

# **Upravljanje komunikacijom**

## **Zatvaranje projekta**

---

**2016/17.09**

# 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 (tehnoškom, finansijskom, ...), mjerenje napredovanja i predviđanje
- **Koordiniranje zainteresiranih strana** (*Manage Stakeholders*)
  - dogovaranje (sastanaka, prezentacija), rješavanje problema

# Plan komunikacije

## ❑ Sadržaj

- Pristup upravljanju komunikacijom – ideja vodilja
- Ograničenja – rokovi, financije, regulativa, tehnologija, ...
- Dionici i njihovi komunikacijski zahtjevi
- Kontakti (project team directory) – ime, titula, uloga, tel, eml, URL, ...
- Metode i tehnologije – CPM/PERT, Sharepoint, Primavera, ...
- Komunikacijska matrica
- Dijagram komunikacije
- Preporuke za sastanke – dnevni red, zapisnik, uloge, ...
- Komunikacijski standardi – formati, predlošci, nazivlje datoteka, ...
- Postupak eskalacije - prioritet, problem, donositelj odluke i rok

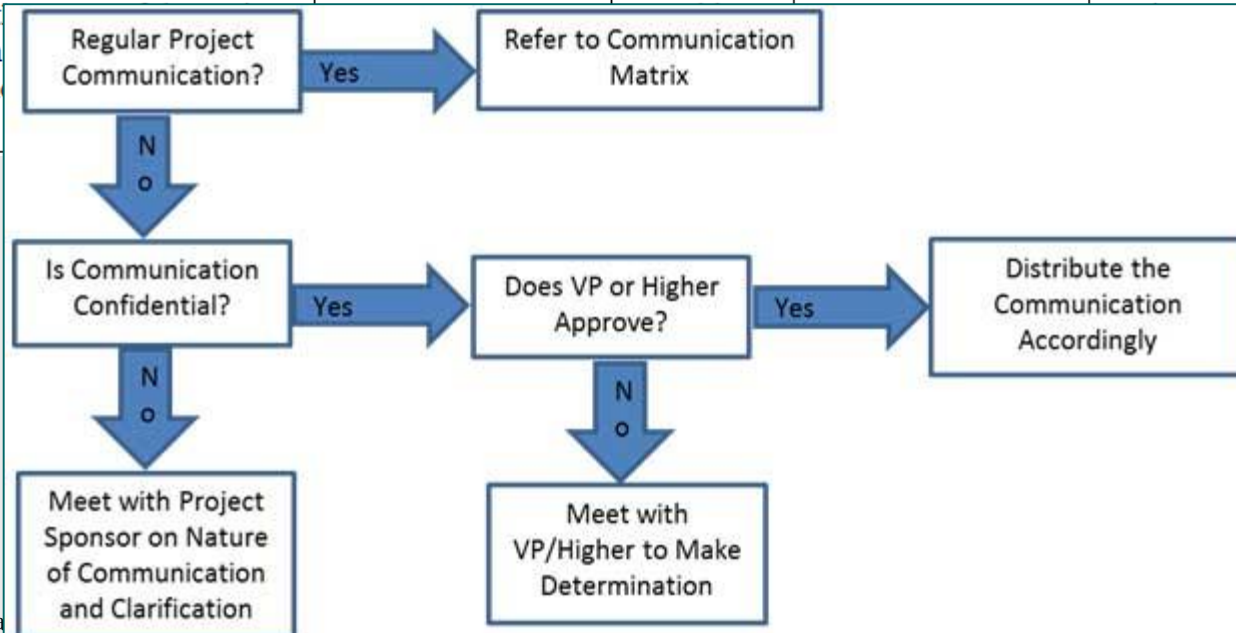
## ❑ Primjer:

- <http://www.projectmanagementdocs.com/project-planning-templates/communications-management-plan.html>

# Primjeri elemenata plana komunikacije

## ❑ Komunikacijska matrica i dijagram komunikacije (flowchart)

Communication Type	Objective of Communication	Medium	Frequency	Audience	Owner	Deliverables
Kickoff Meeting	Introduce the project team and the project. Review project objectives and management approach.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face to Face</li> </ul>	Once	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Sponsor</li> <li>• Project Team</li> <li>• Stakeholders</li> </ul>	Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> <li>• Meeting</li> </ul>
Project Team Meetings	Review status of the project with the team.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face to Face</li> <li>• Conference Call</li> </ul>	Weekly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Team</li> </ul>	Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> <li>• Meeting</li> </ul>
Technical Design Meetings	Discuss and develop technical design solutions for the project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face to Face</li> </ul>	As Needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Technical Staff</li> </ul>	Technical Lead	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> <li>• Meeting</li> </ul>
Monthly Project Status Meetings	Report on the status of the project to management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face to Face</li> <li>• Conference Call</li> </ul>	Monthly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMO</li> <li>•</li> </ul>	Project Manager	•
Project Status Reports	Report to management including costs and				Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Report</li> </ul>



# 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://portal.zpr.fer.hr/UP>
- alternativa ili dodatak – dijeljene mape na mrežnom disku ili u oblaku
- primjeri mapa: Admin, Materijali, Projekt, Backup,, itd.

# Izvješćivanje o učinku projekta

- ❑ Informira dionike o upotrebi resursa za postizanje cilja projekta
- ❑ **Izvješća o statusu** (*status reports*)
  - gdje je projekt s obzirom na vremenski trenutak
- ❑ **Izvješća 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*)
  - prezentacija o učinku "prema gore" – rukovodstvo, naručitelj, ...

# Ključni dijelovi izvještaja

## Key Milestones Table (those that represent significant project progress)

Id.	Title	Plan completion date	Forecast completion date as reported two months ago	Forecast completion date as reported last month	Current forecast completion date	Actual completion date				
1	Description	dd-mmm-yy	dd-mmm-yy	dd-mmm-yy	dd-mmm-yy	dd-mmm-yy				
2	Description									
	**									
	**	Project Cost and Schedule Performance Report								
	**	Project:			Date:					
N	Des	WBS Element	Planned	Earned	Actual	Schedule	Cost	Schedule	Cost	

WBS Element	Planned Value (PV)	Earned Value (EV)	Actual Cost (AC)	Schedule Variance (SV)	Cost Variance	Schedule Performance Index (SPI)	Cost Performance Index (CPI)
1.0 Product Planning	\$45,000	\$43,500	\$44,000	(\$1,500)	(\$500)	0.97	0.99
2.0 Product Design	\$75,000	\$73,000	\$71,000	(\$2,000)	\$2,000	0.97	1.03
3.0 Product Build	\$90,000	\$90,000	\$91,000	\$0	(\$1,000)	1.00	0.99
4.0 Product Testing	\$55,000						
5.0 Product Implementation	\$35,000						
Totals:	\$300,000	\$206,500	\$206,000	(\$3,500)	\$500	0.98	1.00



# 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

## ☐ **Olakšati govorniku**

- potvrdom ili odobravanjem (klimanjem glave, smješkom)

## ☐ **Iskazati zanimanje**

- (pot)pitanjima

## ☐ **Ukloniti ometače**

- buka, mobilni uređaji

## ☐ **Povremeno rezimirati izrečeno da se potvrdi razumijevanje**

- slušatelj - ukratko prepričati svojim riječima, provjera je li shvatio

# 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
- ❑ **Ponavljjanje ključnih točki, iznošenje kratkog sažetka (rezime)**
  - kad govornik želi provjeriti je li bio dobro shvaćen
- ❑ **Primjer: dokumentarne emisije**

# 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
  - unutar ekipe mogu biti i dnevni – XP daily stand up, Scrum daily
- 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)

# 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
- opcionalno snimanje (fonogrami, videogrami)

# Pregovaranje

---

# Pregovaranje

- ❑ **Proces sučeljavanja dvije ili više osoba s različitim interesima radi sklapanja posla ili postizanja nekog dogovora**
  - 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

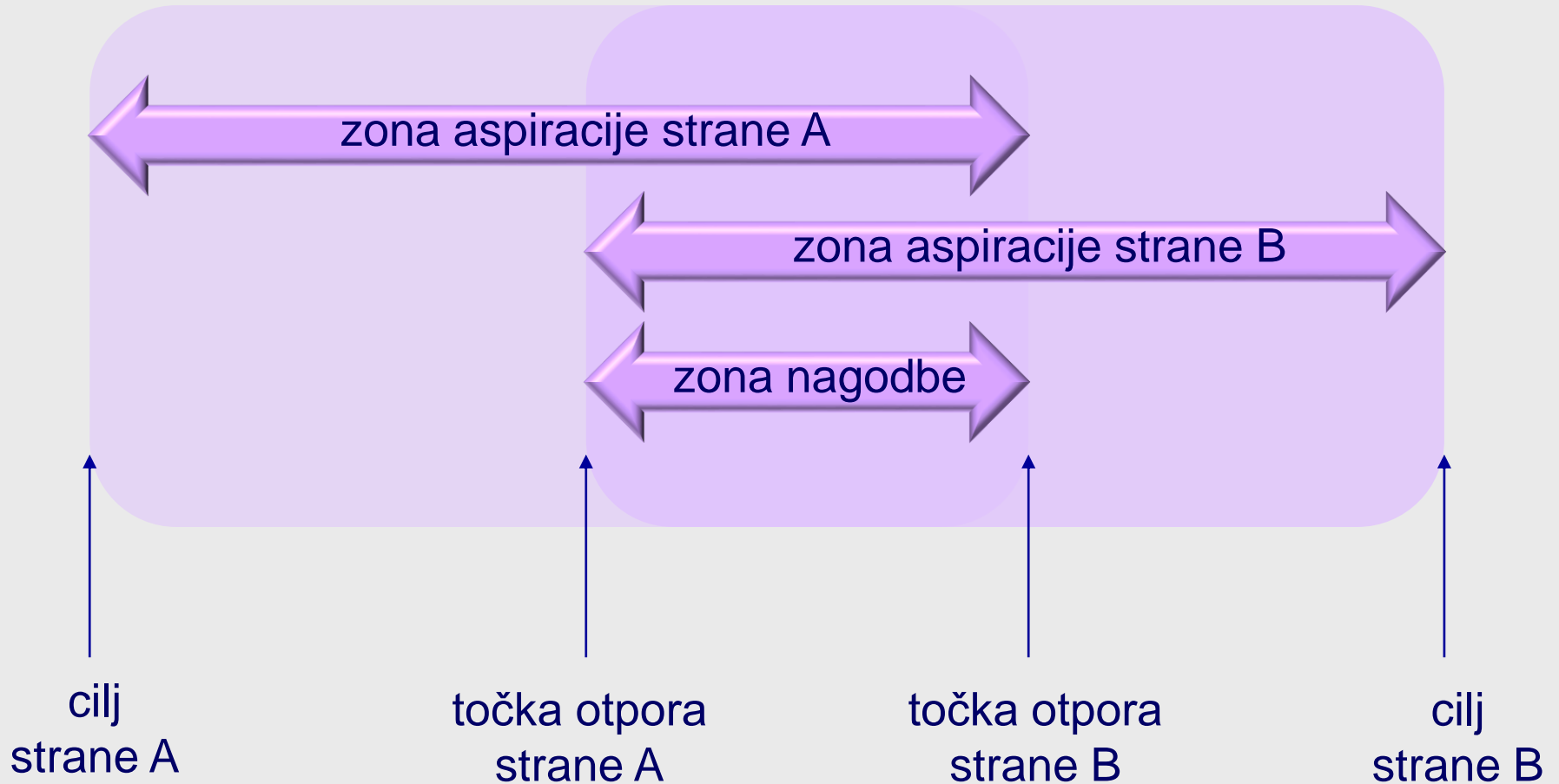
## ❑ Distributivno

- čvrsto/muško/crveno
- pristup *win/lose* (ja pobjeđujem - ti gubiš)
- više za mene znači manje za druge
  - cjenkanje
- distributivno = analiza i podjela
- igra s nultim zbrojem ( $4-2-2=0$ )
  - "the Fixed Pie" koncept: resursi fiksni, distribucija varijabilna
- 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
- pristup *win/win* (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



# 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 (početnu) racionalnu ponudu ili postavlja vrlo visoke zahtjeve da suprotnu stranu potakne 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 treba dopuštenje od nadređenih da promijeni/prihvati ponudu, kako bi izbjegao davanje ustupaka tijekom pregovora.

## ❑ Emocionalne taktike

(usmjerenost na emocionalnu destabilizaciju suprotne strane):

- Taktika prijetnje – “dogodit će se nešto strašno ...”
- Taktika osobnog napada – “sram te bilo ...”
- Taktika “trebam pomoć” – “onda ja neću moći ... pa će ...”

# 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 / temi
- ☐ 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 povjerenja
- ☐ Prihvatiti pomoć treće strane ako je potrebno

# Organizacijska kultura

---



# Organizacijska kultura

## ❑ Nema jedinstvene definicije

- Organizacijska kultura je 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

- (strategije, ciljevi, filozofije vodstva) - pr. "popravi po viđenju"

## ❑ Organizacijske norme - ponašanja koja su drugi prihvatili

- pr. persiranje, akademska četvrt

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

# Još malo o organizacijskoj kulturi

- 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 uspostavom kriterija uspješnosti

## ☐ 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

- ☐ Povijest organizacije - tradicija
- ☐ Vrsta djelatnosti – financije, edukacija, sport, ...
- ☐ 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
- Postoje 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 – IT rječiti, DE šutljivi
- otvorenost (iznošenje stavova, proturječja)
- pristupi izvršenju zadataka
- stilovi donošenja odluka – JP i DE na sigurno, US i IT na prečac
- stavovi prema otvaranju drugima
- pristupi znanju
- jezik i komunikacija
- odnos prema menadžmentu – FR autokrati, DE hijerarhija+konsensus
- ljudski odnosi na poslu – US,FR,AU ekstrovertirani, DE, JP introvert
- stilovi rada – JP ekstrem, US fleksibilni, radišniji nego fleksibilni IT

# Različitosti kultura

## ❑ Pitanja za procjenu organizacijske kulture:

- Koliko je čvrsta struktura?
- Jesu li odluke orijentirane prema promjenama ili zadržavanju stanja?
- 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 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 problema 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 prozivati zbog nje !

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

# Balansiranje različitih kultura na projektu

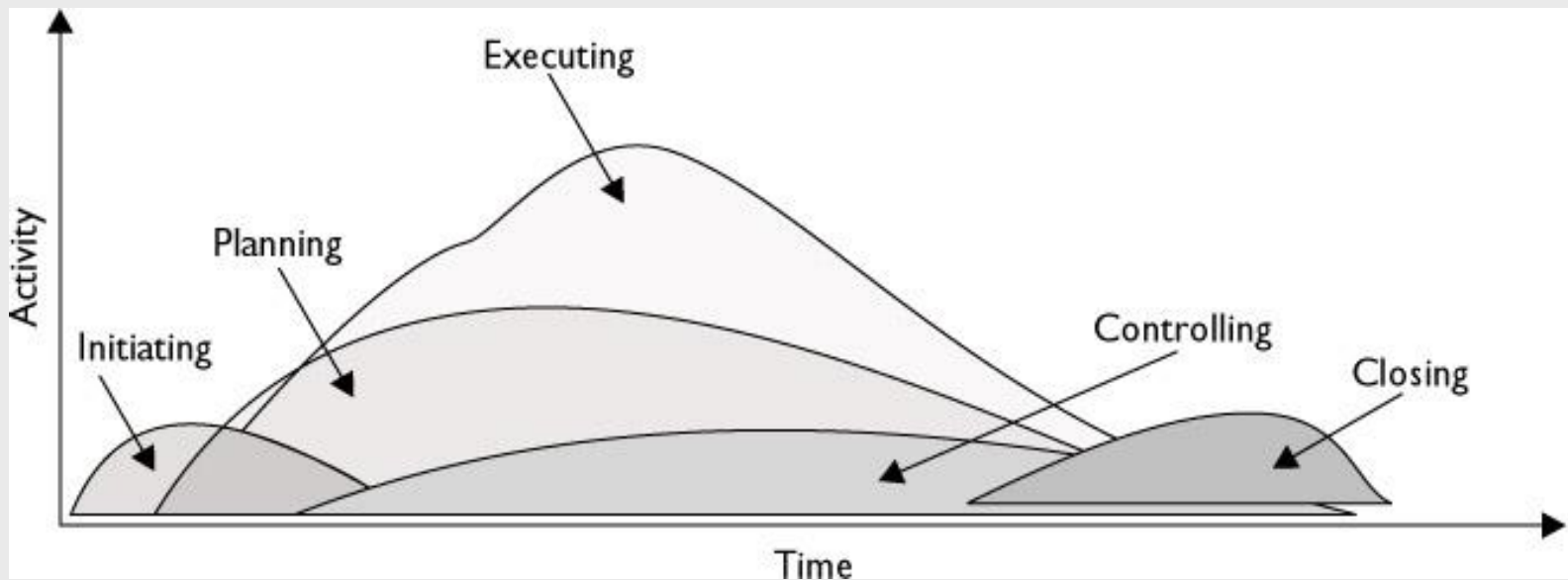
- ❑ **Na projektima koji uključuju dionike različitih org. kultura:**
  - potrebno je definirati neposrednu projektnu kulturu
  - napraviti transfer definiranih zajedničkih vrijednosti sudionicima
  - kultura tima mora biti u skladu s vrijednostima svih uključenih vrsta org. kulture
  - zaštititi članove tima 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 prihvaćanje proizvoda, usluge ili rezultata i dovodi do završetka projekta ili faze projekta.



© J. Phillips: 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. Ministarstvu ili Fondu za znanstvene projekte) i/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

- ❑ Vijest na FER web



# 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.