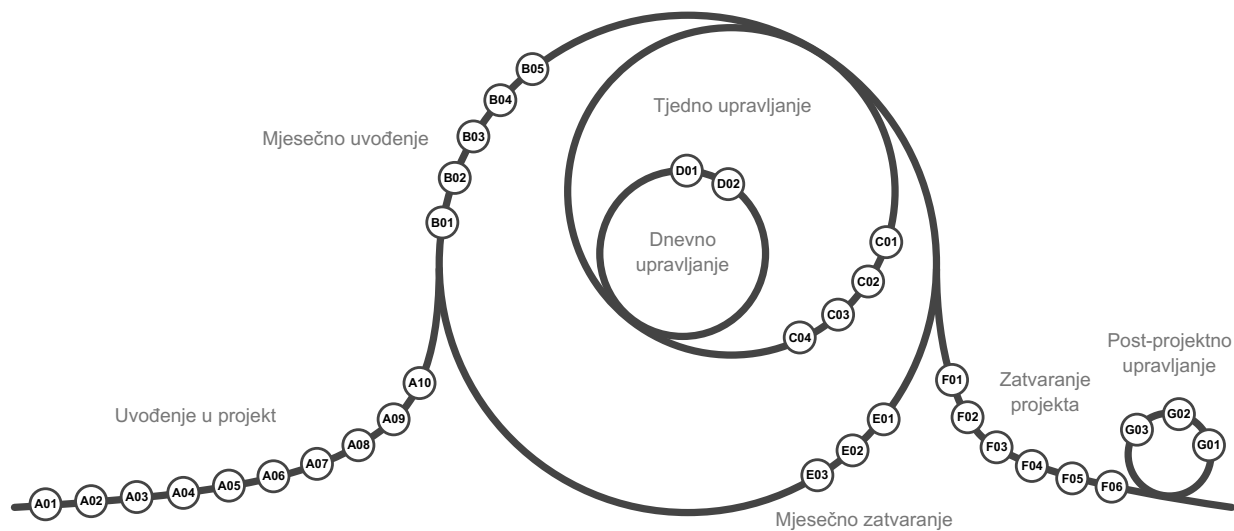


P3.express

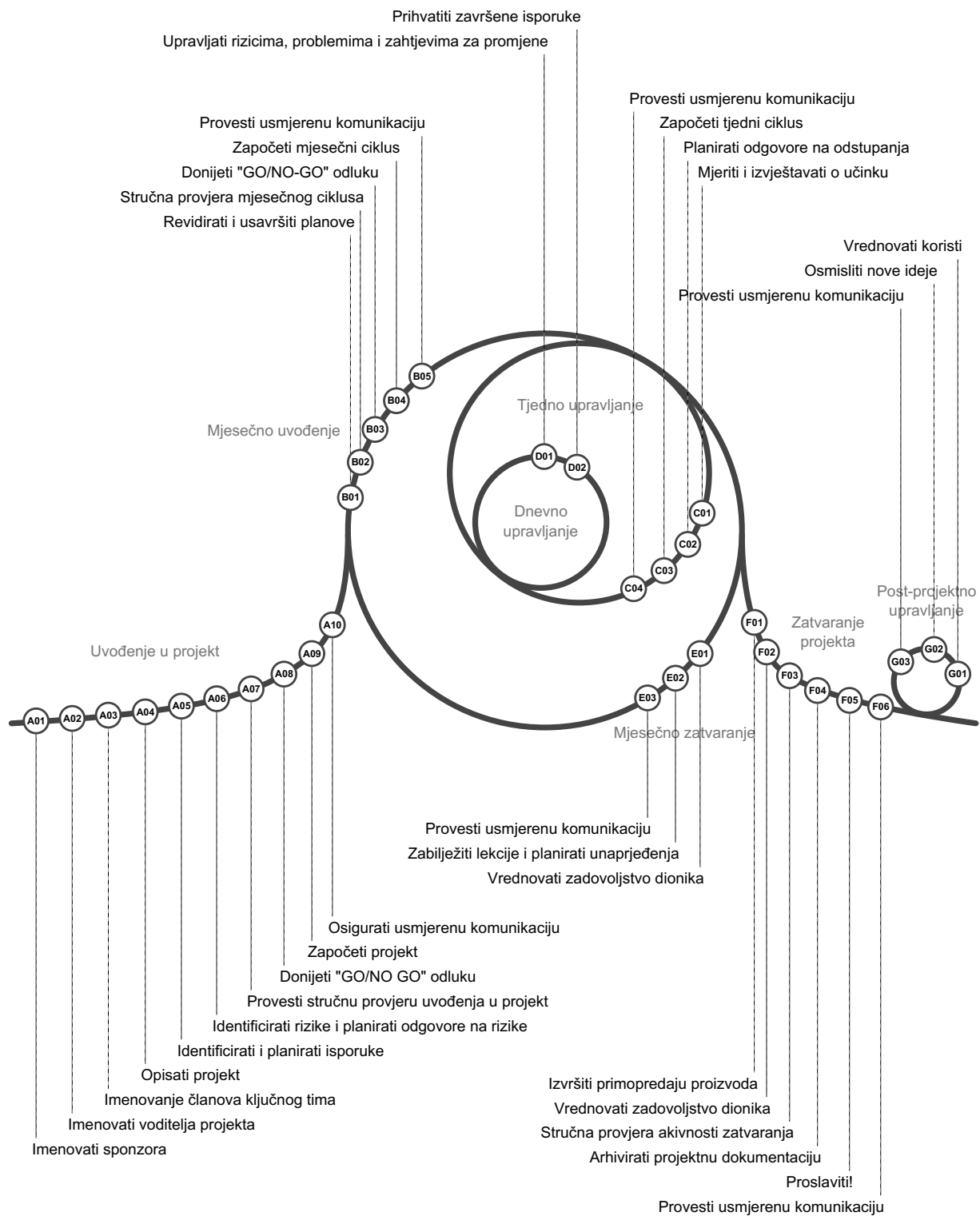
Minimalistički sustav za upravljanje projektima



Preveli [Mario Protulipac](#) i [Jelena Kljaić Šebrek](#)

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Popis upravljačkih aktivnosti

Uvođenje u projekt

- A01 — Imenovati sponzora
- A02 — Imenovati voditelja projekta
- A03 — Imenovanje članova ključnog tima
- A04 — Opisati projekt
- A05 — Identificirati i planirati isporuke
- A06 — Identificirati rizike i planirati odgovore na rizike
- A07 — Provesti stručnu provjeru uvođenja u projekt
- A08 — Donijeti "GO/NO GO" odluku
- A09 — Započeti projekt
- A10 — Osigurati usmjerenu komunikaciju

Mjesečno uvođenje

- B01 — Revidirati i usavršiti planove
- B02 — Stručna provjera mjesečnog ciklusa
- B03 — Donijeti "GO/NO-GO" odluku
- B04 — Započeti mjesečni ciklus
- B05 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Tjedno upravljanje

- C01 — Mjeriti i izvještavati o učinku
- C02 — Planirati odgovore na odstupanja
- C03 — Započeti tjedni ciklus
- C04 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Dnevno upravljanje

- D01 — Upravljanje rizicima, problemima i zahtjevima za promjene
- D02 — Prihvatiti završene isporuke

Mjesečno zatvaranje

- E01 — Vrednovati zadovoljstvo dionika
- E02 — Zabilježiti lekcije i planirati unaprjeđenja
- E03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Zatvaranje projekta

- F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda
- F02 — Vrednovati zadovoljstvo dionika
- F03 — Stručna provjera aktivnosti zatvaranja
- F04 — Arhivirati projektne dokumentacije
- F05 — Proslaviti!
- F06 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Post-projektno upravljanje

- G01 — Vrednovati koristi
- G02 — Osmisliti nove ideje
- G03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Uvodno predstavljanje

P3.express koristi jednostavne cikličke procese, kako je prikazano u dijagramu iznad. Ovaj se proces sastoji od 33 upravljačke aktivnosti podijeljene u 7 grupa. Klikom na bilo koju od aktivnosti u dijagramu, otvarate njihove opise, ili jednostavno krenite od prve aktivnosti, [A01](#).

Načela

Zadaci koje ćete izvršavati u P3.express bi trebali slijediti [Gotovo univerzalna projektna načela \(GUPN\)](#). P3.express također je dizajniran da bude u skladu s GUPN.

Organizacija

Upravljački tim s jednim ili više članova tima, ovisno o veličini i složenosti projekta, odgovoran je za aktivnosti upravljanja projektom. **Voditelj projekta** upravlja ovim timom i odgovoran je za provedbu upravljačkih aktivnosti. Voditelj projekta izvještava o provedbi **voditelja projekta klijenta** (ako takva uloga postoji u pojedinom projektu) kao i internog **sponzora**, koji je viši menadžer organizacije, odgovoran za konačni ishod projekta, alokaciju resursa i druge aktivnosti više razine.

U projektu također djeluje jedan ili više **timova za produkciju**. Svakim internim produkcijskim timom (kojeg čine zaposlenici organizacije) upravlja **voditelj tima**, koji je odgovoran funkcijском menadžeru (ako postoji) kao i voditelju projekta. Vanjskim produkcijskim timom (tim dobavljača) upravlja **voditelj projekta dobavljača** koji izvještava svom internom menadžmentu kao i voditelju projekta.

Dokumenti

P3.express ima definirane sljedeće dokumente:

- Opis projekta ([Obrazac](#))
- Mapa isporuka
- Registar naknadnih radnji ([obrazac](#))
- Zdravstveni registar ([obrazac](#))

Obrasci se mogu koristiti u izvornom obliku, ili se mogu koristiti kao predložak koji se prilagođava potrebama korisnika.

Važno je osigurati središnje mjesto za projektnu dokumentaciju, s planiranim sigurnosnim kopijama, pristupom na daljinu, autentifikacijom i autorizacijom. Ako vaša organizacija ne posjeduje sličnu platformu, možete koristiti neko open-source rješenje sa zaštitom privatnosti:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Ako tim nije lociran na istom mjestu, trebat će vam i platforma za timski chat. Slijedi nekoliko opcija otvorenog koda koje poštuju privatnost:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Važno je odmah zabilježiti rizike, probleme i zahtjeve za promjene u Registru naknadnih radnji. S obzirom

na to, trebate postaviti sustav na način da pristup Registru bude što jednostavniji, uključujući pristup putem mobilnog telefona. Ako to nije moguće, koristite osobni dnevnik za zabilješke, a zatim ih prenesite u svoj Registar što je prije moguće. U nastavku su neke open-source aplikacije za bilješke koje možete koristiti kao zamjenu, a koje štite privatnost:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Prilagodavanje

Možete napraviti promjene na P3.expressu kako bi bolje odgovarao vašem okruženju. Međutim, prilikom takvih promjena pazite da ne narušite unutarnju cjelovitost sustava i da zadržite sustav jednostavnim. Obično je bolje započeti s izvornim oblikom P3.express-a te ga postupno prilagođavati vašim potrebama, usavršavajući te izbore pregledom i prilagodbom.

Perspektiva

Ako nemate vanjskog kupca i vanjskih dobavljača, postojat će samo jedan pogled na projekt; inače, svaka organizacija uključena u projekt imat će svoj vlastiti pogled. Sve u P3.expressu treba promatrati iz **vaše perspektive** prema projektu; primjerice, kad opisujete opravdanost projekta u dokumentu Opisa projekta, opišite vlastito viđenje opravdanosti, a ne ono vanjskog kupca. P3.express nije neki jedinstveni sustav kojeg bi koristili svi dionici uključeni u projekt, već je to sustav kojeg koristite za upravljanje projektom unutar svojih vlastitih granica.

Osim dokumenata, važno je uzeti u obzir i perspektivu prilikom razmišljanja o ulogama. Možda ste “voditelj projekta” iz vlastite perspektive, ali bit ćete smatrani “voditeljem projekta dobavljača” iz perspektive kupca i “voditeljem projekta kupca” iz perspektive vaših dobavljača.

Povijest

[Prva inačica P3.express](#) je objavljena u lipnju 2016, i nakon toga je doživjela dvije manje revizije, 2018 i 2020. Nacrt druge inačice P3.express je objavljen u ožujku 2021 kako bi prikupio i uključio komentare javnosti, a konačna verzija objavljena je u svibnju 2021.

U prosincu 2022, objavljen je prvi nacrt [micro.P3.express](#), koji sadrži sukus P3.expressa s prilagodbom mikro projektima koji uključuju timove od 1 do 7 osoba.

A — Uvođenje u projekt

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se na početku projekta kako bi pripremile okruženje i kako bi se donio plan višeg reda. Na kraju ove grupe aktivnosti donosi se odluka o nastavku ili odustajanju od projekta.

Popis upravljačkih aktivnosti

A01 — Imenovati sponzora

A02 — Imenovati voditelja projekta

A03 — Imenovanje članova ključnog tima

A04 — Opisati projekt

A05 — Identificirati i planirati isporuke

A06 — Identificirati rizike i planirati odgovore na rizike

A07 — Provesti stručnu provjeru uvođenja u projekt

A08 — Donijeti "GO/NO GO" odluku

A09 — Započeti projekt

A10 — Osigurati usmjerenu komunikaciju

A01 — Imenovati sponzora

Prva upravljačka aktivnost organizacije je imenovati nekog od starijih menadžera (poželjno člana Uprave) **sponzorom** projekta. Uloga sponzora najviša je uloga u projektu. **Voditelj projekta** dužan je izvještavati sponzora.

Sponzor je

- odgovoran za opravdanost i ishod projekta
- odgovoran za donošenje ključnih odluka za projekt i
- odgovoran za zatvaranje financijske konstrukcije i dodjelu resursa projektu

Svrha

Uloga Sponzora nužna je jer

- Voditelji projekata trebaju biti usmjereni na svakodnevne zadatke i rezultate projekta, što im ne ostavlja dovoljno vremena i mentalne snage za bavljenje najvišom razinom projektnih aspekata
- Voditelji projekata možda nemaju dovoljno moći unutar organizacije za osiguravanje projektnih resursa ili ne raspolažu sa strateškim informacijama koje bi omogućile usklađenost projekta sa strateškim ciljevima i nastojanjima organizacije

Uobičajene zamke

Prilikom donošenja odluke o imenovanju Sponzora, treba uzeti u obzir:

- Sponzori obično ne mogu trošiti puno vremena na projekte, ali moraju biti uključeni i dužni su projektu posvetiti barem dio svog vremena
- Sponzori moraju imati osjećaj vlasništva nad projektom, moraju štiti i zagovarati svoje projekte, ali također ne smiju oklijevati obustaviti projekte ukoliko su izgubili svoju opravdanost
- Kad je moguće, treba izbjeći da jedna osoba bude Sponzor u svim projektima, jer sve konstante imaju tendenciju blijedenja i gubitka značenja
- Ista osoba ne bi trebala biti i sponzor i voditelj projekta u istom projektu (osim ako to nije projekt jedne osobe), jer će ih konkretne odgovornosti Voditelja projekta odvratiti od relativno apstraktnih zadataka koje imaju kao Sponzori
- Voditelji projekata i sponzori ne bi trebali biti mikro-menadžeri

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

A02 — Imenovati voditelja projekta

U ovom koraku, sponzor komentira projekt s potencijalnim **voditeljima projekta** i postiže sporazum. Važno je odabrati voditelja projekta koji vjeruje u ciljeve i svrhu projekta.

U slučaju internih projekata (projekata bez vanjskog naručitelja), prednost treba dati voditeljima projekata koji dolaze iz poslovnog menadžmenta organizacije u odnosu na osobe iz tehničkog rukovodstva. Rukovoditelji iz tehničkog sektora prema P3.expressu su **voditelji timova**.

Pored realizacije projektnih ciljeva i ostvarenja svrhe projekta, voditelj projekta je također odgovoran za zdravlje i sigurnost članova projektnog tima, kao i za stvaranje ugodnog radnog okruženja u kojem članovi tima mogu ostvarivati napredak u karijeri.

Svrha

Dok je kod malih timova moguća decentralizacija sustava upravljanja projektima, za većinu projekata praktičnije je i produktivnije organizirati centraliziranu koordinaciju. Voditelj projekta upravlja centraliziranim sustavom koordinacije. Na taj način tehnički stručnjaci neće biti ometani upravljačkim odgovornostima i mogu se usredotočiti na tehničke aspekte projekta.

Uobičajene zamke

Kako biste izbjegli neke od uobičajenih problema u ovom području, vodite računa o sljedećem:

- Voditelji projekata se ne bi trebali smatrati “šefovima” članova projektnog tima, već im trebaju pružati podršku, facilitirati, koordinirati tim i rješavati probleme.
- Voditelji projekata i sponzori ne bi trebali biti mikro-menadžeri
- Uobičajeno je voditeljem projekta imenovati tehničkog stručnjaka s najviše iskustva, ali to nije dobra ideja. Pozicija voditelja projekta nije tehnička, nego rukovodeća pozicija. Iz tog razloga, za voditelja projekta trebate osobu s menadžerskim kompetencijama i znanjem. Imenovanje tehničkog stručnjaka voditeljem projekta ne znači njegovo unaprjeđenje nego promjenu u karijeri.
- Voditelji projekata se ne bi trebali uključivati u tehničke aspekte projekta jer ih to odvraća od njihove uloge. Upravljanje tehničkim aspektima projekta zadatak je tehničkih stručnjaka.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

A03 — Imenovanje članova ključnog tima

U ovom koraku, voditelj projekta počinje formirati projektni tim. Dok projekt još nije odobren i njegova provedba nije započela, članovi ključnog tima potrebni su kako bi se završila grupa aktivnosti uvođenja u projekt. Imenovanje članova ključnog tima nije preliminarna odluka tj. iste osobe imenovane u ovom koraku bi trebale biti članovi ključnog tima i kada započne provedba projekta.

Članovi ključnog tima koji će vjerojatno biti potrebni u ovom koraku su:

- Članovi upravljačkog tima
- Voditelji timova (za interne proizvodne timove)
- Voditelji projekata na strani dobavljača (za vanjske proizvodne timove)
- Dio članova tehničkog proizvodnog tima

Svrha

Jedna od svrha grupe aktivnosti uvođenja u projekt je vrednovati opravdanost projekta, što će se koristiti prilikom donošenja odluke o tome je li ulaganje u projekt dobra ideja. Ova informacija se zasniva na planu više razine, a pravilno planiranje zahtijeva suradnju šireg kruga stručnjaka. Ukoliko se vrednovanje ne obavi na odgovarajući način, neki korisni projekti se mogu odbaciti, a neopravdani projekti mogu biti odabrani.

Uobičajene zamke

Netko može pomisliti kako je raditi na projektu koji se možda neće provoditi, čisti gubitak vremena. Zadatak voditelja projekta je osigurati opće razumijevanje da je vrijeme utrošeno u vrednovanje važna investicija za organizaciju jer omogućava odabir projekata u koje se najviše isplati uložiti. Čak i ako se donese odluka da se ne ulazi u provedbu projekta, trud nije uzaludan jer je organizacija uštedjela na investiranju resursa u neisplativi projekt.

Organizacijski upravljački sustav ima glavnu ulogu kada dođe do imenovanja postojećih zaposlenika u projekt ili angažmana novih ljudi. Odgovornost sponzora je omogućiti voditelju projekta da utječe na odabir.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

A04 — Opisati projekt

Organizirati radionicu s ciljem prikupljanja informacija i pripremiti **opis projekta** koji sadrži sljedeće informacije:

- Svrha i očekivane koristi
- Očekivani troškovi i trajanje
- Zahtjevi i očekivanja u pogledu kvalitete
- Sažeti opis što ulazi u obuhvat projekta, a što ne
- Popis dionika

Neke informacije koje se traže u opisu projekta u ovom koraku još neće biti dostupne - potrebno je usredotočiti se na postojeće informacije, a ostatak informacija uključiti naknadno. Neovisno o tome, ovaj će se dokument revidirati i dorađivati tijekom projekta.

Ukoliko ste prije već provodili sličan projekt, provjerite njegovu arhivu i iskoristite informacije kako biste pripremili realističan opis.

[Obrazac opisa projekta](#)

Svrha

Ovaj nam dokument pomaže kako bismo ostali usklađeni s ciljevima više razine kroz čitavu provedbu projekta. On je također odličan resurs za nove članove tima, više razine menadžmenta ili bilo koga izvan tima tko želi razumijeti sadržaj i svrhu projekta.

Uobičajene zamke

Postoji optimalna razina detalja i preciznosti informacija za ovaj dokument, koja je obično niža u odnosu na ono što praktičari žele vidjeti. Vodite računa o tome da kreirate dokument koji će ispuniti svoju svrhu, radije nego da samo zadovoljite formu o "ispravnom upravljanju projektom".

Opisujte jasno i koncizno. Izbjegavajte uobičajene korporativne fraze iz kojih ne stoji nikakvo stvarno značenje.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

A05 — Identificirati i planirati isporuke

Provedite radionice za stvaranje hijerarhijske strukture sastavnih elemenata proizvoda: isporuke projekta. Gdje je potrebno, dodajte kratke opise isporukama kako biste pojasnili njihov obuhvat, kvalitetu ili druge interesantne značajke. Pohranite te informacije u **mapu isporuka**, koja može biti u različitim formatima, poput, primjerice, mentalne mape.

Mapa isporuka može se objasniti postavljanjem zavisnosti među njenim dijelovima. Ondje gdje je mnogo zavisnosti, elementi se mogu rasporediti prema tim zavisnotima i procijenjenom trajanju. Ako nema puno međuzavisnosti, elementi se mogu prioritzirati prema odgovarajućem skupu kriterija, a za izvršenje se mogu koristiti ti prioriteti i improvizacija, prije nego vremenski raspored. Mnogi projekti čiji se pristup zasniva na zavisnostima mogu imati koristi od ovog pristupa na višim razinama, a za projekte zasnovane na prioritetima, koristi se mogu pojaviti na nižim razinama.

Aka ste već provodili sličan projekt, provjerite njegove arhive i koristite informacije kako biste pripremili što kvalitetniju mapu isporuka.

Ovisno o razvoju mape isporuka, možda ćete također, morati raditi prilagodbe u opisu projekta.

[Obrazac opisa projekta](#)

Svrha

Iako je opis projekta ključan i uvijek se potrebno usklađivati s njime, u svakodnevnom radu on može nekada biti apstraktan i težak za korištenje. Mapa isporuka premošćuje ovaj jaz stvaranjem relativno konkretnog resursa koji obuhvat projekta čini jasnijim. Mapa isporuka je ujedno i srž onoga što će kasnije postati vremenski raspored projekta, a u konačnici to je resurs koji nam pomaže odlučiti koji je sljedeći korak i kako mjeriti napredak.

Uobičajena zamka

Kod praktičara se često događa da prilikom stvaranja mape isporuka više razmišljaju o “aktivnostima”, nego o “isporukama”. Potrebno je facilitirati radionice na način da svima pomognu staviti težište na isporuke, neovisno o radu koji stoji iza toga. Kako bi se osiguralo da se to i ostvari, koristite imenice, a ne glagole. Ponekad može pomoći i korištenje mentalne mape koja vizualizira hijerarhiju građivnih elemenata.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

A06 — Identificirati rizike i planirati odgovore na rizike

Provedite radionicu s članovima ključnog tima, prvo s ciljem identifikacije rizika, a potom s planiranjem odgovora na rizike. Informacije pohranite u **Registar naknadnih radnji**.

Ovisno o identificiranim rizicima i planiranim odgovorima, možda ćete morati prilagoditi **Opis projekta** i **Mapu isporuka*.

Ukoliko je prethodno proveden sličan projekt, provjerite njegovu arhivu kako biste saznali više o rizicima povezanim s vašim projektom.

[Registar naknadnih radnji](#)

[Obrazac opisa projekta](#)

Svrha

Glavni razlog identifikacije rizika je proaktivno planiranje odgovora na rizike, jer je puno lakše i jeftinije kontrolirati rizike prije nego što se ostvare nego nakon ostvarenja.

Uobičajene zamke

Sljedeći savjeti mogu pomoći u izbjegavanju najčešćih zamki u upravljanju rizicima:

- Nemojte pohranjivati preopćenite i nejasne konstrukcije kao rizike
- Nemojte pohranjivati preopćenite i nejasne konstrukcije kao odgovore na rizike - definirajte samo konkretne odgovore koji se mogu provesti i vrednovati
- Nemojte pod rizicima pohranjivati potencijalne učinke neizvjesnih događaja - upravo su neizvjesni događaji ono što moramo vrednovati, tj. oni su, zapravo rizici
- Odredite odgovornu osobu za praćenje aktivnosti vezanih uz svaki rizik. Tu odgovornost je bolje raspodijeliti na više članova tima, nego na nekolicinu.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

A07 — Provesti stručnu provjeru uvođenja u projekt

U ovom koraku, uvođenje u projekt je gotovo završeno i pravi je trenutak uključiti drugog voditelja projekta iz organizacije u izvršenje stručne provjere provedenih aktivnosti. Rezultat stručne provjere se treba uvrstiti u **Zdravstveni registar**

Ukoliko rezultat stručne provjere nije zadovoljavajući, možda ćete, prije nego što krenete sa sljedećim korakom, morati posvetiti više vremena prethodno opisanim aktivnostima. Još je važnije pronaći uzrok nezadovoljavajućeg rezultata, kako istu grešku ne biste ponovili u budućnosti.

[Obrazac Zdravstvenog registra](#)

Svrha

Glavni cilj je uzeti stanku i provjeriti jesu li vaše upravljačke aktivnosti u redu. Imati osobu izvana koja provjerava vaš rad je korisno jer ste vi možda preblizu poslu da biste primijetili neke probleme. Nadalje, ovo je prilika za ljude koji upravljaju različitim projektima u organizaciji da vide rad jedni drugih i nauče više u procesu.

Uobičajene zamke

Čest rizik je taj da osoba koja pregledava vaš rad može oklijevati s ukazivanjem na probleme, strahujući da će to biti shvaćeno osobno. Na vama je da izgradite odnos koji im omogućava da se osjećaju ugodno i iskreno.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP1: Dajte prednost rezultatima i istini prije pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

A08 — Donijeti "GO/NO GO" odluku

U ovom koraku voditelj projekta dostavlja projektnu dokumentaciju sponzoru, a sponzor donosi odluku o tome nastavlja li s projektom ili se od projekta odustaje (GO/NO GO odluka). Da bi donio odluku, sponzor će možda trebati raspraviti projekt s drugim donositeljima odluka u organizaciji kao što su primjerice upravitelji portfelja. Treba imati na umu da je to zadatak sponzora, a ne voditelja projekta.

Aka imate vanjskog klijenta i odgovarate na zahtjev za ponudu, dodatno, uz donošenje interne GO-NO GO odluke, trebat ćete poslati ponudu i klijentu i zatim pričekati da on izabere svog dobavljača/izvršitelja i da vam svoju konačnu "GO-NO GO" odluku. Ova upravljačka aktivnost završava potpisivanjem ugovora ili postojanjem nekog drugog pravno obvezujućeg elementa.

Aka ćete imati vanjske dobavljače, a neki od njih su izabrani u [A05](#), možda ćete htjeti u ovom trenutku potpisati s njima ugovor. Dodatni vanjski dobavljači mogu biti naknadno izabrani, a ugovori s njima mogu biti potpisani i kasnije, ad hoc.

Svrha

Projekti koji imaju vanjske klijente uvijek imaju jasne GO/NO GO odluke, ali u internim projektima nekada ova stepenica izostane i stvari se počnu odvijati bez jasne odluke. Važno je napraviti jasan ulazak u projekt i imati prethodno sve potrebne potpise i suglasnosti.

S druge strane, neke organizacije jednostavno investiraju u bilo koji projekt dokle god imaju raspoložive resurse. Ova upravljačka aktivnost je zadnja u lancu aktivnosti usmjerenih na odluke donesene na temelju informacija koje se zasnivaju na opravdanosti projekta.

Uobičajene zamke

Svaka organizacija koja radi s projektima treba imati sustav upravljanja portfeljem koji vrednuje i selektira projekte uz holistički pristup koji je uravnotežen i usklađen sa strategijom organizacije. Brojni problemi koji se pripisuju sustavu upravljanja projektima imaju korijene u upravljanju portfeljem, kao na primjer, provoditi previše projekata istodobno.

Važno je da postoji svijest da NO GO odluka nije neuspjeh; ona je znak da postoji učinkoviti sustav koji razumije što nije korisno za organizaciju. To ne bi bilo moguće bez zalaganja ključnog projektnog tima u grupi aktivnosti uvođenja u projekt.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

A09 — Započeti projekt

Ako je projekt odobren u [A08](#), vrijeme je za početni sastanak projekta na kojem će biti prisutni i predstavnici klijenta i dobavljača.

Početnom sastanku je najbolje posvetiti cijeli dan i to po mogućnosti, negdje izvan organizacije. Voditelj projekta i ostali članovi projektnog tima će facilitirati sastanak vodeći računa o tome da svim dionicima to bude ugodno iskustvo.

Svrha

Sastanak ima sljedeće ciljeve:

- Proglasiti službeni početak projekta
- Omogućiti povezivanje i umrežavanje internih i vanjskih dionika
- Komunicirati osnovne informacije o projektu

Uobičajene zamke

Vodite računa o tome da početni sastanak nije dosadan i suhoparan događaj na kojem ćete isključivo prolaziti kroz detalje projekta, nego da bude ugodno iskustvo s ciljem izgradnje timskog duha.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP4](#): Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne činite ništa bez jasne svrhe.

A10 — Osigurati usmjerenu komunikaciju

Na odgovarajući način, (virtualno ili uživo), obavijestite sve u vašoj organizaciji o početku projekta. Pošaljite e-mail u kojoj ćete objasniti razlog zašto je organizacija ušla u projekt i koje su očekivane koristi.

Svrha

U mnogim organizacijama početak i završetak projekta prođu potpuno nezamijećeno i većina zaposlenika, čak i menadžera, nisu upoznati s opsegom projekata koji se provede u organizaciji. To u konačnici rezultira time da se svatko fokusira samo na svoje specifične aktivnosti bez osjećaja za projekt u cjelini, bez mogućnosti da se saživi s ciljevima i da na odgovarajući način surađuju s ostalim dionicima. Neki od opisanih problema mogu se izbjeći usmjerenom komunikacijom, gradeći posvećenost i ohrabrujući suradnju.

Uobičajene zamke

U projektu možete dati svoj maksimum samo ako ste motivirani, a svoju motivaciju i pozitivno uzbuđenje biste trebali komunicirati s drugima, šireći pozitivno raspoloženje unutar tima. Izbjegavajte suhoparnu i dosadnu komunikaciju.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- NUP3: Uvijek budite proaktivni.
- NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.

B — Mjesečno uvođenje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se početkom svakog mjeseca s ciljem pripreme novog mjesečnog ciklusa i provjere je li nastavak projekta dobra ideja.

Popis upravljačkih aktivnosti

- B01 — Revidirati i usavršiti planove
- B02 — Stručna provjera mjesečnog ciklusa
- B03 — Donijeti "GO/NO-GO" odluku
- B04 — Započeti mjesečni ciklus
- B05 — Provesti usmjerenu komunikaciju

B01 — Revidirati i usavršiti planove

Provesti radionice za reviziju viših aspekata cjelokupnih projektnih planova, detaljnije ih razraditi i zadužiti članove tima za isporuke koje bi se trebale izvršiti u sljedećih mjesec dana. Dorade projektnih planova utječu na **Opis projekta**, **Mapu isporuka** i **Registar naknadnih radnji**.

Ako ste prethodno provodili slične projekte, provjerite pohranjene informacije i iskoristite ih kako bi vaši planovi bili realističniji.

[Obrazac opisa projekta](#)

[Obrazac registra naknadnih radnji](#)

Svrha

Planovi kreirani u grupi aktivnosti Uvođenja u projekt su planovi više razine (općenitiji planovi) i nisu dovoljno detaljni za potrebe provedbe. U okviru ove grupe aktivnosti, ti bi se planovi trebali doradivati na mjesečnoj razini. U svakom slučaju, svi projektni planovi trebaju se kontinuirano revidirati kako bi bili u skladu s realnošću.

Uobičajene zamke

Kako biste izbjegli neke od uobičajenih zamki u ovoj projektnoj aktivnosti, uzmite u obzir sljedeće:

- Koristite tehnike facilitiranja za veću učinkovitost radionica planiranja
- Nemojte se fokusirati samo na detalje aktivnosti koje su na redu u predstojećem mjesecu, nego vodite računa i o ažuriranju plana više razine
- Nemojte uvrštavati previše detalja u plan. Uključite samo one podatke koji opravdavaju praktičnu primjenu

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

B02 — Stručna provjera mjesečnog ciklusa

Zamolite drugog voditelja projekta ili stručnjaka za projektno upravljanje u organizaciji da vrednuje i ocijeni vaše mjesečne aktivnosti upravljanja projektom i zabilježi rezultate u **Zdravstvenom registru**. Ako je ocjena nezadovoljavajuća, vratite se i ponovite neke od prethodnih aktivnosti upravljanja, prije nego što nastavite s provedbom.

[Obrazac zdravstvenog registra](#)

Svrha

Glavni cilj je uzeti stanku i provjeriti jesu li vaše upravljačke aktivnosti u redu. Imati osobu izvana koja provjerava vaš rad je korisno jer ste vi možda preblizu poslu da biste primijetili neke probleme. Nadalje, ovo je prilika za ljude koji upravljaju različitim projektima u organizaciji da vide rad jedni drugih i nauče više u procesu.

Uobičajene zamke

Čest rizik je taj da osoba koja pregledava vaš rad može oklijevati s ukazivanjem na probleme, strahujući da će to biti shvaćeno osobno. Na vama je da izgradite odnos koji im omogućava da se osjećaju ugodno i iskreno.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP1: Dajte prednost rezultatima i istini prije pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

B03 — Donijeti "GO/NO-GO" odluku

U ovom koraku sponzor treba donijeti odluku o nastavku ili obustavi projekta (GO/NO-GO odluku) koja se zasniva na revidiranim planovima. Odluku mogu donijeti sami ili se mogu konzultirati s drugima, na primjer, s timom za upravljanje portfeljem.

Aka je odluka obustaviti projekt, provest će se aktivnosti zatvaranja projekta, a sponzor će odlučiti hoće li ući u post-projektni upravljački ciklus ili ne.

Svrha

Cilj je uvjeriti se u daljnju opravdanost projekta i podsjetiti sve da do postoji svrha projekta koja je više od zbroja pojedinačnih specijaliziranih aktivnosti.

Uobičajene zamke

Sponzor treba shvatiti ovu aktivnost ozbiljno i ne bi smio automatizmom odobravati projekt bez dodatne provjere. Važno je da svi shvate da je obustava projekta obilježje dobrog upravljanja projektima.

Ponekad projekt može biti opravdan kada ga promatramo izdvojeno, ali ne mora biti opravdan kada ga uspoređujemo s drugim projektima koji se mogu provoditi istovremeno. Kada se vrednuje kontinuirana opravdanost projekta, potrebno je primijeniti sveobuhvatan pristup. To je najbolje provesti kroz sustav upravljanja portfeljem koji ima pregled nad svim projektima u organizaciji.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

B04 — Započeti mjesečni ciklus

Kada dobijete odobrenje u [B03](#), vrijeme je za organizaciju početnog sastanka za mjesečni ciklus.

Svrha

Ova upravljačka aktivnost ima dva cilja:

- Jačanje timskog duha
- Informiranje dionika o planu za predstojeći mjesec

Uobičajene zamke

Nemojte se ograničiti na dosadne i suhoparne govore uz pregled sljedećeg mjeseca, nego pokušajte stvoriti ugodnu atmosferu, posebno jer je izgradnja timskog duha prioritet na ovom sastanku. Možete okupiti cijeli tim (također i vanjske dionike kada je moguće) i otići na planinarenje, piknik ili slično druženje. Facilitirajte ove aktivnosti na odgovarajući način kako biste osigurali da su oba cilja ispunjena.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP4](#): Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne činite ništa bez jasne svrhe.

B05 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Svima pošaljite poruku u kojoj ćete ih obavijestiti o očekivanim postignućima u sljedećem mjesecu kao i mogućim rizicima. Važno je da je svatko svjestan svoje uloge u ukupnim postignućima projekta.

Svrha

Osnovna je svrha osigurati da su osobe uključene u provedbu projekta usuglašene s općim ciljevima, a ne da se ograničavaju na doprinos pojedinačnim specijaliziranim aktivnostima.

Uobičajene zamke

Poruka treba biti kratka i jasna, naglasak treba biti na očekivanim postignućima, a ne na planiranim zadacima.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- NUP3: Uvijek budite proaktivni.
- NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.

C — Tjedno upravljanje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se jednom tjedno s ciljem primjene strukturiranih mjerenja i kontrole.

Popis upravljačkih aktivnosti

C01 — Mjeriti i izvještavati o učinku

C02 — Planirati odgovore na odstupanja

C03 — Započeti tjedni ciklus

C04 — Provesti usmjerenu komunikaciju

C01 — Mjeriti i izvještavati o učinku

Izmjerite učinak projekta u odnosu na njegove ciljeve i pripremite realne prognoze za rokove, proračun i druge bitne odrednice projekta. Pripremite jedan ili više izvještaja s fokusom na predviđanja, pošaljite izvještaje različitim dionicima i provjerite jesu li primili i razumjeli izvještaje.

Provjerite listu dionika u **Opisu projekta** kako biste se uvjerali da je svatko primio odgovarajući izvještaj. Ako trenutni format izvještaja ne odgovara potrebama dionika, revidirajte format ili dizajnirajte alternativu. Dodajte informaciju na listu dionika.

Svrha

Osnovna svrha je razumijeti gdje se nalazimo u odnosu na ciljeve i što je prije moguće ukloniti odstupanja. Sekundarna svrha je informirati relevantne dionike o statusu projekta, što održava povjerenje i daljnji potencijal za suradnju.

Uobičajene zamke

Kako biste izbjegli uobičajene zamke u ovoj upravljačkoj aktivnosti, uzmite u obzir sljedeće:

- Nemojte pokušavati biti previše precizni s mjerenjima - nađite optimalnu razinu točnosti i detalja u odnosu na željenu svrhu
- Budite oprezni s time što mjerite: Važnije je da su mjerenja usklađena s pokazateljima i ciljevima projekta nego s, primjerice, količinom potrošenih resursa
- Neka izvještaji budu kratki, jasni, jednostavni i fokusirani na učinkovito mjerenje napretka. Ako dionicima pošaljete detaljan izvještaj, osigurajte da uz taj izvještaj bude i sažetak na jednoj stranici.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- **NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.**
- **NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.**

C02 — Planirati odgovore na odstupanja

Ako postoje bilo kakva odstupanja od ciljeva i pokazatelja uspjeha u **C01**, potrebno je reagirati, upravljati odstupanjima i vratiti se u okvire planiranog.

U kompliciranim slučajevima možete organizirati radionicu i potražiti pomoć od cijelog, ili od dijela projektnog tima. U kritičnim ili osjetljivim slučajevima, obavijestite sponzora, zatražite njegov savjet ili potražite odobrenje za plan oporavka.

Ukoliko oporavak od odstupanja nije moguć, trebate od sponzora tražiti i ishoditi odobrenje za reviziju ciljeva i pokazatelja. Potrebno je osigurati da su izmjene zabilježene u **Opisu projekta**.

Ako postoji realna opasnost da će se odstupanje ponoviti i uzrokovati slične probleme u budućnosti, dokumentirajte ga u **Registru naknadnih radnji** kao rizik i planirajte odgovarajući odgovor na rizik.

[Obrazac opisa projekta](#)

[Registar naknadnih radnji](#)

Svrha

Da bi ostvarili cilj projekta, potrebno je oporaviti se od odstupanja prije nego što ona eskaliraju. Ako se ne uspijemo oporaviti od odstupanja i primijetimo da ulazimo u opasan trend, moramo osvijestiti da se projektni ciljevi i pokazatelji više ne mogu ostvariti i da ćemo ih morati revidirati. Kada revidiramo ciljeve i pokazatelje, projekt možda neće više biti opravdan, što može rezultirati obustavom kako bi se izbjegla veća šteta u budućnosti.

Uobičajene zamke

Zapamtite da su općenite, neodređene izjave koje više podsjećaju na želje, poput: “Moramo raditi 15% brže nego do sada”, nisu plan oporavka. Planovi oporavka moraju biti realistični i moraju uključivati konkretne aktivnosti koje se mogu provesti i vrednovati.

Ako morate birati između plana oporavka od odstupanja i rješavanja uzroka odstupanja koji mogu dovesti do sličnih problema u budućnosti, dajte prioritet potonjem. U suprotnom ćete stalno gasiti požare.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- **NUP2:** Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.
- **NUP3:** Uvijek budite proaktivni.
- **NUP4:** Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- **NUP5:** Ne činite ništa bez jasne svrhe.

C03 — Započeti tjedni ciklus

U manjim projektima okupite sve članove projektnog tima; u većim projektima okupite voditelje timova, voditelje projekata na strani dobavljača, članove upravljačkog tima i ako je potrebno, ostale ključne dionike kako biste prošli kroz sljedeće točke:

- Revizija šta ćete raditi tijekom sljedećeg tjedna
- Revizija rizika i postojećih problema koji se prelijevaju u sljedeći tjedan te njihovo bilježenje u **Registar naknadnih radnji**
- Ohrabrivanje članova tima da se ograniče na tekući rad i da ga što prije završe

[Registar naknadnih radnji](#)

Svrha

Glavna svrha je osigurati usklađenost svih članova tima i izbjegavanje konflikata u radu između timova i pojedinaca

Uobičajene zamke

Sljedeća razmatranja mogu pomoći kako biste izbjegli neke od uobičajenih zamki u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- Nemojte koristiti ovaj sastanak za provjeru učinaka (to se radi u [C01](#)).
- Nemojte koristiti ovaj sastanak kako biste osmislili odgovore na identificirane probleme i rizike (to se radi u [D01](#)).
- Facilitirajte sastanak i osigurajte da ne traje predugo, ali da ste svakoj točki posvetili dovoljno vremena.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP4](#): Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne činite ništa bez jasne svrhe.

C04 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Pošaljite kratku poruku svima koji su uključeni u projekt, izvijestite ih o tome što ćete raditi sljedeći tjedan, dajte informacije o rizicima koji se mogu ostvariti i planovima odgovora na rizike.

Svrha

Svrha je osigurati usklađenost sa općim ciljevima projekta i izbjegavanje konflikata u radu pojedinaca, timova i dobavljača.

Uobičajene zamke

U poruci nemojte ići u detalje. Budite jednostavni i pružite informacije više razine.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

D — Dnevno upravljanje

Upravljačke aktivnosti iz ove grupe se provode svaki dan.

Popis upravljačkih aktivnosti

D01 — Upravljanje rizicima, problemima i zahtjevima za promjene

D02 — Prihvatanje završene isporuke

D01 — Upravljanje rizicima, problemima i zahtjevima za promjene

Upravljanje rizicima, problemima i zahtjevima za promjene mora biti proaktivno. Kada se identificira nova situacija, ona se što prije treba zabilježiti u **Registru naknadnih radnji**. Nakon toga potrebno je zadužiti osobu (jednog od članova projektnog tima) i početi s planiranjem odgovora na situaciju. Kako bi se adekvatno identificirali rizici i problemi, potrebno je kontinuirano održavati kontakte s članovima projektnog tima i ostalim dionicima.

Pomoć u odgovoru na situacije možete dobiti od ostalih članova tima ili čak od vanjskih dionika. U kompliciranim slučajevima možete okupiti cijeli tim i facilitirati radionicu na kojoj će se osmisлити kolektivni odgovor koristeći [mudrost gomile](#).

U kritičnim slučajevima, potrebno je uključiti sponzora i ishodovati njegovo odobrenje za plan odgovora.

[Registar naknadnih radnji](#)

Svrha

Glavna svrha je proaktivno odgovoriti na rizike, probleme i zahtjeve za promjenom i ne očekivati da će se oni rješavati sami. Ako ćemo tako postupati, zadržat ćemo kontrolu i mogućnost ostvarivanja najboljih rezultata.

Oslanjanje na pamćenje ili na nestrukturirane bilješke oduzima previše mentalne energije i povećava rizik od zaboravljanja. Zato je potrebno voditi jednostavan registar i imati samodisciplinu bilježiti situacije odmah nakon što su identificirane.

Upravljanje brojnim situacijama oduzima previše vremena i energije. Stoga je važno delegirati zadatke odgovornim osobama, članovima tima. Dodatni argument za širenje zadataka na druge članove tima je njihovo bolje povezivanje sa zajedničkim ciljem.

Uobičajene zamke

Razmotrite sljedeće kako biste izbjegli neke od čestih problema u ovom području:

- Nemojte dodavati previše detalja vezanih uz procjene u "Registar naknadnih radnji"
- Kako biste osigurali da su sve situacije zatvorene na odgovarajući način, možete odrediti pragove i obvezati sebe i druge da sve situacije završite unutar pragova
- Izbjegavajte generičke odgovore koji ne uključuju konkretne aktivnosti. Odgovori moraju biti takvi da ih tim može provesti, a zadužena osoba izmjeriti.
- Nemojte provesti čitavo vrijeme gašujući požare (upravljavajući problemima) bez poklanjanja pažnje rizicima jer su rizici kojima se ne upravlja, glavni izvor problema u budućnosti.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

D02 — Prihvatiti završene isporuke

Isporuke dodijeljene voditeljima timova i voditeljima projekata od strane dobavljača mogu biti dovršene u bilo kojem trenutku i voditelj projekta tada treba napraviti brzi pregled i dati odobrenje. Odobrenje u ovoj upravljačkoj aktivnosti je preliminarno.

U slučaju kada imamo glavnu ili kritičnu isporuku, ako je moguće, zatražite odobrenje od sponzora ili klijenta.

Svrha

Paralelni rad na više zadataka uzrokuje probleme - troši resurse, smanjuje kvalitetu i otežava prognoziranje rezultata projekta. Kada je moguće, umjesto istovremenog rada na prevelikom broju isporuka, trebete ohrabriti članove tima da završavaju i zatvaraju stavke prije nego što krenu na nove.

Uobičajene zamke

Odobrenje isporuka nosi odgovornost, pa neki voditelji projekata odugovlače s odobrenjima kako bi izbjegli osobnu odgovornost. To je kontraproduktivno i treba se izbjegavati. Nemojte se bojati preuzeti odgovornost; neke od isporuka koje ste odobrili mogu uzrokovati probleme u budućnosti, ali ti problemi ne mogu biti veći od prevelikog broja nagomilanih neriješenih isporuka u projektu.

Mnoge isporuke dođu do toga da su vrlo brzo skoro dovršene, a tada uđu u probleme zbog određenih teškoća. Možete doći u iskušenje odobriti ih jer je većina posla obavljena, ali to ne biste trebali raditi - odobriti treba jedino isporuke koje su u potpunosti završene.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

E — Mjesečno zatvaranje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi se provode na kraju svakog mjeseca provedbe, kako bi se zatvorio mjesec i napravila priprema sljedećeg mjesečnog ciklusa.

Popis upravljačkih aktivnosti

E01 — Vrednovati zadovoljstvo dionika

E02 — Zabilježiti lekcije i planirati unaprjeđenja

E03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

E01 — Vrednovati zadovoljstvo dionika

Pošaljite upitnike članovima tima i klijentima, dobavljačima ili ostalim vanjskim dionicima s ciljem vrednovanja njihovog zadovoljstva projektom. Rezultate zabilježite u **Zdravstvenom registru**. Osigurajte anonimnost vrednovanja.

[Obrazac Zdravstvenog registra](#)

Svrha

Od ključne je važnosti provoditi česta vrednovanja zadovoljstva kako biste na vrijeme saznali probleme i odgovorili na njih čim prije i tako spriječili nastanak neželjenih rezultata u budućnosti. Ovo vrednovanje ne bi trebalo biti ograničeno samo na klijente - potrebno je posvetiti pažnju i članovima tima jer njihovo zadovoljstvo ima značajan utjecaj na projekt.

Vrednovanje mora biti anonimno jer u suprotnom, neke osobe se neće osjećati ugodno prilikom izražavanja njihovih istinskih osjećaja prema projektu.

Uobičajene zamke

Nemojte ograničavati svoju procjenu zadovoljstva korisnika samo na nekoliko predstavnika - procijenite sve bitne dionike. Nemojte dodavati previše pitanja u upitnik kako biste olakšali odgovaranje. Čak i kada se trudite zadržati anonimnost upitnika, ako je malo sudionika, neki od njihovih odgovora mogu biti prepoznatljivi. Ako se to dogodi, pokušajte zanemariti osobno prepoznatljive stavke i ne koristiti ih u budućnosti. Inače, neki dionici možda neće vjerovati anonimnosti procjene. Osigurajte da će osobno prepoznatljive informacije ostati izvan vrednovanja. U slučaju da one postoje, usredotočite se na agregirane podatke i nemojte koristiti pojedinačne odgovore.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

E02 — Zabilježiti lekcije i planirati unaprjeđenja

Nakon prikupljanja odgovora za vrednovanje zadovoljstva, pozovite sve članove tima i facilitirajte radionicu za planiranje unaprjeđenja na osnovu dobivenih rezultata vrednovanja te diseminirajte lekcije naučene tijekom mjeseca. Zabilježite sve stavke u **Registar naknadnih radnji** i dodijelite zaduženja za naknadne aktivnosti.

[Registar naknadnih radnji](#)

Svrha

Ova radionica ima dvije osnovne svrhe: dizajniranje učinkovitih planova unaprjeđenja i jačanje timskog duha

Učinkovitije je i lakše planirati unaprjeđenja tijekom radionice nego raditi to pojedinačno, jer [mudrost gomile](#) može pomoći u generiranju boljih planova, a istovremeno na taj način pridobivate članove projekta i jačate njihovu posvećenost projektu.

Uobičajene zamke

Razmotrite sljedeće kako biste izbjegli neke od uobičajenih problema:

- Adekvatne rezultate s radionice možete dobiti jedino kada je radionica facilitirana na odgovarajući način. Za kvalitetnu facilitaciju možete koristiti tehnike poput [Delphi](#).
- Kada je god moguće, prikupljajte mišljenja anonimno. Na taj način osiguravate da se sudionici osjećaju udobno i osjećaju da mogu slobodno izraziti svoja mišljenja. Možete koristiti odgovarajuće softverske aplikacije kako biste osigurali anonimnost i ubrzali proces.
- Izbjegavajte [sidrenje](#) ljudi za jednu ili više ideja i osigurajte neutralan okvir pri obradi problema.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2](#): Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.
- [NUP3](#): Uvijek budite proaktivni.
- [NUP4](#): Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne činite ništa bez jasne svrhe.

E03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Pošaljite poruku svim članovima tima informirajući ih o projektnim postignućima tijekom mjeseca i zahvalite im na njihovom doprinosu.

Svrha

Aktivnost podsjeća članove tima da ostanu fokusirani na ciljeve prije nego na pojedinačne specifične aktivnosti. Slanje poruke na pravilan način će doprinijeti konsolidaciji tima.

Uobičajene zamke

Želite li izbjeći uobičajene zamke, vodite računa o sljedećem:

- Radije se usredotočite na postignuća nego na količinu posla
- Poruke neka budu jasne, izbjegavajte korporativni žargon
- Šaljite kratke poruke - po mogućnosti u svega nekoliko redaka

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

F — Zatvaranje projekta

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi su pokrenute s ciljem zatvaranja projekta kada je posao završen ili kada je odlučeno obustaviti projekt.

Popis upravljačkih aktivnosti

- F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda
- F02 — Vrednovati zadovoljstvo dionika
- F03 — Stručna provjera aktivnosti zatvaranja
- F04 — Arhivirati projektnu dokumentaciju
- F05 — Proslaviti!
- F06 — Provesti usmjerenu komunikaciju

F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda

Kada je projekt završen, potrebno je s internim ili vanjskim klijentom ishoditi formalno odobrenje i izvršiti primopredaju proizvoda. U slučaju obustave projekta, ovaj korak neće biti nužan.

Ponekad se može dogoditi da klijent prihvaća proizvod, ali također dogovara dodatne zadatke koje je potrebno izvršiti u određenom roku. U tom slučaju, vi možete nastaviti i zatvoriti projekt i predati preostale aktivnosti timu za potporu i održavanje.

Svrha

Svrha aktivnosti je provesti službenu primopredaju i odobrenje proizvoda što je preduvjet za potpuno zatvaranja projekta. Zapamtite da skoro dovršeni projekti koji su zamrznuti u završnim fazama, bespotrebno troše resurse i otežavaju upravljanje portfeljem. Najbolje je zatvoriti ih i posvetiti se novim planovima.

Uobičajene zamke

Ova upravljačka aktivnost obilježava konačno zatvaranje projekta i može biti komplicirana te iziskivati puno vremena ako privremena (među)zatvaranja niste shvatili dovoljno ozbiljno.

Kada god je moguće, zatražite odobrenje sponzora ili klijenta za ključne isporuke projekta odmah nakon što su završene, radije nego da čekate kraj projekta. To olakšava konačno zatvaranje.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

F02 — Vrednovati zadovoljstvo dionika

Pošaljite završni anonimni upitnik za vrednovanje zadovoljstva internim i vanjskim dionicima i zabilježite rezultate u **Zdravstvenom registru**. Dok su mjesečni upitnici za mjerenje zadovoljstva dionika fokusirani isključivo na određeni mjesec, završno vrednovanje obuhvaća cijeli projekt.

[Zdravstveni registar](#)

Svrha

U ovom se koraku više ne može provesti neka posebna aktivnost za povećanje zadovoljstva dionika. Glavna je svrha ovog vrednovanja izraditi bilješke koje će se koristiti u daljnjim analizama projekta i generirat će naučene lekcije za buduću upotrebu.

Uobičajene zamke

Nemojte ograničavati svoju procjenu zadovoljstva korisnika samo na nekoliko predstavnika - procijenite sve bitne dionike. Nemojte dodavati previše pitanja u upitnik kako biste olakšali odgovaranje. Čak i kada se trudite zadržati anonimnost upitnika, ako je malo sudionika, neki od njihovih odgovora mogu biti prepoznatljivi. Ako se to dogodi, pokušajte zanemariti osobno prepoznatljive stavke i ne koristiti ih u budućnosti. Inače, neki dionici možda neće vjerovati anonimnosti procjene. Osigurajte da će osobno prepoznatljive informacije ostati izvan vrednovanja. U slučaju da one postoje, usredotočite se na agregirane podatke i nemojte koristiti pojedinačne odgovore.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

F03 — Stručna provjera aktivnosti zatvaranja

Zamolite drugog voditelja projekta ili stručnjaka za upravljanje projektima u vašoj organizaciji za pregled vaših upravljačkih aktivnosti i bilježenje rezultata u **Zdravstveni registar**. Ukoliko ocjena nije zadovoljavajuća, revidirajte neke od upravljačkih aktivnosti, pa se potom vratite aktualnoj aktivnosti.

Svrha

Stručna provjera se radi iz dva razloga:

- Da biste bili sigurni da možete zatvoriti ovu grupu aktivnosti i projekt kao cjelinu
- Da biste generirali korisne informacije koje možete iskoristiti za unaprjeđenje sustava upravljanja projektima u vašoj organizaciji. Iako su zasebni rezultati važni, još je važniji trend rezultata unutar kolekcije projekata u cijeloj organizaciji.

Uobičajene zamke

Čest rizik je taj da osoba koja pregledava vaš rad može oklijevati s ukazivanjem na probleme, strahujući da će to biti shvaćeno osobno. Na vama je da izgradite odnos koji im omogućava da se osjećaju ugodno i iskreno.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP1: Dajte prednost rezultatima i istini prije pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

F04 — Arhivirati projektnu dokumentaciju

U trenutku kada se približavamo završetku projekta, vrijeme je za arhiviranje kompletne projektne dokumentacije.

Svrha

Arhiva bi trebala biti sigurna i dostupna autoriziranom osoblju u budućnosti, tako da osoblje uvijek može koristiti informacije iz prethodnih projekata, umjesto da “otkriva toplu vodu”. Sustav upravljanja portfeljem bi u budućnosti također mogao trebati arhivirane informacije u svrhu detaljnije analize završenih projekata.

Uobičajene zamke

U nastavku slijede neke od najvažnijih detalja koje trebate uzeti u obzir:

- Kad je moguće, nastojte da se kompletna arhiva nalazi na jednom mjestu i da datoteke nisu razbacane
- Osigurajte da se dokumenti u arhivi mogu samo čitati, ne i mijenjati
- Vodite računa o uspostavi sustava sigurnosnog kopiranja podataka (back-up) kako se oni ne bi izgubili
- Arhiva mora biti sigurna i zaštićena, a pristup može imati samo autorizirano osoblje.

Dodatno, česti problem s dokumentacijom je da sadržaj dokumenata nije dovoljno jasan i da jedino osobe koje su aktivno radile na dokumentu mogu razumijeti pravo značenje i kontekst. Vodite računa da su svi dokumenti jasni i jednostavni, tako da ih može razumijeti i netko tko nije upoznat s kontekstom projekta. Ova strategija vam može pomoći i za vrijeme provedbe dugotrajnih projekata, jer se internim dionicima često događa da imaju poteškoće u razumijevanju čak i vlastitih dokumenata nakon nekoliko mjeseci.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP2: Čuvajte i optimizirajte energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristite ponavljajuće elemente.](#)

F05 — Proslaviti!

Napokon, vrijeme je za organizaciju proslave za članove projektnog tima ili za čitavu organizaciju. Nakon ove upravljačke aktivnosti, projektni tim se raspušta.

Svrha

Proslava je investicija u buduće projekte, jer podsjeća osoblje na usmjerenost prema istom cilju.

Uobičajene zamke

Osigurajte da proslava bude ugodan događaj koji će se pamtili, a ne suhoparni korporativni event s predugim govorancijama.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

F06 — Provesti usmjerenu komunikaciju

U ovom koraku sponzor šalje poruku svima u organizaciji, objavljujući zatvaranje projekta uz zahvalu svim članovima projektnog tima.

Svrha

Dvije su svrhe ove upravljačke aktivnosti:

- Pokazuje zahvalnost prema članovima projektnog tima, što članove tima ohrabruje za buduće projekte
- Pomaže u informiranju svih zaposlenika o provedenim projektima u organizaciji i pomaže im da se usklade sa ciljevima.

Uobičajene zamke

Poruka treba biti kratka i jasna. Ukoliko je projekt obustavljen ili nije bio uspješan, pobrinite se da vaša poruka ostane pozitivna i ohrabri ljude da se vesele boljim projektima u budućnosti.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

G — Post-projektno upravljanje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi se provode u periodu od 1 do 5 godina nakon zatvaranja projekta s ciljem provjere koristi koje su proizašle iz projekta i osmišljavanja prijedloga za njihovu daljnje unaprjeđenje. Ovaj se ciklus ponavlja svakih 6 mjeseci, ili prema dinamici koja bolje odgovara okruženju.

Popis upravljačkih aktivnosti

G01 — Vrednovati koristi

G02 — Osmisliti nove ideje

G03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

G01 — Vrednovati koristi

Sponzor (ili netko u njegovo ime) bi trebao provesti par sati u svakom post-projektnom ciklusu, mjereći koristi nastale realizacijom projekta.

Uz **očekivane koristi**, sponzor bi trebao aktivno tražiti **neočekivane koristi**, **potencijalne koristi** i **nedostatke**.

Svrha

Koristi projekta bismo trebali vrednovati iz sljedećih razloga:

- To je podsjetnik sponzoru i ostalim dionicima da se projekti provode kako bi ostvarivali koristi
- Pomaže shvatiti naše okruženje i doprinosi realističnosti budućih projekata
- Pomaže nam pronaći načine kako povećati koristi ([G02](#)).

Uobičajene zamke

Ako u obzir uzmete sljedeće tvrdnje, možete izbjeći neke od uobičajenih zamki

- sponzor može angažirati i neku drugu osobu za evaluaciju koristi, ali sponzor mora imati kompletnu superviziju nad tom osobom i mora smatrati ovu aktivnost važnom upravljačkom aktivnosti koja pripada višim razinama upravljanja
- Nejasan i kompliciran opis koristi ne služi nikakvoj svrsi. Rezultat može biti visoke razine i vjerojatnosti, ali mora ostati razumljiv i sposoban za uporabu u [G02](#).
- Ne zaboravite da koristi ne moraju nužno biti iskazane u novčanim kategorijama. Treba razmotriti i druge koristi poput reputacije, udjela na tržištu, mogućnosti i akumuliranog znanja.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

G02 — Osmisliti nove ideje

Nakon vrednovanja koristi (G01), sponzor treba provjeriti postoji li neki način da se one dodatno povećaju. To može rezultirati manjim zadacima dodijeljenim operativnim timovima ili velikim izmjenama koje mogu postati novi projekti u budućnosti.

Svrha

Glavni dio projektnog posla je završen i projektni tim zaslužuje imati neku korist od toga. Međutim, neke potencijalne koristi se ne realiziraju automatizmom, osim ako se ne provedu neke ad hoc aktivnosti nakon zatvaranja projekta.

S druge strane, vrednovanje koristi prethodnih projekata je izvrstan izvor ideja za buduće projekte i najbolje ga je provesti na strukturirani način.

Uobičajene zamke

Kako biste izbjegli neke od učestalih zamki u ovom području, uzmite u obzir sljedeće:

- Izbjegavajte izjave koje ne sadrže konkretne aktivnosti i fokusirajte se na izradu realnih rješenja koja se mogu provesti i vrednovati
- Ovu upravljačku aktivnost ne morate provoditi sami. Pozovite druge ljude i donesite zajedničku odluku.
- Nemojte se limitirati tako da vrednujete koristi svakog projekta zasebno, u izolaciji - nekada je najbolje kada se vi i ostale osobe odgovorne za projekt nađete i zajedno vrednujete koristi od složenijih projekata, ali se svakako pobrinite da se sve koristi svakog vašeg projekta vrednuju, na ovaj ili onaj način.

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- [NUP3: Uvijek budite proaktivni.](#)
- [NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.](#)

G03 — Provesti usmjerenu komunikaciju

Pošaljite kratku poruku kako biste predstavili koristi nastale realizacijom projekta i planove za njihovo daljnje unaprjeđenje. Ova se informacija može podijeliti s manjom skupinom ovlaštenog osoblja u organizaciji (npr. s direktorima, upravom) ili sa svima. Poželjno je da se informacija podijeli sa svima.

Svrha

Ovo je kontinuirani podsjetnik primateljima informacije da se projekti provode zbog ostvarivanja koristi. Oni to trebaju uzeti u obzir u svojim sadašnjim i budućim projektima.

Uobičajene zamke

Ukoliko uzmete u obzir sljedeće tvrdnje, mogu vam pomoći izbjeći neke od uobičajenih zamki:

- Nemojte sve smatrati povjerljivom informacijom. Dijelite informacije sa cijelom organizacijom kad god je to moguće.
- Poruke trebaju biti kratke i jasne
- Ako ste odgovorni za brojne male projekte, možete sažeti njihove izvještaje u jedan, ali vodite računa o tome da je svaki projekt obuhvaćen

Načela

Sljedeća načela imaju važnu ulogu u ovoj upravljačkoj grupi aktivnosti:

- NUP3: Uvijek budite proaktivni.
- NUP4: Zapamtite da je lanac čvrst koliko je čvrsta njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne činite ništa bez jasne svrhe.