

# Kontekst upravljanja projektom

---

02/12

# 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.**

# Menadžment - terminologija

## ❑ Organizacija (*Organization*)

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

## ❑ Menadžment (*Managament*)

- 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*)

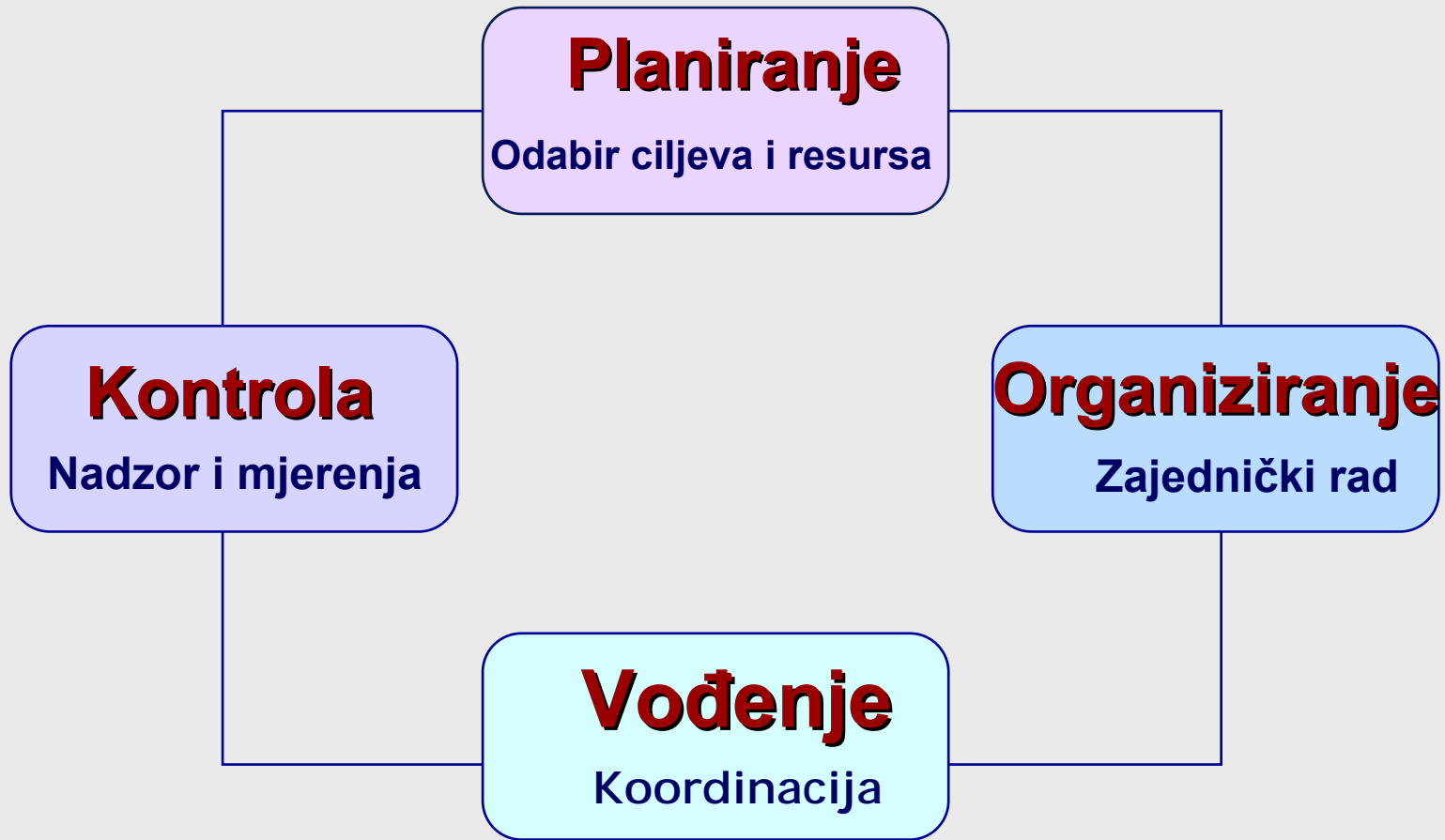
- Mjera iskorištenja resursa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije
- Cilj je minimizirati resurse
- *Doing things right.*

## ❑ 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”.*

# Osnovne funkcije menadžmenta



# Kategorije menadžera općenito

## ☐ Niži, linijski menadžeri (First-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

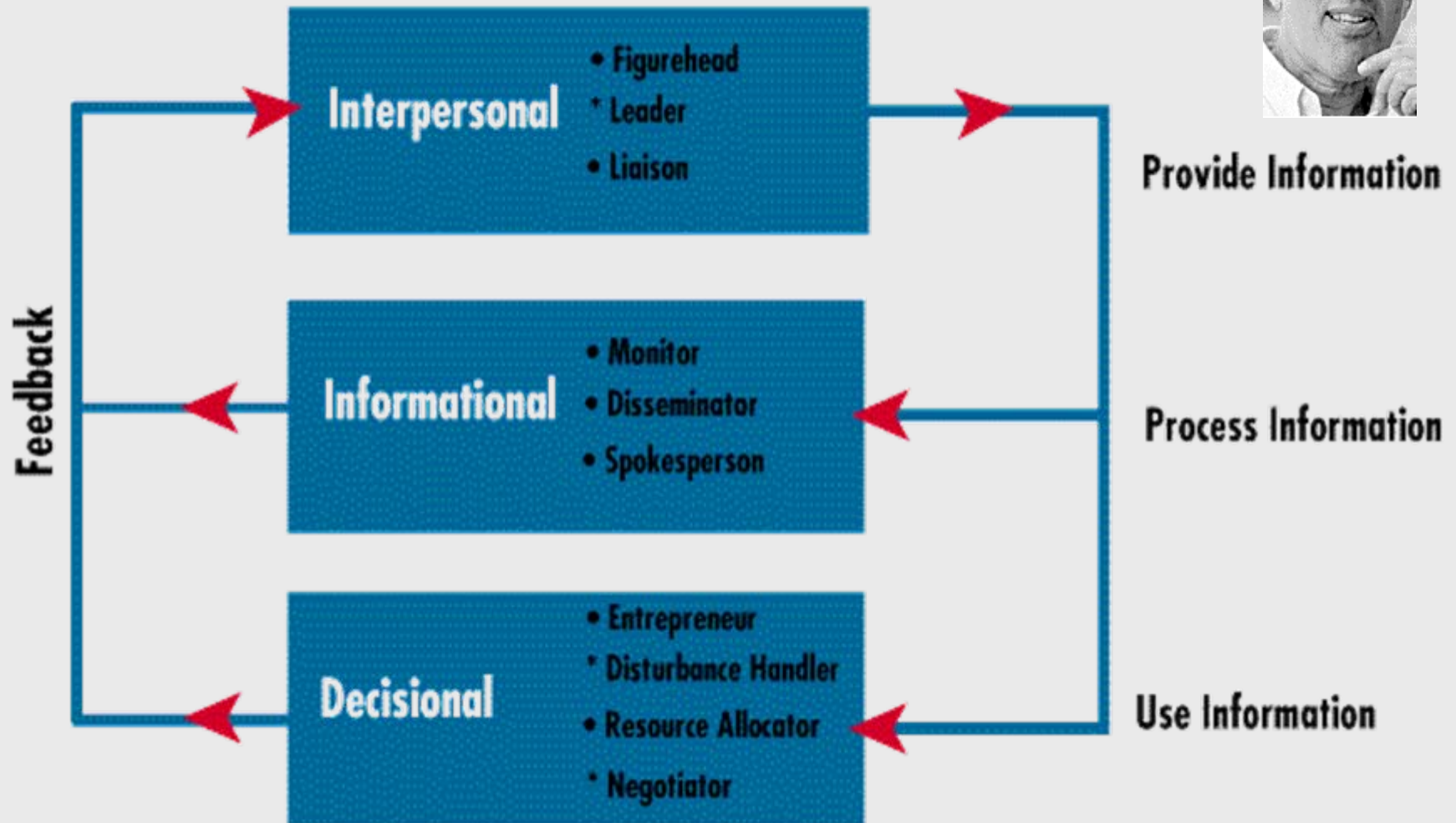
## ☐ Rukovodstvo, top menadžeri (Top managers)

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



# Menadžerske uloge

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



# Donošenje etičkih odluka

- ❑ Menadžer često mora izvršiti odabir između konfliktnih interesa interesnih sudionika projekta
- ❑ **Ključni etički problem:** kako raspodijeliti pogodnosti i/ili eventualno nastalu štetu s obzirom na interesne sudionike.

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

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



# Upravljanje različitostću

## ☐ Različitost (*Diversity*)

- Odnosi se na razlike među sudionicima projekta (godine, spol, rasa, religija i sl.)

☐ Etička i socijalna odgovornost

☐ Različitosti dionika

☐ 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 poslova na svim razinama menadžmenta (*Downsizing*)**
  - može povećati efikasnost
  - neželjena pojava: loše moral zaposlenika, 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

---

02/12

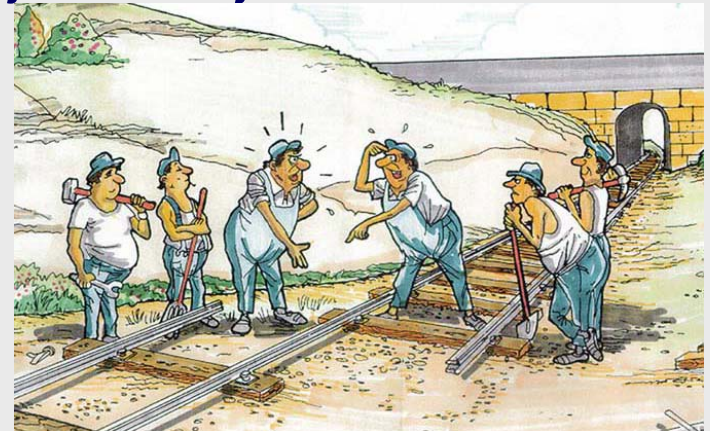
# Projektni tim

## □ Tim

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

## □ Sastav tima

- članovi mogu biti iz različitih organizacija ili dijelova organizacije
  - IT, marketing, inženjering, razvoj, financije ...
  - konzultanti, ugovaratelji, partneri
- sastav je obično privremen, kao i projekt na kojem tim radi



# Timski rad

## ❑ Uspjeh projekta je moguć ako je osiguran

- dobro definirani proces
- primjena adekvatnih pomagala
- dobro okupljen, organiziran i vođen TIM KOJI SUDJELUJE U PROJEKTU (najznačajniji za uspjeh projekta)

## ❑ Timski rad

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

## ❑ Tim treba

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

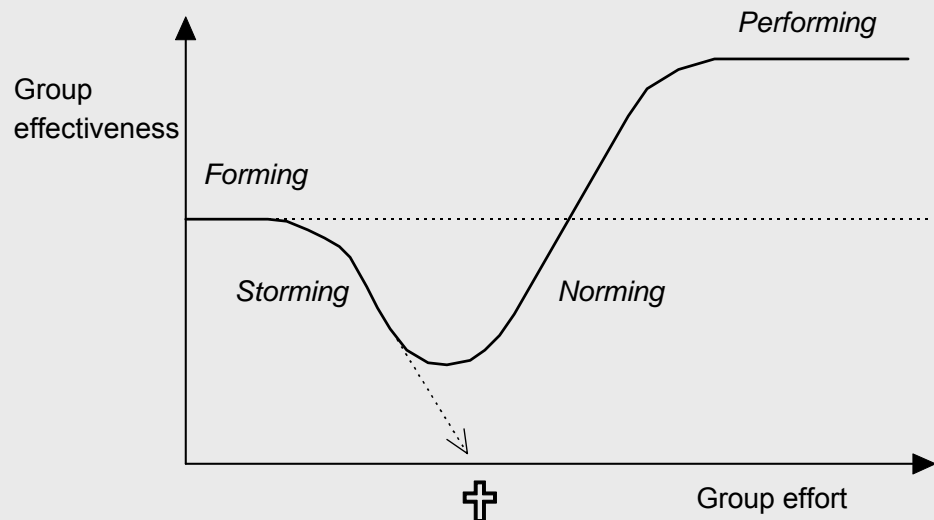


## ❑ Probleme treba učiniti vidljivima i raditi na njihovom rješavanju!

# 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 dovedu 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



# Karakteristike dobrih 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 – povećani angažman – produktivnost – elitizam.

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

- Jasne uloge, dobra komunikacija, odluke na temelju činjenica, objektivan sustav nagrađivanja.

## ☐ **Kompetentni članovi**

- Tehničke kompetencije (metodologije, platforme, ...), 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

## ☐ Mali broj članova

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

## ☐ Uživljanje 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

# Smjernice za izgradnju dobrih timova

## ☐ Voditelj

- Izbjegavati kompromitiranje cilja ekipe "političkim" pitanjima
- Pokazivati osobnu predanost zajedničkom cilju
- Ne smije opterećivati ciljeve prevelikim brojem prioriteta
- Biti pošten i objektivan prema svim članovima tima
- Suočavati se s problemima vezanim uz slabije performanse pojedinih članova
- Biti otvoren prema novim idejama i informacijama članova

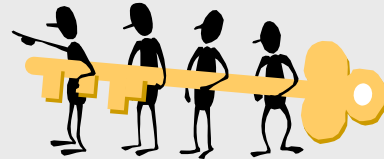
## ☐ Članovi

- Pokazati realistično poznavanje svoje uloge i odgovornosti
- Donositi objektivne odluke na temelju stvarnih činjenica
- Suradivati s drugim članovima
- Osobni cilj podrediti cilju ekipe
- Uložiti u posao onoliko truda koliko je potrebno da se ostvari cilj
- Dijeliti informacije i ideje s ostalim članovima.
- Pomagati drugim članovima tima kada je to potrebno
- Podržavati i stajati iza odluka ekipe
- Konstruktivno odgovarati na informaciju drugih članova

# Preduvjeti uspješnog rada u timu

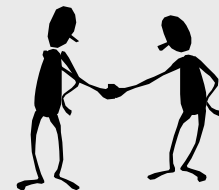
## ❑ Preduvjeti vezani uz posao

- 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

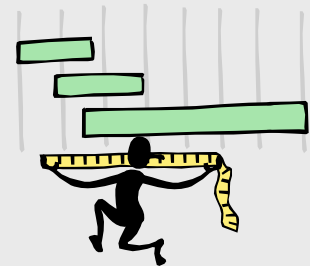
- Članovi tima trebaju biti jasno definirani
- Članovi se trebaju međusobno poznavati (ili imati mogućnost upoznati se na početku projekta)
- Članovi trebaju znati vlastitu ulogu u projektu i uloge ostalih članova
- Članovi su svjesni svoje odgovornosti i odgovornosti ostalih članova
- Članovi trebaju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



# Preduvjeti uspješnog rada u timu (nastavak)

## ❑ Preduvjeti vezani uz nadzor

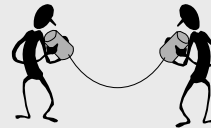
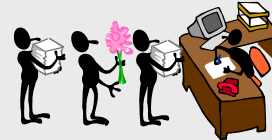
- Nadzor nad izvršavanjem posla
  - Nadzor nad aktivnostima tima
  - Nadzor nad odnosima u timu (rješavanje problematičnih situacija, međusobno upoznavanje)
- **Tim treba imati nadzor nad aktivnostima koje poduzima za izvršenje zadanog posla**
  - **Tim ima kontrolu nad procesom koji koristi**
  - **Tim treba biti obaviješten o napretku posla**



# Preduvjeti uspješnog rada u timu (nastavak)

## ❑ Radni uvjeti tima

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



# Kohezija tima

## ❑ Čvrsta povezanost članova tima u radnu cjelinu

- tim je smješten na istu fizičku lokaciju i provodi puno vremena zajedno
- članovi komuniciraju slobodno i često
- surađuju, uzajamno se poštuju i podupiru jedni druge
- članovi dijele iste ciljeve i vrijednosti, te imaju slične prioritete
- u timovima s malom kohezijom: članovi djeluju kao pojedinci, bez velike interakcije s ostalima

# Učinkovitost tima

## □ Visoko efikasni tim

- postoji odanost timu i želja da se ostvare zadani rezultati
- postoji i izražen je identitet tima
- članovi tima imaju potrebne kompetencije
- članovi posjeduju vještine koje se nadopunjuju s vještinama ostalih članova
- postoji međusobno povjerenje i uzajamna ovisnost
- komunikacijski kanali unutar tima su poznati i efikasni
- postoji i užitak u izvršavanju zadanih poslova.



# 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

# Poslovi upravljanja projektom

- ☐ Definirati opseg projekta
- ☐ Identificirati dionike, donositelje odluka i procedure eskalacije problema
- ☐ Napraviti detaljnu listu zadataka
- ☐ Procijeniti vrijeme
- ☐ Razviti početni tok upravljanja projektom
- ☐ Identificirati resurse i budžet
- ☐ Procijeniti zahtjeve projekta
- ☐ Identificirati i procijeniti rizike
- ☐ Razviti planove za smanjivanje rizika
- ☐ Identificirati međuzavisnosti
- ☐ Identificirati i pratiti miljokaze
- ☐ Sudjelovati u pregledima projektnim faza
- ☐ Osigurati potrebne resurse
- ☐ Voditi proces upravljanja promjenama
- ☐ Izvještavati o statusu projekta

\*Northwest Center for Emerging Technologies, "Building a Foundation for Tomorrow: Skills Standards for Information Technology," Bellevue, WA, 1999

# 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)

## ☐ **Organizacijske:**

- planiranje, postavljanje ciljeva, analiziranje

## ☐ **Vještine izgradnje tima:**

- empatija (razumijevanje drugih, uživljavanje)
- motivacija, 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

# 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
- ❑ **U slučaju vanjskog projekta najveći utjecaj ima ona organizacija koja pokrenula projekt**
- ❑ **Zrelost organizacije s obzirom na PM sustav, 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)

## ☐ Organizacija koje se ne zasnivaju na projektima

- otežano upravljanje,
- ne koriste sustave za upravljanje projektima,
- 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

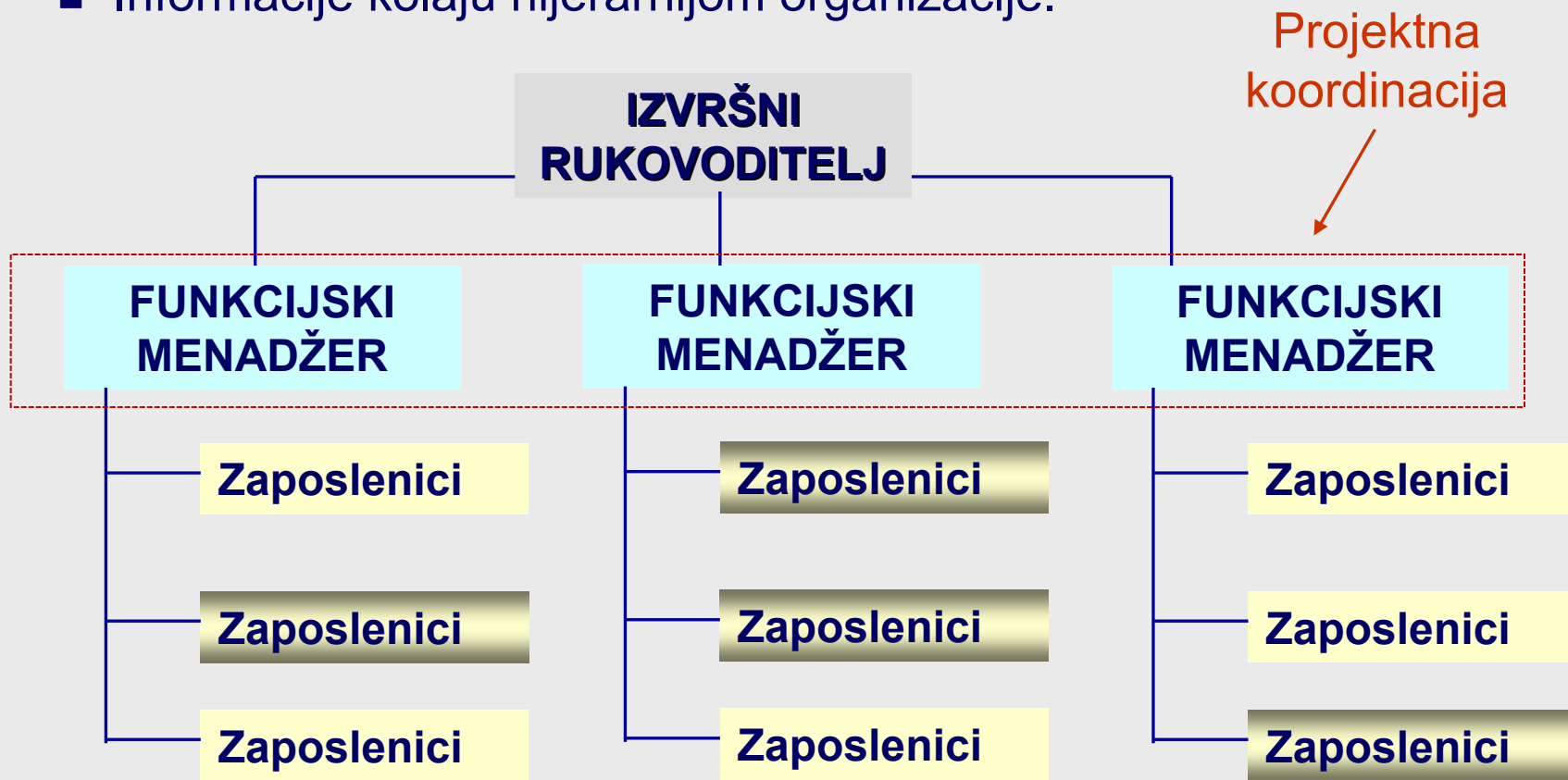
- ☐ Na organizacijsku kulturu utječu: vrsta djelatnosti, organizacijska struktura, obilježja poslovnih procesa koji postoje u organizaciji, nacionalna kultura, vlasništvo, veličina, ciljevi, okolina, tehnologije, stil vođenja, itd.
- ☐ **Dijeljene vrijednosti**, podupiruće vrijednosti, koje uključuju: 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
- Poticanje specijalizacije, jasni putovi razvoja karijere

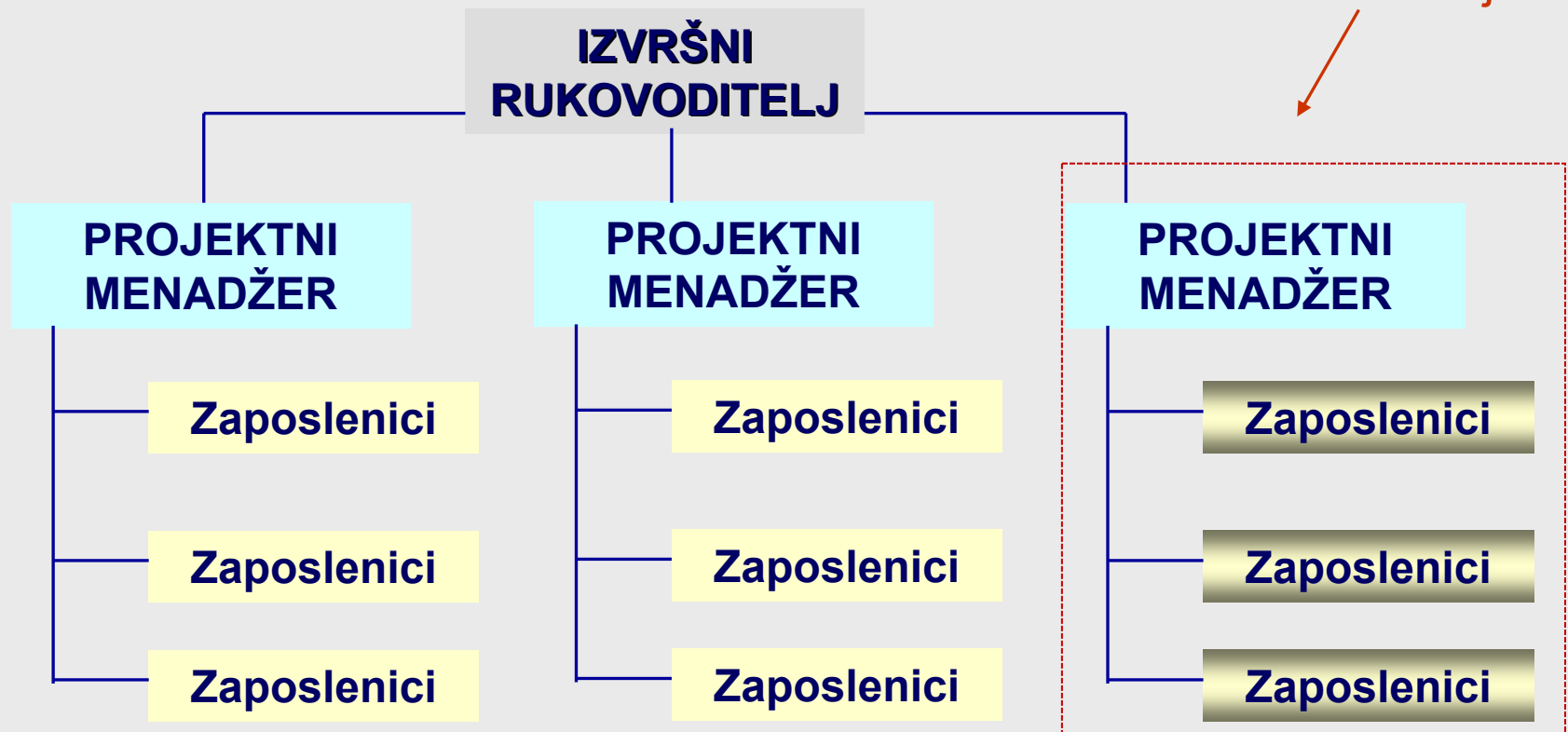


- “Zidovi”: nedostaje orijentacija prema korisniku/naručitelju
- “Silosi” vještina: ciklusi donošenja odluka mogu biti dugački
- Konflikti između funkcijskih područja
- Voditelji projekata imaju male ovlasti
- Smanjuje osjećaj pripadnosti projektu, tj. koheziju projekta

# 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

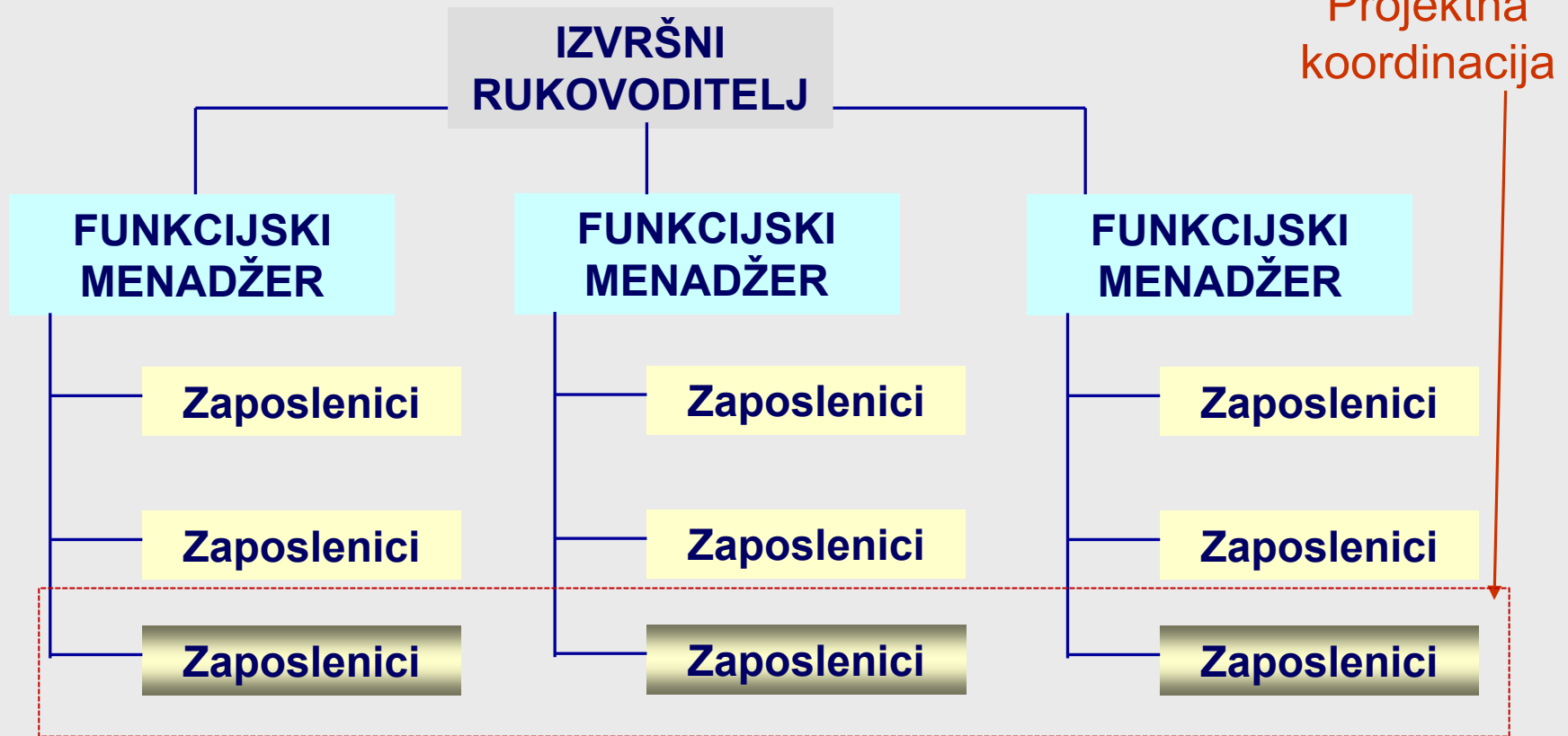


- Dupliciranje resursa
- Nejasni put razvoja karijere
- Prikladna za male projekte
- Minimalna raspodjela ekspertize

# Struktura organizacije (3)

## ❑ Organizacija slabe matrice

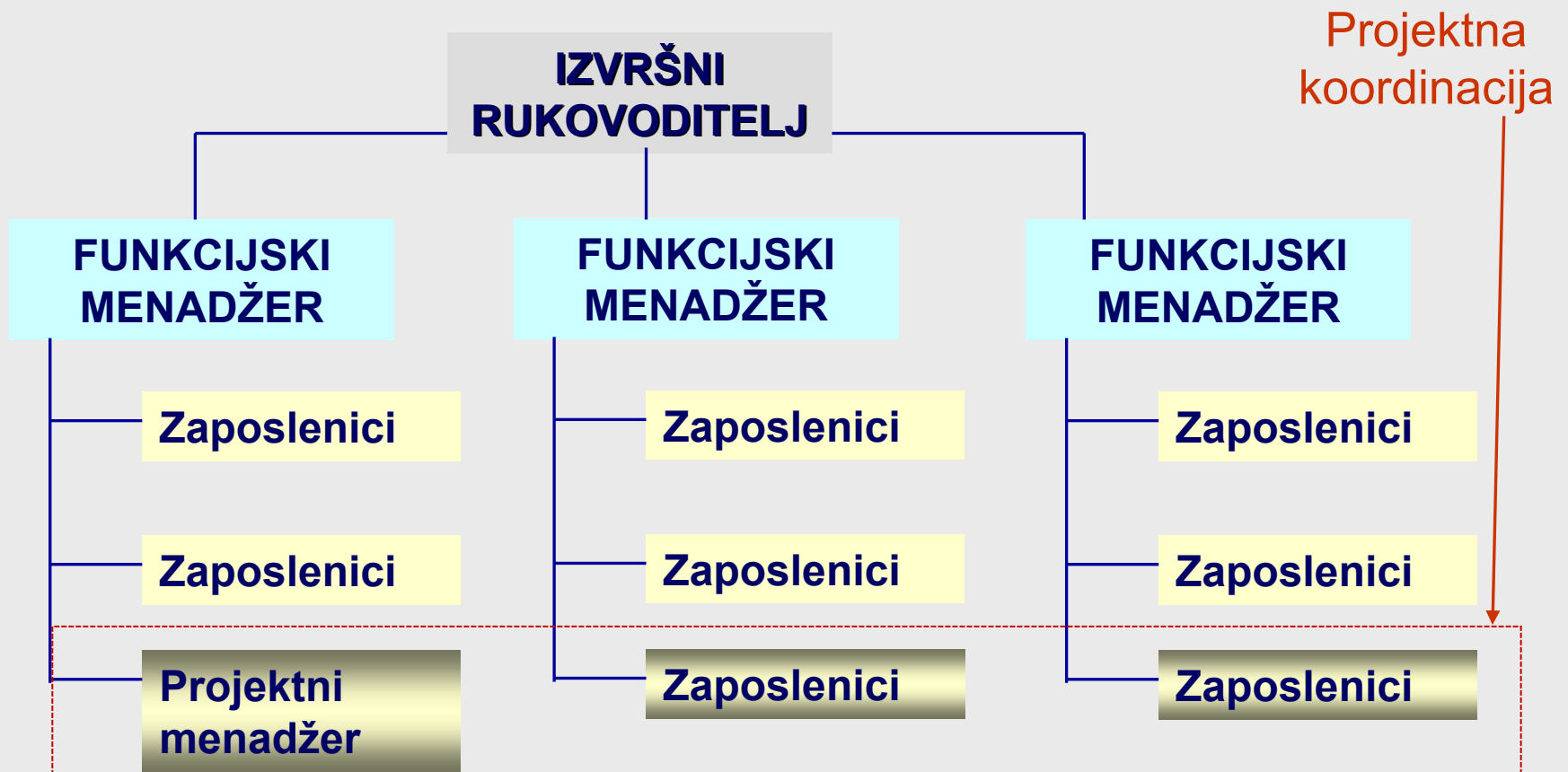
- usmjerena funkcijama,
- voditelj više koordinira nego upravlja



# Struktura organizacije (4)

## ❑ Organizacija uravnotežene matrice

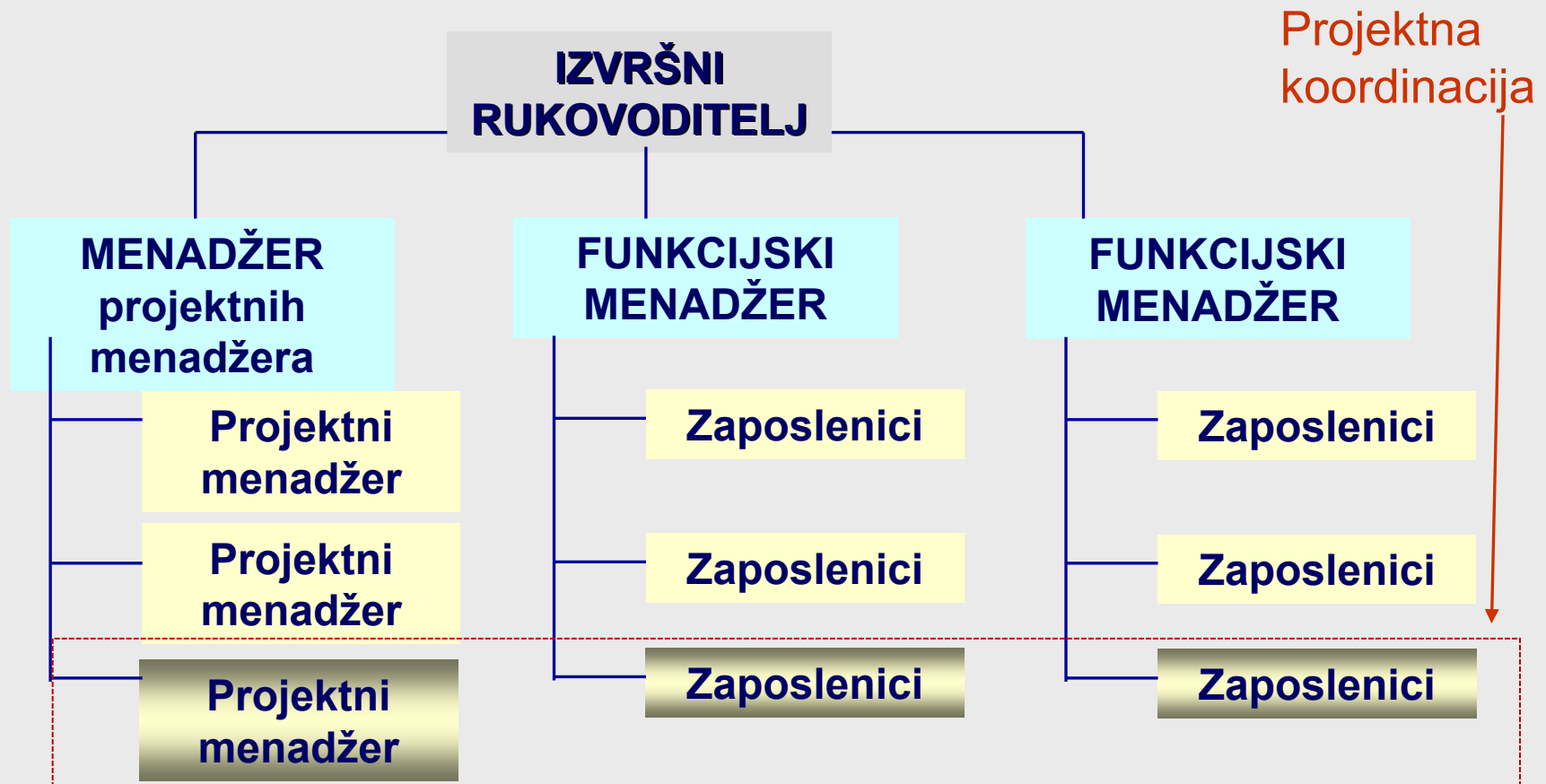
- voditelj upravlja ali nema autonomiju nad resursima i proračunom
- podjednaka moć poslovnog upravitelja i upravitelja projektom



# 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 potpunog
% 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

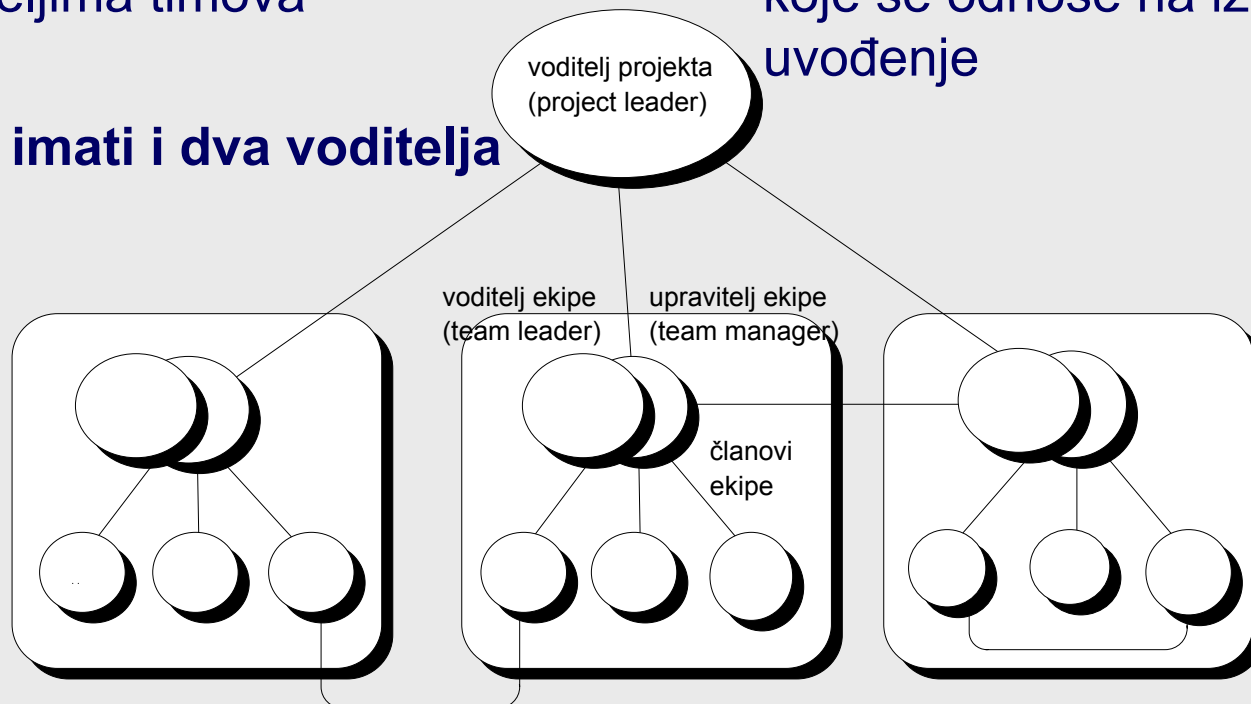
## ❑ Upravitelj tima (*team manager*)

- 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

- ❑ **Project Management Office (PMO), Project Support Office, Project Office, Program Office, Project Control Office, ...**
  - privremena ili trajna organizacijska cjelina za centralizaciju i koordinaciju upravljanja projektima unutar određene domene
  - servis potpore projektnim timovima
  
- ❑ **Razlozi za uspostavu ureda**
  - veći broj projekata – problem selekcije i pokretanja
  - potreba za više kvalitetnih upravitelja projektima
  - neučinkovitost uslijed nedostatka standarda i jedinstvenih procedura
  - zahtjevi na resurse
  
- ❑ **Privremeni ured – Program Office**
  - administrativni servis grupe projekata povezanih zajedničkim ciljem
- ❑ **Trajni ured - Project Management Office**
  - različiti servisi projekata grupiranih po organizacijskim cjelinama

# 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/hardverski/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 firmi za proizvodnju računala, svatko radi svoj dio posla.

- Tomislav izrađuje procesore, radi već desetak godina i najbolji je u tome u firmi.
- On radi na rutinskoj bazi.
- Zahtjevi za izradu procesora dolaze do njega, a kada ih napravi on odrađene zahtjeve prosljeđuje dalje.
- Ocjena njegove izvedbe ovisi o tome koliko je procesora napravio godišnje.

## ☐ O kojoj vrsti organizacije se ovdje radi?

# Diskusija 3/3

*(Nastavak)*

- ❑ Jednog dana firma je prihvatila posao koji uključuje izradu procesora od novog materijala – "titana". Zahtjev dolazi do Tomislava.
  - On do sada nikada nije radio s novim materijalom. Zna da izrada zahtjeva vrijeme za učenje, te će izrada trajati duže nego je uobičajeno. (Prisjetimo se da ocjena njegove izvedbe ovisi o tome koliko je procesora napravio godišnje.)
  - On zbog toga odlučuje prvo odraditi zahtjeve za procesorima od materijala koje je upotrebljavao prije, a novi posao ostavlja za kraj.
  - Kako se rok približava, ostaje premalo vremena za izraditi novi procesor. Pitanje je hoće li ga Tomislav uopće stići napraviti, a ako i stigne vjerojatno će biti izrađen brzo i nekvalitetno.
  
- ❑ 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](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