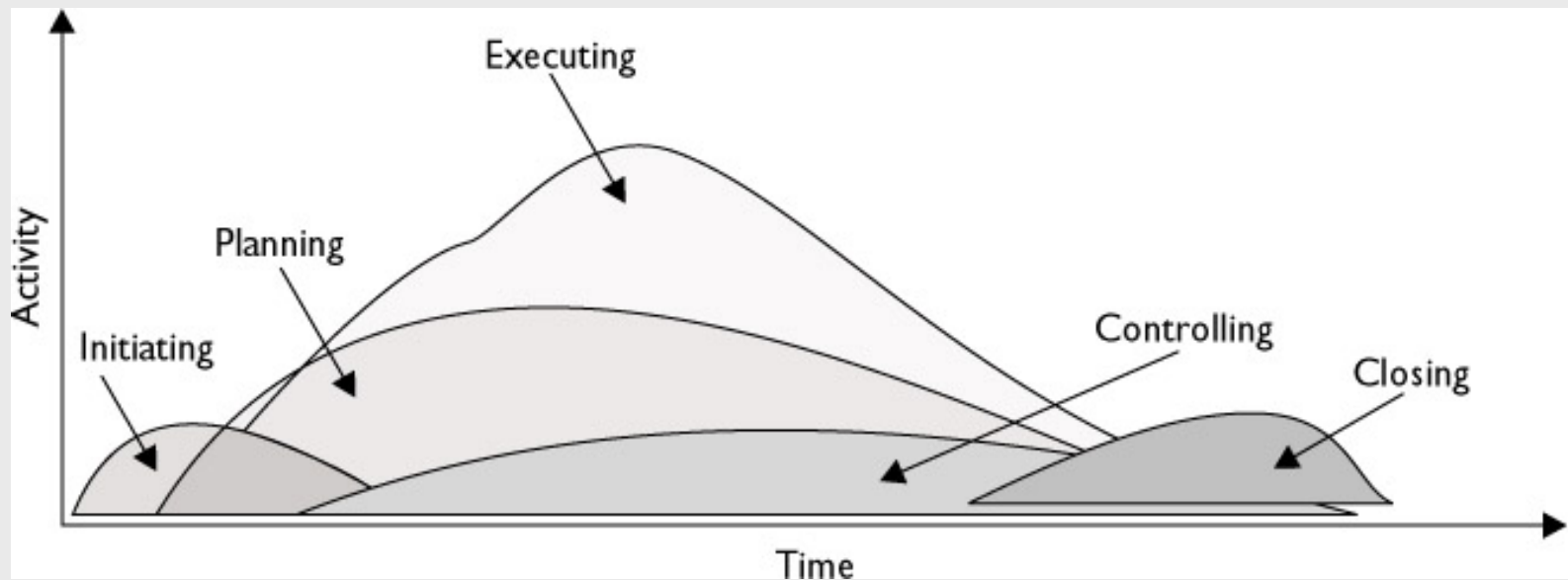
- potrebno je definirati neposrednu projektnu kulturu
- napraviti transfer definiranih zajedničkih vrijednosti sudionicima
- kultura tima mora biti u skladu s vrijednostima svih uključenih vrsta org. kulture
- zaštititi članove tima u situacija kad osnovna kultura priječi uspjeh projekta
- potrebno je ostvariti međusobnu komunikaciju s ostalim kulturama kako bi se definirali planovi i strategije koji će biti prepoznati i priznati od strane uključenih organizacija
- postoji kritična veza između strategije, rukovođenja i uspjeha projekta

Zatvaranje faza i projekta

Grupa procesa zatvaranja

❑ Grupa procesa zatvaranja (*Closing Process Group*)

- formalizira prihvatanje proizvoda, usluge ili rezultata i dovodi do završetka projekta ili faze projekta.



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

Procesi zatvaranja (1)

- ❑ **Može biti zatvaranje faze i zatvaranje projekta**
- ❑ **Revizija nabave (*Auditing Procurement Documents*)**
 - opravdanje troškova projekta
 - ovisno o projektu – prema financijeru (npr. MZOŠ za znanstvene projekte) ili formalno, financijskom revizoru
- ❑ **Dovršetak verifikacije dosega**
 - verifikacija dosega je kontrolni proces
 - na kraju projekta treba zasebno biti provedena radi prihvatanja
 - provode upravitelj projekta i ključni dionici
 - može se provesti i u ključnim prekretnicama projekta
 - ako se provodi na kraju projekta zahtijeva formalnu potvrdu naručitelja

Procesi zatvaranja (2)

- ❑ **Zatvaranje ugovora s dobavljačima (*Closing Vendor Contracts*)**
 - potvrda da su narudžbe ispunjene a dobavljači podmireni

- ❑ **Administrativno zatvaranje (*Closing Administrative Duties*)**
 - dovršetak svih izvješća
 - osiguranje potvrde naručitelja o preuzimanju rezultata projekta
 - upravitelj projekta radi završno izvješće i dokumentira (ne)uspjeh
 - informacija o proizvodu projekta i ispunjenju zahtjeva
 - izvlačenje pouka (*lessons learned*)

- ❑ **Isporuka završnih izvješća**
 - izvješća o odstupanju (*variance reports*)
 - izvješća o statusu (*status reports*)
 - izvješće o troškovima i rasporedu
 - prikaz performansi članova tima

Procesi zatvaranja (3)

☐ Arhiviranje evidencije projekta

- povijesni podaci za naredne projekte

☐ Preraspodjela članova tima

- u projektnoj organizaciji započinje pri kraju projekta
- u funkcionalnoj organizaciji članovi mogu fluktuirati između faza, najčešće na prekretnicama
- primjer: odvajanje ISVU konzultanata po fazama

☐ Obilježavanje, "slavljenje" (*Celebrating*)

- zahvala i nagrada (uspješnom) timu
- osvrt na obavljeni posao

Domaća zadaća

- ☐ **Pretražiti dostupne informacije na Internetu i napraviti vlastiti PREDLOŽAK za zatvaranje projekta koji bi najbolje odgovarao Vašem projektu!**
 - predložak ne treba popuniti
 - predložak treba biti na hrvatskom jeziku
 - predložak treba sadržavati nekoliko rečenica objašnjenja što u pojedinom poglavlju treba popuniti (onako kako je bilo napisano za Prijedlog projekta i Plan projekta)
 - format i stil predloška su proizvoljni
 - na kraju predloška navesti izvore korištenih informacije (popis referenci – URL ili literatura).

- ☐ **Rok: 7.1.2011. u 23:59:59**

- ☐ **Predložak učitati u vlastitu mapu na portal predmeta**

Reference

- ❑ M.W. Newell: Preparing for the PMP Certification Exam, AMACOM, 2002.
- ❑ P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija, Informator, 1999
- ❑ E. H. Schein: Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 2004
- ❑ R. A. Rose, “Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis”, Human Relations 41(2), 139-170, 1988.
- ❑ V.Kovač, J. Ledić, B. Rafajec, Understanding University Organizational Culture. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2006.