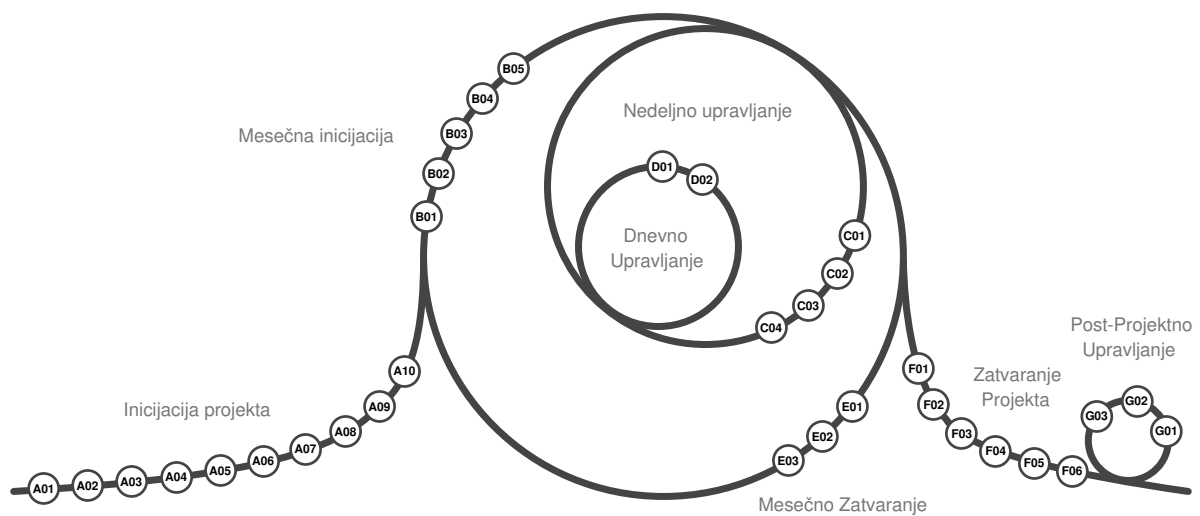


P3.express

minimalistički sistem za upravljanje projektima



Ovo je download verzija online uputstva ([P3.express/sr-latn/manual/v2/](https://p3.express/sr-latn/manual/v2/)), generisana na datum 2021-11-29. Molim proverite web site za novije verzije.

Ovo uputstvo se može koristiti i distribuirati besplatno, pod licencom "Creative Commons Attribution 4.0 International"

Preveo [VLADIMIR MAJSTOROVIĆ](#)

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



Lista upravljačkih aktivnosti

Inicijacija projekta

- A01 — Odrediti sponzora
- A02 — Odrediti projektnog menadžera
- A03 — Odrediti članove ključnog tima
- A04 — Opisati projekat
- A05 — Identifikovati i planirati predmete isporuka
- A06 — Identifikovati rizike i planirati odgovore
- A07 — Uradite stručnu proveru inicijacije projekta
- A08 — doneti "go/no-go" odluku
- A09 — započeti projekat početnim sastankom
- A10 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Mesečna inicijacija

- B01 — Revidirati i razraditi planove
- B02 — Stručno proveriti mesečni ciklus
- B03 — Doneti "go/no-go" odluku
- B04 — Započeti mesečni ciklus početnim sastankom
- B05 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Nedeljno upravljanje

- C01 — Izmeriti i raportirati performanse
- C02 — Planirati odgovore na odstupanja
- C03 — Započeti nedeljni ciklus početnim sastankom
- C04 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Dnevno Upravljanje

- D01 — Upravlјati rizicima, problemima i zahtevima za promene
- D02 — Prihvatiti dovršene predmete isporuka

Mesečno Zatvaranje

- E01 — Vrednovati zadovolјstvo zainteresovanih strana na projektu
- E02 — Dokumentovati lekcije i planirati unapređenja
- E03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Zatvaranje Projekta

- F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda
- F02 — Vrednovati zadovolјstvo zainteresovanih strana na projektu
- F03 — Stručno proveriti grupu aktivnosti zatvaranja
- F04 — Arhivirati projektne dokumente
- F05 — Proslaviti!
- F06 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Post-Projektно Upravljanje

- G01 — Vrednovati benefite
- G02 — Generisati nove ideje
- G03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Uvod

P3.express koristi jednostavan proces prikazan na gornjem dijagramu. Ovaj proces sastoji se iz 33 upravljačke aktivnosti podjeljenih u 7 grupa. Kliknite na bilo koju aktivnost u dijagramu da vidite opis ili prosto počnite sa prvom aktivnošću, [A01](#).

Principi

Rad u P3.express projektu treba da sledi [Skoro Univerzalne Principe Projekata \(NUPP\)](#). P3.express je sam po sebi dizajniran tako da je saglasan sa NUPP.

Organizacija

Postoji **upravljački tim** odgovoran za aktivnosti projektnog upravljanja, sa jednim ili više članova tima zavisno od veličine i kompleksnosti projekta. **Projektni menadžer** vodi ovaj tim i ima viši nivo odgovornost za aktivnosti projektnog upravljanja. Ova osoba odgovara spoljnom **projektom menadžeru klijenta** (ako postoji) kao i unutrašnjem **sponzoru**, koji je kao viši menadžer odgovoran za konačan ishod projekta, za resurse, finansiranje, itd u projektu. Svaki unutrašnji proizvodni tim (sa članovima iz sopstvene organizacije) predvodi **vođa tima**, koji raportira njihovom funkcionalnom menadžeru (ako postoji) kao i projektom menadžeru. Svaki spoljni proizvodni tim (dobavljači) predvodi **projektni menadžer dobavljača** koji raportira njihovim unutrašnjim menadžerima kao i projektom menadžeru.

Dokumentacija

U P3.express definisana je sledeća dokumentacija:

- Opis Projekta ([obrazac](#))
- Mapa Predmeta Isporuka
- Registar za Praćenje ([obrazac](#))
- Zdravstveni registar ([obrazac](#))

Obrasci se koriste kao gotovi, ili se prilagođavaju po potrebi.

Važno je imati centralno mesto za projektnu dokumentaciju sa obezbeđenim redovnim pravljenjem rezervnih kopija, daljinskim pristupom, sistemom ovlašćenja i odobrenja pristupa. Ako organizacija nema takvu platformu mogu se koristiti sledeće platforme otvorenog koda sa regulisanom zaštitom privatnosti:

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

Alternativno se može koristiti alat za projektno upravljanje za moderaciju aktivnosti i upravljanje dokumentima. Primer besplatnog alata dizajniranog po P3.express:

- [P3pper](#)

Ako se tim ne nalazi fizički na istoj lokaciji, potrebna je i platforma za timsku komunikaciju. Ovo su

neke opcije otvorenog koda sa regulisanom zaštitom privatnosti:

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

Važno je blagovremeno evidentirati rizike, probleme, i zahteve za promenom u Registru za Praćenje. Imajući ovo u vidu potrebno je postaviti sistem tako da omogućava jednostavan pristup registru, uključujući i pristup sa mobilnih uređaja. Ako to nije moguće, koristiti lični dnevnik za evidentiranje, a potom blagovremeno preneti u registar. Ovo su neke opcije otvorenog koda sa regulisanom zaštitom privatnosti:

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

Krojenje

P3.express se može prilagođavati tako da bolje odgovara okruženju. Pri tome, paziti da se ne naruše unutrašnja konzistentnost i jednostavnost sistema. Najbolje je početi sa izvornim oblikom P3.express, i prilagoditi ga postepeno potrebama.

U planu se različite **teme** za P3.express, od kojih će se jedna baviti prekrajanjem načelnog P3.express sistema prema određenom tipu projekta. Za sada je planirano sledeće:

- P3.express za građevinske projekte
- P3.express za IT razvojne projekte
- P3.express za projekte Evropske Unije
- P3.express za akademske projekte
- P3.express za filmske projekte
- P3.express za samostalne projekte

Svaku temu će razvijati najmanje tri eksperta za svaki domen, i jedan ili više moderatora iz ključnog razvojnog tima za P3.express. U slučaju interesovanja za pridruživanje jednoj od radnih grupa, ili ideje za dodatne teme, kontaktirati info@p3.express.

Perspektiva

Ako ne postoje spoljni klijenti i dobavljači, projekat ima samo jednu perspektivu; u svim ostalim slučajevima svaka organizacija uključena u projekat imaće svoju sopstvenu perspektivu projekta. Sve u P3.express treba sagledati iz **sopstvene perspektive** projekta; na primer, ako se opisuje opravdanje projekta u Opisu Projekta, treba opisati opravdanje iz perspektive sopstvene organizacije, a ne iz perspektive spoljnog klijenta. P3.express nije sistem koji koristi svaka strana uključena u projekat, već sistem koji se koristi za upravljanje projektom u okvirima sopstvenih ograničenja.

Osim dokumentacije, perspektiva se sagledava i kada se razmišlja o ulogama. Može se biti “projektni menadžer” iz sopstvene perspektive, a iz perspektive klijenta to će biti “projektni menadžer dobavljača”, a iz perspektive dobavljača “projektni menadžer klijenta”.

Istorija

Prva verzija [P3.express](#) objavljena je u Junu 2016, nakon čega su usledile dve manje revizije 2018. i 2020. Nacrt druge verzije P3.express objavljen je Marta 2021. i nakon prikupljanja doprinosa konačna verzija objavljena je u Maju 2021.

A — Inicijacija projekta

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se na početku projekta da bi pripremile okruženje i kreirali plan višeg nivoa. Na kraju ove grupe aktivnosti, biće doneta odluka da li će se nastaviti sa projektom ili ne.

Lista upravljačkih aktivnosti

- A01 — Odrediti sponzora
- A02 — Odrediti projektnog menadžera
- A03 — Odrediti članove ključnog tima
- A04 — Opisati projekat
- A05 — Identifikovati i planirati predmete isporuka
- A06 — Identifikovati rizike i planirati odgovore
- A07 — Uradite stručnu proveru inicijacije projekta
- A08 — doneti "go/no-go" odluku
- A09 — započeti projekat početnim sastankom
- A10 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

A01 — Odrediti sponzora

Prva grupa aktivnosti projektnog upravljanja je da organizacija odredi starijeg menadžera (poželjno član borda organizacije) kao **sponzora**. Sponzor je najviša uloga u projektu i **projektni menadžer** raportira njemu.

Sponzor je

- odgovoran za opravdavanost i posledice projekta,
- zadužen za donošenje odluka na najvišem nivou projekta, i
- zadužen za obezbeđenje finansijskih sredstava i resursa.

Svrha

Uloga sponzora je neophodna jer

- projektni menadžeri treba da su fokusirani na svakodnevni rad i ishode u projektu, bez trošenja vremena i mentalne energije za upravljanje višim aspektima projekta;
- projektni menadžeri možda nemaju dovoljno organizacione moći da bi pribavili resurse za projekat, ili dovoljno strateških informacija da bi obezbedili usaglašenost projekta sa drugim težnjama organizacije.

Česte zamke

Pri odlučivanju o sponzoru sledeće treba imati na umu:

- Sponzori obično ne provode puno vremena na projektu, sa druge strane treba da budu uključeni u isti i posvete mu određen deo vremena.
- Sponzori se moraju osećati vlasnikom projekta i spremnim da ga štite prema spolja, ne ustručavajući se da ga obustave ako izgubi opravdanost.
- Ako je moguće izbeći da ista osoba bude sponzor svih projekata jer sve konstante imaju tendenciju da izblede i izgube smisao.
- Ne treba odrediti istu osobu za sponzora i projektnog menadžera za isti projekat (osim ako nije projekat jedne osobe) jer će biti previše odvučena konkretnim odgovornostima projektnog menadžera i zaboraviti na relativno apstraktne dužnosti sponzora.
- Projektni menadžeri i sponzori ne treba da budu "mikro-menadžeri".

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

A02 — Odrediti projektnog menadžera

U ovom trenutku, sponzor diskutuje projekat sa potencijalnim **projektnim menadžerima**, i postiže dogovor. Važno je imati projektnog menadžera koji veruje u ciljeve i mete projekta.

U slučaju internih projekata (oni bez eksternih klijenata) , projektni menadžer treba da bude iz dela biznisa/menadžmenta organizacije, pre nego iz tehničkog dela. Menadžeri iz tehničkog dela organizacije su **vode timova** u P3.express.

Osim ostvarenja projektnih ciljeva i meta, projektni menadžer je odgovoran za zdravlje i bezbednost projektnog tima, i stvaranje prijatnog radnog okruženja u kome članovi tima profesionalno napreduju.

Svrha

Dok je za manje timove moguće da imaju decentralizovan sistem projektnog upravljanja, za veće projekte praktičnija i produktivnija je centralizovana koordinacija, a projektni menadžer je glava ovog centralizovanog sistema. Na taj način tehnički eksperti se rasterećuju upravljačkih odgovornosti i fokusiraju se na tehničke aspekte projekta.

Česte zamke

Imati u vidu neke od čestih situacija u ovoj oblasti:

- Projektni menadžer ne treba da smatra sebe “šefom” ostalim članovima tima, već podrškom, moderatorom, koordinatorom i rešavaocem problema.
- Projektni menadžeri i sponzora ne treba da su “mikro-menadžeri”.
- Često se dešava da se viši tehnički ekspert unapredi u projektnog menadžera, što nije dobra ideja. Projektni menadžment je upravljačka pozicija a ne tehnička; shodno tome potrebna nam je osoba sa upravljačkim sposobnostima i znanjem za ovu ulogu. Postati projektni menadžer ne treba da bude unapređenje tehničkog eksperta, već promena karijere.
- Projektni menadžeri ne treba da se uključuju u tehničke aspekte projekta, jer ih to odvrća od svoje uloge u projektu, a već postoje tehnički eksperti koji upravljaju ovim aspektima.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

A03 — Odrediti članove ključnog tima

U ovom momentu, projektni menadžer počinja sa formiranjem projektnog tima. Sve dok se projekat ne odobri i ne počne sa izvršenjem, potrebni su članovi ključnog tima da bi kompletirali grupu aktivnosti projektne inicijacije. Ova postavljena nisu privremena, od istih ljudi se očekuje da budu članovi ključnog tima i kada počen izvršenje projekta.

Članovi ključnog tima koji će u ovom momentu verovatno biti potrebni su:

- Članovi upravljačkog tima
- Vođe timova (za unutrašnje proizvodne timove)
- Projektni menadžeri dobavljača (za spoljne proizvodne timove)
- Neki članovi timova tehničke proizvodnje

Svrha

Jedna od svrha grupe aktivnosti projektne inicijacije jeste evaluacija opravdanosti projekta, koja će poslužiti za odluku da li (ni)je dobra ideja investirati u projekat. Ova informacija se zasniva na planu višeg nivoa, a pravilno planiranje iziskuje saradnju šire grupe eksperata. Ako se ne uradi dobro, može se desiti da isplativi projekti budu odbijeni a neki neisplativi da budu odobreni.

Česte zamke

Neko će pomisliti da je raditi na projektu koji možda neće biti izvršen, čisto gubljenje vremena. Projektni menadžer treba da se postara da svako razume ovo kao važnu investiciju za organizaciju jer omogućava selekciju najboljih projekata za investiranje. Čak i ako se ne odluči da se izvrši neki projekat, to investirano vreme nije izgubljeno jer sprečava investiranje resursa organizacije u mnogo većem obimu, na neisplativ projekat.

Kada dođe do postavljenja postojećih ljudi u projekat, ili angažovanja novi ljudi, sistem upravljanja u organizaciji ima glavnu ulogu. Odgovornost je na sponzoru da omogući projektnom menadžeru uticaj pristup procesu selekcije.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.

A04 — Opisati projekat

Sprovesti radionice za prikupljanje informacija i pripremi **Opis projekta** koji sadrži sledeće informacije:

- Svrha i očekivani benefiti
- Očekivan trošak i trajanje
- Zahtevi i očekivanja u pogledu kvaliteta
- Rezime šta spada a šta ne spada u obim projekta
- Spisak zainteresovanih strana na projektu

Neke informacije potrebne za opis projekta ne postoje u ovom momentu – fokusirajte se samo na postojeće informacije i dodajte ostale kasnije. Nezavisno od toga, ovaj dokument će se revidirati i prerađivati tokom projekta.

Ako je sličan projekat već rađen ranije, proverite njegovu arhivu i iskoristite tu informaciju.

[Obrazac Opisa Projekta](#)

Svrha

Ovaj dokument pomaže nam da ostanemo usaglašeni sa višim ciljevima projekta tokom izvršenja. Takođe je odličan resurs za nove članove tima, viši menadžment, i sve one van tima koji žele da razumeju o čemu se radi u projektu.

Česte zamke

Postoji optimalni nivo detalja i preciznosti za ovaj dokument, koje praktičari često potcenjuju ili precenjaju. Bitno je napraviti dokument koji služi svrsi a ne samo zato da zadovolji formu “pravilnog” projektnog menadžmenta.

Opisujte jasno i koncizno. Izbegavajte okoštale korporativne fraze iza kojih ne stoji nikakvo značenje

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

A05 — Identifikovati i planirati predmete isporuka

Sprovedite radionice za kreiranje hijerarhijske strukture sastavnih elemenata proizvoda: predmete isporuka. Tamo gde je neophodno, dodajte kratke opise predmetima isporuka da bi objasnili njihov obim, kvalitet, i druge važne faktore. Ovu informaciju sačuvajte u **Mapi Predmeta Isporuka**, koja može biti u raznim formatima, na primer “mape uma”.

Mapa predmeta isporuka može se elaborirati uključenjem zavisnosti između svojih sastavnih elemenata. Ako ima puno međuzavisnosti, elementi se mogu rasporediti shodno shodno tim zavisnostima i procenjenim trajanjima, a ako nema puno međuzavisnosti, elementi se mogu priorizirati određenim skupom kriterijuma i birati za izvršenje shodno tim prioritetima i improvizaciji pre nego na na rasporedu. Za puno projekata je pravi izbor pristup zasnovan na međuzavisnosti za više niveoe, a pristup zasnovan na prioritetima za niže niveoe hijerarhije.

Ako je sličan projekat rađen ranije, proverite njegovu arhivu i iskoristite tu informaciju za poboljšanje Mape Predmeta Isporuka.

Zavisno od razvoja Mapa Predmeta Isporuka, možda ćete morati da korigujete i Opis Projekta.

[Obrazac Opisa Projekta](#)

Svrha

Dok je Opis Projekta od suštinske važnosti i sva dokumentacija mora biti usaglašena sa njim, on je apstraktan i neprimenljiv za svakodnevni rad. Mapa Predmeta Isporuka premošćava ovaj jaz, kreirajući prilično konkretan resurs koji razjašnjava obim projekta. Ona je ujedno i srž onoga što kasnije dobija formu rasporeda projekta, što nam omogućava da odlučimo šta se radi pre a šta kasnije i da merimo napredak projekta.

Česte greške

Praktičari često misle o “aktivnostima” tj. o “radu” a ne o “predmetu isporuke” kada kreiraju Mapu Predmeta Isporuka. Treba da vodite radionice tako tako da pomognete svakom da se usredsredi na predmete isporuka tj. izlaze iz aktivnosti, nezavisno od toga koji rad stoji iza toga. U tom smislu treba koristiti imenice a ne glagole za imenovanje predmeta isporuka. Ponekad pomaže i mapa uma jer vizualizuje hijerarhiju sastavnih elemenata.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

A06 — Identifikovati rizike i planirati odgovore

Sprovedite radionice sa članovima ključnog tima da biste, prvo, identifikovali rizike, a potom planirali odgovore na njih. Pohranite informacije u **Registar za Praćenje**.

Na bazi identifikovanih rizika i planiranih odgovora, možda ćete morati da ažurirate **Opis Projekta** kao i **Mapu Predmeta Ispouruka**.

Ako je sličan projekat rađen ranije, proverite arhivu da naučite više o rizicima u vašem projektu.

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

[Opis Projekta - obrazac](#)

Svrha

Glavni razlog za identifikaciju rizika je da se proaktivno isplaniraju odgovori na njih, jer je lakše i jeftinije upravljati rizicima pre nego što se materijalizuju, nego kasnije.

Česte zamke

Sledeće treba da pomogne da se izbegnu neke o najčešćih zamki u upravljanju rizicima :

- Ne pohranjujte uopštene i nejasne stavke kao rizike.
- Ne pohranjujte uopštene i nejasne stavke kao odgovore na rizike – kreirajte samo delotvorne odgovore koji se mogu implementirati i evaluirati.
- Ne pohranjujte potencijalne uticaje neizvesnih događaja kao rizike – Treba evaluirati neizvesne događaje, i to je ono što nazivamo rizicima.
- Odredite zaduženu osobu odgovornu za praćenje aktivnosti vezanih za svaki rizik. Najbolje je raspodeliti odgovornost na što više članova tima a ne samo na nekolicinu.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

A07 — Uradite stručnu proveru inicijacije projekta

U ovom momentu, inicijacija je skoro završena, i vreme je da zamolite nekog drugog projetnog menadžera iz organizacije da Vam pomogne stručnom proverom upravljačkih aktivnosti. Rezultate stručne provere dodati u **Zdravstveni Registar**.

Ako je rezultat loš, možda ćete morati da provedete više vremena na prethodnim upravljačkim aktivnostima pre nego pređete na naredne, ali još važnije je da pronađete uzroke da biste izbegli loše rezultate ubuduće.

[Zdravstveni Registar - obrazac](#)

Svrha

Glavna svrha je da se napravi pauza i proveriti da li su upravljačke aktivnosti u redu. Od koristi je angažovati spoljnu osobu da proveriti rad projekt menadžera jer on nema neophodnu distancu da bi uočio neke probleme. Štaviše, Ovo je prilika za osobe koje upravljaju različitim projektima u organizaciji da vide rad drugih kolega i nauče više kroz proces.

Česte zamke

Čest rizik je da se osoba koja radi reviziju rada projekt menadžera ustručava da ukaže na probleme, plašeći se da se to ne shvati lično. Na projekt menadžeru je da kreira odnos koji omogućava iskrenost i opuštenost.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP1: Rezultati i istina pre pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

A08 — doneti "go/no-go" odluku

U ovom momentu, projektni menadžer šalje projektne dokumente sponzoru, a sponzor donosi "go/no-go" odluku. Da bi doneo odluku, sponzor će možda morati da prodiskutuje projekat sa drugim donosiocima odluka u organizaciji, kao što je sloj upravljanja portfoliom – ali sponzor treba da brine o tome a ne projektni menadžer.

Ako imate spoljnog klijenta i odgovarate na zahtev za ponudu, osim donošenja "go/no-go" odluke interno, treba poslati ponudu klijentu i sačekati da izaberu dobavljača i daju konačnu "go/no-go" odluku. Ova upravljačka aktivnost je gotova potpisivanjem ugovora, ili ako postoji drugi pravno obavezujući element.

Ako ćete imati spoljne dobavljače a neki među njima su izabrani u [A05](#), možda ćete hteti da sa njima u ovom momentu potpišete ugovor. Ostali spoljni dobavljači možda će biti izabrani kasnije, i ugovori potpisani ad hoc.

Svrha

Projekti koji imaju spoljne klijente, uvek imaju jasne "go/no-go" odluke, dok internim projektima ponekad nedostaje ovaj korak i prosto počnu da se odvijaju bez jasne odluke. Važno je da se napravi jasan ulazak u projekat, dobijanjem potrebnih potpisa i saglasnosti pre nego što se nastavi.

Sa druge strane neke kompanije prosto investiraju u neki projekat dok god imaju raspoložive resurse. Ova upravljačka aktivnost nalazi se na kraju lanca aktivnosti koje imaju za cilj informisanu odluku zasnovanu na opravdanosti projekta.

Česte zamke

Svaka organizacija koja radi sa projektima treba da ima sistem upravljanja portfoliom koji evaluira i bira projekte na holistički način koji je balansiran i saglasan sa strategijama organizacije. Mnogi od problema koji se pripisuju sistemima za projektno upravljanje zapravo vuku korene iz upravljanja portfoliom; na primer, previše paralelnih projekata.

Važno je da postoji svest da "no-go" odluka nije neuspeh; naprotiv, to je znak da postoji uspešan sistem koji razume šta nije isplativo za organizaciju. a ovo ne bi bilo moguće bez napora članova ključnog tima u grupi aktivnosti projektne inicijacije.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

A09 — započeti projekat početnim sastankom

AKo je projekat odobren u [A08](#), vreme je da se zainteresovan strane klijenta i dobavljača na projektu sastanu i otpočnu projekat početnim sastankom.

Najbolje je posvetiti ceo dan ovom događaju, po mogućstvu negde izvan organizacije. Projektni menadžer i ostatak upravljačkog tima (ako ih ima) treba da moderiraju ovaj događaj i postaraju se da to bude prijatno iskustvo za sve učesnike.

Svrha

Glavna svrha ovog sastanka je sledeća:

- Proglasiti projekat zvaničnim
- Omogućiti internim i eksternim zainteresovanim stranama na projektu da se upoznaju i uspostave kontakt.
- Komuniciranje osnovne informacije o projektu

Česte zamke

Pobrinite se da početni sastanak ne bude suvoparan, dosadan događaj koji samo prolazi kroz detalje projekta, već da to bude prijatno iskustvo sa ciljem građenja timskog duha.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP4](#): Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne radi ništa bez jasne svrhe.

A10 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Oglasite na odgovarajući način početak projekta u organizaciji (virtualno ili fizički), i pošaljite elektronsku poruku svima sa objašnjenjem zašto je organizacija odlučila da preduzme projekat, i koji su benefiti.

Svrha

U mnogim kompanijama, projekti počinju i završavaju se bez jasne indikacije, a većina zaposlenih (čak i menadžeri) ne zna opseg projekata koji se trenutno odvijaju u organizaciji. Ovo sa druge strane prouzrokuje da se svako fokusira na svoje specijalističke aktivnosti, bez osećaja za projekat kao celinu, i povezivanja se ciljevima što treba da motiviše saradnju na projektu. Fokusirana komunikacija je prilika da se izbegnu neki od ovih problema stvaranjem posvećenosti i ohrabrenjem saradnje na projektu.

Česte zamke

Ne možete dati sve od sebe ako niste dovoljno motivisani za projekat, a ako jeste to će se na neki način preliti i na osećanja drugih kroz komunikaciju. Izbegnite suvoparnu i dosadnu komunikaciju.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

B — Mesečna inicijacija

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se početkom svakog meseca da bi nas pripremile za novi mesečni ciklus, i da bi se proverilo da li je dobra ideja nastaviti projekat.

Lista upravljačkih aktivnosti

B01 — Revidirati i razraditi planove

B02 — Stručno proveriti mesečni ciklus

B03 — Doneti "go/no-go" odluku

B04 — Započeti mesečni ciklus početnim sastankom

B05 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

B01 — Revidirati i razraditi planove

Sprovesti radionice za reviziju viših aspekata celokupnih planova, dodati detalje, odrediti zadužene za predmete isporuka u nastupajućem mesecu. Delta utiče na sadržaj dokumenata: **Opis Projekta**, **Mapa Predmeta Isporuka**, i **Registar za Praćenje**.

Ako su slični projekti rađeni ranije, proveriti arhive i iskoristiti tu informaciju za reviziju i razradu planova kako bi se viši plan spustio u realnost.

[Opis Projekta - obrazac](#)

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

Svrha

Planovi kreirani u grupi aktivnosti projektne inicijacije su viši planovi i nedovoljni za implementaciju. Trebaju se razraditi jednom mesečno u ovoj upravljačkoj aktivnosti. U svakom slučaju, svi planovi treba neprekidno da se revidiraju kako bi bili što bliži realnosti.

Česte zamke

Uzeti sledeće u obzri kako bi se izbegle najčešće zamke u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- Koristiti tehnike moderacije radi što uspešnije radionice za planiranje.
- Ne fokusirati se samo na detalje nastupajućeg meseca, ažurirati i viši plan celokupnog projekta.
- Ne dodavati previše detalja u plan – uključiti samo onoliko koliko opravdava praktičnu primenu.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.
- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.
- NUP6: Koristi ponovljive elemente.

B02 — Stručno proveriti mesečni ciklus

Zamoliti drugog projektnog menadžera ili eksperta za projekto upravljanje u organizaciji da revidira i buduće mesečne upravljačke aktivnosti, tako što će ih zapisati u **Zdravstveni Registar**. Ako je rezultat prenizak, vratiti se nazad i ponoviti neke od upravljačkih aktivnosti pre nego što se nastavi projekat.

[Zdravstveni Registar - obrazac](#)

Svrha

Glavna svrha je da se napravi pauza i proveriti da li su upravljačke aktivnosti u redu. Od koristi je angažovati spoljnu osobu da proveriti rad projekt menadžera jer on nema neophodnu distancu da bi uočio neke probleme. Štaviše, Ovo je prilika za osobe koje upravljaju različitim projektima u organizaciji da vide rad drugih kolega i nauče više kroz proces.

Common pitfalls

Čest rizik je da se osoba koja radi reviziju rada projekt menadžera ustručava da ukaže na probleme, plašeći se da se to ne shvati lično. Na projekt menadžeru je da kreira odnos koji omogućava iskrenost i opuštenost.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP1: Rezultati i istina pre pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

B03 — Doneti "go/no-go" odluku

U ovom momentu, sponzor treba da donese novu "go/no-go" odluku na osnovu revidiranih planova. On sam donosi odluku, ili je priređuje u saradnji sa drugima, kao na primer sa upravljačkim timom portfolia.

Ako se donese odluka o zaustavljanju projekta, izvršiće se aktivnosti zatvaranja projekta, a sponzor će odlučiti da li će se ući u post-projektne upravljački ciklus.

Svrha

Cilj je da se osigura opravdanost projekta i se svi podsete da postoji projektni cilj, veći od prostog zbira rezultata pojedinačnih specijalističkih aktivnosti.

Česte zamke

Sponzor treba da shvati ovu upravljačku aktivnost ozbiljno i ne odobrava projekat automatski bez inspekcije. Važno je da svi shvate da je obustavljanje projekata znak dobrog projektnog upravljanja.

Ponekada se projekat opravda kada se vrednuje u izolaciji, a možda ne bi bio kada bi imao da se uporedi sa drugim mogućim projektima. Potrebna je holistička perspektiva kada se vrednuje neprekidno opravdanje projekta, a to se najbolje radi ako postoji jedinstven sistem upravljanja portfoliom koji nadgled sve projekte organizacije.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

B04 — Započeti mesečni ciklus početnim sastankom

Kada se dobije odobrenje u [B03](#), vreme je za početni sastanak mesečnog ciklusa.

Svrha

Ova upravljačka aktivnost ima dvojaku svrhu:

- Građenje tima/timskog duha
- Informisanje zainteresovanih strana na projektu o planu za dolazeći mesec

Česte zamke

Ne ograničavati početni sastanak na dosadne, suvoparne govore i reviziju dolazećeg meseca. Umesto toga napraviti prijatno iskustvo za sve učesnike, pošto aspekt građenja tima ovde ima prioritet. Možete okupiti ceo tim (i eksterne zainteresovane strane ako je moguće) ići na pešačenje u prirodu, piknik, itd...Moderacija je neophodna da bi se obezbedila dvojaka svrha.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

B05 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Poslati poruku svima o očekivanim postignućima u dolazećem mesecu i očekivanim rizicima. Važno je da svako zna svoju ulogu u tim postignućima.

Svrha

Glavni cilj je da se obezbedi da ljudi uključeni u projekat ostanu usaglašeni sa sveukupnim, višim ciljevima, a ne samo da se ograniče na doprinos specijalističkim aktivnostima.

Česte zamke

Poruka treba biti kratka i jasna, fokus je na očekivanim postignućima, a ne na planiranim zadacima-aktivnostima.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.

C — Nedeljno upravljanje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se jednom nedeljno da bi se primenila strukturna merenja i kontrole.

Lista upravljačkih aktivnosti

C01 — Izmeriti i raportirati performanse

C02 — Planirati odgovore na odstupanja

C03 — Započeti nedeljni ciklus početnim sastankom

C04 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

C01 — Izmeriti i raportirati performanse

Izmeriti performanse projekta u odnosu na ciljeve, i pripremiti realistične prognoze (npr. vreme i trošak). Pripremiti jedan ili više izveštaja sa fokusom na prognoze, poslati ih raznim zainteresovanim stranama na projektu, i proveriti sa njima da li su primili i razumeli izveštaj.

Proveriti listu zainteresovanih strana u **Opisu Projekta** kako bi bili sigurni da je svako dobio odgovarajući izveštaj. Ako se shvati da je važeći format izveštaja neodgovarajući za neku zainteresovanu stranu, revidirati format ili kreirati potpuno novi izveštaj, i dodati ovu informaciju u listu zainteresovanih strana.

Svrha

Glavna svrha je da se shvati gde projekat stoji u poređenju sa ciljevima i metama, što treba da se iskoristi da se projekat oporavi od odstupanja što je pre moguće. Druga svrha je da se informišu relevantne zainteresovane strane o status projekta, što sa druge strane održava poverenje i potencijal za dalju saradnju.

Česte zamke

Imati u vidu sledeće da bi se izbegle najčešće zamke u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- Ne pokušavati da se bude preterano tačan u merenjima – naći optimalan nivo tačnosti i detalja koji opravdava svrhu.
- Paziti na to šta se meri: sva merenja moraju da budu što direktnije povezana sa metama i ciljevima, a ne meriti npr. količinu utrošenih resursa.
- Izveštaji treba da su kratki, jednostavni, jasni, i usmereni na delotvorno merenje napretka projekta. Ako pošaljete detaljan izveštaj nekim zainteresovanim stranama, obavezno neka ga prati i skraćena verzija na jednoj strani.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

C02 — Planirati odgovore na odstupanja

Ako postoje odstupanja od meta, nađenih merenjem performansi u [C01](#), njima treba ovladati i pokušati da se projekat vrati u planske okvire.

U komplikovanim slučajevima, može se napraviti radionica i potražiti pomoć od svih ili pojedinih članova tima, da bi se napravio plan oporavka od odstupanja. U kritičnim ili osetljivim slučajevima, informisati sponzora, pitati ih za savet i odobrenje za plan oporavka.

Ako nije moguć oporavak od devijacija, potrebno je potražiti odobrenje od sponzora da se revidiraju mete i ciljevi, i nakon toga, odobre. Obezbediti da je nova informacija dokumentovana u

Opisu Projekta. Ako postoji realna pretnja da uzrok odstupanja ponovi isti problem u budućnosti, dokumentovati ga u **Registru za Praćenje** kao rizik, i planirati adekvatan odgovor na taj rizik.

[Opis Projekta - obrazac](#)

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

Svrha

Da bi ostvarili ciljeve projekta, potreban je oporavak od odstupanja što pre, pre nego se kumuliraju vremenom. Što je još važnije, ako se pokušaj oporavak od odstupanja rezultuje neuspehom, a primetan je alarmirajući trend u projektu, znaće se da su projektni ciljevi sa postojećim metama nedostižni, što znači da mete moraju da se revidiraju. Nakon što se revidiraju, postoji mogućnost da projekat više neće biti opravdan, pa će biti obustavljen kako bi se izbegli veći gubici u budućnosti.

Česte Zamke

Zapamtiti da su generalne, neodređene izjave koje više podsećaju na želje, kao “Moramo raditi 15% brže od sada” ne predstavljaju plan oporavka. Planovi oporavka moraju biti realistični i uključiti konkretne aktivnosti koje mogu da se implementiraju i vrednuju.

Ako se mora izabrati između oporavka od odstupanja i rešavanja uzroka odstupanja koje mogu da uzrokuju slične probleme u budućnosti, prioritet se daje ovom drugom. U suprotnom slučaju, bićemo stalno u poziciji “vatrogasca” na projektu.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

C03 — Započeti nedeljni ciklus početnim sastankom

U manjim projektima, prikupiti sve članove tima; u većim projektima sve vođe timova, projektne menadžere dobavljača, članove upravljačkog tima, i ako je potrebno i druge ključne zainteresovane strane, da bi se prošle sledeće teme:

- Revidirati šta će biti rađeno u dolazećoj nedelji.
- Revidirati rizike koji se očekuju u dolazećoj nedelji i postojeće probleme koji se mogu preliti u dolazeću nedelju, zapisati ih u **Registar za Praćenje**.
- Ohrabriti timove da se ograniče na tekući rad i da ga što pre dovrše.

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

Svrha

Glavna svrha je obezbediti da se svi usaglase i da se izbegnu konflikti u prioritetima radnih aktivnosti različitih timova i individua.

Česte zamke

Sledeća razmatranja mogu pomoći da se izbegnu česte zamke u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- Ne koristiti ovaj sastanak za proveru performansi (Ovo se radi u [C01](#)).
- Ne koristiti ovaj sastanak za kreiranje odgovora na rizike i probleme (Ovo se radi u [D02](#)).
- Moderirati sastanak tako da ne uzme previše vremena, ali da je svakoj temi posvećeno dovoljno vremena.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

C04 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Poslati kratku poruku svima uključenima u projekat, informisati šta će se raditi sledeće nedelje, kao i o rizicima koji mogu eskalirati i planovima za odgovor na rizike.

Svrha

Svrha je obezbediti da se svako usagласи ukupnim ciljevima projekta, i da ne dođe do konflikta radnih prioritet između individua, timova i dobavljača.

Česte zamke

Ne ići duboko u detalje u ovoj poruci, treba da je jednostavna i na višem nivou.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.

D — Dnevno Upravljanje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi se izvršavaju svaki dan.

Lista upravljačkih aktivnosti

D01 — Upravljanje rizicima, problemima i zahtevima za promene

D02 — Prihvatanje dovršene predmeta isporuka

D01 — Upravlјati rizicima, problemima i zahtevima za promene

Treba proaktivno upravljati rizicima, problemima i zahtevima za promene. Kada se identifikuje nova stavka, treba je odmah zapisati u **Registar za Praćenje**. Nakon toga, odrediti zaduženu osobu za dalje praćenje stavke (neko od članova tima) i početi sa planiranjem odgovora na stavku. Mora se neprekidno biti u kontaktu sa članovima tima i drugim zainteresovanim stranama da bi se identifikovali rizici i problemi.

Za odgovor na stavke, može se potražiti pomoć od drugih članova tima ili čak spoljnih zainteresovanih strana. U komplikovanijim slučajevima, može se okupiti ceo tim i moderirati radionica kako bi se posredovalo u traženju kolektivnog odgovora koristeći **Mudrost gomile**. U kritičnim slučajevima, treba uključiti i sponzora i tražiti njihovo odobrenje za planirani odgovor.

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

Svrha

Glavni cilj je proaktivan odgovor na rizike, probleme i zahteve za promene, pre nego puštati da se sami od sebe razreše. Time stičemo kontrolu i mogućnost dobijanja najboljih rezultata.

Oslanjanje na pamćenje ili na nestrukturisane beleške iziskuje previše mentalne energije i stvara rizik zaboravljanja stavki. Zbog toga je najbolje imati jednostavan registar i samodisciplinu za zapisivanje stavki čim se identifikuju.

Potrebno je previše vremena i energije za upravljanje svakom stavkom, zato je potrebno raspodeliti na zadužene osobe. Osim raspodele u timu, ovo pomaže da svi bolje povežu sa zajedničkim ciljem.

Česte zamke

Razmotriti sledeće da bi se izbegli najčešći problemi u ovom području:

- Ne dodavati previše detalja vezano za procene u Registar za Praćenje.
- Da bi se omogućilo pravilno zatvaranje svih stavki, definisati pragove i obavezati sebe i druge na zatvaranje stavki unutar zadatih pragova.
- Izbeći generičke, nesprovodljive/nedelotvorne odgovore. Odgovori moraju biti nešto što tim može da implementira, a zadužena osoba da izmeri.
- Ne trošiti svo vreme na “gašenje požara” (upravljanje problemima) bez poklanjanja pažnje rizicima, pošto su rizici kojima se ne upravlja veliki veliki izvor budućih problema.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- **NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.**
- **NUP3: Uvek budi proaktivan.**
- **NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.**
- **NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.**

D02 — Prihvatiti dovršene predmete isporuka

Predmeti isporuka dodeljeni vođama timova i projektnim menadžerima dobavljača, mogu biti dovršeni bilo kada, i to je vreme za brzu reviziju i odobrenje projektnog menadžera. Odobrenje u ovoj upravljačkoj aktivnosti je preliminarno.

U slučaju velikog ili kritičnog predmeta isporuke, ako je moguće traži se odobrenje sponzora i klijenta.

Svrha

Paralelni rad na previše predmeta isporuka prouzrokuje probleme – troši resurse, ponekad rezultira smanjenim kvalitetom, i komplikuje prognozu projekta. Kad god je moguće umesto istovremenog rada na previše predmeta isporuke, ohrabriti timove da rade jednu po jednu stavku.

Česte zamke

Odobrenje isporuke nosi sa sobom odgovornost, pa neki projektni menadžeri rado odlažu odobrenja kako bi izbegli odgovornost. Ovo je kontraproduktivno i treba izbeći. Ne plašiti se preuzimanja odgovornosti; neke od isporuka mogu napraviti probleme u u budućnosti, ali ni ti problemi nisu toliko veliki kao kada imate mnogo previše isporuka u projektu na koje se čeka.

Mnoge isporuke brzo dođu do toga da su SKORO dovršene a onda dođe do problema zbog manjih poteškoća. Može postojati iskušenje da se označe kao dovršene jer je veći deo posla urađen, ali ne treba to raditi – treba odobriti samo isporuke koje su stvarno dovršene.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

E — Mesečno Zatvaranje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se na kraju svakog meseca kako bi ga zatvorili i pripremili sledeći mesečni ciklus.

Lista upravljačkih aktivnosti

E01 — Vrednovati zadovoljstvo zainteresovanih strana na projektu

E02 — Dokumentovati lekcije i planirati unapređenja

E03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

E01 — Vrednovati zadovoljstvo zainteresovanih strana na projektu

Poslati upitnike na članove tima kao i klijenta, dobavljače, i spoljne zainteresovane strane, da bi vrednovali svoje zadovoljstvo projektom na mesečnom nivou. Zapisati rezultate u **Zdravstvenom Registru**. Obezbediti da vrednovanje bude anonimno.

[Zdravstveni Registar - obrazac](#)

Svrha

Od suštinskog značaja je organizovati česta vrednovanja zadovoljstva u projektu, kako bi se što pre saznalo za probleme i pravovremeno rešavalo, radije nego čekalo na neželjene rezultate u budućnosti. Ovo vrednovanje ne ograničavati samo na klijenta – obratiti pažnju na članove tima, jer i njihovo zadovoljstvo snažno utiče na projekat.

Važno je držati vrednovanje anonimnim jer u suprotnom ljudi neće olako izražavati iskrena mišljenja i osećanja u vezi projekta.

Česte zamke

Ne ograničavati vrednovanje zadovoljstva klijenta na nekoliko predstavnika – treba vrednovati sve uticajne osobe.

Ne dodavati previše pitanja u upitnik, da bi se olakšao odgovor zainteresovanim stranama na projektu.

Čak i uz uloženi trud oko anonimnosti upitnika, ako ima svega nekoliko učesnika, neki od njihovih odgovora mogu ih identifikovati. Ako se ovo desi, ignorisati stavke koje doprinose identifikaciji, i nikad ih ne koristiti u budućnosti. U suprotnom može doći do narušavanja poverenja u anonimnost vrednovanja.

Da bi se dodatno obezbedile stavke koje ukazuju na identitet u slučaju da postoje, fokusirati se na zbirnu informaciju a ne na individualne odgovore.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

E02 — Dokumentovati lekcije i planirati unapređenja

Nakon prikupljanja odgovora na vrednovanje zadovoljstva, pozvati sve članove tima i moderirati radionicu za planiranje unapređenja, na osnovu rezultata vrednovanja zadovoljstva, i podeliti lekcije naučene tokom meseca. Zapisati sve stavke u **Registar za Praćenje** i dodeliti zadužene za svaku stavku da prate povezane aktivnosti.

[Registar za Praćenje - obrazac](#)

Svrha

Ova radionica ima dvojakku svrhu: kreiranje delotvornih planova unapređenja i građenje tima.

Od pomoći je korišćenje radionice za planiranje unapređenja umesto planirati sve sam, jer [Mudrost Gomile](#) može da pomogne da se kreiraju bolji planovi, a osim toga time se pridobijaju članovi tima za projekat.

Česte zamke

Razmotriti sledeće kako bi se izbegli neki od najčešćih problema u ovom području:

- Od radionice se mogu dobiti očekivani rezultati samo ako se moderira na pravi način. Za moderaciju se mogu koristiti tehnike kao [Delfi](#).
- Ako je moguće, prikupiti mišljenja anonimno da bi se obezbedilo slobodno mišljenje i izražavanje. Mogu se koristiti razni softveri za obezbeđenje anonimnosti, kao i za ubrzanje procesa.
- Izbeći “[ukotvljenje](#)” ljudi vezivanjem za jednu ili više ideja, u tu svrhu obezbediti neutralan okvir pri obradi problema.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2](#): Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.
- [NUP3](#): Uvek budi proaktivan.
- [NUP4](#): Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- [NUP5](#): Ne radi ništa bez jasne svrhe.

E03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Poslati poruku svim članovima tima o projektnim dostignućima tokom meseca, zahvaljući im na doprinosima.

Svrha

Podsetiti svakog da ostanu fokusirani na ciljeve a ne na izolovane specijalističke aktivnosti. Ako se radi na pravi način, ujedinjuje tim.

Česte zamke

Imati sledeće u vidu kako bi se izbegle najčešće zamke:

- Fokus na dostignuća a ne na volumen rada.
- Jasnoća u izražavanju, izvegavati korporativni rečnik.
- Kratkoća poruke – najbolje samo par rečenica.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.

F — Zatvaranje Projekta

Upravljačke aktivnosti ove brupe izršavaju se da bi se zatvorio projekat nakon što je posao završen, ili ako je odlučeno da se obustavi.

Lista upravljačkih aktivnosti

F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda

F02 — Vrednovati zadovoljstvo zainteresovanih strana na projektu

F03 — Stručno proveriti grupu aktivnosti zatvaranja

F04 — Arhivirati projektne dokumente

F05 — Proslaviti!

F06 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

F01 — Izvršiti primopredaju proizvoda

Kada je projekat završen, potrebno je primiti odobrenje i izvršiti primopredaju internom ili eksternom klijentu. U slučajevima obustavljanja projekta, ovo može ili ne mora biti potrebno.

Ponekad klijent prihvati proizvode ali se dogovori lista dodatnih zadataka koji treba da se obave u određenom roku. U takvim slučajevima, može se zatvoriti projekat a preostale aktivnosti predati timu za podršku/održavanje.

Svrha

Cilj je zvanična primopredaja i odobrenje za proizvod, što je i preduslov za potpuno zatvaranje projekta. Zapamtiti da su projekti koji su skoro dovršeni ali se “zaglave” u svojoj zadnjoj fazi, po pravilu rasipanje resursa i komplikuju upravljanje portfoliom. Najbolje je zatvoriti stvari i posvetiti se novim planovima.

Česte zamke

Ova upravljačka aktivnost predstavlja veliko zatvaranje u projektu i može se iskomplikovati i zahtevati mnogo vremena, ako prethodna zatvaranja nisu dovoljno ozbiljno uzeta u obzir.

Ako je moguće tražiti odobrenje od sponzora i klijenta za velike predmete isporuka čim se završe, a ne na kraju projekta. Ovo pojednostavljuje konačno zatvaranje.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.

F02 — Vrednovati zadovoljstvo zainteresovanih strana na projektu

Poslati konačni anonimni upitnik o zadovoljstvu na projektu internim i spoljnim zainteresovanim stranama na projektu, i zapisati rezultate u **Zdravstvenom Registru**. Dok se svaki mesečni upitnik o zadovoljstvu fokusira na jedan mesec, ovo konačno vrednovanje je za projekat u celini.

[Zdravstveni Registar - obrazac](#)

Svrha

U ovom momentu ne može se ništa posebno učiniti za poboljšanje zadovoljstva zainteresovanih strana, i glavna svrha vrednovanja je da se dokumentuje radi dalje analize projekta i dokumentovanja naučenih lekcija za buduću upotrebu.

Česte zamke

Ne ograničavati vrednovanje zadovoljstva klijenta na nekoliko predstavnika – treba vrednovati sve uticajne osobe.

Ne dodavati previše pitanja u upitnik, da bi se olakšao odgovor zainteresovanim stranama na projektu.

Čak i uz uloženi trud oko anonimnosti upitnika, ako ima svega nekoliko učesnika, neki od njihovih odgovora mogu ih identifikovati. Ako se ovo desi, ignorisati stavke koje doprinose identifikaciji, i nikad ih ne koristiti u budućnosti. U suprotnom može doći do narušavanja poverenja u anonimnost vrednovanja.

Da bi se dodatno obezbedile stavke koje ukazuju na identitet u slučaju da postoje, fokusirati se na zbirnu informaciju a ne na individualne odgovore.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

F03 — Stručno proveriti grupu aktivnosti zatvaranja

Pitati drugog projektnog menadžera ili eksperta za projektno upravljanje u organizaciji, da uradi reviziju upravljačkih aktivnosti i zapiše rezultate u **Zdravstvenom Registru**. Ako je rezultat prenizak, revidirati neke upravljačke aktivnosti pa se vratiti na ovu.

Svrha

Ova stručna provera radi se iz dva razloga:

- Spremnost da se završi ova grupa aktivnosti i projekat kao celina.
- Generisati informaciju korisnu za unapređenje organizacionog sistema za upravljanje projektima. Dok je pojedinačni rezultat projekta važan, još je važniji trend rezultata u skupu projekata organizacije.

Česte zamke

Čest rizik je da se osoba koja radi reviziju rada projekt menadžera ustručava da ukaže na probleme, plašeći se da se to ne shvati lično. Na projekt menadžeru je da kreira odnos koji omogućava iskrenost i opuštenost.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP1: Rezultati i istina pre pripadnosti.](#)
- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

F04 — Arhivirati projektne dokumente

Kako se približava kraj projekta, vreme je da se arhiviraju svi projektni dokumenti.

Svrha

Arhiva treba da bude bezbedna i na raspolaganju ovlašćenim osobam u budućnosti, tako da uvek mogu da koriste ove informacije u svojim projektu umesto da “izmišljaju toplu vodu”. Sistem upravljanja portfoliom će takođe možda morati da proverava ove informacije u budućnosti za detaljniju analizu proteklih projekata.

Česte zamke

Imati na umu sledeće stvari :

- Ako je moguće arhiva treba da bude na jednom mestu, a ne rasuta.
- Arhiva treba da bude samo za čitanje (tj. nepromenjiva)
- Obezbediti odgovarajući sistem za sigurnosne kopije tako da se spreči gubitak arhive.
- Obezbediti da je arhiva bezbedna i da samo ovlašćene osobe smeju da pristupaju.

Pored navedenog, čest problem sa dokumentima je taj da tekst nije dovoljno jasan, i da samo ljudi koji su aktivno radili sa dokumentima mogu da ih razumeju, kada su potrebni, i u ispravnom kontekstu. Obezbediti da dokumenti budu jasni i jednostavni, tako da mogu da ih razumeju i oni kojima kontekst projekta nije blizak. Ova strategija pomaže naročito kod dugih projekata, jer dešava se da i same unutrašnje zainteresovane strane na projektu ne mogu ponekad da razumeju sopstvene dokumente posle nekoliko meseci.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP2: Očuvaj i optimizuj energiju i resurse.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)
- [NUP6: Koristi ponovljive elemente.](#)

F05 — Proslaviti!

Došlo je vreme proslave za članove tima, ili za celu organizaciju. Nakon ove upravljačke aktivnosti, projektni tim se raspušta.

Svrha

Ovo je investiranje u buduće projekte, jer podseća ljude da svi rade na istom cilju.

Česte zamke

Pobrinuti se da to bude događaj za uživanje i pamćenje, a ne suvoparan korporativni događaj sa dugim govorima.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

F06 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

U ovom momentu, sponzor šalje poruku svima u organizaciji, najavljujući zatvaranje projekta i zahvalnost svim članovima tima.

Svrha

Svrha ove upravljačke aktivnosti je dvojaka:

- Iskazuje se poštovanje članovima tima, što ih ohrabruje za buduće projekte.
- Pomaže svakom da se informiše o tekućim projektima u organizaciji, i pomaže im da se poistovete sa ciljevima.

Česte zamke

Poruka treba da je jasna i kratka. Ako je projekat obustavljen ili nije bio uspešan, poruka treba da bude pozitivna i da ohrabri ljude da gledaju napred u bolje buduće projekte.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

G — Post-Projektno Upravljanje

Upravljačke aktivnosti u ovoj grupi izvršavaju se nakon zatvaranja projekta unutar 1 do 5 godina da bi se proverili rezultujući benefiti iz projekta i došlo do ideja kako da se uvećaju. Ovaj ciklus ponavlja se svakih 6 meseci, ili drugačije u skladu sa okruženjem.

Lista upravljačkih aktivnosti

G01 — Vrednovati benefite

G02 — Generisati nove ideje

G03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

G01 — Vrednovati benefite

Sponzor (ili neko u njegovo ime) treba da provede par sati u svakom post-projektnom ciklusu, radi merenja benefita ostvarenih od projekta.

Osim **očekivanih benefita**, sponzor treba aktivno da istražuje i **neočekivane benefite**, **potencijalne benefite**, i **dis-benefite**.

Svrha

Treba vrednovati projektne benefite iz sledećih razloga:

- To je podsetnik za sponzore i ostale zainteresovane strane da se projekti rade da bi generisali benefite.
- Pomaže da se razume okruženje i realnije sagledavaju budući projekti.
- Pomaže da se pronađu način za uvećanje benefita ([G02](#)).

Česte zamke

Neki od najčešćih problema mogu se izbeći ako se ima u vidu sledeće:

- Sponzor može angažovati druge da vrednuje benefite, ali mora da ima superviziju nad njima i shvati ovu aktivnosti kao važnu upravljačku aktivnosti koja pripada višem sloju menadžmenta.
- Nejasan opis benefita ne vodi nikakvoj svrsi. Rezultat može biti visokog nivoa ili probabilistički, ali mora ostati smislen kako bi mogao da se iskoristi za [G02](#).
- Zapamtiti da benefiti ne moraju biti samo monetarni, već mogu biti i reputacija, tržišni udeo, prilike, osvojeno znanje.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

G02 — Generisati nove ideje

Nakon vrednovanja benefita (G01), sponzor treba da proveriti ima li načina da se uvećaju. Rezultat mogu biti male aktivnosti dodeljene operativnim timovima, ili velike promene koje mogu postati novi projekti u budućnosti.

Svrha

Glavni rad na projektu je završen, i treba iskoristiti njegove benefite. Međutim, neki potencijalni benefiti neće se realizovati sami po sebi dok se ne preduzmu neke dodatne aktivnosti nakon zatvaranja projekta, jer se takve prilike ne propuštaju.

Sa druge strane, vrednovanje benefita iz prethodnih projekata je veliki izvor ideja za buduće projekte, i najbolje se radi na strukturisan način.

Česte zamke

Razmotriti sledeće kako bi se izbegli najčešći problemi u ovom području:

- Izveći nedolotvorne izjave i fokusirati se na kreiranju stvarnih rešenja koje mogu da se implementiraju i vrednuju.
- Ova upravljačka aktivnost se ne radi samostalno – treba pozvati druge ljude da se pridruže i da se zajedno odlučuje.
- Ne ograničavati se na vrednovanje benefita za svaki projekat posebno i izolovano – ponekad je najbolje da se ljudi odgovorni za različite projekte sakupe i vrednuju zajedno benefite različitih projekata. Paziti na to da se benefiti svakog projekta za koji je neko odgovoran vrednuju na neki način.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- [NUP3: Uvek budi proaktivan.](#)
- [NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.](#)

G03 — Sprovesti fokusiranu komunikaciju

Poslati kratku poruku da bi se objavili benefiti realizovani od projekta i planove kako ih poboljšati. Ova informacija može se podeliti sa malom grupom ovlašćenih osoba u organizaciji (npr. rukovodioci i direktori), ili sa svima. Kad god je moguće, podeliti sa svima.

Svrha

Ovo je neprekidni podsetnik za primaocce da je se projekti rade za njihove benefite, i da treba da ovo imaju u vidu u svojim sadašnjim i budućim projektima.

Česte zamke

Uzeti u obzir sledeće da bi se izbegli najčešći problemi:

- Ne tretirati sve kao poverljivo, već podeliti informaciju sa celom organizacijom ako je moguće.
- Poruka treba da je kratka i jasna.
- Odgovorni za više manjih projekata mogu da kombinuju izveštaje u jedan, vodeći računa da su svi projekti obuhvaćeni.

Principi

Sledeći principi igraju značajnu ulogu u ovoj upravljačkoj aktivnosti:

- NUP3: Uvek budi proaktivan.
- NUP4: Zapamti – lanac je jak onoliko koliko njegova najslabija karika.
- NUP5: Ne radi ništa bez jasne svrhe.