

# **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
  - 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.

# Izveščivanje o učinku projekta

- ❑ Informira dionike o upotrebi resursa za postizanje cilja projekta
- ❑ Izvešća o statusu (*status reports*)
  - gdje je projekt s obzirom na vremenski trenutak
- ❑ Izvešća 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 izvješća 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 bolje pripremilo

## ☐ Olakšati govorniku

- potvrdom ili odobravanjem (klimanjem glave, smješkom)

## ☐ Iskazati zanimanje

## ☐ Ukloniti ometače

- buka, mobilni uređaji

## ☐ Povremeno rezimirati izrečeno da se potvrdi razumijevanje

- 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)**

# Sastanci

## ☐ Sastanci

- 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)

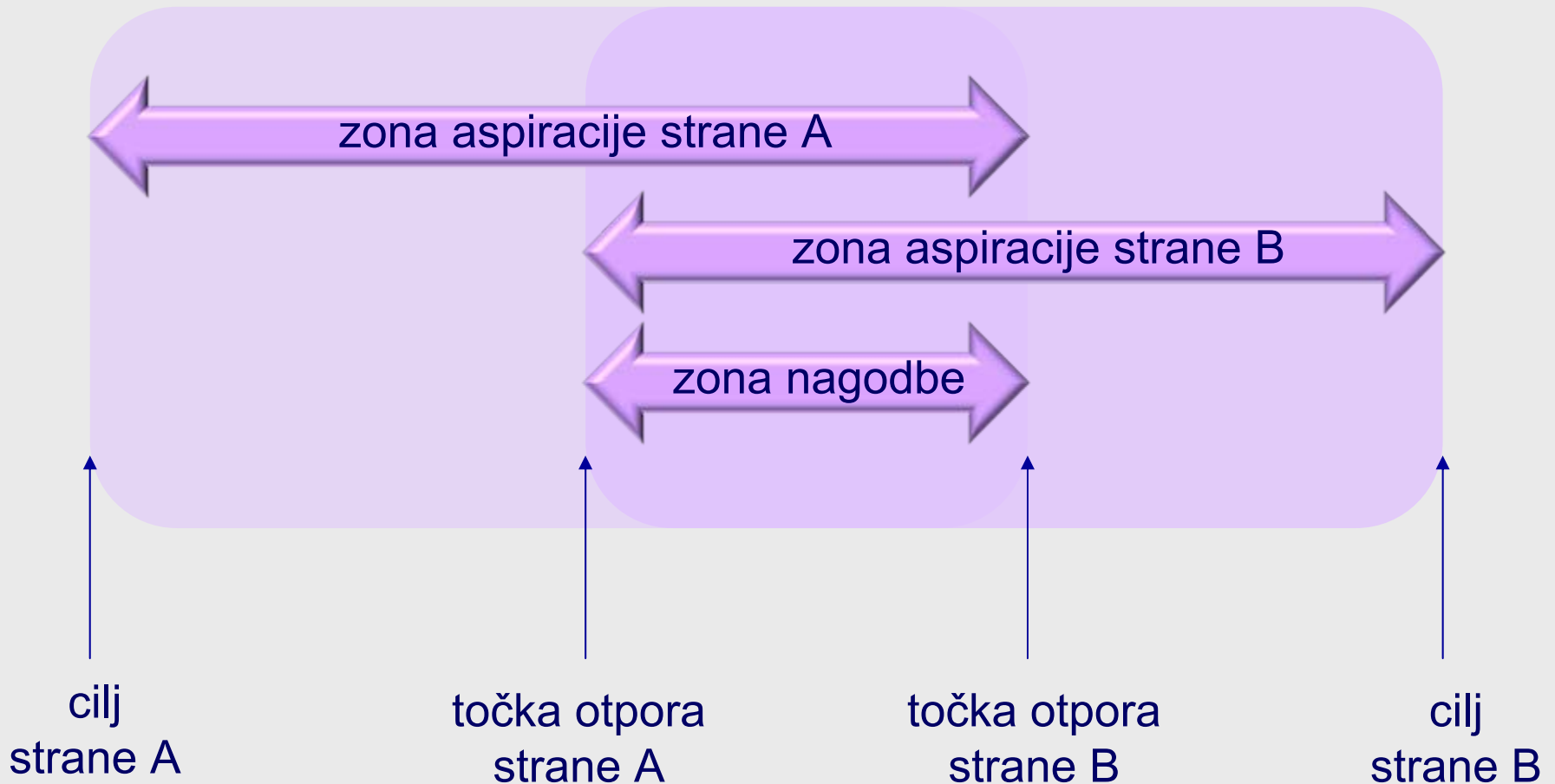
# Vrste pregovaranja

## ❑ 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 / 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 če 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 kulture
- ☐ 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 org. 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 interesne 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

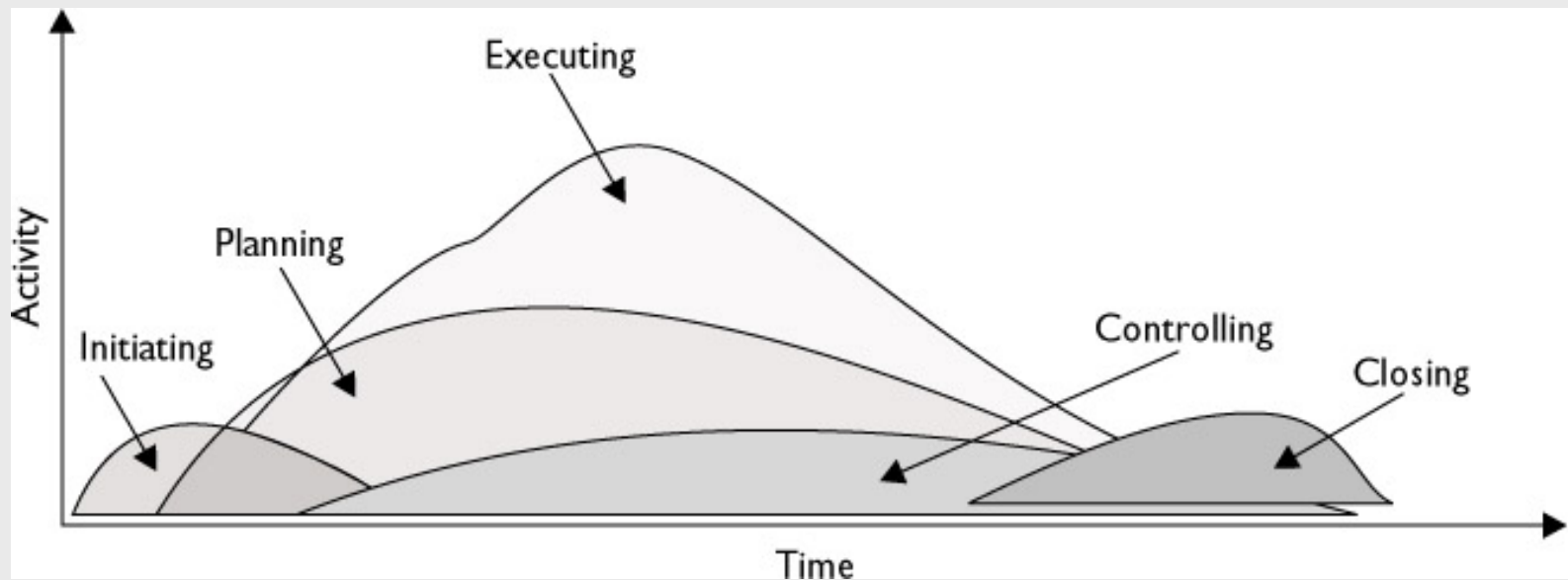
# **Zatvaranje faza i projekta**

---

# 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: 8.1.2010. 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.